



HAL
open science

Déni du travail et tyrannie des normes

Damien Collard

► **To cite this version:**

| Damien Collard. Déni du travail et tyrannie des normes. 2012. hal-00719469

HAL Id: hal-00719469

<https://hal.science/hal-00719469>

Preprint submitted on 19 Jul 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Déni du travail et tyrannie des normes

Denial of work and tyranny of norms

Damien COLLARD

Maître de conférences en sciences de gestion

Université de Franche-Comté

**FARGO – Centre de recherche en Finance, ARchitecture
et Gouvernance des Organisations**

Cahier du FARGO n° 1120602

Juin 2012

Résumé : L’objet de cet article est d’explorer, dans une perspective clinique, les mécanismes organisationnels qui favorisent le déni du travail, à partir de l’exemple de deux démarches qualité qui ont été déployées à la SNCF dans le domaine de la relation de service. Les normes de service qui ont été définies dans le cadre de ces deux démarches ont contribué au déni du travail des agents en *front office* de la SNCF, essentiellement parce que le respect de ces normes est devenue une fin en soi. Cette situation a fait naître une activité « contrariée » (CLOT, 1999) chez les agents en *front office*, dans la mesure où ces normes ont été perçues comme une entrave à la réalisation d’un travail de qualité. Dans les deux cas étudiés, le déni a porté simultanément sur : - la réalité (dans laquelle le travail de ces agents devait s’exercer), - le travail réel (par opposition au travail prescrit), - et le « réel du travail » (au sens où l’entend la psychodynamique du travail).

Mots clés : déni du travail ; « réel du travail » ; normes de service ; relation de service.

Abstract: Based on the example of two quality processes deployed at the SNCF in the field of the service encounter, the aim of this article is to explore, from a clinical point of view, organizational mechanisms which encourage the denial of work. The norms of services previously defined contributed to the front office agents’ denial of work, essentially because the respect of these norms became an ultimate finality. This situation has induced an “annoyed activity” (CLOT, 2009) among the front office agents, owing to the fact that the norms have been perceived as a hindrance to the accomplishment of a high-grade work. In the two previous practical examples, the reality (of work), the real work (in opposition to the prescribed work) and the “real of work” (in the meaning of the psychodynamics of work) have been denied.

Key words: denial of work; “real of work”; norms of services; service encounter.

JEL Classification: M120;M140

Contact : Damien COLLARD, Université de Franche-Comté, Rue Roussel, BP 50547, 90016 Belfort cedex, France ; Email: damien.collard@univ-fcomte.fr

Le déni du travail serait-il une tendance forte des organisations productives contemporaines comme l'affirment certains auteurs ? Si tel est le cas, quels sont les ressorts de ce déni, ses fondements, et les mécanismes organisationnels qui le soutiennent ? Bref, comment opère ce déni au sein des organisations modernes ? Et qu'entend-on au juste par « déni du travail » ? Pour Vincent de GAULEJAC (2005), la prégnance d'une conception gestionnaire du travail favorise une méconnaissance des situations de travail réelles, le déni étant une des figures de cette méconnaissance (LHUILIER, 2009). Selon Thomas PÉRILLEUX, certaines méthodes d'évaluation du travail contribuent à ce déni car elles méconnaissent le caractère multidimensionnel du travail et occultent le « travail vivant » (au sens de MARX) en le rabattant systématiquement sur des mesures « indiscutables » et « exhaustives » (PÉRILLEUX, 2005, p. 113). Dans la même veine, Amaury GRIMAND (2004) souligne que les techniques d'évaluation des compétences (qui sont mises en place dans les entreprises au nom de la « logique compétence ») marquent un déni du travail réel quand elles ne prennent en compte que la seule performance (c'est-à-dire l'atteinte d'un résultat). Quant à Sophie AVARGUEZ (2009), elle soutient que les prescriptions organisationnelles sont susceptibles d'alimenter le déni du travail réel et, son corollaire, la souffrance au travail. Différentes formes de ce déni sont d'ailleurs mises en évidence par AVARGUEZ dans le cas des conseillers à l'emploi de l'ANPE. La dictature du chiffre et la prescription d'un idéal (DUJARIER, 2004 ; GAULEJAC, 2005), l'empilement des prescriptions et l'injonction permanente au changement, ainsi que l'occultation du volet « social » de la relation de service, en constituent les principales.

Ces travaux envisagent le déni comme un refus de reconnaître une réalité. Cette conception concorde avec les définitions du déni qui sont données dans le champ de la psychiatrie, de la psychopathologie et de la psychanalyse, à savoir un mécanisme de défense à l'égard d'une perception dérangeante d'une réalité externe pour FREUD (1909), une « *tentative de désavouer, de renier l'existence d'une réalité déplaisante* » (GRANGAUD, 2001, p. 11), ou encore « *un phénomène de refus de prendre en compte une part de réalité externe inacceptable, c'est-à-dire non métabolisable sur le plan psychique* » (BARDOU et al., 2006, p. 99).

Mais certains cliniciens du travail prennent soin de distinguer la « réalité » du « réel » dans leurs analyses (LHUILIER, 2006). Cette distinction serait même au cœur de la clinique du travail. Ainsi, pour Christophe DEJOURS (1995), le fondateur de la psychodynamique du travail, tandis que la réalité est « *un état de choses* » (p. 42), le réel est « *ce qui, dans le*

monde, se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique et à la connaissance scientifique » (p. 41). Selon lui, le réel se manifeste « *sous la forme de l'expérience au sens d'expérience vécue* » (p. 42), celle-ci étant toujours « *une expérience subjective de l'échec, de l'incertitude, de l'impuissance, du doute* » (DEJOURS, 2006, p. 128). Pour DEJOURS, le déni porte donc avant tout sur le « *réel du travail* », entendu au sens de « *ce qui résiste aux connaissances, aux savoirs, aux savoir-faire et d'une façon plus générale à la maîtrise* » (DEJOURS, 1998)¹. Ce constat est largement partagé par les partisans de la clinique de l'activité, à commencer par Yves CLOT et Dominique LHUILIER, pour qui « *le monde du travail témoigne massivement d'un processus de réduction symbolique et de pratiques managériales de plus en plus déconnectées des réalités, tout entières au service d'une occultation du réel, de ce qui résiste aux savoirs, aux savoir-faire, à la technique, à la maîtrise* » (LHUILIER, 2009, p. 92). Cependant, les cliniciens de l'activité ajoutent que « *le réalisé n'a pas le monopole du réel* », dans la mesure où « *le possible et l'impossible font partie du réel* » (CLOT et FAÏTA, 2000, p. 35). Autrement dit, le réel doit être appréhendé, selon la clinique de l'activité, non seulement sous l'angle de l'échec, mais aussi, et surtout, comme une occasion de développement, tout en sachant que ce développement peut être « *contrarié* » (CLOT, 1995, 1999 ; LHUILIER, 2009).

L'objet de cet article est d'explorer, dans une perspective clinique, les mécanismes organisationnels qui favorisent le déni du travail, en partant de l'exemple de deux démarches qualité qui ont été déployées à la SNCF, il y a quelques années déjà, dans le domaine de la relation de service. Après avoir présenté notre terrain et notre méthodologie, nous étudierons les effets induits par ces deux démarches sur le travail des agents en *front office* de la SNCF, avant de discuter les principaux résultats de notre recherche.

1.) Présentation du terrain et de la méthodologie : deux démarches qualité passées à la loupe

Ces deux démarches, bien que situées dans des temporalités et des cadres différents, présentent de fortes similitudes du point de vue de l'environnement institutionnel dans lequel elles s'inscrivent. Nous décrivons ce contexte institutionnel avant de présenter la méthodologie utilisée.

1.1.) Un contexte institutionnel prégnant

¹ Ainsi, dans le champ de l'organisation du travail, pour la psychodynamique du travail, le réel du travail est ce qui résiste aux prescriptions organisationnelles, c'est-à-dire aux consignes, aux procédures, aux modes opératoires, ou encore aux normes de qualité...

Tout d'abord, ces deux démarches sont à resituer dans un contexte de redéfinition des relations de pouvoir entre les différentes directions de la SNCF et constituent l'incarnation de la « stratégie orientée client » adoptée par l'entreprise depuis la fin des années 90².

La première de ces démarches - le lancement du *Transilien* en Ile-de-France à la fin de l'année 1999 - témoignait de la volonté de la Direction Générale de la SNCF d'impulser une politique dite de « gestion par activité » et de transférer certains pouvoirs des directions régionales (Paris Sud-Est, Paris Rive-Gauche, Paris Est et Paris Nord) vers la Direction Ile-de-France. Cette dernière, en tant que direction d'activité, s'était en effet vue attribuer la responsabilité d'élaborer un projet d'entité (dans la lignée du *Projet industriel* de la SNCF défini pour la période 1999-2002) pour répondre aux demandes de ses clients : les usagers des trains de banlieue (destinataires du service) et le Syndicat des Transports Parisiens (client institutionnel) rebaptisé Syndicat des Transports en Ile-de-France en décembre 2000. Elle était ainsi amenée à reprendre la main sur un certain nombre de dossiers auparavant gérés par les directions régionales : l'évolution des métiers commerciaux en région parisienne, le pilotage du programme gouvernemental « Nouveaux services - Emplois jeunes » en Ile-de-France et la redéfinition du rôle des agents d'ambiance qui avaient été embauchés sous statut emploi-jeune par la SNCF³, l'émergence de nouveaux services dans les gares pour répondre aux besoins des clients, la mise en place de standards et de normes de service, etc. Autant de dossiers désormais pilotés par la Direction Ile-de-France qui se sont traduits par des directives précises qui devaient être respectées scrupuleusement par les quatre directions régionales parisiennes et, à une échelle locale, par les unités opérationnelles concernées.

La seconde démarche - baptisée « *Gares en mouvement* » (lancée durant l'année 2003) - constituait, quant à elle, un des volets principaux de la politique commerciale définie par la Direction des Gares et de l'Escale (une autre direction d'activité) et incarnait la volonté de la SNCF de mieux prendre en compte les besoins des voyageurs (les usagers des TER et des trains Grandes Lignes). Elle traduisait également la main mise de cette direction d'activité sur

² La SNCF est passée progressivement d'une structure par métiers avec des directions nationales (Direction du Matériel, de la Traction, etc.) et des établissements principalement spécialisés par métier (établissements de maintenance du matériel, établissements traction...) à une structure par types de client avec des branches positionnées sur des segments de clientèle différenciés et des entités (au service des branches) couvrant les métiers ferroviaires traditionnels (Matériel, Traction, etc.) ou des activités spécifiques (Gares et Escale, Ile-de-France, etc.).

³ Le programme « Nouveaux services - Emplois jeunes » avait été lancé par le Gouvernement de Lionel Jospin en 1998. Dans le cadre de ce programme gouvernemental, environ 2000 jeunes avaient été recrutés comme contractuels par la SNCF, essentiellement sur des fonctions d'agents d'ambiance. Les tâches qui avaient été confiées à ces jeunes relevaient essentiellement de l'accueil et de l'accompagnement des voyageurs dans les gares ainsi que de la médiation sociale.

les unités opérationnelles Production Voyageurs (composées d'agents d'Escale) qui devaient offrir un service de qualité aux clients dans les gares (en matière d'information, d'accueil, d'orientation, d'accompagnement des voyageurs, d'aide aux personnes à mobilité réduite, etc.).

Ensuite, ces deux démarches se sont traduites par la définition de normes de service très précises dans le cadre d'une contractualisation entre directions d'activité et donneurs d'ordre et, par effet de dominos, par le déploiement de relations de type client-fournisseur en interne (cf. figures 1 et 2).

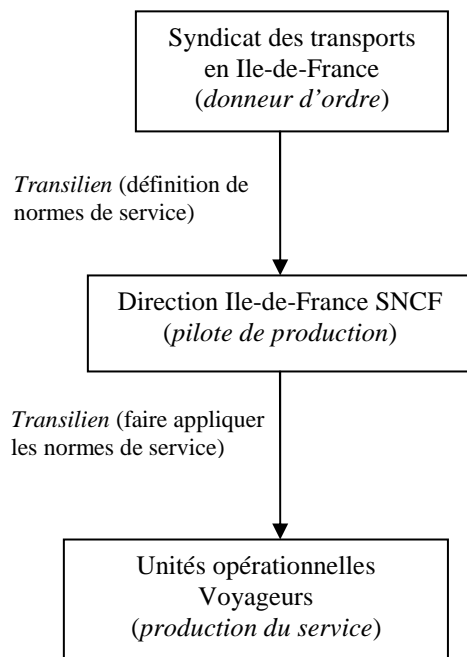


Figure 1 – La démarche Transilien

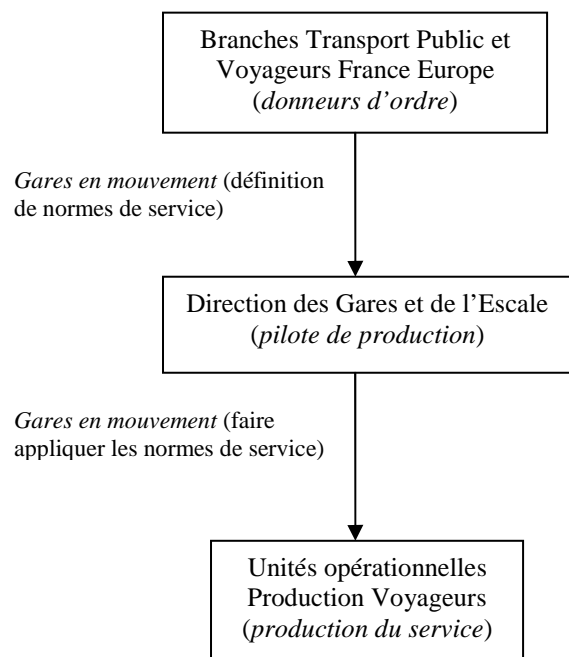


Figure 2 – La démarche Gares en mouvement

Ainsi, dès 1999, la Direction Ile-de-France de la SNCF s'était engagée contractuellement vis-à-vis du Syndicat des Transports Parisiens à garantir un service de qualité pour les gares et les trains de la région Ile-de-France. La démarche *Transilien* consistait à labelliser les gares et les trains qui répondaient à certains standards de qualité. Concernant les gares, les engagements de la SNCF vis-à-vis du Syndicat des Transports Parisiens portaient principalement sur *l'humanisation des gares* - dispositif qui devait impérativement se traduire par la présence d'au moins deux agents de la SNCF par gare, et ce jusqu'au passage du dernier train -, la réhabilitation de celles-ci (renforcement de la signalétique, remise en peinture, remplacement des bancs vétustes, etc.), le maintien en bon état de marche des différentes installations (comme les escalators), la propreté et l'ambiance des lieux (diffusion de musique, décoration

florale, etc.). Un système de *bonus-malus*, des procédures de contrôle et des indicateurs de qualité avaient d'ailleurs été mis en place pour inciter la SNCF à respecter ses engagements. Quant à la démarche *Gares en mouvement*, elle s'était traduite par une contractualisation entre la Direction des Gares et de l'Escale et deux donneurs d'ordre (internes à la SNCF) : la Branche Voyageurs France Europe (Grandes Lignes) et la Branche Transport Public (TER). Cette contractualisation a donné lieu à la définition de normes de service que devaient respecter scrupuleusement les agents d'Escale. Des « attitudes de service » avaient notamment été définies de manière extrêmement précise dans le cadre de cette démarche (cf. encadré n°1).

Encadré n°1 : les « Attitudes de service » à l'Escale (en 2007)

Un document conçu par la Direction des Gares et de l'Escale à destination des agents d'Escale au contact des voyageurs précisait que « *les Attitudes de service décrivent notre manière d'être face à nos clients. Nous devons les adopter si nous souhaitons être reconnus comme de véritables professionnels du Service. Ces Attitudes sont écrites pour répondre au mieux aux attentes de nos clients. (...). Chaque client doit être accueilli avec la bonne Attitude, par tous les agents, quel que soit leur métier* ».

Ces attitudes renvoyaient à des normes et à des scripts comportementaux. Elles se répartissaient en trois catégories - (1) « attitude générale », (2) « visibilité pour les clients », (3) « information donnée » - qui apparaissaient comme autant de « promesses » faites au client.

✓ La catégorie « attitude générale » recouvrait les attitudes suivantes : - l'agent salue en premier lieu le client ou répond immédiatement à son salut par un « Bonjour, Monsieur » ou un « Bonjour, Madame » ; - est aimable et souriant tout au long du dialogue ; - est disponible et prend le client en considération ; - ose aller au-devant du client (il est proactif) ; - prend poliment congé du client et accompagne la poursuite de son voyage.

✓ La catégorie « visibilité pour les clients » englobait : - le port de la tenue complète ; - le port de chaussures de ville (en harmonie avec le reste de la tenue) ; - le port d'une tenue propre et soignée ; - le port du badge avec son prénom et la mention « à votre service ».

✓ A la catégorie « information donnée » correspondaient les attitudes suivantes : - l'écoute active ; - renseigner de manière exacte et précise le client ; - expliquer tous les services avec pédagogie ; - disposer d'un espace de travail rangé et propre.

La prise en compte et l'intériorisation de ces attitudes par les agents étaient régulièrement vérifiées lors d'enquêtes client mystère menées par une société travaillant pour le compte de la SNCF (appelée « société ECM » dans la suite de cet article). Les résultats de ces enquêtes étaient censés refléter le point de vue du « client » et permettaient d'évaluer la conformité du service rendu à des standards préalablement définis. Les attitudes des agents étaient ainsi jugées « conformes » ou « non conformes » aux normes en vigueur⁴.

1.2.) Méthodologie

⁴ Par exemple, à l'item « Les agents d'Escale accueillent tous spontanément tout client qui s'adresse à eux par un "Bonjour, Monsieur" ou "Bonjour, Madame" », si le client mystère avait croisé trois agents d'Escale, la réponse était « conforme » si les trois avaient respecté le script en vigueur et « non conforme » si un seul d'entre eux n'avait pas respecté le script.

Dans les deux cas, nous avons observé et analysé les effets induits par ces démarches qualité sur le personnel en *front office* (agents d'ambiance et agents commerciaux dans un cas, agents d'Escale dans l'autre) en étant particulièrement attentifs, dans une perspective clinique, au sens que ce personnel donnait à ces évolutions et à leur vécu au travail.

Les conséquences du lancement du *Transilien* et de la mise en place de *l'humanisation des gares* ont été étudiées dans le cadre d'une thèse de doctorat effectuée sous convention CIFRE (convention industrielle de formation par la recherche) au sein de la SNCF (COLLARD, 2002). Intégrés en tant que chargé de mission au sein de la Direction régionale des ressources humaines de Paris Sud-Est, nous avons tout d'abord pu analyser de très près le travail réalisé par les équipes d'agents d'ambiance travaillant dans les gares rattachées à l'Établissement d'Exploitation (EEX) de Melun. A noter que la Direction régionale de Paris Sud-Est avait fait le choix de mettre en place des équipes d'agents d'ambiance pilotées par des « encadrants » : des cheminots (agents de maîtrise) issus de différentes filières, volontaires pour encadrer une équipe de jeunes et pour structurer des activités naissantes dans le champ de la médiation sociale et de l'accueil en gare⁵. Pour étudier l'activité de ces agents, nous avons procédé par observation participante sur l'une des gares les plus « sensibles » de l'EEX de Melun – celle d'Evry-Coucouronnes – en intégrant l'équipe des agents d'ambiance pendant cinq semaines, durant le courant de l'année 1999. Cette observation a notamment révélé que ces agents avaient pu développer, en situation de travail, des compétences à la fois cognitives, comportementales et langagières qui pouvaient, à bien des égards, être appréhendées comme des *ethnométhodes*, en référence à l'ethnométhodologie (GARFINKEL, 1967), c'est-à-dire comme des savoir-faire culturels et langagiers propres aux membres d'un groupe et qui leur servent à communiquer et à résoudre des problèmes concrets (COLLARD, 2003). Ensuite, durant les années 1999 et 2000, nous avons animé un groupe de travail intitulé « *veille professionnelle et enrichissement des tâches* » - composé d'encadrants d'équipes d'agents d'ambiance de l'EEX de Melun - dont la mission était de réfléchir au contenu des tâches qui avaient été confiées aux agents d'ambiance en vue de les faire évoluer et de les enrichir. A cette occasion, durant l'année 2000, le groupe a pu conduire une réflexion critique sur le lancement du *Transilien* et la mise en place de *l'humanisation des gares* et rédiger un document de synthèse intitulé « *Humanisation : simple dispositif sécuritaire ou réelle*

⁵ La Région de Paris Sud-Est était l'une des rares régions à avoir adopté ce mode d'organisation. En effet, la plupart des directions régionales avaient fait le choix de ne pas constituer de nouvelles équipes et d'intégrer les jeunes sous statut emploi-jeune dans les structures et les équipes existantes.

appropriation du territoire au bénéfice du client ? ». Par ailleurs, nous avons pu conduire différentes études qui portaient sur l'évaluation du programme « Nouveaux services – Emplois jeunes », notamment une étude sur l'impact économique de la présence des équipes d'agents d'ambiance dans les gares de l'EEX de Melun. L'objectif était d'évaluer la contribution du travail de ces agents à la sûreté dans ces gares⁶. Enfin, tous les documents portant sur *l'humanisation* (documents de cadrage émanant de la Direction Ile-de-France, comptes rendus de réunion, rapports d'expertise, etc.) ont été collectés et analysés.

Quant aux effets induits par la mise en place des « attitudes de service » - définies dans le cadre de la démarche *Gares en mouvement* (pilotee par la Direction des Gares et de l'Escale) - ils ont été étudiés lors d'une recherche collective menée pour le compte de la SNCF (en 2007 et 2008). Cette recherche a porté sur les compétences de service mobilisées par les agents de la SNCF au contact de la clientèle : agents d'Escale, contrôleurs et agents de vente (BORZEIX, COLLARD, RAULET-CROSET, TEULIER, 2008). A cette occasion, nous avons pu constater la prégnance de ces « attitudes de service » dans les modalités de gestion des personnels en *front office* et dans les discours des agents d'Escale. Nous prendrons l'exemple d'un des services d'Escale étudié pour illustrer notre propos. Ce service, qui était rattaché à une unité opérationnelle Production Voyageurs, regroupait deux équipes au moment de l'enquête : (1) une équipe Produit train (composée principalement d'agents de manœuvre qui avaient des missions techniques et de manutention) pilotée par un dirigeant de proximité et (2) une équipe Escale (composée d'agents d'accueil et d'adjoints départ de train) gérée par un dirigeant de proximité, ce dernier étant assisté par un chef d'Escale. C'est l'équipe Escale qui a retenu plus particulièrement notre attention, du fait que les agents de manœuvre de l'équipe Produit train avaient peu de contact avec la clientèle. Pour étudier l'activité des agents d'Escale, des entretiens semi-directifs ont été réalisés : quatre entretiens avec l'encadrement intermédiaire (un avec le dirigeant de l'unité opérationnelle Production Voyageurs, trois avec le dirigeant de proximité Escale), ainsi que trois entretiens avec des agents d'accueil. D'autre part, des entretiens en situation de travail avec le chef d'Escale, avec

⁶ Cette étude, entreprise à la fin de l'année 2000, a été menée à partir de données extraites de la base CEZAR qui répertoriait les actes de malveillance commis dans les enceintes de la SNCF (à savoir les « coups et blessures volontaires », les « déprédations matérielles », les « faits à caractère sexuel », les « incendies », les « incivilités », les « manipulations d'installation de sécurité », les « vols, menaces et préjudices subis par les clients et par les agents SNCF »). Nous avons travaillé par gare, par année et par tranche horaire. Par gare, dans le but d'établir une comparaison entre les gares dotées d'équipes d'agents d'ambiance et celles où la présence des agents était réduite ou nulle. Par année, dans le but de mettre en évidence des évolutions sur le moyen terme (l'étude a été conduite sur les années 1998, 1999 et 2000). Par tranche horaire, car il convenait de prendre en compte à la fois les créneaux horaires de présence des agents d'ambiance (16h-24h) et ceux où ils étaient absents.

plusieurs adjoints départ de train (sur les quais) et avec tous les agents d'accueil (sur les quais et dans la bulle d'accueil) ont été effectués. En outre, des entretiens avec des représentants de la Direction des Gares et de l'Escale et de l'Université du Service ont été menés et plusieurs réunions de restitution des résultats de la recherche ont été organisées. Par ailleurs, une observation fine de l'activité des agents d'accueil, des adjoints départ de train et du dirigeant de proximité Escale a été effectuée⁷. A cette occasion, des dizaines d'interactions entre agents et clients ont été enregistrées et retranscrites dans un journal de bord, de même que les nombreux commentaires faits *a posteriori* par les agents. Enfin, une analyse documentaire approfondie a été réalisée sur la base des traces existantes (fiches de postes, référentiels de compétences, notes de service, guides des « bonnes pratiques », documents présentant la stratégie de la SNCF, comptes rendus de visites de clients mystère, synthèses des résultats d'enquêtes client mystère, etc.).

2.) Les effets induits par ces démarches

2.1.) Le *Transilien* et l'*humanisation des gares*

Dans le cas de l'*humanisation des gares*, si la norme de service était claire et sans ambiguïté - puisqu'il s'agissait de garantir au client la présence en gare d'un collectif de taille réduite composé obligatoirement d'un agent commercial, d'un agent d'ambiance et éventuellement d'un maître chien, et ce jusqu'au passage du dernier train - il n'en allait pas de même concernant le travail demandé aux agents. En effet, une absence de réflexion sur ce en quoi devait consister l'activité de ce collectif a présidé à la mise en place de cette démarche, les missions et les tâches incombant aux agents, de même que le contexte dans lequel ce collectif devait intervenir, n'ayant pas été définis par la Direction Ile-de-France de la SNCF. La seule obligation des agents était d'assurer une présence continue dans le hall de la gare et/ou sur les quais (notamment lors de l'arrivée des trains en gare). C'est donc un déficit de prescription qui a caractérisé la mise en œuvre de l'*humanisation des gares*. Cette situation, qui s'est avérée dans les faits subjectivement très coûteuse pour les agents⁸, était d'autant plus paradoxale que l'un des projets de la Direction Ile-de-France était d'assurer un transfert croisé de compétences entre agents commerciaux et agents d'ambiance : tandis que les premiers devaient transmettre aux seconds leurs connaissances du monde ferroviaire, les seconds

⁷ Cette observation s'est étalée sur sept journées et a représenté vingt-huit heures de présence sur le terrain aux côtés des agents, à différents moments de la journée, en période creuse et en période de pointe.

⁸ Pour CLOT, le relâchement de la prescription et l'atrophie de la tâche qui s'en suit (situation que l'on rencontre fréquemment dans les services) ont pour effet de priver les salariés des appuis organisationnels qui auraient été nécessaires à l'accomplissement d'un travail de qualité (CLOT, 2010, p. 66).

devaient apporter aux premiers leurs connaissances des codes sociaux et culturels en vigueur dans les cités « sensibles ». Ce déficit de prescription, associé à l'absence de mesure de soutien et d'accompagnement, a eu pour effet de vider de son sens la démarche d'*humanisation*. Ainsi, les agents d'ambiance engagés dans cette démarche ont appréhendé leur nouveau rôle comme celui d'un « gardien de gare »⁹, impuissant à agir en cas de problème. *L'humanisation des gares* leur apparaissait, au mieux comme un dispositif inadapté à la nature des problèmes rencontrés dans les gares, au pire comme une démarche vide de sens, dans tous les cas comme un facteur de démotivation. Cette démotivation fût relayée par certains membres de l'encadrement de la Région de Paris Sud-Est.

Un membre de la Délégation régionale sûreté de Paris Sud-Est précisait ainsi dans un compte-rendu de réunion : « Une majorité d'emplois-jeunes vivent la dispersion des équipes formées depuis 1998 comme un retour en arrière sur le plan de la sûreté sur le réseau Ile-de-France. D'après eux, leur mission a évolué d'un travail de prévention, de négociation avec les jeunes à problèmes dans les trains ou dans les gares vers une mission de présence passive sans marge de manœuvre et sans possibilité de réaction en cas de problème. »

Un cadre de l'EEX de Melun, évoquant la mise en place de *l'humanisation des gares* : « A partir de minuit, lorsque l'équipe d'emplois-jeunes et son encadrant ont terminé leur service et qu'il ne reste que deux agents et le maître-chien dans la gare, la situation devient plus critique. Nous n'avons rencontré aucun agent réellement satisfait de son nouveau poste de « gardien de gare ». Il est plus facile d'humaniser « sur le papier » que sur le terrain ! »

Pourtant, les agents d'ambiance n'étaient *a priori* pas hostiles à l'idée sous-jacente à *l'humanisation*, à savoir assurer une présence (la nuit) pour accueillir et sécuriser les voyageurs. Mais au regard du travail de médiation réalisé auparavant au sein des équipes d'agents d'ambiance (un travail à leurs yeux consistant, motivant et gage d'efficacité), ils évaluèrent négativement leur nouveau rôle (d'où le terme péjoratif de « gardien de gare ») et le contexte dans lequel ils l'exerçaient (un collectif hétérogène de taille restreinte réduit le plus souvent à l'impuissance). D'autant plus qu'un autre possible aurait pu voir le jour, à savoir assurer *l'humanisation* dans le cadre des équipes d'agents d'ambiance existantes. La désillusion et la frustration qui en résultèrent nous semblent révélatrices d'une activité « empêchée », « suspendue », ou encore « contrariée », pour reprendre la terminologie de CLOT (1999), activité dont on sait qu'elle a un coût subjectif élevé.

⁹ Dans le document de synthèse intitulé « *Humanisation : simple dispositif sécuritaire ou réelle appropriation du territoire au bénéfice du client ?* », les encadrants du groupe *veille professionnelle et enrichissement des tâches* ont tenu à mentionner qu'un des risques principaux de *l'humanisation des gares et des trains* était de transformer les agents d'ambiance en « gardiens de gare » ou en « convoyeurs de train », bref d'appauvrir considérablement le métier.

En outre, le déficit de prescription à l'origine de *l'humanisation des gares* s'est traduit, chez les agents commerciaux, par une montée de l'anxiété, du fait de l'absence de tout cadre protecteur face aux phénomènes d'insécurité (cadre qui aurait pourtant facilité l'émergence de représentations et de pratiques partagées entre agents issus de différents métiers...). Les agents commerciaux n'ont finalement guère mieux vécu la situation que les agents d'ambiance, d'autant plus qu'ils n'étaient pas préparés pour gérer des situations délicates, comme a pu en témoigner un consultant du cabinet *Emergences* mandaté par le CHST de l'EEX de Melun pour dresser un bilan de *l'humanisation des gares*.

Le consultant précisait notamment dans son rapport : « *L'ouverture systématique des gares jusqu'au dernier train réinterroge en profondeur le sens que les agents commerciaux donnent à leur mission au sein de la SNCF. Gestion des conflits, traitement des situations de violence, relation à un public hostile, tout concourt à placer les agents du cadre permanent dans des postures relationnelles auxquelles ils ne sont pas préparés, pas formés. Cette situation est à l'origine de difficultés importantes pour ces agents avec des conséquences non négligeables sur leur santé mentale. (...) Passée une certaine heure, le client SNCF tel que nous l'entendons, à savoir lié contractuellement à l'entreprise sur la base d'un titre de transport, n'existe plus. La gare devient alors un lieu public support de rencontres entre groupes de jeunes, support de trafics des plus divers.* »

Le déficit de prescription évoqué précédemment, associé à une méconnaissance (par la Direction Ile-de-France) de la réalité sociale des gares de banlieue passée une certaine heure, a contribué au déni du travail des agents. Par ailleurs, la mise en place de roulements spécifiques élaborés pour les agents réalisant *l'humanisation* a eu pour effet de fragiliser considérablement les équipes d'agents d'ambiance. En effet, la taille des équipes s'en est trouvée mécaniquement réduite, d'autant plus qu'il fallait assurer à la fois *l'humanisation des gares et des trains* en grande soirée, c'est-à-dire couvrir toutes les gares du périmètre considéré, mais également assurer une présence dans les trains et ce jusqu'au dernier train. Il s'en suivit des tensions au sein des équipes d'agents d'ambiance (entre ceux qui s'étaient engagés dans la démarche d'*humanisation* pour des raisons financières et ceux qui s'y étaient refusés), une perte de l'esprit d'innovation, et un effritement des compétences individuelles et collectives¹⁰. La mise en place de *l'humanisation* a ainsi constitué un préambule à la disparition des équipes d'agents d'ambiance mises en place trois années auparavant sur la Région de Paris Sud-Est. Cette situation était d'autant plus dommageable à nos yeux que l'étude que nous avons entreprise sur l'impact économique de la présence des équipes d'agents d'ambiance dans les gares de l'EEX de Melun avait révélé que la présence de ces

¹⁰ Ces compétences individuelles et collectives étaient fragiles car elles dépendaient à la fois des individus qui les mettaient en oeuvre, du degré de confiance et de coopération qui existait entre les membres d'une même équipe, et du contexte particulier dans lequel ces compétences se déployaient (COLLARD, 2002).

équipes avait permis de faire diminuer de manière significative le nombre d'actes de malveillance sur la période 1998-2000¹¹. L'histoire du lancement de *l'humanisation des gares* sur cette région est donc celle d'un double déni de la part de la Direction Ile-de-France : (1) déni du travail collectif et des compétences portées par les équipes d'agents d'ambiance de l'EEX de Melun (du fait de la sous-évaluation de la contribution de ces équipes au maintien de la sûreté dans les gares) et (2) déni du travail des agents engagés dans la démarche d'*humanisation* (du fait du déficit de prescription évoqué précédemment).

2.2.) La démarche *Gares en mouvement*

Si la mise en œuvre de *l'humanisation des gares* de banlieue s'est accompagnée d'un déficit de prescription du travail, la démarche *Gares en mouvement* s'est traduite, quant à elle, par la situation inverse, à savoir une sur-prescription de l'activité des agents d'Escale. L'enquête de terrain a en effet mis en lumière que ces agents devaient respecter scrupuleusement les « attitudes de service » décrites précédemment (un savant mélange de normes vestimentaires, de scripts langagiers et de postures relationnelles à adopter dans toute relation de service) et qu'ils étaient littéralement pris dans un filet aux mailles extrêmement serrées. C'est d'autant plus vrai que tous les outils de contrôle et d'évaluation mis en place par la Direction des Gares et de l'Escale - des comptes rendus de visite des enquêteurs client mystère, aux « mémos services », en passant par le livret professionnel de suivi de l'agent d'Escale (cf. encadré n°2) - étaient focalisés sur les normes de service.

Encadré n°2 : des outils de gestion focalisés sur les « attitudes de service »

✓ Les *comptes rendus de visite* des enquêteurs client mystère de la société ECM (qui servaient de base pour évaluer la qualité des services rendus par le personnel d'Escale) étaient rédigés à partir d'un support structuré autour de six grandes catégories (les « attitudes de service » était l'une de ces catégories) qui se décomposaient elles-mêmes en différents items (les « attitudes de service » se décomposaient ainsi en 24 items).

✓ Les *documents de synthèse* des enquêtes client mystère, élaborés par la société ECM, présentaient les résultats consolidés des différentes enquêtes client mystère sous forme de graphiques (tous les trimestres) : à chaque grande catégorie correspondait une note globale (exprimée en pourcentage) qui matérialisait le degré de conformité des comportements des agents d'Escale aux « attitudes de service ». Ils étaient systématiquement communiqués aux dirigeants de la SNCF.

✓ Le *support d'évaluation* confié au dirigeant de proximité Escale (conçu par la Direction des Gares et de l'Escale pour leur permettre d'évaluer leurs agents) avait été élaboré sur la base du support utilisé par les enquêteurs de la société ECM : il reprenait donc les catégories et items évoqués plus haut.

¹¹ Nous avons en effet observé une baisse du nombre des actes de malveillance, sur la période considérée, dans les gares dotées de collectifs d'agents d'ambiance et sur la tranche horaire de présence des agents (16h-24h), alors que dans le même temps les actes de malveillance étaient tendanciellement en augmentation sur la tranche horaire 24h-16h et dans les gares où la présence d'agents d'ambiance était nulle ou réduite (deux ou trois agents au plus par gare).

- ✓ La *fiche d'évaluation « tandem »* du dirigeant de proximité Escale (la première rubrique de cette fiche concernait les « attitudes de services ») était systématiquement utilisée dans le cadre des « tandems » (pratique d'évaluation qui consistait pour un encadrant de proximité à suivre un agent dans son travail en vue d'évaluer son comportement et ses compétences).
- ✓ Le *livret de suivi professionnel* reprenait obligatoirement les évaluations formalisées dans le cadre des « tandems », dont celles relatives aux « attitudes de services ».
- ✓ Dans les *fiches de poste* des agents d'Escale figuraient également en bonne place les « attitudes de service » (ces attitudes faisaient donc partie intégrante du métier).
- ✓ Enfin, les « *mémos service* » établis par la Direction des Gares et de l'Escale permettaient de diffuser les « attitudes de service » auprès des agents d'Escale (d'une manière pédagogique) et de rappeler les prescriptions en vigueur.

Ces instruments constituaient des forces de rappel très puissantes pour les agents. Par ailleurs, ils renforçaient *de facto* le pouvoir des managers de proximité et leur permettaient d'asseoir leur autorité hiérarchique. L'encadrement intermédiaire pouvait ainsi déployer différentes tactiques pour discipliner les comportements (faire preuve de pédagogie, rappeler la règle, donner un ordre, faire une remontrance...) et recourir à toute une palette de mesures, qui allaient du blâme à la « sanction normalisatrice », pour reprendre l'expression de Michel FOUCAULT¹² (1975).

Le dirigeant de proximité Escale : « *Alors là où j'ai essayé d'avoir une action ce sont les nouvelles normes justement. Parce que les anciennes, elles sont à peu près connues. (...) Si je vois un agent avec des chaussures non conformes je lui fais la remarque. Je peux lui mettre un objectif dans son entretien annuel... Ce qu'il faut voir aussi c'est que la norme, à un moment donné, elle se met en place. On lui fait la remarque, c'est le management. Et puis, à un moment donné, si l'agent ne se plie pas aux normes et bien ça peut être une sanction... parce que ça devient la référence du métier on va dire.* »

Les « attitudes de service » étaient d'autant plus prégnantes que l'encadrement intermédiaire était évalué sur sa capacité à faire respecter ces normes. Les *challenges* impulsés par la Direction des Gares et de l'Escale durant les « temps forts » (périodes durant lesquelles les contrôles de conformité étaient renforcés *via* la multiplication des enquêtes client mystère), lesquels donnaient lieu à des notations et à des classements, mais aussi les audits réalisés deux fois par an par cette direction, ainsi que les nombreuses instructions émanant de celle-ci, avaient pour effet de créer une pression environnementale forte. Autant de procédures qui permettaient *in fine* à la Direction des Gares et de l'Escale d'exercer son pouvoir sur les unités opérationnelles.

Quant aux agents d'Escale, ils étaient perplexes quant au bien-fondé de ces mesures. Pour certains, elles avaient pour effet d'introduire un rapport de servilité dans les relations agents-

¹² Selon FOUCAULT (1975, p. 210), « *Ce qui relève de la pénalité disciplinaire, c'est l'inobservation, tout ce qui est inadéquat à la règle, tout ce qui s'en éloigne, les écarts. Est pénalisable le domaine indéfini du non-conforme.* »

usagers (en faisant émerger la figure d'un « client roi ») et de « déshumaniser » ces relations. L'agent d'Escale était réduit, à leurs yeux, à un rôle d' « automate », de « pancarte », de « poteau indicateur », ou encore de « serviteur », pour reprendre quelques-unes de leurs expressions favorites¹³. Pour d'autres agents, ces « attitudes de service » s'avéraient inappropriées dans certaines situations, voir contre-productives. Elles étaient perçues davantage comme des contraintes que comme des ressources. L'enquête de terrain a ainsi révélé que dans les situations perturbées (retards de train, grèves...) au cours desquelles les agents d'Escale devaient répondre simultanément (ou dans des temps très courts) à plusieurs demandes, ils devaient être capables de « se défaire » des clients les plus vindicatifs pour ne pas s'engager dans un « dialogue de sourds ». Pour ce faire, les agents adoptaient volontairement une attitude de fermeture, à rebours des « attitudes de service » prescrites, mais s'exposaient, ce faisant, à des remontrances de la part de leur hiérarchie. Dans un autre registre, ils avaient noué de véritables relations de proximité avec les personnes à mobilité réduite (notamment les jeunes, leurs « habitués ») et adoptaient avec ces derniers et leurs familles une attitude marquée par une certaine familiarité (tutoiement, bises, échanges de menus services, etc.), très éloignée des scripts langagiers qu'ils étaient censés respecter.

Encadré n°3 : un extrait du journal de terrain du 8 juin 2007

JM (un agent d'Escale) s'occupe de Sandrine, une jeune fille malvoyante qu'il s'agit d'acheminer jusqu'à son père. Arrivés devant les voies, JM bascule délicatement le fauteuil vers l'arrière et fait traverser Sandrine (S) en arrière.

S : « *Oh là. Ne me lâchez pas hein !* ».

JM : « *Ah c'est qu'elle a peur la Sandrine ! Ah t'inquiètes pas va ! On a l'habitude va* ».

Le chercheur : « *C'est un peu rock and roll !* ». Rire de Sandrine.

JM (arrivant dans le hall) : « *Bon alors il est où le papa ? Bon il doit être sur le parking en train de fumer sa cigarette* ».

E (un autre agent) : « *Normalement il devrait pas fumer avec ce qu'il a...* ».

JM (s'adressant à Sandrine) : « *Tu feras gaffe Sandrine. Maintenant le dimanche c'est 18h05 ! Donc maintenant, le dimanche, le train qui descend sur Lyon, tu diras à ton papa que c'est 18h05 et non pas 18h15 !* ».

S : « *18h05* ».

JM : « *Voilà !* ».

JM : « *Les horaires vont changer dimanche* ».

JM (en aparté, commentant la situation au chercheur) : « *Bon de toute façon je vais le dire au papa. Il vaut mieux...* ».

JM (saluant le père de Sandrine) : « *Bonjour. Alors vous ferez attention maintenant le dimanche c'est 18h05* ».

Le père : « *Ah bon !* ».

JM : « *Vous avez déjà vos billets ?* ».

Le papa : « *Non. Mais c'est toujours 18h05 maintenant ?* ».

JM : « *C'est 18h05 au lieu de 18h15. Non mais je vous le dis parce que vous avez tellement l'habitude de venir à 18h15...* ».

¹³ Selon AVARGUEZ (2009), ce sentiment de déshumanisation de la relation, induit par la mise en place de normes de service rigides, doit être mis en relation avec le déni de la dimension sociale de la relation de service. L'auteur dresse ce constat à propos des conseillers à l'emploi de l'ANPE et souligne le « *mouvement de chosification dans lequel ils sont enserrés et auquel ils prennent part* » (AVARGUEZ, 2009).

Au final, les contrôles de conformité réalisés par les enquêteurs client mystère de la société ECM occultaient totalement le travail réel des agents d'Escale, les tensions inhérentes à leur activité, et l'étendue de leurs compétences. Par exemple, les agents étaient régulièrement amenés à gérer des situations dans lesquelles des contraintes de différentes natures étaient enchevêtrées. Soumis à des injonctions contradictoires, ils devaient alors établir des priorités et procéder à des arbitrages. Ainsi, ceux qui réalisaient les départs de train en gare devaient très fréquemment arbitrer entre les exigences liées à la sécurité et celles liées à la relation de service. Si les plus expérimentés étaient parfaitement capables d'articuler différents registres d'action et de mobiliser des compétences à la fois techniques et relationnelles, il n'en allait pas de même pour les autres. Les tensions propres à l'activité Escale étaient également fortement ressenties par l'encadrement intermédiaire du fait qu'il était souvent sollicité par les agents pour arbitrer entre des exigences difficilement conciliables, mais aussi parce qu'il devait régulièrement rendre des comptes à une pluralité d'acteurs situés au-dessus de lui.

Le dirigeant de proximité Escale : Normalement, quand le train part, une fois que le départ est donné, l'agent est censé observer tout le défilé du train de manière à détecter une anomalie. Et c'est typiquement là où ça peut être difficile car le client il voit que l'agent a donné le départ du train et donc il pose sa question. Alors si c'est une question pour laquelle il faut 30 secondes pour répondre, s'il se fait « extraire », l'agent n'aura pas fait sa mission de sécurité. (...) Alors je ne prioriserais pas entre les deux, car suivant l'interlocuteur, je tombe souvent sur des intégristes de la sécurité qui vont me dire qu'il n'y a que la sécurité ! Je tombe aussi sur d'autres intégristes qui me disent l'inverse, à savoir que le client est prioritaire et que tout le reste est accessoire ! ».

Les normes de service mises en place dans le cadre de la démarche *Gares en mouvement* ont, en définitive, contribué au déni du travail des agents d'Escale et de l'encadrement de proximité. Elles ont notamment eu pour effet de masquer la complexité de l'activité des agents d'Escale, de sous-estimer les contradictions et les difficultés rencontrées par les agents sur le terrain, de même que les compétences requises pour traiter certaines situations délicates, de standardiser et d'aseptiser les relations avec les voyageurs, et d'occulter les relations particulières que les agents avaient pu nouer avec certains publics (comme les personnes à mobilité réduite).

3.) Discussion des résultats

3.1.) Sur quoi porte le déni ?

Dans les deux cas étudiés, le déni porte à la fois sur : - la réalité (dans laquelle le travail s'exerce), - le travail réel (par opposition au travail prescrit), - et le réel du travail (au sens où l'entend la psychodynamique du travail).

La réalité, tout d'abord, dans la mesure où le contexte social dans lequel se déroule le travail des agents en *front office* a été très largement ignoré par les producteurs de normes. La mise en oeuvre de *l'humanisation des gares* s'est en effet accompagnée d'un déni (de la part de la Direction Ile-de-France) de la réalité sociale des gares de banlieue, les phénomènes d'insécurité en grande soirée ayant été minimisés. Quant à la mise en place des « attitudes de service » au sein de l'Escale, elle a eu mécaniquement pour effet de gommer les spécificités propres au contexte dans lequel des relations de service (toujours singulières) se déploient, en rabattant systématiquement celles-ci sur les normes existantes. Bref, la réalité a été escamotée.

Le travail réel, ensuite, puisque les pratiques et les compétences professionnelles des agents ont été occultées. Dans un cas, les compétences individuelles et collectives en matière de médiation sociale construites par les agents d'ambiance de l'EEX de Melun ont fait l'objet d'un véritable déni de la part de la Direction Ile-de-France, malgré les connaissances accumulées sur le travail de médiation par les membres de la Direction régionale de Paris Sud-Est, par certains responsables de l'EEX de Melun et par les encadrants de proximité. Le refus catégorique des responsables de la Direction Ile-de-France d'employer le terme de « médiation » pour qualifier l'activité des agents d'ambiance est d'ailleurs, de notre point de vue, un symptôme de ce déni. Dans l'autre cas, les dilemmes et les tensions propres à l'activité des agents d'Escale (notamment la tension quasi irréductible entre les impératifs liés à la sécurité ferroviaire et ceux liés à la relation de service), ainsi que les compétences mobilisées par ces mêmes agents en situation de travail, ont été occultées du fait de la standardisation de la relation de service imposée par la Direction des Gares et de l'Escale. Le travail réel des agents en *front office* est donc resté dans l'ombre.

Le réel du travail, enfin, dans le sens où les difficultés rencontrées par les agents dans leur activité - induites en partie par la mise en place de normes de service rigides - ont été sous-estimées par les producteurs de normes. Dans le cas de *l'humanisation des gares*, le déni du réel du travail des agents engagés dans la démarche d'*humanisation* (agents d'ambiance et agents commerciaux) trouve ses sources dans la méconnaissance (par la Direction Ile-de-France) de la réalité sociale dans laquelle ces agents devaient exercer leur mission. Dans le cas de la démarche *Gares en mouvement*, la diffusion des « attitudes de service » au sein des services d'Escale tend à donner une image idéalisée et lisse de la relation de service,

déconnectée du réel du travail des agents (c'est-à-dire des obstacles qu'ils rencontraient dans leur activité). Pire, ces normes de service sont venues compliquer l'exercice du métier, dans la mesure où, dans bien des situations, les agents se sont retrouvés en porte-à-faux par rapport à ces normes. Au final, le réel a été aseptisé.

3.2.) De l'activité « contrariée » à la « qualité empêchée »

Ce déni du travail s'est accompagné de l'apparition d'une activité « contrariée » (CLOT, 1999). Celle-ci ne peut pas être appréhendée à partir de la seule activité réalisée (le travail réel), dans la mesure où elle puise ses origines dans le réel de l'activité, au sens où l'entend la clinique de l'activité. Rappelons en effet que « *les activités empêchées, suspendues, différées, anticipées ou encore inhibées* [autant d'expressions différentes pour qualifier cette activité « contrariée »] *forment avec les activités réalisées une unité dysharmonique* » pour CLOT et FAÏTA (2000, p. 35). Ainsi, le travail effectué dans le cadre de *l'humanisation des gares* par les agents d'ambiance a été vécu comme frustrant et perçu comme peu consistant (voir inutile) à la lumière du travail de médiation sociale qu'ils avaient entrepris auparavant dans le cadre des équipes d'agents d'ambiance (un travail à leurs yeux source d'efficacité et gratifiant). Cette situation est révélatrice du réel de l'activité, de ce qui aurait pu advenir, c'est-à-dire de ce qu'ils auraient aimé pouvoir faire dans d'autres circonstances, en l'occurrence si l'occasion leur avait été donnée d'assurer *l'humanisation des gares* dans le cadre des équipes d'agents d'ambiance existantes. Incontestablement, cette « *amputation du pouvoir d'agir* » (CLOT, 1999) a été une source de souffrance pour ces agents et pour les encadrants de proximité. Dans le cas de la démarche *Gares en mouvement* et de la diffusion des « attitudes de service » au sein des services d'Escale, l'activité « contrariée » et l'amputation du pouvoir d'agir proviennent du caractère dépersonnalisant des normes de service imposé par la Direction des Gares et de l'Escale. L'activité « contrariée » dont il s'agit ici est « *l'activité personnelle et personnalisante* » telle que l'a défini François TOSQUELLES (1972), à savoir celle qui « *s'oppose (...) au mouvement entrepris, imposé ou proposé par l'autre que soi-même. La notion d'activité connote une activité propre : l'activité personnelle et personnalisante* » (cité par LHUILIER, 2009, p. 87). En effet, les normes de service mises en place par cette direction (notamment les scripts langagiers) véhiculaient non seulement une représentation idéalisée de la relation de service, mais étaient perçues comme des contraintes pour la plupart des agents d'Escale, comme des entraves à l'expression de leur personnalité dans le travail, d'où les termes utilisés par certains d'entre eux (ex : « automates », « pancartes », « poteaux indicateurs », etc.) pour qualifier le processus de

« déshumanisation » et de « chosification » de la relation de service induit par ces normes (AVARGUEZ, 2009).

Dans les deux cas étudiés, les normes de service ont été perçues par la majorité du personnel en *front office* comme un obstacle à la réalisation d'un travail de qualité. La « qualité empêchée » (CLOT, 2010) dont il est question ici est le corollaire de l'activité « contrariée » décrite précédemment. La qualité du service rendu ne peut effectivement pas être appréhendée sur la base du seul respect des normes de service¹⁴. Se contenter d'assurer une simple présence en gare pour « humaniser » les lieux, respecter scrupuleusement les normes vestimentaires définies par la direction, ou encore s'en tenir au strict respect des formules de politesse contenues dans les scripts langagiers, ne garantit en rien la qualité du service rendu. Au mieux, peuvent-elles y contribuer. Selon de GAULEJAC (2005), les normes préétablies ne permettent pas véritablement de mesurer la qualité du service, « *l'agent et le destinataire étant les mieux placés pour évaluer la relation de service* », c'est-à-dire pour « *formuler un jugement sur le service rendu* » (p. 124). Autrement dit, les attentes des clients sur le plan du service peuvent ne pas correspondre aux « promesses » ou aux « engagements » pris par l'entreprise dans le cadre des procédures qualité, malgré les dispositifs d'évaluation et de contrôle mis en place (comme les enquêtes client mystère)¹⁵. Par ailleurs, les agents en *front office* ont généralement leur propre idée sur ce que doit être un travail de qualité dans telle ou telle situation. Tout dépend en effet du contexte, de la demande du client, de l'étendue de leurs compétences, des ressources qui sont à leur disposition à un instant *t*, ou encore du degré de coopération qui existe au sein de l'équipe, mais aussi avec les autres services de l'entreprise... Autant d'éléments qui peuvent faciliter ou, au contraire, empêcher la réalisation d'un travail de qualité. En définitive, l'idée que les agents se font d'un service de qualité peut être assez éloignée des critères de qualité qui sont véhiculés par les normes de service. Comme le souligne CLOT, c'est alors « *le sens même de l'action en cours [qui] peut se perdre quand disparaît le rapport entre les buts auxquels il faut se plier, les résultats auxquels il faut s'astreindre et ce qui compte vraiment pour soi et pour les collègues dans la situation en question. Ce qui compte vraiment – et parfois de manière vitale dans les tâches de services – dessine d'autres buts possibles en termes de qualité que la qualité attendue des buts prescrits.* » (CLOT, 2010, p. 112).

¹⁴ Signalons que pour certains auteurs, dans la perspective dessinée par la psychodynamique du travail, « *il est [même] impossible d'atteindre la qualité en respectant scrupuleusement les prescriptions* » (GANEM, 2011, p. 131).

¹⁵ Ces dispositifs ne permettent finalement que d'évaluer les procédures de délivrance du service au regard des standards qui ont été préalablement définis. Or, la qualité perçue par les clients peut être toute différente.

3.3.) Quand les normes deviennent une fin en soi

Les normes de service que nous avons décrites se sont révélées très prégnantes dans les deux cas étudiés. Si, au départ, elles étaient censées être un moyen pour atteindre un objectif (améliorer la qualité du service rendu au client), le respect de ces normes est devenu, à l'arrivée, une fin en soi. Ce constat rejoint, à bien des égards, celui dressé par Delphine MERCIER à propos de la mise en place d'une démarche de certification dans les centres de tri de La Poste (MERCIER, 2001). Ce type de situation a pour effet de créer une confusion dans les esprits, les dirigeants et l'encadrement ayant alors tendance à confondre qualité prescrite et qualité réelle. En amont, le piège réside dans le fait de mesurer exclusivement la qualité des services rendus au regard des seules normes prescrites et de s'en tenir là, en oubliant au passage l'évaluation faite par les destinataires du service mais également par les agents en *front office*. Dans les cas que nous avons présentés, cette situation nous semble au fondement du déni du travail des agents en *front office* de la SNCF¹⁶.

Mais comment expliquer cette focalisation exclusive des dirigeants et de l'encadrement sur les normes prescrites, au détriment du travail effectivement produit par les agents en contact direct avec le client ? Pour répondre à cette question, il convient de revenir brièvement sur le contexte dans lequel les deux démarches étudiées ont été lancées. Sous couvert d'amélioration de la qualité des services rendus, le lancement de ces démarches s'est accompagné de l'introduction de relations de type client-fournisseur (cf. figures 1 et 2) : entre directions d'activité (Direction Ile-de-France dans un cas, Direction des Gares et de l'Escale dans l'autre) et donneurs d'ordre (Syndicat des Transports en Ile-de-France dans un cas, Branches Transport Public et Voyageurs France Europe dans l'autre), mais également entre directions d'activité et unités opérationnelles. La contractualisation entre ces acteurs s'est effectuée sur la base de normes de service, édictées par les producteurs de normes : la Direction Ile-de-France et le Syndicat des Transports en Ile-de-France dans un cas, la Direction des Gares et de l'Escale et les Branches Transport Public et Voyageurs France Europe dans l'autre. La finalité de cette contractualisation étant, pour les donneurs d'ordre, d'être en capacité de mesurer la qualité des prestations rendues par les directions d'activité et, pour ces dernières, de pouvoir évaluer la qualité des services rendus par les unités opérationnelles, les producteurs de normes se sont mis d'accord pour standardiser le service et pour définir des normes et des indicateurs

¹⁶ Valérie BOUSSARD, reprenant le travail de recherche de Delphine Mercier réalisé au sein de La Poste, parle, quant à elle, d'« effet d'aveuglement » pour rendre compte du processus d'occultation du travail réellement effectué par les agents des centres de tri pour réaliser un travail de qualité (BOUSSARD, 2003).

clairs, « objectifs », atteignables, et surtout mesurables. Il était alors possible de mesurer le degré de conformité des gares par rapport à des standards préalablement définis. Ce faisant, le respect des normes de service est devenu une priorité pour l'ensemble des acteurs concernés : pour les donneurs d'ordre qui entendaient rémunérer les directions d'activité en fonction du degré de mise en conformité des gares, pour les directions d'activité qui s'étaient engagées à honorer leurs « promesses » et qui devaient présenter un compte de résultats excédentaire, pour l'encadrement qui était principalement évalué en fonction de sa capacité à faire appliquer les normes de service auprès du personnel. On comprend alors pourquoi, dans les deux cas étudiés, les acteurs ont accordé une telle importance au respect des règles établies et pourquoi les normes de service sont devenues une fin en soi.

Conclusion :

Les mécanismes organisationnels que nous avons décrits à propos de deux démarches qualité déployées au sein de la SNCF dans le domaine de la relation de service (du processus de contractualisation entre donneurs d'ordre et pilotes de production, aux « défaillances » de la prescription, en passant par la priorité accordée au respect des normes par les dirigeants et l'encadrement...) ont contribué au déni du travail des agents en *front office* de cette entreprise. Le contexte social dans lequel s'exercent les relations de service (la réalité du travail), les difficultés et les obstacles rencontrés par ces agents dans leur activité (le réel du travail), mais également les pratiques et les compétences professionnelles développées par ces mêmes agents pour conjurer le réel (le travail réel), ont été totalement occultés et ont fait l'objet d'un déni de la part des producteurs de normes. En effet, les normes de service que nous avons analysées ont eu non seulement pour effet de gommer les aspérités du réel (c'est-à-dire les particularismes locaux, la singularité des situations gérées par les agents en *front office*, la nature et la complexité des problèmes rencontrés...) mais ont également permis aux producteurs de normes de congédier et de chasser un réel très (trop) encombrant. Ce faisant, on peut se demander si, du côté des producteurs de normes, nous n'avons pas affaire à « *une rupture collective du lien avec le réel* » (DEJOURS, 2006, p. 131), autrement dit à ce que François SIGAUT a théorisé sous le terme d'« aliénation culturelle » (SIGAUT, 2004). Selon lui, cette aliénation se produit quand l'expérience du réel d'un individu ou d'un collectif est déniée par un groupe social pour qui cette expérience est profondément dérangeante. S'en suit alors « *une coupure [qui] décrit la situation d'un groupe ou d'un sous-groupe social dans lequel l'impératif de solidarité entre ses membres (...) est placé au-dessus de la prise en considération du réel* » (SIGAUT, 2004, p. 121 et 122). Le débat reste ouvert...

Bibliographie :

- AVARGUEZ S. (2009), « Des « réformes venues d'en haut » aux « réformes venues d'en bas ». Une approche sociologique du travail vécu des conseillers à l'emploi de l'ANPE entre insatisfaction et souffrance », *Pyramides*, n°17, pp. 53-68.
- BARDOU H., VACHERON-TRYSTRAM M.-N., CHEREF S. (2006), « Le déni en psychiatrie », *Annales Médico-Psychologiques*, vol. 164, pp. 99-107.
- BORZEIX A., COLLARD D., RAULET-CROSET N., TEULIER T. (2008), *Les compétences implicites dans la relation de service à la SNCF*, PREG-CRG de l'Ecole polytechnique, rapport de recherche réalisé pour le compte de la SNCF, Paris.
- BOUSSARD V. (2003), « Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle », in Boussard V. et Maugeri S., *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Paris, pp. 173-191.
- CLOT Y. (1995), *Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte, Paris.
- CLOT Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, PUF, Paris.
- CLOT Y., FAÏTA D. (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler*, n°4, pp. 7-42.
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris.
- COLLARD D. (2002), *La médiation : une compétence ingérable ? Le cas des emplois-jeunes de la SNCF*, Thèse de doctorat de l'Ecole Polytechnique.
- COLLARD D. (2003), « Analyser les compétences des médiateurs dans les gares de banlieue », *Travail et Emploi*, n°94, pp. 37-43.
- DEJOURS C. (1995), *Le facteur humain*, PUF, Paris.
- DEJOURS C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Editions du Seuil, Paris.
- DEJOURS C. (2006), « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, vol. 1, n°39, pp. 123-144.
- DUJARIER M.-A. (2004), *L'idéal au travail dans les services de masse*, Thèse de sociologie, Université de Paris VII Denis Diderot.
- FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Paris.
- FREUD S. (1909), « Analyse d'une phobie chez un garçon de 5 ans (Le Petit Hans) », in Freud S., *Cinq psychanalyses*, PUF, Paris, 1954, pp. 93-198.
- GANEM V. (2011), « Seul le travail rentable est évalué », *Travailler*, vol. 1, n°25, pp. 129-143.
- GARFINKEL H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, nj, Prentice Hall, Polity Press, Cambridge.
- GAULEJAC V. (de). (2005), *La société malade de la gestion*, Le Seuil, Paris.
- GRANGAUD N. (2001), *Déni de grossesse : description clinique et essai de compréhension psychopathologique*, Thèse de médecine, Université de Paris VII.

- GRIMAND A. (2004), « L'évaluation des compétences : paradoxes et faux semblants d'une instrumentation », *XVème Congrès Annuel de l'AGRH*, Montréal.
- LHUILIER D. (2006), « Cliniques du travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1, n°1, pp. 179-193.
- LHUILIER D. (2009), « Travail, management et santé psychique », *Connexions*, vol. 1, n°91, pp. 85-101.
- MERCIER D. (2001), « Heurts et malheurs de la certification dans les centres de tri de la poste », in Maugeri S. (dir.), *Délit de gestion*, La Dispute, Paris, pp. 31-50.
- PERILLEUX T. (2005), « Le déni de l'évaluation », *Travailler*, vol. 1, n°13, pp. 113-134.
- SIGAUT F. (2004), « Folie, réel et technologie. À propos de Philippe Bernardet, Les Dossiers noirs de l'internement psychiatrique, Paris, Fayard, 1989 », *Travailler*, vol. 2 n° 12, p. 117-130.
- TOSQUELLES, F. 1972. *Le travail thérapeutique à l'hôpital*, Éd. du Scarabée, Paris.