



**HAL**  
open science

## Pour, contre et avec le client. Une approche théorique de la résistance du personnel en contact

Eric Martel, Dominique Roux

### ► To cite this version:

Eric Martel, Dominique Roux. Pour, contre et avec le client. Une approche théorique de la résistance du personnel en contact. *Revue Française de Gestion*, 2020, 46 (292), pp.97-119. 10.3166/rfg.2020.00476 . hal-03278369

**HAL Id: hal-03278369**

**<https://hal.science/hal-03278369>**

Submitted on 5 Jul 2021

**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.

Pour, contre et avec le client : une approche théorique de la résistance du  
personnel en contact

Eric Martel<sup>1</sup> et Dominique Roux<sup>1</sup>

Eric Martel

Enseignant-chercheur

ICD BS, Laboratoire LARA

12, rue Alexandre Parodi

75010 Paris

emartel@groupe-igs.fr

Dominique Roux

Professeur des Universités

Université de Reims Champagne Ardenne, Laboratoire REGARDS, EA 6292

Bâtiment Recherche

BP 30, 57 rue Pierre Taittinger

51097 Reims, France

dominique.roux@univ-reims.fr

Pour citer cet article : Martel Eric et Roux Dominique (2020), Pour, contre et avec le client.  
Une approche théorique de la résistance du personnel en contact, Revue Française de Gestion,  
Volume 46, Numéro 292, 97–119.

## **Pour, contre et avec le client : une approche théorique de la résistance du personnel en contact**

### **Résumé**

Cette recherche analyse la résistance des personnels en contact dans trois organisations dont les logiques gestionnaires ont profondément transformé les cultures organisationnelles. Elle théorise la relation de service dans un double rapport, de travail et de service, en tension. Une étude qualitative menée auprès de 19 salariés/fonctionnaires révèle trois modes de résistance : *pour*, *contre* et *avec* le client. Des recommandations managériales sont formulées ensuite pour tenir compte des effets produits par ces résistances.

### **Mots-clés**

Relation de service, résistance du personnel en contact, résistance vicariante, résistance conjointe.

## **For, against and with the customer: A theoretical approach to front-line workers' resistance**

### **Abstract**

This research analyses front-line staff's resistance in three organizations whose managerial logics have impacted their organizational cultures. It theorizes the service relationship as a twofold work/service relationship that bears tensions. A qualitative study conducted with 19 informants reveals three forms of resistance: for, against and with the customer. Managerial recommendations follow in order to compensate for the effects of such resistance.

### **Keywords**

Service relationship, front-line staff's resistance, vicarious resistance, shared resistance.

Les travaux sur la servuction font du personnel en contact un élément central de la rencontre de service (Chase et Heskett, 1995 ; Fisk, Brown et Bitner, 1993 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985). Il constitue en effet souvent le premier, si ce n'est le seul point de rencontre du client avec l'entreprise. Certains auteurs considèrent même qu'il « est l'entreprise » (Crosby, Evans et Cowles, 1990), ou tout au moins un rouage essentiel dont dépend directement la qualité de service (Bitner, 1994). Cette dernière étant un déterminant de la satisfaction et de la fidélisation des clients, comme de la rentabilité de l'organisation, le marketing des services se révèle « de fait inséparable d'un management de l'implication du personnel en contact dans cette relation » (Suquet, 2008, p. 30). En découlent de nombreux travaux sur les traits de personnalité (Brown et al., 2002) ou les qualités professionnelles du vendeur – compétence, attention, politesse (N'Goala, 2007). D'autres approches portent sur son « orientation relationnelle » – le fait de privilégier l'intérêt des clients à long terme plutôt que le sien propre (Pellat, Poujol et Siadou-Martin, 2010 ; Saxe et Weitz, 1982) – et ce qui contribue à son *empowerment*, à sa satisfaction au travail et à un climat de service favorable (Esslimani et Igalens, 2008 ; Peccei et Rosenthal, 2001 ; Poujol, 2008). En somme, c'est sur ses attitudes de service, ses compétences sociales ou les scripts de comportements auquel on l'invite à se conformer que repose une grande part de la qualité de la relation avec la clientèle (Beauquier, 2005 ; Suquet, 2008).

Cependant, les travaux sur l'« engagement de service » des agents (Bréas, 2006) ou sur « l'orientation relationnelle » des vendeurs (Saxe et Weitz, 1982) ne sont pas exempts de critiques. Premièrement, le contexte dans lequel le personnel évolue n'est que brièvement évoqué, sans véritable questionnement sur la source des « demandes incompatibles » ou des « situations d'ambiguïté » auxquelles le personnel se trouve exposé (Poujol, 2008, p. 133). De fait, les comportements d'opposition qu'elles sont susceptibles d'engendrer sont passés sous silence. Une deuxième critique, d'inspiration interactionniste (Goffman, 1968), est adressée à une vision trop normative ou prescriptive de la gestion de la relation client, qui ne dit rien de la manière dont les agents réagissent aux contradictions auxquelles ils sont exposés (Alis, 1998 ; Borzeix, 1995 ; Lipsky, 1995). Dénonçant le fait que cette conceptualisation d'inspiration managériale vise surtout à servir les intérêts, les objectifs et les valeurs de l'organisation, le tournant « pratique » (*marketing as practice*, Skålén et Hackley, 2011) souligne la grande myopie sur la nature réelle des interactions. Troisièmement, les approches relationnelles tendent aussi à occulter l'essentiel de ce qu'est un système de servuction, c'est-à-dire non pas uniquement un « régime de la prestation codifiée », mais aussi un « régime d'ajustement mutuel » (Hatchuel et Pallez, 1995 ; Jougleux, 2006). Alors que « le régime de la

prestation codifiée » prescrit des rôles à tenir, « le régime d'ajustement mutuel » repose sur des modalités discrétionnaires d'application des directives managériales que le personnel peut (ou non) décider d'enfreindre. Pour autant, les recherches font peu de cas de ces résistances qui peuvent, en pratique, s'exprimer contre l'organisation. Alors que le concept de résistance a été largement investigué du côté des consommateurs (Roux, 2007, 2009), la manière dont le personnel en contact résiste dans l'organisation demeure lacunaire alors même que, comme l'indique Weller (1998, p. 373), « l'activité de service » présente une certaine « irréductibilité aux seuls formats gestionnaires de production imposés par le management ». Interrogeant les tensions qui découlent du cadre de la servuction, l'objectif de cette recherche est d'analyser les formes de résistance du personnel en contact dans trois organisations – la grande distribution, la Poste et l'hôpital – où elles ont été observées et parfois médiatisées<sup>1</sup>. Par résistance, nous entendons les comportements par lesquels le personnel en contact s'oppose aux orientations de l'organisation en agissant *pour* le client, parfois *avec* le client dans une forme d'inter-solidarité, mais aussi le cas échéant *contre* la rhétorique du « client-roi » ou du client « autonome » qui sert de rationalisation gestionnaire dans ces organisations (Jeantet, 2003 ; Weller, 1999). Nous montrons que ces résistances apparaissent dans des contextes antagoniques entre intérêts du client et éthique professionnelle des personnels en contact. Nous les observons de fait dans des organisations où les transformations récentes ont mis en tension l'esprit de service qui prévalait antérieurement à des transformations culturelles (la FNAC - Chabault, 2009), des opérations de privatisation et de bureaucratisation libérale (La Poste - Vézinat, 2015 ; Oblet et Villechaise-Dupont, 2005) et des compressions budgétaires continues (l'APHP – Batifoulier, Da Silva et Domin, 2018 ; Math, 2017). Après avoir posé les éléments du cadre de la servuction, et notamment les différents affrontements qui se jouent dans les interactions de travail, dans les interactions de service et dans leurs interrelations, nous décrivons les caractéristiques de nos trois terrains d'étude, avant d'analyser les résistances qui s'y manifestent. Nous concluons sur les risques qu'il y a pour les organisations, comme pour l'action publique, à les méconnaître ou à les ignorer.

## **I – REPENSER LA SERVUCTION A L'AUNE DE SES TENSIONS**

Le système de servuction possède une complexité singulière qu'il convient de rappeler (Gadrey, 1994). En amont et en aval de son déroulement, la rencontre de service dépend d'un

---

<sup>1</sup> On pense par exemple au film « Hippocrate » (Thomas Lilti, 2014) racontant les tensions du personnel soignant à l'hôpital, pris entre des contraintes financières de plus en plus sensibles et une logique professionnelle qui privilégie le bien-être du patient ou au roman d'Anna Sam sur « Les tribulations d'une caissière » dans la grande distribution.

ensemble de décisions stratégiques et managériales, ainsi que de règles d'organisation qui façonnent sa production, sa distribution et si besoin sa réparation (Eiglier et Langeard, 1987). Le système de servuction n'engage pas deux, mais trois types d'acteurs : l'organisation-employeur (O) qui déploie un processus de production lié à des objectifs, des stratégies, des moyens techniques et des services de *back office* ; le personnel en contact (P) ; et le destinataire du service (D) dénommé client, usager ou patient selon l'organisation. En ce sens, il mobilise trois échelles d'analyse : l'échelle microsociale de l'interaction de service ; l'échelle macrosociale des rapports sociaux et l'échelle méso-sociale de l'organisation qui articule ces deux plans avec ses propres règles et spécificités (Desjeux, 1998). Le système de servuction met donc en scène trois types de relations : une relation de travail entre (O) et (P) ; une relation marchande entre (O) et (D) ; et une relation de service entre (P) et (D) (Durand, 2004). Par « relation », nous entendons les différents types de liens socialement sanctionnés et/ou juridiquement définis qui réunissent des individus dans un cadre d'action donné. Le personnel en contact est placé à la charnière d'un système triangulaire entre l'organisation et le destinataire du service, dans des rôles qui apparaissent à la fois « simultanés et conflictuels » (Eiglier, 2004, p. 42).

De nombreux travaux mettent en évidence les tensions dans l'articulation (O-P) et (P-D), notamment entre des « tâches opérationnelles d'exécution » découlant d'une tendance à l'industrialisation et à la standardisation des services (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997 ; Durand, 2004 ; Gadrey, 1990) et des « tâches relationnelles » d'attention personnalisée au client (Tiffon, 2013) qui, selon la conception goffmanienne, tiennent davantage de l'accompagnement, de l'aide, voire de la réparation (Goffman, 1968). Comme le montre par exemple Beauquier (2005) à la RATP, le travail des agents inclut des activités d'accueil, de vente, de maintenance et de contrôle qui présentent des incompatibilités à la source d'ambiguïtés de rôles. Les innovations techniques participent par ailleurs à affecter ces relations en face-à-face (David, 2006). Entraînant une dématérialisation croissante des tâches de vente réalisées en amont via des dispositifs numériques, elles exigent néanmoins un travail émotionnel de plus en plus formaté (Hochschild, 2017). Ces tensions au travail sont également palpables quand les rationalisations financières engendrent une parcellisation des tâches, une planification délibérée du sous-effectif ou une gestion en « flux pressé » (par le volume de clients) « tendu » (vers l'ajustement) du rythme de travail des agents (Tiffon, 2013). Ce qui se joue dans le travail autour de l'appropriation de la plus-value engendrée par la production de services conduit certains auteurs – (e.g. Gadrey, 1990 ; Zarifian, 2013) à considérer que l'activité du personnel au contact est mal appréhendée par la notion de

« relation » (qu'elle soit de travail ou de service) et mieux prise en compte au travers d'un double « rapport social ». Revendiquant son héritage marxiste, cette perspective met l'accent sur l'« affrontement » qui se joue *entre* les protagonistes participant à ces rapports d'une part et *autour* d'enjeux et de valeurs divergents autour duquel ces rapports se structurent d'autre part (Zarifian, 2013). Ainsi, le « rapport social de travail » met en scène un affrontement entre les personnels et leurs employeurs sur la question du temps *du* travail (sa mesure, son rythme, son organisation) et la productivité croissante qui en est attendue. Mais il se joue aussi *autour* de l'enjeu que constitue la captation de leur temps *au* travail (comme mode de production sociale de l'existence) et des tensions qui naissent de la définition de la qualité de service, entre ce qui est souhaité par le personnel et ce qui est offert au client. Le second rapport – « le rapport social de service » – naît quant à lui de l'affrontement du personnel avec les clients quant à l'enjeu de ce qu'est le service, c'est-à-dire une certaine conception qu'ont (P) et (D) de la manière de répondre au problème de (D) sur lequel il est demandé à (P) d'intervenir (Goffman, 1968). S'il est vrai que les deux « protagonistes » peuvent partager une conception commune de cet enjeu, ils peuvent aussi s'affronter sur la façon de le résoudre pour au moins deux raisons. D'une part, le différentiel de compétences entre le personnel au contact et le client se réduit, ce qui permet à ce dernier d'exercer une pression forte sur le premier envers lequel sa dépendance décroît (Tiffon, 2013). D'autre part, les discours managériaux sur le « client-roi » accentuent la Dominion, réelle ou symbolique, que les clients exercent (Jeantet, 2003). Pris ensemble, « rapport social de travail » et « rapport social de service », centrés sur la personne du client, créent des pressions importantes sur le personnel au contact. Ces pressions sont majorées lorsque l'organisation subordonne ses activités à la satisfaction du « client » qu'elle conforte dans ses exigences.

Au-delà, les stratégies gestionnaires qui se diffusent, notamment du privé vers le public, bousculent également les cultures organisationnelles des entreprises de service public (Math, 2017 ; Oblet et Villechaise-Dupont, 2005 ; Schein, 1990) comme celles d'entreprises privées (la FNAC) dont l'esprit militant s'accommode mal d'une introduction des logiques marchandes (Chabault, 2009). A l'hôpital, l'accent est mis sur la performance, la mise en concurrence des personnels et les stratégies de réduction des coûts. Ces trois éléments exercent ensemble une pression croissante sur les moyens matériels disponibles (Batifoulier, Domin et Gadreau, 2007 ; Mas et al., 2011). Mais ils affectent aussi le travail – réglé par des sous-effectifs chroniques et des emplois temporaires ou à temps partiel (Tiffon, 2013) – *et* le service dont les destinataires absorbent une partie croissante des coûts (Math, 2017). De fait, alors que le « rapport social de travail » devient largement dépendant des modes de

rationalisation gestionnaire reposant sur la figure d'un client largement objectivé (Benghozi, 1998), le « rapport social de service » continue à exiger, dans un contexte de raréfaction des ressources, un certain degré de personnalisation, d'empathie et d'écoute propre à une logique professionnelle orientée vers la personne du client (Maugeri, 2006 ; Laville, 2010). Pour autant, en raison de la relation de subordination qui contraint les personnels au respect des choix organisationnels, leurs résistances potentielles glissent aisément sous le radar de l'observation. Les travaux en management leur accordent une place réduite, en les considérant soit comme des conduites dysfonctionnelles et des rigidités psychologiques face au changement (Harris et Ogbonna, 2012 ; Oreg, 2003), soit comme des manières de protéger leur identité personnelle ou professionnelle (Dick, 2008 ; Prasad et Prasad, 2000). Ces travaux, qui rabattent la question de la résistance sur l'individu, ne traitent ni du cadre spécifique des services, ni de l'articulation entre l'organisation, son personnel et le client. C'est donc à cette articulation que nous prêtons attention au sein de trois organisations – la FNAC, la Poste et l'hôpital – dont nous justifions le choix à la suite.

## **II – TROIS CONTEXTES D'ETUDE : JUSTIFICATIONS DES CHOIX**

Notre recherche intègre trois organisations : une entreprise privée (la FNAC), une administration publique devenue société anonyme à capitaux publics en 2010 (La Poste) et la fonction publique hospitalière, représentée dans notre étude par des répondants de l'APHP (cf. encadré 1 et tableau 1). Bien que leurs missions et obligations en matière de service varient, ces organisations constituent pour des raisons distinctes trois cadres d'observation de la résistance de leurs personnels en contact.

Le choix de la FNAC est justifié par sa culture organisationnelle d'origine (Schein, 1990) fortement marquée par un projet consumériste et social. « Agitateur culturel » selon sa propre définition, la FNAC connaît depuis les années 1980 une trajectoire heurtée et des difficultés financières qui ne sont pas sans conséquences sur le travail de ses personnels, originellement surdiplômés, militants et très autonomes (Chabault, 2009). Leurs tâches ont été appauvries et leur autonomie réduite depuis la création d'une centrale d'achat en 1990. Les avancées sociales ont disparu avec les anciennes générations, remplacées par des personnels précaires et non spécialisés auxquels il est demandé de « faire du chiffre » (Chabault, 2009). Ce contexte d'effritement progressif de la culture militante nous a donc paru propice à l'observation des résistances des personnels au contact, dont certains ont vécu une partie de ces changements.

## Méthodologie de la recherche

Dix-neuf salariés issus de ces trois organisations ont été interrogés. Les répondant.e.s ont été recrutés par une technique en « boule de neige » à partir des contacts personnels des auteurs, qui ont fourni les coordonnées de salarié.e.s et de fonctionnaires connu.e.s pour résister dans leurs organisations. Si ce mode de recrutement peut présenter un biais de sélection, il a été dicté par la sensibilité du sujet et la difficulté pour repérer des profils résistants hors des situations d'interconnaissance. L'échantillon est équilibré en termes de genre – 8 femmes et 11 hommes –, mais il présente une forte représentation de répondants d'âge mûr (42 à 63 ans, moyenne 51 ans), avec une ancienneté moyenne élevée dans leur organisation (25 ans, avec une amplitude de 6 à 42 ans). Cela résulte de l'expérience longue de ces personnels qui ont vécu les transformations de leurs organisations et se montrent critiques vis-à-vis de leurs évolutions. Même si deux répondants ont une ancienneté plus réduite (6 et 7 ans), nous supposons qu'il est plus commun de trouver de la résistance chez des personnes qui ont connu un avant et un après ces transformations, qui sont moins volatiles et précaires que les jeunes générations et qui pour certains ont un statut syndical qui les protège (Chabault, 2009). Pour des raisons de confidentialité évidentes, les profils ont été anonymisés et les indications géographiques de leur lieu de travail supprimées.

Les entretiens ont duré en moyenne deux heures et demie et ont été effectués soit au domicile des répondant.e.s, soit à proximité de leur lieu de travail. Le guide d'entretien était structuré en trois parties portant (1) sur la perception de l'entreprise et de ses évolutions, notamment le climat de travail, (2) le sens du métier et de l'engagement de service tel qu'ils le conçoivent et le défendent, et (3) leurs motifs et actions de résistance. L'objectif était d'acquérir une compréhension de ce à quoi ils s'opposent, par quoi ces résistances sont provoquées et en quoi elles font lien avec leur vision du service, de sa qualité et de la satisfaction du « client ». Pour analyser les discours et dégager ce qui conduit ces personnels à résister, les chercheurs ont procédé de manière indépendante au codage des entretiens, puis comparé la structure thématique de la grille obtenue à la recherche de similitudes et de divergences. Celles-ci ont permis d'initier un travail de formalisation des résultats, de discussion des interprétations éventuellement divergentes et de confrontation des données au cadre théorique. Celui-ci a émergé du terrain, au travers d'allers et retours entre les discours des répondants et les travaux sur la servuction, et non comme cadre *a priori* dont la validation aurait été recherchée empiriquement.

Ancienne entreprise du secteur public, la Poste a également connu de profondes transformations depuis son changement de statut en 2010. D'importantes compressions de personnels, une financiarisation croissante de ses activités (Vézinat, 2015) et le redéploiement de ses services (téléphonie mobile, installation de la TNT, visites aux personnes âgées et portage de médicaments...) ont affecté le métier de guichetier dans cet ancien monopole d'Etat (Caroly et Clot, 2004 ; Jeantet, 2003 ; Siblot, 2010 ; Vezinat, 2012).

Enfin, l'APHP constitue le troisième cas étudié, celui d'une organisation de service public dont les missions ont été lourdement impactées depuis quarante ans par de multiples

réformes hospitalières et l'application des principes du *New Public Management (NPM)*. Visant à importer les techniques managériales du privé au public (Bezes et Demazière, 2011 ; Mas et al., 2011), le NPM a fait du praticien un gestionnaire (Batifoulier, Da Silva et Domin, 2018). Les recettes, antérieurement indexées sur un prix de journée, sont depuis 2004 tarifées à l'activité (T2A), soit un coût moyen pour une pathologie donnée. Ce système aboutit à trois effets pervers : la sélection des patients selon que leur pronostic prédit d'être plus/moins coûteux que la tarification prévue ; des sorties accélérées avec le risque de les voir revenir ; et la suppression des activités non rentables (Batifoulier, Da Silva et Domin, 2018). Math (2017) note que les réformes hospitalières s'accompagnent d'autres mesures structurelles comme la diminution du volume et du prix des soins, les fermetures de lits, de services et d'hôpitaux publics, mais aussi les fusions, regroupements ou transferts d'activités vers le secteur privé. Dans la relation de soin en revanche, l'asymétrie entre le médecin et le malade semble s'être sensiblement réduite grâce à la notion de patient « actif » (Domin, 2018) et « gestionnaire de sa maladie » (Weller, 2003). Si les compétences du patient sont maintenant reconnues dans le protocole de soin et le droit à l'information<sup>2</sup>, des situations asymétriques peuvent néanmoins perdurer selon le niveau d'*empowerment* du patient (Fayn, Des Garets et Rivière, 2019).

### **III – ETHIQUE DU SERVICE ET LOGIQUES MANAGERIALES : LES TENSIONS A LA SOURCE DES RESISTANCES POUR, CONTRE ET AVEC LE CLIENT**

Les discours des personnels interrogés dans les trois organisations convergent vers une mise en cause des logiques managériales qui se sont imposées dans le travail. A la FNAC, Bruno, vendeur photo, note que l'orientation marchande a supplanté la logique métier : « *On a complètement changé de point de vue. La Fnac considère le client comme un pigeon potentiel et n'essaie pas seulement de lui vendre un produit, mais aussi des services annexes comme des cartes fidélité, des assurances* ». Cette évolution heurte doublement son éthique professionnelle, à la fois parce qu'elle réduit et appauvrit ses activités, mais aussi parce qu'elle rend presque superflue son expertise en matériel photographique, constituant l'essentiel de son métier : « *C'est surtout le conseil que venait chercher la clientèle d'habités* ». De la même manière, Sabine, libraire, constate que « *le profil du vendeur de livres n'est plus un profil de quelqu'un qui connaît, mais de quelqu'un qui vend* ». Elle regrette avec amertume le changement substantiel qui s'opère dans la définition de son travail : « *Moi, je ne suis pas rentrée à la Fnac pour vendre des cartes adhérents. Ce n'était*

---

<sup>2</sup> Il s'agit de la loi du 4 mars 2002.

*pas mon boulot* ». Ces changements affectent le rapport de travail dans le sens où le temps passé dans l'entreprise perd de son sens et où les compétences initiales peinent à s'exprimer.

A la Poste, les objectifs de profit se manifestent également par le fait que la rencontre de service se transforme en acte de vente. Elle n'est plus l'occasion de « *rendre un service* » comme le décrit Gérard, guichetier, mais d'inciter à l'achat de produits rentables : « *Globalement, l'idée à retenir, pour La Poste, [c'est] si vous avez une lettre à affranchir, pas la peine de le faire au guichet, ça ne rapporte rien. Par contre, si vous voulez un colissimo, ça, je peux le faire au guichet, je peux vous le vendre, de même si vous voulez une ouverture de compte pour un abonnement téléphonique* ». Le service se transforme alors en « participation autodirigée logistique » (Cadenat et al., 2013) où le client se trouve engagé dans des tâches antérieurement réalisées par le personnel. Les clients sont incités à utiliser les automates pour des services à faible valeur ajoutée, ce qui, pour Serge, guichetier, compromet l'équité de traitement de certaines populations : « *La Poste refuse les opérations de retraits et exige des clients qu'ils aillent aux distributeurs. Les gens âgés, par exemple, qui utilisent les guichets comme porte-monnaie sont désignés par La Poste comme de « la pollution »* ». Infâmante en termes de considération portée à certains clients, la qualité de service ne constitue même plus un moment de conseil ou d'assistance, comme le regrette Fabrice, guichetier : « *Voyez, par exemple, à l'époque, c'était légitime de téléphoner pour rendre service au client, aujourd'hui, c'est interdit. On est passé de vendeurs de timbres à vendeurs de marchandises dont les gens n'ont pas forcément besoin. On est objectif pour les vendre, sinon, on se fait engueuler* ». L'appauvrissement des tâches qui marque le rapport social de travail se double d'un appauvrissement de la qualité de service que le personnel souhaiterait continuer à offrir au client.

L'hôpital n'échappe pas non plus à ces situations de rationalisation financière qui veulent qu'un patient n'occupe pas trop longtemps un lit dont la rentabilité doit être assurée, ce qu'explique Fabienne dans l'extrait suivant : « *Ici, c'est rendement ! C'est vrai que nos problèmes, pour nous, c'est un peu au bout de trois jours, s'il va bien, il sort ; 48h après, il a une merdouille, il revient, et il repaye. C'est de l'arnaque !* ». Plutôt que de mettre les patients en observation, la structure préfère donc les renvoyer chez eux, quitte à les faire revenir rapidement afin de respecter les temps de séjour prescrits pour chaque pathologie et éventuellement générer plus d'actes médicaux. Cette focalisation sur le coût, le rendement et le temps au mépris de la qualité du soin heurte les personnels. Paul, cardiologue, se plaint qu'« *ils [les managers hospitaliers] voudraient théoriser la médecine, c'est-à-dire qu'il faut leur faire comprendre qu'un malade n'est pas une boîte de conserve, ni un produit*

*manufacturé. Tu ne gères pas un stock ». Il ajoute : « Désolé, mais prendre un peu son temps, que les gens se reposent un peu avant de partir, c'est de la valeur médicale mais ce n'est pas de la valeur marchande ! ».*

Face à ces tensions entre logiques managériales et souci du client, des manifestations de résistance se font jour. Elles s'organisent dans trois directions. La première est fortement liée au rapport social de travail et consiste à dénoncer les effets que les logiques commerciales et financières ont sur le travail. En situation d'interaction avec le client, elle vise à améliorer *pour* lui ce qui se détériore dans le service. La deuxième forme de résistance relève plutôt du rapport social de service autour de ce qu'il représente. Elle s'exerce *contre* les figures du « client-roi » et du « client autonome » que les organisations mobilisent à des fins de performance, mais qui en pratique, dégradent à la fois la qualité de service *et* le travail. Enfin la dernière forme affecte autant le rapport de travail que le rapport de service. Elle consiste à résister *avec* les clients contre l'organisation. Cette action « conjointe » résulte de leur enrôlement dans des actions individuelles et collectives de résistance qui précèdent parfois celles que les clients entreprennent en soutien au personnel.

### **1. Résister *pour* le client**

La première modalité de résistance consiste à critiquer et à contourner certaines directives managériales lorsqu'elles sont perçues comme contraires au bien-être du client. C'est par exemple le cas à la Poste où elle se manifeste par le refus de vendre des timbres « verts » qui, dans un objectif de compression de dépenses, tendent à réduire la distribution de courrier garantie à J+1 par les timbres « rouges » : « *On les vendait en cachette [les timbres rouges] ...Maintenant, on les trouve dans les machines – ils ont été obligés de le faire – mais ils sont obligés de nous enlever des trucs, sinon, on le fait quand même, ils le savent »* (Naïma, guichetière). Dans le même esprit, Serge, guichetier, refuse de remplir le « carnet d'accroches » censé indiquer les rendez-vous qu'il a sollicités pour vendre certains produits : « *Personnellement, je ne le remplis jamais. Cela peut rapporter des points, mais bon, je suis contre. Et encore, moi, je le fais ouvertement. Mais certains collègues ne s'en vantent pas, ils ne vont pas nous le dire, mais ils sont dans l'esquive »*. S'inscrivant contre le recul du service public et les logiques commerciales de plus en plus prégnantes, ces transgressions sont le résultat de ce que Caroly et Clot (2004, p. 51) considèrent comme des conflits de buts entre « chiffre d'affaires et intérêt du client ». Résister participe alors d'un travail de réélaboration de l'éthique de service où, comme l'affirme ce guichetier, « *au lieu de vendre ce qu'il y a de plus cher, on va se placer du côté du client et le conseiller en conséquence »*.

Lutter contre des logiques gestionnaires est aussi ce qui guide certains praticiens hospitaliers préoccupés avant tout du soin et l'engagement à l'égard des patients comme l'explique Florence, médecin-gériatre à l'APHP : « *Je pense qu'il y a l'idée de on essaie de faire le meilleur soin. Il y a une culture derrière, il y a une vocation ! Il y a moins ça aujourd'hui, mais il y a une culture de protection du patient avant tout* ». Sa résistance se manifeste par une vive critique de la gestion hospitalière et notamment de la tarification à l'activité : « *Plus j'ai de rentrées, plus j'ai de séjours, et mieux c'est. Et les durées plus courtes sont valorisées, pas la qualité de soin. C'est mieux d'avoir fait une césarienne que d'avoir fait un accouchement par voies naturelles. Ça rapporte plus. On est dans une dérive !* ». Cette focalisation sur la rentabilité est également dénoncée quand elle aboutit à une discrimination économique des patients, ce qui contrevient radicalement au principe d'équité en santé : « *Le privé, ce sont les gens qui se font opérer par le chef de service, qui paient plus cher, qui ont leur consultation trois semaines avant tout le monde, parce que pour une consultation publique, il faut attendre jusqu'à trois mois !* » (Fabienne, infirmière APHP). La culture de profit introduite dans le management hospitalier engage donc d'abord, comme à la Poste, un affrontement autour des enjeux du travail. Pour autant, ceux-ci ne sont pas indépendants de la qualité de service offerte au patient : « *Aujourd'hui, pour faire tourner plus vite le bloc opératoire, faire plus d'interventions, on fait sortir les patients plus vite qu'avant, ce qui fait qu'on est obligé de les reprendre parce qu'ils ont eu un problème chez eux. Avant, ça ne se faisait pas, ça. On les gardait autant de temps qu'il le fallait. Donc, tout le monde est sur les nerfs. Les ordres ne se passent pas comme ils devraient se passer, pas dans les bonnes conditions de travail. Parce qu'ils ne peuvent pas travailler dans de bonnes conditions pour eux-mêmes et pour le patient. Ils ont besoin de faire leur chiffre* » (Franck, agent technique).

La critique des logiques financières et de leurs effets sur le travail est aussi ce qui anime les vendeurs interrogés à la FNAC. Ceux-ci contournent les orientations commerciales qui leur paraissent dégrader l'éthique du service et l'idée qu'ils se font d'un « bon » produit. Ainsi Bruno, vendeur au rayon photo, critique la politique d'assortiment de l'enseigne parce qu'elle compromet sa vision du métier : « *Au début, nous, on essayait de proposer quelque chose qui nous semblait mieux. Les plans de vente qu'on nous demandait de faire n'étaient pas forcément atteints et il y avait quelques fois des prises de bec avec les responsables en charge de faire appliquer la politique commerciale de la Fnac. Cela étant, l'acte de vente devient compliqué parce qu'il faut aller à l'encontre de ce qui est mis en avant et souvent du prix. On s'est épuisé à faire ça...* » (Bruno, vendeur photo à la FNAC).

Mais faire *pour* le client consiste aussi, au moment de l'interaction, à le protéger en enfreignant certaines procédures. Ainsi, Fabrice, guichetier à la Poste indique : « *Alors, là où ça me choque, c'est que quand vous avez des gens qui parlent très très mal le français, envoyer ces gens-là au téléphone, je trouve ça écœurant, quoi, je trouve ça inadmissible* ». Résister s'exprime alors par le maintien de l'accompagnement des plus vulnérables dans les démarches qu'ils ne savent/peuvent pas faire, mais qu'au principe de la rentabilisation des activités on tend à externaliser sur eux : « *La personne âgée en face de moi, je ne vais pas l'envoyer à la machine alors que je peux le faire ! Ça m'énerve de voir ça à la RATP, donc je ne vais pas le faire !* » (Xavier, guichetier à la Poste). Coller à une déontologie du service, maintenir d'anciennes habitudes, refuser de se plier aux injonctions managériales permettent à ces personnels de protéger leurs clients : « *Vous pouvez faire votre opération là-bas, mais si vous le souhaitez, je peux le faire aussi* » (Gérard, guichetier à la Poste). Résister protège également le sens de leur métier bien que ces transgressions, comme il l'indique, ne soient pas sans risque pour leur carrière : « *Certes, je faisais des opérations à mon guichet. Je n'étais pas emmerdé parce que j'étais un peu râleur et que je ne me laissais pas faire. Mais globalement, il y avait une peur. Et il faut dire que La Poste fait du chantage aussi, du genre : « si vous n'envoyez pas les clients sur les automates, vous n'aurez pas de promotion* ».

De manière similaire, les vendeurs de la FNAC considèrent qu'ils sont là pour « vendre le meilleur ». Parce que « l'emploi de vente est occupé par des diplômés, qui mettent en avant le conseil aux clients dans une plus large mesure que l'acte commercial » (Chabault, 2009, p. 134), les anciennes générations ont une exigence particulière quant à l'exercice de leur métier. Cette exigence aboutit parfois à détourner le client de son choix initial comme l'illustre Oscar, disquaire : « *Un bon vendeur c'est celui qui va enlever un CD des mains du client et lui dire : « Celui-là ne le prenez pas* ». De la même manière, Sabine estime que certains ouvrages mis en avant par l'enseigne ne sont pas recommandables sur le plan littéraire, en dépit de leur médiatisation. C'est ce qu'elle explique au sujet d'un livre polémique dont elle cherche à décourager l'achat : « *Quand on me demande du A.S.<sup>3</sup>, j'essaye de dissuader les clients par des petites techniques : « Est-ce que vous savez ce qu'il y a dedans ? Ce qu'il pense des homosexuels ? Ce qu'il pense des femmes ?* ». Mais je sais aussi que ce n'est pas ce qu'on me demande professionnellement. Je ne leur dis pas que c'est de la merde, mais je ne les aide pas à le trouver. S'il n'est pas en rayon, tant pis, je ne passe pas la commande. C'est une attitude qui ne serait pas encouragée par notre direction ». Promouvoir les produits commerciaux au lieu d'« éduquer » le client est pour ces vendeurs une démarche

---

<sup>3</sup> Le nom de l'auteur de l'ouvrage a été anonymisé.

marketing à courte vue. Elle ne satisfait pas leur vision du service, même si à leur manière ils exercent un pouvoir sur le client en opposant culture légitime et culture populaire.

A l'hôpital, résister pour le patient consiste à le protéger contre toute forme de dégradation du soin qui résulterait d'une priorité donnée à la recherche d'économies. La situation débouche parfois sur des affrontements violents, comme le raconte Denis, aide-soignant, qui s'en est pris au matériel du directeur de l'hôpital dont les malades étaient privés : « *C'est l'été où il a fait très chaud. Le directeur avait un ventilateur et il ne voulait pas en acheter pour les patients. J'ai été dans son bureau et j'ai péché son ventilateur ! C'est vrai que je suis un peu dur, mais bon* ». En pratique, les personnels soignants s'en remettent à leur déontologie professionnelle pour justifier le fait de s'opposer aux décisions « *à visée économique ou financière, ce qui est totalement incompatible avec la manière dont il faudrait prendre soin de la santé. On devient résistants pour les autres* » (intonation soulignée par Paul, cardiologue). Ce souci du patient peut aussi conduire à des formes de déviance administrative que Jeanne, médecin APHP, illustre en refusant de « trier » les patients selon leur condition sociale : « *Plusieurs fois, j'ai pris le gars du fin fond de l'Afrique qui n'avait pas de prise en charge. Ils ont fait des systèmes de contrôle. Tu ne peux pas faire de radiothérapie sans avoir un numéro de dossier. Tu ne peux pas avoir de numéro de dossier sans être connu de l'administration centrale de l'hôpital. Donc, par définition, si tu es clandestin, tu ne peux pas être traité. Je bricolais, c'est-à-dire que je ne déclarais pas que je traitais le patient chez moi et puis c'est tout !* ».

En résumé, faire *pour* le client consiste dans ces trois organisations à défendre, en interne, et dans l'interaction de service, une éthique du métier – l'aide, le soin ou le conseil – au mépris des injonctions managériales. Mais cette critique engendre aussi une deuxième forme de résistance : celle que les personnels en contact manifestent *contre* le client et plus particulièrement deux figures que leurs organisations cultivent à des fins d'amélioration de la performance : le « client-roi » et le « client autonome ».

## **2. Résister contre le client**

« *C'est l'administration qui a introduit cette notion de client. Et nous, on s'est battu contre ça !* » déclare Fabienne, infirmière à l'APHP. En effet, faire du patient un « client » n'est pas qu'un simple changement sémantique visant à encourager l'effort de service et l'efficacité dans les administrations publiques (Bréas, 2006 ; Weller, 1998). C'est aussi, comme l'explique cette répondante, une manière de hiérarchiser les priorités d'action et de donner à la satisfaction d'un désir, souvent futile, la priorité sur le soin (Goffman, 1968) :

« Une fois, une femme me dit : « pourquoi vous allumez la lumière ? Votre collègue ne le fait pas ! ». Je lui ai dit : « ma collègue fait ce qu'elle veut. Votre enfant vient d'être opéré, il y a une sonde gastrique, une sonde urinaire, je vérifie tout et j'ai besoin de lumière ». Car s'il y a un problème, vous serez la première à me tomber dessus, parce que je n'aurai pas fait ce qu'il fallait faire ! ». 'Rendre service', c'est parce que je le veux bien ; 'être au service de', c'est ce qu'on m'oblige à faire. Et moi, je ne suis pas au service de ! On est des professionnels, pas des boys de service » (Fabienne, infirmière à l'APHP).

La politique du « client-roi » et ses effets de domination sur le personnel au contact (Jeantet, 2003) sont de profonds motifs de résistance des vendeurs de la FNAC qu'illustre Sabine, libraire : « La politique à tout va de la carte adhérent fait qu'on s'est retrouvé avec une population plus exigeante, qui se la pétaient parce qu'ils avaient la carte, à qui ça donnait une reconnaissance sociale, pas forcément agréable. On leur a tellement bassiné que le client est roi qu'il y en a un certain nombre qui le pense réellement ». Bien qu'il s'agisse moins d'un mépris de classe tel que Jeantet (2003) l'observe à la Poste, qu'une forme d'autorité découlant d'un droit absolu à être satisfait, le « client-roi » tire avantage de sa position et cela même parfois au détriment de ce qu'il cherche à obtenir. Jacques, libraire, en donne un exemple éclairant : « La dernière cliente qui m'a appréhendé cherchait des bouquins sur des lions. Je lui dis : « Vous pouvez m'en dire un peu plus ? C'est pour quoi ? Pour adulte ou enfant ? ». Et elle me répond : « Oh, ça va !! Si vous ne voulez pas me répondre, je vais voir un de vos collègues ! » (Jacques, libraire). L'impatience et l'exigence accrues des clients sont donc perçues par le personnel comme un effet induit par les discours marketing, aboutissant *in fine* à une détérioration de la relation de service.

A la Poste, ce n'est plus tant la transformation de l'utilisateur en client qui engendre la résistance des guichetiers (Jeantet, 2003 ; Weller, 1998), que l'apparition d'une nouvelle figure du client : l'utilisateur « autonome », et ce faisant plus rentable. Devenu producteur de son propre service (Cadenat et al., 2013), il dépossède de fait le guichetier d'une partie de ses prérogatives antérieures (Dujarier, 2008 ; Tiffon, 2013) : « Autrefois le client venait, on lui avait perdu son paquet, le chèque n'était pas encore crédité, on téléphonait à la Banque postale et on résolvait le problème. Aujourd'hui, on nous dit : « vous ne travaillez plus, c'est aux clients de chercher leur paquet s'il est perdu, c'est aux clients de chercher où se trouve leur chèque s'il est pas crédité sur leur compte, c'est plus à vous de téléphoner » et, de mon point de vue, il y a beaucoup de collègues qui vont, de fait, arrêter de travailler et qui, du jour au lendemain, vont envoyer chier les gens : « 3631 pour les paquets, 3639 pour la Banque Postale et c'est plus à nous de téléphoner » (Fabrice, guichetier). Cette évolution est perçue

comme doublement préoccupante : elle conduit à un appauvrissement de l'interaction de service et elle fait peser une grave menace sur l'emploi. Cette menace engendre à son tour de nouvelles résistances dans lesquelles personnels et clients s'allient pour défendre à la fois le travail et le service.

### **3. Résister avec les clients**

Dans cette troisième forme de résistance, les personnels franchissent une étape supplémentaire en enrôlant les clients/usagers/patients dans leurs luttes. Dans un premier temps et pour contrer les dérives décrites plus haut, ils tentent de s'allier au client de façon clandestine en lui donnant des « trucs » pour contourner les règles, comme l'explique Fabrice, guichetier à la Poste : « *Maintenant, on ne donne plus en-dessous de 30 euros. Et moi j'ai dit à la cliente de demander 30,50 euros ! Voyez, c'est facile de contourner les directives* ». A la FNAC, la démarche consiste ouvertement à expliquer au client que le service qui lui est fourni se dégrade et à le sensibiliser aux luttes menées par le personnel en sa faveur, comme l'explique Jacques : « *Quand on fait une action et qu'on se retrouve en sous-effectif, qu'on n'est plus assez nombreux pour les servir correctement, on rappelle aux clients que ce constat, ils le font eux-mêmes ! Quand ils font la queue, quand il y a qu'une seule personne au comptoir, c'est eux qui subissent ! Si on veut faire pression sur la direction... ce n'est pas comme la RATP où il suffit d'arrêter le métro. Nous, on dit : « reportez votre achat, signez la pétition pour dire que vous êtes d'accord avec la revendication »*. Cette résistance peut donc aussi prendre une tournure collective lors des grèves où les clients sont invités à signer des pétitions : « *L'autre jour, on avait décidé de faire une pétition et ils [les clients] étaient tous là ! Oui, physiquement ! Et ils signaient ! Et, il y en a une qui avait embarqué la pétition dans son immeuble et qui nous l'a rapportée signée dans l'après-midi* » (Naïma, guichetière). Les clients deviennent alors les alliés essentiels des salariés, le souci de les associer aux résistances collectives étant le seul moyen de peser sur les dérives d'une logique de profit exacerbée.

A l'hôpital, la dégradation simultanée des conditions de soin et des conditions de travail des personnels se traduit par une solidarité où les patients s'engagent de plus en plus aux côtés des praticiens, comme l'explique Franck : « *Ils râlent sur leurs conditions d'hospitalisation. Par contre, ils soutiennent tous ce genre de mouvement. On a eu des lettres faites au personnel pour soutenir les revendications qu'on avait faites sur les conditions de travail. On a vu que les patients étaient solidaires* » (Franck, agent technique).

Au final, dans les trois organisations, les clients/patients/usagers apportent leur soutien aux personnels par crainte d'une désertification (médicale ou commerciale) et d'une dégradation de l'accès aux services qui les menacent directement. L'intérêt égoïste du client, aligné avec les tensions professionnelles des salariés, nourrit ces mouvements de résistance conjointe. La résistance des clients au nom d'une compréhension partagée du service accompagne de manière active la résistance des salariés en leur permettant d'utiliser la qualité du service comme levier, afin de peser sur les rapports sociaux de travail. En ce sens, nos résultats dévoilent que les deux rapports, de travail et de service, s'alignent plus qu'ils ne s'opposent tant leurs enjeux sont liés.

#### **IV – DISCUSSION, CONTRIBUTIONS, IMPLICATIONS ET VOIES DE RECHERCHE**

Cet article met au jour trois phénomènes de résistance des personnels en contact. L'analyse de leurs discours dans trois organisations, marchande et publique, dévoile les tensions entre un « rapport social de service » globalement orienté par le désir de respecter l'intérêt du patient/client/usager et un « rapport social de travail » qui, pour des raisons managériales fortement contraintes par des logiques financières, prive ces personnels d'une partie de leurs tâches de conseil, d'accompagnement ou de soin. Les résistances observées traduisent en premier lieu une volonté d'agir *pour* le client en s'opposant aux transformations, en essayant de préserver la qualité de service et en compensant ce qui se dégrade ou disparaît. Elles se manifestent aussi, en situation, par des formes de contournements ou d'infractions aux règles lorsque les prescriptions compromettent la qualité du service ou l'équité de traitement des clients. En second lieu, ces résistances se manifestent *contre* le client lorsque les discours managériaux mettent les personnels en position de servitude (Jeantet, 2003 ; Tiffon, 2013) ou les dépossèdent de leurs fonctions en reportant sur le client des tâches qui constituaient antérieurement l'essence même du service rendu (Dujarier, 2008). Dans ces deux premières situations, les résistances possèdent un caractère « vicariant » (qui remplace, qui se substitue à) par lequel les personnels au contact agissent à la place des destinataires du service pour dénoncer des situations, des logiques et des pratiques préjudiciables à la qualité et à l'éthique du service. Ce n'est donc pas seulement une revendication catégorielle par laquelle ils résisteraient pour eux-mêmes, mais une protestation pour autrui – et parfois contre une certaine représentation du client qui est véhiculée par leurs organisations. Enfin, un dernier cas, celui de la résistance conjointe *avec* le client, consiste à l'enrôler dans la protestation par de petits gestes de transgression ou par des actions de plus grande ampleur

auxquelles il est associé quand il n'en est pas lui-même l'initiateur. Dans ce cas, c'est à un franchissement des barrières entre salariés et clients qu'on assiste, les sphères du travail et du service se rejoignant dans un affrontement autour d'une même cause. En ce sens, cette recherche enrichit plusieurs champs de recherche disjoints.

## **1. Contributions**

Nos résultats contribuent tout d'abord à nuancer la notion d'affrontement au cœur même du cadre des rapports sociaux. En effet, si la résistance *contre* le client en est une bonne illustration au sein du rapport social de service, la résistance conjointe des salariés *avec* les clients montre au contraire que les protagonistes partagent une même vision et dénoncent les conditions de travail qui sont peu propices au respect de l'orientation client. En second lieu, ce travail enrichit la littérature sur la sociologie des services en soulignant les difficultés d'articulation du système de servuction et son manque de prise en compte des résistances des personnels au contact (Durand, 2004 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Gadrey, 1990 ; Tiffon, 2013 ; Zarifian, 2013). Nos résultats soulignent à quel point la pression managériale exercée sur les ressources humaines et financières pèse sur la qualité du service et nourrit la dénonciation des contradictions entre discours commerciaux qui la valorise et manque de moyens pour la préserver. Troisièmement, cette recherche complète la littérature sur le management de la force de vente en montrant qu'au-delà des départs engendrés par les conflits de rôles et l'insatisfaction au travail (Fournier et al., 2010 ; Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011), des formes de protestation silencieuses existent *au sein* des organisations. Résister ne s'exprime donc pas seulement par l'*exit* (Hirschman, 1970), c'est-à-dire par des démissions (Singh, 1993), mais par des comportements visant à corriger et compenser des dysfonctionnements *dans* le travail. Enfin, cette recherche propose un décloisonnement des approches dyadiques de la résistance. Par-delà la résistance du consommateur (Roux, 2007) ou celle du salarié (Harris et Ogbonna, 2012 ; Oreg, 2003 ; Prasad et Prasad, 2000), elle montre leurs possibles articulations dans la relation de service. Elle apporte de fait un éclairage nouveau sur les problématiques de réclamation client (Giry, 2016) en dévoilant que le mécontentement des personnels, lorsqu'ils ne parviennent pas à s'exprimer sur la dégradation du service rendu, peut nourrir en retour la protestation des clients.

## **2. Implications managériales et voies de recherche**

Sur le plan managérial, la mise en évidence de ces trois formes de résistance comporte

de nombreuses conséquences. Tout d'abord, la résistance *pour* le client doit être comprise comme le révélateur des tensions entre les exigences managériales et la qualité de service telle que la conçoivent les salariés. L'attention doit donc être portée sur les effets induits par les décisions financières sur le service rendu. Le cas de l'hôpital illustre de manière exemplaire l'importance de l'enjeu. Les luttes qui ont précédé la pandémie de SARS-CoV-2 pointaient déjà depuis des années les conséquences de la réduction des dépenses de santé, des suppressions de postes et des fermetures de lits sur l'engorgement des services – notamment d'urgence –, la détérioration des conditions de travail et la dégradation de l'accueil du patient (Batifoulier, Domin et Gadreau, 2007 ; Mas et al., 2011). Malgré l'effort d'adaptation du personnel hospitalier aux pénuries en tous genres, cette crise sanitaire majeure met en lumière le rôle d'alerte que devraient jouer ces résistances pour le management (ici hospitalier) et pour la puissance publique. Face à une population sommée de rester chez elle du fait du manque de ressources, la crise sanitaire révèle au grand jour ces résistances de type *Voice* (Hirschman, 1970), trop peu audibles jusque-là. Portées à l'échelle d'une profession, il est donc important de les considérer moins comme des protestations idiosyncrasiques que comme des manifestations de vigilance semblables à celles déployées par les lanceurs d'alerte. Ces signaux d'alarme – ce que Chateauraynaud et Torny (2005) qualifient avec une résonance singulière de « déconfinement des alertes » – permettent de pointer, sous la notion de service rendu, des risques majeurs concernant le bien public.

En second lieu, la résistance *pour* le client questionne les manières de maintenir une éthique du service dans un environnement hostile, c'est-à-dire caractérisé par des logiques économiques qui raréfient les ressources de production du service, standardisent les offres pour un client « moyen » ou externalisent sur lui une partie du travail (Dujarier, 2008). Ainsi les orientations que Tiffon (2013, p. 62) englobe sous le vocable de « contribution des clients à l'efficacité productive des services » – appelées ailleurs co-production (Bendapudi et Leone, 2003), « participation ordinaire » du client (Benoît-Moreau, Bonnemaizon et Cadenat, 2013) ou « mise au travail du consommateur » (Dujarier, 2014) – majorent les résistances du personnel qui cherche à compenser la dégradation du service. Ces orientations peuvent aussi participer à renforcer la porosité des rôles entre les catégories d'acteurs, ce qui n'est pas sans effet sur la gestion de la réclamation client (Giry, 2016). Qu'en est-il, en effet, si le personnel l'informe que les conditions qui lui sont proposées ne lui sont pas favorables, se sont dégradées et peuvent être rétablies moyennant certaines entorses aux règles ou quelques encouragements à se plaindre ? On ne peut nier que le personnel, poursuivant alors les intérêts du destinataire du service plutôt que les siens propres, s'inscrit bien dans la définition de

l'orientation client (Kelley, 1992 ; Poujol, 2008), alors même qu'il déroge aux attendus de l'organisation. Il faut donc réfléchir aux conséquences de la priorité accordée aux intérêts financiers de l'entreprise sur la qualité de service et approfondir en quoi ces décisions économiques – la nature des objectifs fixés, des ressources allouées, des procédures de gestion employées, des supports physiques (automates, guichets automatiques) mis en place – affectent les conditions de travail, la pression ressentie par le personnel, la dégradation du service perçue par le client et la protestation des deux (Jougleux, 2006).

En troisième lieu, l'organisation doit penser les résistances « conjointes » susceptibles de naître de la rencontre de service. Notre recherche souligne en effet la dangerosité de la contagion possible entre mécontentement/insatisfaction des salariés et des clients. Elle esquisse le fait que ces derniers peuvent à leur tour initier des mouvements de résistance « au nom des salariés » en faisant signer autour d'eux des pétitions pour s'opposer à des fermetures de magasins, de lits ou de guichets. De futures recherches gagneraient à explorer davantage la manière dont la résistance *avec* les clients se transforme en résistance des clients *pour* les salariés. La nature des motifs civiques qui animent certaines franges de consommateurs pourraient rendre inopérantes les stratégies de reconquête des clients qui, pour des raisons éthiques, quittent ces organisations. Il est donc essentiel de repenser non seulement les tensions, mais aussi les coopérations entre acteurs dans des sphères supposées disjointes – le service et le travail – lorsque ces acteurs trouvent des intérêts à agir ensemble.

Cette recherche n'est toutefois pas exempte de limites. La première tient à la difficulté d'accès à des salariés résistants, les risques pesant sur l'emploi ayant nécessité une grande confiance des répondants, notamment quant à l'usage qui peut être fait de leurs discours. Également, notre étude s'appuie sur un échantillon relativement âgé de répondants attachés à leur organisation. Une voie de recherche future pourrait observer la manière dont des populations plus jeunes résistent – si elles le font – de quelle manière et pourquoi. Les entreprises dans lesquelles le rapport social de travail constitue un salariat déguisé (on pourra penser à Uber et d'autres plateformes de services à la demande) méritent également une attention particulière. En effet, si elles offrent à des catégories précaires de travailleurs/auto-entrepreneurs des modalités d'insertion dans la vie professionnelle ou des formes de prévention contre le risque de chômage (Abdelnour, 2014), les conditions tarifaires auxquelles elles les font travailler engendrent des pressions inacceptables sur la durée du travail. L'étude des nombreux boycotts auxquels les clients sont invités sur Internet, *au nom* des travailleurs du secteur, permettrait de compléter cette dernière facette de la résistance que notre travail n'a fait qu'esquisser.

Une autre limite tient aux terrains choisis, soit trois organisations de grande taille récemment soumises à de fortes pressions économiques, et dont la culture organisationnelle s'accommode mal de certaines logiques gestionnaires, rationalisations budgétaires et standardisation du client comme du service (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997). Les résistances sont susceptibles d'être moins présentes dans les industries et services de luxe où le consentement à payer du client permet de déployer toutes les ressources visant à le satisfaire. Elles sont dans doute discrètes également là où la culture organisationnelle et le statut juridique du personnel diminuent les tensions entre rapports sociaux de service et rapports sociaux de travail et où les positions de travailleur et de client sont parfois confondues – par exemple les coopératives et les associations. Enfin une dernière limite est d'avoir centré la focale, pour des raisons d'espace, sur la résistance du personnel en relation avec son client, laissant dans l'ombre le rôle modulateur joué par le management intermédiaire dans ces situations (Giry, 2016 ; Hollet-Haudebert, Mulki et Fournier, 2011). C'est une perspective qui mérite d'être approfondie pour saisir la manière dont l'organisation les détecte, les analyse et les prend en charge.

## **Bibliographie**

- Abdelnour S. (2014), L'auto-entrepreneuriat : une gestion individuelle du sous-emploi, *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 5, <http://journals.openedition.org/nrt/1879>.
- Alis D. (1998), Relation de service : des compétences à développer, des conflits à gérer, *Éducation Permanente*, n° 137, p.71-81.
- Bancel-Charensol L. et Jougleux M. (1997), Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services, *Revue Française de Gestion*, n° 113, p.71-81.
- Batifoulier Ph., Da Silva N. et Domin (2018), *Economie de la santé*, Armand Colin, Paris.
- Batifoulier P., Domin J.-P. et Gadreau M. (2007), La gouvernance de l'assurance maladie au risque d'un État social marchand, *Économie appliquée*, vol. 60, n° 2, p. 101-126.
- Beauquier S. (2005), Les stratégies d'orientation client et le travail des « agents en contact », *Travail et Emploi*, n° 103, p. 21-28.
- Bendapudi N. et Leone R.P. (2003), Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production, *Journal of Marketing*, vol. 67, n° 1, p. 14-28.
- Benghozi P.-J. (1998), De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales, *Réseaux*, vol. 16, n° 91, p. 13-29.
- Benoît-Moreau F., Cadenat S. et Bonnemaizon A. (2013), La participation ordinaire. Mieux

- comprendre le vécu du consommateur pour faciliter son adhésion, *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 234, p. 151-166.
- Bezes Ph. et Demazière D. (dir.) (2011), Introduction du Dossier débat : New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ?, *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 3, p. 293-348.
- Bitner M.J. (1994), Critical service encounters: the employees' viewpoint, *Journal of Marketing*, n° 58, p. 95-106.
- Borzeix A. (1995), Qualité et bienveillance : l'épreuve de l'étranger, *Métiers du public : les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, Joseph I. et Jeannot G. (dir.), CNRS Editions, Paris, p. 87-123.
- Bréas M. (2006), La charte Marianne, occasion d'instaurer une logique d'engagement de service dans les services de l'Etat : « Pour un meilleur accueil », *Revue Politiques et management public*, vol. 24, n° 4, p. 113-133.
- Brown T.J., Mowen J.C., Donavan T. et Licata J.W. (2002), The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings, *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n° 1, p. 110-119.
- Cadenat S., Bonnemaizon A., Benoit-moreau F. et Renaudin V. (2013), Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ?, *Décisions Marketing*, n° 70, p. 9-24.
- Caroly S. et Clot Y. (2004), Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience, *Formation Emploi*, n° 88, p. 43-55.
- Chabault V. (2009), D'un investissement culturel à l'autre. Deux générations d'employé(e)s à la FNA, *Le Mouvement Social*, vol. 228, n° 3, p. 131-145.
- Chase R.B. et Heskett J.L. (1995), Introduction to the focused issue on service management, *Management Science*, vol. 41, n° 11, p. 1717-1719.
- Chateauraynaud Francis et Torny D. (2005), Mobiliser autour d'un risque. Des lanceurs aux porteurs d'alerte, *Risques et crises alimentaires*, Cécile Lahellec (dir.), Lavoisier/Tec et Doc, Paris, p. 329-339.
- Crosby L.A., Evans K.R. et Cowles D. (1990), Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 3, p. 68-81.
- Crosby L.A. et Stephens N. (1987), Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry, *Journal of Marketing Research*, n° 24, p. 404-412.
- David A. (2006), Quelques enjeux contemporains de la relation de service public, *Revue*

- Politiques et management public*, vol. 24, n°3, p. 5-12.
- Desjeux D. (1998), *Les échelles d'observation de la consommation. Comprendre le consommateur*, Éditions Sciences Humaines, Paris.
- Dick P. (2008), Resistance, Gender, and Bourdieu's Notion of Field, *Management Communication Quarterly*, vol. 21, n° 3, p. 327-343.
- Domin J.-P. (2018), Entre bio-pouvoir et gouvernementalité, l'émergence d'un consommateur de soins chez Michel Foucault ?, *Michel Foucault et la consommation. Gouverner et séduire*, D. Roux et Y. Gicquel (coord.), Cormelles le Royal, EMS, Collection Versus, p. 57-79.
- Dujarrier M.A. (2014), *Le travail du consommateur. De McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons*, La Découverte, Paris.
- Durand J.-P. (2004), *La chaîne invisible Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Éditions du Seuil, Paris.
- Eiglier P. (2004), *Marketing et stratégie des services*, Economica, Paris.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction. Le marketing des services*, McGraw-Hill, Paris.
- Esslimani B. et Igalens J. (2008), Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 68, n° 2, p. 17-29.
- Fayn M.-G., Des Garets V. et Rivière A. (2019), Mieux comprendre l'empowerment du consommateur. Clarification conceptuelle et enrichissement théoriques, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 45, n° 278, p. 121-145.
- Giry B. (2016), La valeur des réclamations et la réaction économique. Sociologie et histoire d'un phénomène gestionnaire. Thèse de Sociologie de l'Université de Bordeaux.
- Fisk R.P., Brown S.W. et Bitner M.J. (1993), Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature, *Journal of Retailing*, n° 69, p. 61-103.
- Gadrey J. (1990), Rapports sociaux de service : une autre régulation, *Revue économique*, vol. 41, n° 1, p. 49-70.
- Gadrey J. (1994), Les relations de service et l'analyse du travail des agents, *Sociologie du travail*, n° 3, p. 381-389.
- Goffman E. (1968), *Asiles*, Editions de minuit, Paris.
- Harris L.C. et Ogbonna E. (2012), Motives for service sabotage: an empirical study of front-line workers, *The Service Industries Journal*, vol. 32, n° 13, 2027-2046.
- Hatchuel A. et Pallez F. (1995), *Le Service public. La voie moderne*, L'Harmattan, Paris.
- Hochschild A.R. (2017), *Le Prix des sentiments : au cœur du travail émotionnel*, La

Découverte, Paris.

- Hollet-Haudebert S., Mulki J.P. et Fournier C. (2011), Neglected Burnout Dimensions: Effect of Depersonalization and Personal Non accomplishment on Organizational Commitment of Salespeople, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 31, n° 4, p. 411-428.
- Jeantet A. (2003), « À votre service ! ». La relation de service comme rapport social. *Sociologie du Travail*, vol. 45, n° 2, p. 191-209.
- Jougleux M. (2006), Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 3, p. 3-18.
- Laville J. (2010), *Sociologie des services*, Editions Érès, Paris.
- Lipsky M. (1995), Les agents de base, *Métiers du public : les compétences de l'agent, l'espace de l'utilisateur*, Jeannot G. et Joseph I. (dir.), CNRS éditions, Paris, p. 195-218.
- Mas B., Pierru F., Smolski N. et Torrielli R. (2011), *L'hôpital en réanimation*, Éditions du Croquant, Vulaines-sur-Seine.
- Math A. (2017), Les effets des politiques d'austérité sur les dépenses et services publics de santé en Europe, *La Revue de l'Ires*, vol. 91-92, n° 1, p. 17-47.
- Maugeri S (2006), *Au nom du client Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Paris.
- N'Goala G. (2007), Vers une nouvelle génération de CRM : le développement des parts de clients comme point de mire, le management des incidents critiques comme préalable, *Décision Marketing*, n° 45, p. 35-46.
- Oblet T. et Villechaise-Dupont A. (2005), Les guichetiers de la Poste à l'épreuve du marché : service public et 'bureaucratie libérale', *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 119, n° 2, p. 347-366.
- Oreg S. (2003), Resistance to change: Developing an individual differences measure, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 4, p. 680-693.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, vol. 49, n° 4, p. 41-50.
- Peccei R. et Rosenthal P. (2000), Front-line responses to customer orientation programmes: A theoretical and empirical analysis, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 3, p. 562-590.
- Pellat G., Poujol F. et Siadou-Martin B. (2010), L'orientation client du vendeur du point de vue du consommateur : les apports de la théorie de l'attachement, *Management & Avenir*, vol. 1, n° 3, p. 246-266.
- Poujol F. (2008), Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC,

- Management & Avenir*, vol. 1, n° 16, p. 120-138.
- Prasad P. et Prasad A. (2000), Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance, *Organization Science*, vol. 11, n° 4, p. 387-403.
- Roux D. (2007), La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 4, p. 59-80.
- Roux D. (2009), *Marketing et Résistance(s) des consommateurs*, Economica, Paris.
- Saxe R. et Weitz B (1982), The S.O.C.O scale: A measure of customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, n° 19, p. 343-351.
- Schein E.H. (1990), Organizational culture, *American Psychologist*, vol. 45, n° 2, p. 109-119.
- Siblot Y. (2010), Contraintes et ambivalences du travail d'accueil du public, *Informations sociales*, n° 158, p. 102-110.
- Skålén P. et Hackley C. (2011), Marketing-as-practice. Introduction to the special issue, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 27, p. 189-195.
- Singh J. (1993), Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts, *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 2, p. 11-31.
- Suquet J.-B. (2008), Les dynamiques professionnelles de la relation de service. Le cas de la fraude sur le réseau de surface de la RATP, Thèse présentée pour obtenir le grade de Ecole Polytechnique, domaine Economie et Sciences Sociales, spécialité Gestion.
- Tiffon G. (2013), *La mise au travail des clients*, Economica, Paris.
- Vézinat N. (2015), *Les métamorphoses de la Poste : professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010)*, PUF, Paris.
- Weller J.-M. (1998), La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996), *Sociologie du travail*, vol. 40, n° 3, p. 365-392.
- Weller J.-M. (1999), *L'état au guichet : sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Weller J.-M. (2003), L'inventivité militante, le sida et les nouveaux traitements : histoire d'un centre d'accueil de personnes touchées par le VIH, *Sciences sociales et santé*, vol. 21, n° 3, p. 37-69.
- Zarifian Ph. (2013), Rapport social de service, client et valeur, *La Nouvelle Revue du Travail* [En ligne], consulté le 26 octobre 2019 <http://journals.openedition.org/nrt/737>.

Tableau 1 – Profil des 19 répondants

	Pseudonyme	Sexe	Age	Organisation	Statut de l'établissement	Fonction	Statut	Ancienneté	Zone géographique
1	Sabine	F	45	FNAC	Privé	Libraire	Salariée	22	Lyon
2	Oscar	H	49	FNAC	Privé	Vendeur disques	Salarié	15	Rouen
3	Jacques	H	52	FNAC	Privé	Libraire	Salarié	29	Île de France
4	Bruno	H	54	FNAC	Privé	Vendeur Photo	Salarié	32	Toulouse
5	Naïma	F	42	La Poste	Public	Guichetière	Fonctionnaire	19	Île de France
6	Rosalie	F	48	La Poste	Public	Guichetière	Fonctionnaire	29	Île de France
7	Charlotte	F	51	La Poste	Public	Guichetière	Fonctionnaire	32	Île de France
8	Xavier	H	44	La Poste	Public	Guichetier	Fonctionnaire	17	Île de France
9	Gérard	H	44	La Poste	Public	Guichetier	Fonctionnaire	17	Île de France
10	Serge	H	53	La Poste	Public	Guichetier	Fonctionnaire	31	Île de France
11	Fabrice	H	54	La Poste	Public	Guichetier	Fonctionnaire	29	Île de France
12	Pauline	F	50	APHP	Public	Infirmière	Fonctionnaire	28	Île de France
13	Nathalie	F	53	APHP	Public	Cadre hospitalier	Fonctionnaire	16	Île de France
14	Fabienne	F	56	APHP	Public	Infirmière	Fonctionnaire	32	Île de France
15	Florence	F	58	APHP	Public	Médecin Gériatre	Fonctionnaire	6	Île de France
16	Jeanne	F	61	APHP	Public	Médecin	Fonctionnaire	29	Île de France
17	Léon	H	46	APHP	Public	Aide-soignant	Fonctionnaire	25	Île de France
18	Jean	H	49	APHP	Public	Laborantin	Fonctionnaire	21	Île de France
19	Paul	H	50	APHP	Public	Cardiologue	Fonctionnaire	7	Île de France