



**HAL**  
open science

# COMPOSER AVEC LES VIOLENCES DES CLIENTS EN SITUATIONS: Le cas des employés de service

Oriane Sitte de Longueval

► **To cite this version:**

Oriane Sitte de Longueval. COMPOSER AVEC LES VIOLENCES DES CLIENTS EN SITUATIONS: Le cas des employés de service. Gestion et management. Université Paris Dauphine PSL, 2018. Français. NNT: . tel-02374430

**HAL Id: tel-02374430**

**<https://hal.science/tel-02374430>**

Submitted on 21 Nov 2019

**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.

# THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres  
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité

COMPOSITION DU JURY :

Soutenu le  
par

Dirigée par



*Caveat*

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.

La SNCF n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## REMERCIEMENTS

Au moment de clôturer ce travail, il est nécessaire de rappeler qu'il n'aurait pu voir le jour sans l'aide et le soutien de nombreuses personnes.

Ma reconnaissance va d'abord à Jean-François Chanlat qui, en dirigeant ce travail, m'a donné la chance de le commencer et de le mener à bien. Il n'aura cessé de m'apporter sa confiance et son soutien et de veiller à me ramener à son objet et à ses objectifs lorsque je m'en éloignais. Je le remercie pour ses lectures, ses écrits, son écriture et son enthousiasme.

Je souhaite ensuite exprimer toute ma gratitude à mon jury, pour l'honneur qu'il me fait en acceptant de lire et de discuter de ce travail. Merci à mes apporteurs, Emmanuel Abord de Chatillon et Gwenaëlle Poilpot-Rocaboy, ainsi qu'à Isabelle Bouty, Benoît Journée et Jean-Claude Sardas, mes suffragants. Je les remercie aussi pour leur disponibilité, leurs conseils et leurs encouragements, qui m'ont grandement aidé dans l'élaboration de ce travail.

Merci également à la SNCF qui a accueilli et financé en partie cette thèse. Ma reconnaissance va plus particulièrement à Alexandre Largier qui, à défaut d'être un « manager atypique », a été pour moi un encadrant scientifique exemplaire. Depuis ses premières lignes, il n'aura cessé de m'accompagner, et cela même après son départ de l'entreprise. Mes pensées vont aussi aux doctorants de l'entreprise, pour nos débats interdisciplinaires et ferroviaires, et à Marjolaine, pour son soutien logistique indispensable.

Ma gratitude va évidemment aux agents commerciaux et à leurs encadrants rencontrés dans le cadre de ce travail, pour la chaleur de leur accueil, la justesse de leurs mots, l'intelligence de leurs actes et leur sens de l'humour. La vie qu'ils ont donnée à mon quotidien livresque a joué un rôle déterminant dans mon envie de poursuivre mes recherches. Je les remercie de m'avoir laissé mettre leur monde en pages, et si j'ai peine à croire que celles-ci seront à la hauteur du travail qu'ils fournissent chaque jour pour « maintenir le couvercle sur la marmite », j'espère qu'elles pourront néanmoins en être un modeste témoignage.

Mes remerciements vont aussi à l'équipe d'enseignants-chercheurs de Management et Organisation, dont les qualités intellectuelles et humaines m'ont largement aidée à conduire ce travail, et à l'ensemble des doctorants pour leur aide et leur soutien, essentiels. Ma reconnaissance va en particulier à mes rapporteurs successifs et aux infatigables relecteurs des

différentes versions de cette thèse, pour leurs conseils aussi bienveillants qu'avisés, qui ont largement contribué à l'améliorer sur le fond et la forme. Sur les derniers mètres, un immense merci à Céleste, Claire, Elise, Julie, Laura et Pierre. Une mention spéciale pour Mélia aux côtés de qui j'ai beaucoup appris, et dont la bonne humeur et la témérité me sont indispensables. Sans oublier toutes celles et ceux, (anciens) doctorants, maîtres de conférence et professeurs, qui m'ont accompagné et très souvent aidé dans cette aventure, tout en la rendant moins solitaire et d'autant plus riche.

Je tiens aussi à remercier Carolie Cintas, Narjes Sassi et Pascal Ughetto, que j'ai eu la chance de rencontrer à différentes étapes de ce parcours et qui ont joué un rôle central dans son prolongement et ses orientations.

Par ailleurs, je remercie mes amis pour toutes les parenthèses et les escapades revigorantes qui ont jalonné ce travail. Ma reconnaissance va en particulier à Célia pour sa présence et sa compréhension à chaque étape, à Céline pour nos joyeux échanges franco-suisse, à Claire pour ses précieux conseils et ses délicates attentions et à Charlotte pour son amitié solaire et pour les moments de bonheur qu'elle m'a fait partager. Mais aussi à tous mes amis montpelliérains et parisiens, pour leur patience et leur présence.

Je remercie les membres de ma famille pour toutes les marques de soutien qu'ils m'ont apporté. Mes parents, Anne et Didier, pour m'avoir soutenue jusqu'ici et pour avoir pris grand soin de moi dans la dernière ligne droite. Ma grand-mère, Nelly, qui n'a jamais cessé de m'interroger sur ce travail, malgré son grand-âge. Mes sœurs, Alix et Aude, pour leur amour qui m'est indispensable. Merci également aux oncles, tantes, cousins et cousines qui m'ont entourée.

Merci enfin à Maxence, pour l'aide de chaque instant qu'il m'a apporté, et pour m'avoir permis de garder les pieds sur terre, la tête sur les épaules et le cœur en été.

# SOMMAIRE

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCTION GENERALE .....   | 1   |
| <b>PARTIE I. REVUE DE LA LITTERATURE ET CONSTRUCTION D'UN CADRE THEORIQUE</b>                       |     |
| CHAPITRE I. LES VIOLENCES DES CLIENTS ENVERS LES EMPLOYES DE SERVICE .....                          | 13  |
| 1. La genèse de la violence et son immixtion dans le travail .....                                  | 14  |
| 2. Les contours et les contenus de la violence au travail.....                                      | 29  |
| 3. L'organisation et ses employés face aux violences des clients .....                              | 48  |
| CHAPITRE II. UNE LECTURE SITUEE DES EMPLOYES DE SERVICE FACE AUX VIOLENCES DES CLIENTS .....        | 67  |
| 1. Les expériences situées des employés face aux violences des clients.....                         | 68  |
| 2. Les actions situées des employés face aux violences des clients .....                            | 90  |
| 3. Les environnements organisationnels des situations violentes .....                               | 99  |
| <b>PARTIE II. CADRES EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE</b>                          |     |
| CHAPITRE III. LE CANEVAS GENERAL DE LA RECHERCHE .....  | 109 |
| 1. La genèse de la problématisation de l'objet de la recherche.....                                 | 110 |
| 2. La stratégie de construction des connaissances .....   | 114 |
| 3. Le terrain de la recherche.....  | 122 |
| CHAPITRE IV. LA METHODOLOGIE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES .....                              | 147 |
| 1. Le recueil des données .....   | 148 |
| 2. L'analyse des données .....  | 160 |
| <b>PARTIE III. RESULTATS DE LA RECHERCHE</b>  |     |
| INTERMEDE .....   | 173 |
| CHAPITRE V. LES EXPERIENCES VIOLENTES VECUES PAR LES AGENTS COMMERCIAUX FACE AUX CLIENTS .          | 175 |
| 1. Les types d'expériences violentes vécues par les agents commerciaux au contact des clients ..... | 176 |
| 2. Les interprétations des violences des clients par les agents commerciaux.....                    | 208 |
| CHAPITRE VI. LES ACTIONS DES AGENTS COMMERCIAUX FACE AUX VIOLENCES DES CLIENTS .....                | 239 |
| 1. Les actions visant à faire face aux violences liées aux stigmates des agents .....               | 240 |
| 2. Les actions visant à faire face aux violences liées aux (dys)fonctionnements de service .....    | 255 |
| 3. Les actions visant à faire face aux violences liées aux déviances des clients .....              | 276 |
| 4. Les actions communes aux situations violentes.....   | 285 |
| CHAPITRE VII. LES ROLES DE L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL DANS LES SITUATIONS VIOLENTES .          | 297 |
| 1. Les lectures et les instruments organisationnels face aux violences .....                        | 298 |
| 2. Les déficits de la relation de service .....   | 316 |
| 3. Travail en collectif et travail du collectif face aux violences des clients .....                | 328 |
| 4. Les agencements et les usages des espaces <i>de</i> et <i>hors</i> service.....                  | 332 |
| DISCUSSION ET IMPLICATIONS PRATIQUES .....  | 341 |
| 1. Les contributions théoriques de la thèse .....   | 342 |
| 2. Les limites et les voies de recherche futures.....   | 366 |
| 3. Les implications pratiques de la thèse.....  | 371 |
| CONCLUSION GENERALE .....   | 378 |
| INDEX DES SIGLES, TABLEAUX, FIGURES ET SYNTHESSES .....   | 379 |
| BIBLIOGRAPHIE .....   | 394 |





## INTRODUCTION GENERALE

« J'ai un exemple factuel. J'ai un agent, Ismaël. Il finit son service à 00h15. Il est en tenue. Il monte dans le train pour rentrer chez lui et là, il y a un client qui le suit. Un client mécontent parce que, pour X raisons, son train était supprimé, voilà il en avait marre de la SNCF. Il voulait se faire du cheminot. Donc il s'approche de lui et l'insulte : « PETIT PD, SALE CHEMINOT ! » et tout ça. Classique. Et là, mon agent se retourne. Et il faut savoir qu'il est vice-champion de France de Boxe. Le client le tire une première fois, une deuxième fois, il lui crache sur les baskets, ils finissent nez contre nez. Et le boxeur il fait quoi ? Il fait ce qu'il sait faire le mieux. Il prend du recul et lui met un coup de tête. Il le termine à terre. Le client fini en sang ... à terre. Quinze jours après, on retient dans le corps encadrant: un agent a agressé un client en dehors du travail. Voilà en fait comment ça se termine. Administrativement. On oublie que s'il en est arrivé là, c'est que nos agents sont exposés tous les jours et qu'au bout d'un moment, c'est la violence de trop. Donc voilà un exemple parfait de situation où le manager se sent un peu démuné en fait. [À suivre...] »

(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

### ENJEUX PRATIQUES ET PROBLEMATIQUE

Il peut sembler paradoxal d'introduire une thèse s'intéressant aux violences des clients à l'encontre des employés de service, en évoquant celles des seconds envers les premiers. Il apparaît néanmoins que leurs opérations de riposte violente constituent sans doute de bons révélateurs de ce qu'ils ont précédemment, quotidiennement et souvent docilement supporté face aux clients. Peu visibles depuis les dispositifs organisationnels, les violences que les agents commerciaux SNCF-Transilien vivent à leur contact sont pourtant flagrantes aux yeux des intéressés. Elles constituent sans doute la meilleure réponse à la question de savoir comment Ismaël, comme d'autres avant et après lui, en est arrivé à s'en prendre physiquement à un client.

Le sujet semble d'autant plus central qu'alors que les organisations de service occupent une place de plus en plus importante dans nos sociétés, il est loin d'être le seul employé de service à être la cible privilégiée et récurrente des violences des clients. Les études ont montré que les employés travaillant au contact du public étaient particulièrement concernés par les risques de

violences des clients (DARES, 2014<sup>1</sup>). Celles-ci sont non seulement décrites comme routinières du travail de service (Baines et Cunningham, 2011), mais aussi comme systématiques (Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004), voire endémiques (Reynolds et Harris, 2006). D'après les enquêtes, elles n'ont cessé d'augmenter, jusqu'à concerner en 2010 40% des employés de service européens (EU-OSHA, 2010<sup>2</sup>) et 19% des français, ce chiffre montant à 24% lorsqu'ils sont assimilés à la fonction publique (DARES, 2010<sup>3</sup>). En outre, comme le montre un rapport récent (INRS, 2017<sup>4</sup>), leurs conséquences sont nombreuses et importantes, sur les employés comme sur les organisations de service. Sur les employés concernés d'abord, touchés par la lassitude, la démotivation, le stress (chronique ou post-traumatique<sup>5</sup>), les troubles anxieux et émotionnels, les lésions et blessures pouvant aller jusqu'au décès. Sur les organisations de service ensuite, qui constatent un absentéisme accru, une baisse de productivité, une dégradation de leur image de marque ou encore des difficultés à recruter. Cependant, la violence des clients dans le cadre de la relation de service reste une des pièces manquantes du champ de la violence au travail (Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004), mais aussi des problématiques officielles que connaissent les organisations de service, craignant de froisser leurs clients, y compris lorsqu'ils sont violents à l'égard de leurs employés (Korczyński et Ott, 2000 ; Reynolds et Harris, 2006).

De tels constats conduisent à réinterroger, dans leur prise en compte du phénomène, les organisations de service, leurs dirigeants, leurs gestionnaires des ressources humaines, leurs managers et leurs acteurs syndicaux. Outre les arguments évoqués plus haut, sur le plan juridique l'employeur n'est plus seulement tenu d'évaluer les risques que représentent les violences des clients, mais doit aussi prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (article L. 4121-1 et suivants du Code du travail).

---

<sup>1</sup>Rapport de la Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques disponible en ligne : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr>

<sup>2</sup> Rapport de l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail disponible en ligne : <https://osha.europa.eu/fr>

<sup>3</sup>Analyse des résultats de l'enquête SUMER disponible en ligne: <https://www.fonctionpublique.gouv.fr>

<sup>4</sup> Rapport de l'Institut national de recherche et de sécurité disponible en ligne: <http://www.inrs.fr>

<sup>5</sup> L'état de stress chronique se traduit par un sentiment d'angoisse et de mal-être durable. L'état de stress post-traumatique suit un choc psychologique important, et peut persister pendant plusieurs semaines voire plusieurs mois. Il se traduit par un revécu permanent de l'évènement traumatique et des comportements d'évitement des situations qui seraient susceptibles de le rappeler. Il est associé à des troubles : psychologiques (anxiété, dépression, ...), somatiques (troubles du sommeil, digestifs ou neurologiques), comportementaux (surinvestissement, désintérêt, démotivation, ...).

En dehors de ces dispositions, l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail (2007), complété par celui sur le harcèlement et la violence au travail (2010), appellent à la mise en place de dispositifs de prévention, alors que l'accord-cadre européen<sup>6</sup> (2007) proscrit désormais la violence d'ordre physique, psychologique, sexuel, isolé ou systématique, y compris lorsqu'elle émane d'un client. De plus, lutter contre les violences en contexte d'emploi s'inscrit dans un tournant sociétal que doivent suivre les organisations et auquel de nombreux chercheurs souscrivent désormais (Baïada-Hirèche, Pasquero et Chanlat, 2011).

Si l'éradication de la violence du terrain organisationnel semble illusoire, les organisations de service ont l'opportunité de se concentrer sur la régulation de son occurrence (Favaro, 2014). Pour autant, les outils de lutte disponibles pour mener ce combat à bien semblent peiner à rivaliser avec l'importance de ses enjeux, si bien que les organisations continuent de chercher des façons efficaces de se saisir, en interne, d'un problème qu'elles considèrent comme externe. Comme d'autres, SNCF-Transilien a parié sur la sensibilisation des acteurs du service, la sanction des clients-auteurs de violence et l'accompagnement juridique et médical des employés-victimes. Cependant, du point de vue de ces derniers, la problématique persiste.

Dans l'attente d'une réponse efficace, force est de constater que les employés de service sont contraints, au quotidien, de faire avec les violences des clients. Il est possible de croire qu'ils en ont développé, par nécessité, une connaissance intime, qu'ils ont élaboré un attirail de lutte efficace et qu'ils parviennent à identifier quelques leviers d'action organisationnelle pertinents au regard des situations auxquelles ils sont confrontés. Le parti pris de cette thèse consiste à mettre la focale sur ces situations de violence, afin de tirer profit de l'ingéniosité des employés de service qui y sont confrontés et forcés de les gérer, pour renouveler les voies de compréhension et de lutte managériale face au phénomène (Cintas, 2010).

Cette thèse s'inscrit donc en réponse à un enjeu managérial et sociétal par capillarité, à l'intersection entre le problème des violences vécues par les employés de service face aux clients, et des difficultés rencontrées par les organisations de service dans leur gestion. Ainsi, je choisis de lui donner la problématique générale suivante :

*COMMENT LES EMPLOYÉS DE SERVICE COMPOSENT-ILS AVEC LES VIOLENCES DES CLIENTS EN SITUATIONS ?*

---

<sup>6</sup> L'accord n'est pas un texte contraignant. Il vise à sensibiliser les employeurs et les salariés et à fournir un cadre permettant d'identifier, de prévenir et de gérer les problèmes de harcèlement et de violence au travail.

## ANCRAGES THEORIQUES ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Wieviorka observe que, la plupart du temps, « si [les conduites violentes] ont une certaine importance, ou si elles se prolongent ou se répètent quelque peu, elles viennent dire autre chose que ce que suggère la théorie qui prétend les expliquer » (2015). Partageant ce constat, cette thèse cherche à enrichir les connaissances disponibles sur la violence des clients, en l’abordant du point de vue des employés de service et en redonnant à ses situations un statut central dans l’analyse (Goffman, 1964 ; Quéré, 1997 ; Girin, 1990 ; Journé et Raulet-Crauset, 2008). Plus précisément, un échafaudage théorique original et inspiré du courant de l’action située doit permettre d’explorer l’écologie des situations de violence des clients envers les employés de service, selon trois dimensions.

La première dimension concerne les expériences faites par les employés de service face aux violences des clients. Là où le champ est largement dominé par des lectures objectivistes et critiques, cette thèse s’inscrit dans une approche interprétative du phénomène, afin d’en fournir une perspective compréhensive nécessaire (Bishop, Korczynski, et Cohen, 2005), dans la lignée des approches d’inspiration phénoménologique et pragmatique (Bishop, 2006; Cintas, 2007, 2010 ; Jauvin, 2007). Plus particulièrement, je propose de m’intéresser aux violences des clients à partir de leurs coordonnées situationnelles. L’approche située défendue ici n’est ni complètement universaliste, ni radicalement particulariste quant à l’expérience que les employés de service font du phénomène. Elle consiste plutôt à laisser de côté les lectures catégorielles de la violence des clients selon leurs natures (par exemple, internes *vs* externes ou verbales *vs* physiques), pour chercher à préciser le contexte composite des interactions de service (Girin, 1990) et à mettre au jour le réseau de signification local et typifié à partir duquel les employés interprètent et agissent dans de telles situations. L’objectif consiste à rendre compte des catégories avec lesquelles, à partir d’expériences passées, ils font sens des violences de façon relativement stable (Schütz, 1987), entraînant des effets prototypiques lisibles dans l’action déployée en situation (Theureau, 2004) et émergeant sous la forme d’un consensus en acte (Goffman, 1987). A cet effet, je formule la première question de recherche suivante :

**(QR1)** Quelles expériences typiques les employés de service font-ils en situations violentes ?

La deuxième dimension explorée porte sur les actions des employés face à ces violences. La littérature, bien qu’elle investisse encore peu les actions effectives des employés en situation de violence, admet désormais qu’ils y jouent un rôle actif et déterminant (Chappell et Di

Martino, 2000 ; Reynolds et Harris, 2006). Quelques auteurs y ont déjà prêté attention dans le cas de situations de tension intégrant des formes de violence de la part des clients (Korzcsinsly 2003 ; Ben-Zur et Yagil, 2005 ; Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ; Reynolds et Harris, 2006 ; Virkki, 2008 ; Cintas, 2010 ; Echeverri, Salomonson et Åberg, 2012 ; Lenclud et Valléry, 2017), mais s'attachent majoritairement à catégoriser les actions à distance des situations dans lesquelles elles interviennent (par exemple, en distinguant les actions agissant sur le problème *vs* agissant sur l'émotion ou en opposant les actions individuelles *vs* collectives). Cette thèse s'appuie sur le courant de l'action située pour explorer l'opportunisme et la créativité (Suchman, 1987) des employés de service en situation de violence et à partir des ressources matérielles et sociales dont ils disposent (Circourel, 1994 ; Heath et Luff, 1994 ; Hutchins, 1994 ; Joseph, 1994). Ces actions sont classées selon une perspective temporelle distinguant trois périodes : avant, pendant et après l'interaction violente (Goffman, 1991 ; Reynolds et Harris, 2006). Il s'agit ainsi d'éclairer l'ensemble des actions types mises en œuvre par les employés au cours de ces trois étapes d'une part, et de rendre compte de leur articulation avec les expériences violentes typiques préalablement identifiées d'autre part. Pour ce faire, un deuxième axe d'investigation consistera à répondre à la question suivante :

**(QR2)** Quelles sont les actions types mises en place par les employés de service pour faire face aux différentes situations violentes ?

La troisième dimension de cette thèse entre en résonance avec plusieurs auteurs concluant à l'intérêt d'étudier l'organisation au travers de ses contextes situationnels (Martino, Hoel et Cooper, 2003), ainsi que l'ambivalence de ses instruments qui peuvent être, selon les situations, producteurs ou régulateurs de violence (Chiapello et Gilbert, 2012). Il s'agit plus précisément de mettre la focale sur l'organisation telle qu'elle est mise en scène par les acteurs en situation de violence, angle d'approche laissé de côté par les modèles causalistes. J'entends ainsi m'intéresser à l'influence de l'organisation en tant qu'environnement régional (Mead, 1963) et plastique (Suchman, 1987). Dans une perspective appropriative, il s'agit de rendre compte des usages attendus et inattendus des instruments de gestion, en contexte situé et au profit de l'action (Lorino, 2002 ; Vaujany et Grimand, 2005). Cette perspective doit me permettre d'identifier, en situation, les ascenseurs analytiques permettant de remonter dans l'épaisseur de l'organisation, de façon à répondre à la question suivante :

**(QR3)** Comment l'environnement organisationnel interagit-il avec les expériences et les actions des employés de service en situations violentes ?

## CANEVAS DE LA RECHERCHE

Cette thèse s'inscrit dans une conception interprétativiste du réel et de sa connaissance (Sandberg, 2005). Elle cherche par des méthodes qualitatives à donner à voir « des acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant » (Dumez, 2011, p. 29). L'approche immersive et ethnographique privilégiée permet d'y rendre compte du langage, des actes, des interactions et des « choses » (Yanow, 2012) en mettant le corps du chercheur sur la ligne en tant qu'instrument du savoir (Van Maanen, 1996). La démarche abductive employée tient compte des *faits surprenants* (Aliseda, 2006 ; Dumez, 2012) dans l'articulation de la théorie et de l'empirie au fil des boucles itératives. L'étude du cas unique (Yin, 2003) que constituent les « agents commerciaux SNCF-Transilien<sup>7</sup> » est élaborée à partir de quarante entretiens *re situ*, six participations observantes et seize observations participantes *in situ*, et des documents recueillis dans plusieurs grandes gares parisiennes, principalement à la gare de l'Ouest<sup>8</sup>. Ces données ont permis l'étude des différentes facettes des situations selon un travail d'analyse systématique sur les ressemblances et les dissemblances entre les unités de sens repérées et à partir d'un codage multi-thématique articulant des éléments issus de l'empirie et de la théorie (Ayache et Dumez, 2011).

## RESULTATS ET CONTRIBUTIONS

En réponse aux trois questions de recherche précitées, trois axes de résultats sont issus du travail d'enquête et structurent la partie empirique de cette thèse, tout en étant indéfectiblement reliés entre eux.

Dans un premier temps, les résultats rendent compte de l'index des expériences violentes élaboré par les employés de service. Celui-ci distingue six expériences types de violence de la part des clients : l'*abus*, le *mépris*, le *défolement*, le *pétage de plombs*, le *délire* et l'*atteinte*. Selon cette grille pragmatique de lecture, les situations de violences sont analysées par les employés au regard de la perception de l'intensité de l'intention de nuire du client et des raisons supposées de cette intention, qui peuvent être associées au(x) stigmat(e)s de l'agent commercial, au(x) (dys)fonctionnement(s) de service ou au(x) déviance(s) du client. La mise

---

<sup>7</sup> Il convient de noter ici que la thèse a été en partie financée par un contrat CIFRE de trois ans avec la SNCF.

<sup>8</sup> Le nom de cette gare a été volontairement modifié.

en œuvre de cette grammaire interprétative laisse apparaître un processus impliquant plusieurs étapes de cadrage des situations violentes par les agents commerciaux. Enfin, bien qu'ils vivent les mêmes situations violentes, le phénomène est interprété de trois manières différentes par les agents commerciaux en fonction de l'idéal professionnel qui les anime. Pour certains, les violences constituent un non-sens professionnel. Pour d'autres, elles représentent un risque métier. Enfin, d'autres les envisagent comme le cœur de leur métier.

Dans un deuxième temps, les résultats précisent le répertoire d'action mobilisé par les agents en situation et selon les situations violentes. Ceux-là jonglent en permanence avec trente-neuf actions différentes. Trente-trois d'entre elles sont spécifiquement associées aux différentes expériences violentes types identifiées. Les six autres constituent des actions plus génériques qui sont mobilisées indépendamment des situations particulières. Chacune de ces actions intervient soit en amont, soit au cours, soit après l'interaction violente. Il ressort de ce second niveau de résultats qu'à chaque situation violente typique correspond un protocole d'action précis, dont la logique interne fait écho à l'expérience type à laquelle il répond.

Dans un dernier temps, les résultats permettent de lire l'organisation à partir de ses prises avec les situations violentes concrètes. Quatre dimensions apparaissent alors saillantes. La première concerne les instruments de lutte organisationnelle contre les violences des clients et témoigne d'une lecture polarisée, individualisée et partielle du phénomène en situation. La deuxième dimension porte sur les rôles des différents espaces de service dans les situations, montrant notamment les effets délétères de la séparation vitrée dans les espaces consacrés à l'après-vente, ainsi que l'importance des coulisses dans la prévention et la gestion des violences par les agents. La troisième dimension s'intéresse plus précisément à l'organisation et à la normalisation de la relation de service et donne à voir le rôle du différentiel de compétence entre les agents commerciaux et les clients, ainsi que celui du rapport à la norme de service dans les situations de violence. Enfin, une quatrième dimension porte précisément sur l'influence de la proximité et de la stabilité du collectif de travail dans la gestion située des violences des clients.

A partir de ces résultats, différentes contributions théoriques peuvent être formulées. D'abord, contrairement aux représentations courantes dans la littérature, ils permettent d'envisager la violence des clients non pas comme un incident ou comme un processus, mais comme une situation. Le cas étudié rend compte de six d'entre elles et de leurs logiques propres selon une approche écologique. A partir de leur analyse, il est possible de dire que les expériences violentes qui sont faites, tiennent finalement moins à la nature de la violence à laquelle il est

classiquement fait référence, qu'à ses causes et ses intentions perçues. A cet égard, trois causes sont identifiées et permettent d'affiner et de rassembler des éléments jusqu'ici éparpillés, autour de trois *continuum* de violence. Ce répertoire d'expériences ne se contente donc pas d'établir qu'elles sont typifiées, mais montre bien qu'elles sont aussi organisées.

Par ailleurs, cette thèse enrichit la compréhension du rôle actif de la victime de violence en situation. Son principal apport consiste à raccorder les actions aux expériences violentes qu'elles concernent. Aussi, ce travail montre que les employés n'agissent pas seulement en fonction des ressources dont ils disposent, mais aussi en fonction du type de violence auquel ils ont affaire et à la période à laquelle leur action intervient. Plus particulièrement, parmi les actions observées, dix-neuf d'entre elles existent dans la littérature et sont identifiées, illustrées et précisées par ce travail. Dix-neuf autres, y sont mises en exergue. A l'aune de ces constats, il est possible de dire que les actions individuelles et collectives s'enrichissent mutuellement et que les clients y jouent un rôle actif.

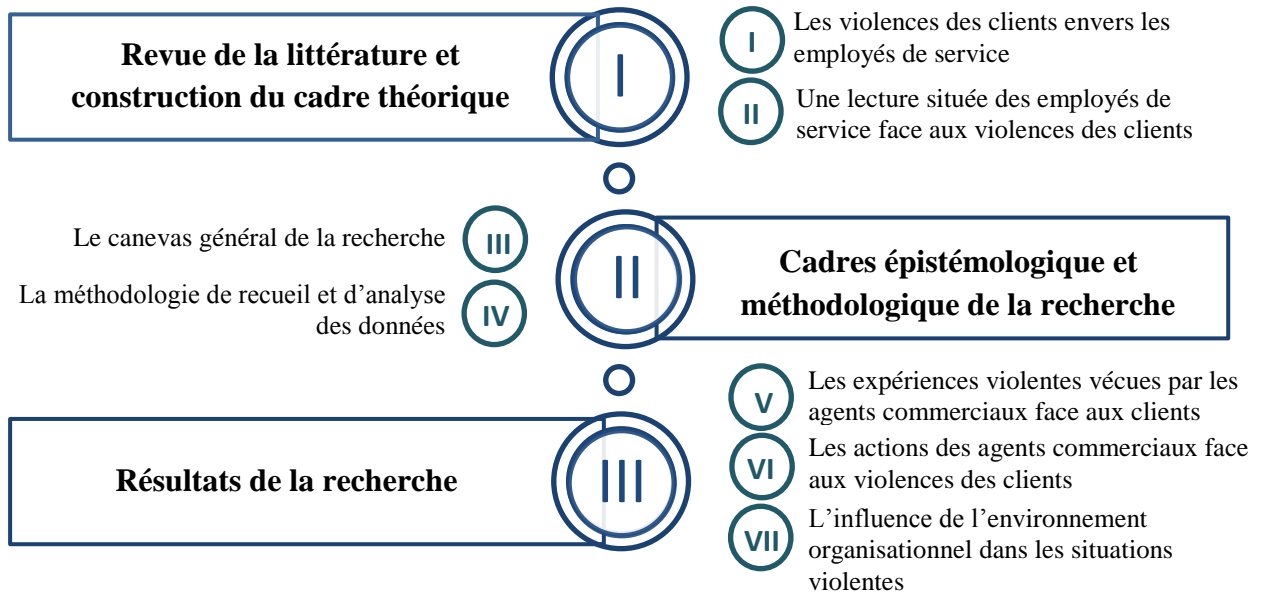
Enfin, ce travail invite à saisir le rôle de l'organisation dans les situations violentes, non pas en tant que conditions de travail, mais en tant que conditions d'activité. Elle se construit dans l'interaction et part les acteurs. En cela, une lecture ambivalente du rôle de l'organisation dans les violences est alimentée. Ce faisant, cette thèse permet de préciser en contexte d'action, le rôle de la méconnaissance organisationnelle de la violence, des déficits structurants la relation de service, de l'organisation du collectif de travail et de l'aménagement des espaces de travail. Du reste, les résultats rendent compte des interactions entre les stratégies et les attitudes de l'organisation vis-à-vis des violences, et celles des agents en montrant qu'elles peuvent se renforcer ou se contrer en situation.

Pour terminer, sur le plan managérial, cette recherche aboutit à la formulation d'enseignements pratiques. Ce travail doctoral souligne l'importance pour les organisations, de reconnaître et de condamner officiellement les violences des clients, telles qu'elles sont vécues par les employés, et de façon à engager une politique de lutte efficace. A cet égard, il insiste sur l'importance de placer la réflexion en amont de l'organisation du travail et d'y inclure l'ensemble des acteurs concernés. Par ailleurs, il propose la mise en place d'espaces de discussion de façon à accompagner la mise en sens des situations de violence vécues et le débat quant aux actions pour y faire face. Enfin, cette thèse pointe un certain nombre de leviers organisationnels sur lesquels il est possible d'agir en élaborant des normes de service opportunes, en développant les compétences situées et ésotériques des employés, en favorisant le travail collectif et en entre-ouvrant les espaces de service.



\*

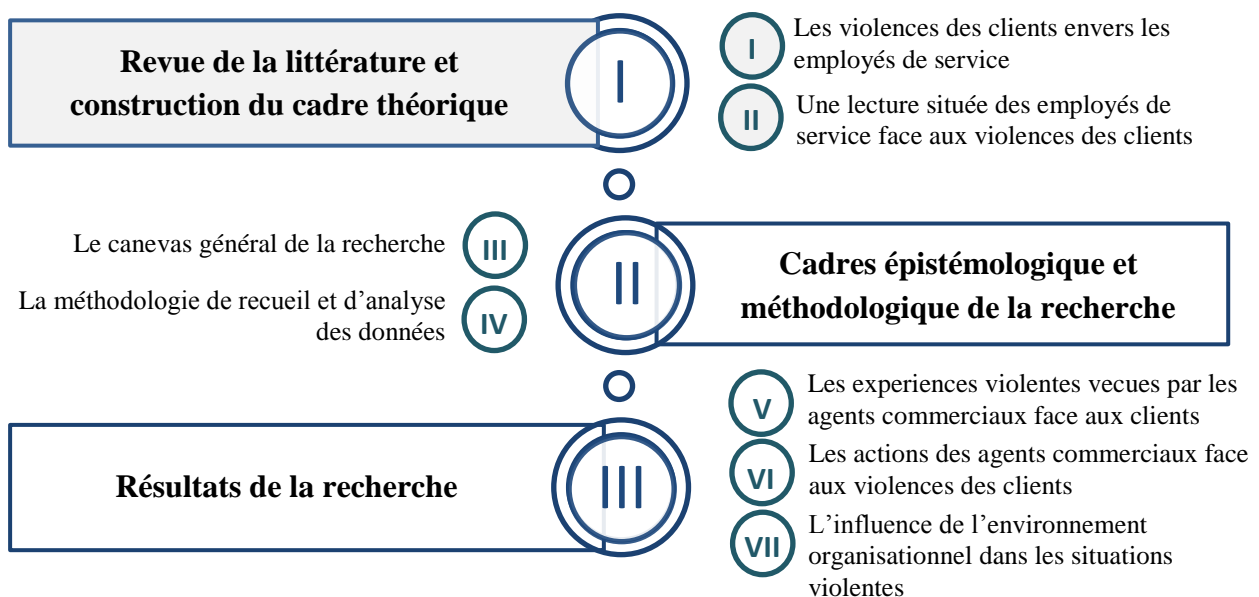
## STRUCTURE DE LA THESE





## REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CONSTRUCTION D'UN CADRE THEORIQUE

Cette première partie a pour but de faire un état des lieux critique de la littérature, afin de faire émerger les avenues de recherche dans laquelle cette thèse s'engage ainsi qu'un cadre conceptuel pertinent pour mener à bien ce projet au cours de l'analyse des données empiriques. Dans cette perspective, la littérature recensée est articulée autour de deux chapitres. Le premier a pour objectif de préciser les connaissances relatives au phénomène d'étude, à savoir les violences des clients envers les employés de service. Le second, propose une lecture située du phénomène en éclairant les expériences et les actions des employés de service, ainsi que les rôles joués par l'environnement organisationnel en situation de violence de la part des clients.



Le **CHAPITRE I** est dédié à la présentation du champ théorique de la violence au travail et de ses interstices, ainsi qu'à la définition du périmètre de cette thèse qui se borne à étudier celle des clients à l'encontre des employés de service dans une perspective interprétativiste. Dans le **CHAPITRE II** un cadre théorique situé permettant d'en renouveler la lecture à partir de ses situations, est élaboré. Il débouche sur trois questions de recherche.



## CHAPITRE I

### LES VIOLENCES DES CLIENTS ENVERS LES EMPLOYÉS DE SERVICE

---

Dans ce chapitre, je propose de faire un état des lieux de la littérature existante sur la violence au travail en précisant un certain nombre d'éléments saillants concernant la violence en général, la violence à l'occasion du travail et la violence des clients à l'encontre des employés de service. Il s'agit ici de raconter et de baliser cet espace de réflexion particulièrement éclaté et mouvant, et de positionner le projet de cette thèse par rapport aux principales avenues de recherche qui auront pu être dégagées à cette occasion.

Dans cet objectif, la **SECTION I** se propose de faire l'histoire et l'actualité de la violence au travail. Cette rétrospective retrace le parcours sémantique et scientifique du phénomène et son immixtion récente dans le travail et en sciences de gestion. La **SECTION II** est dédiée à la précision des différentes façons de dire, d'envisager et de circonscrire la violence au travail. Le choix de parler de violence selon une approche subjectiviste est à cette occasion défendu, tout comme celui de se concentrer sur les violences des clients à l'encontre des employés de service. Enfin, la **SECTION III** présente les causes de la violence des clients et interroge les actions des employés et des organisations de service pour y faire face. Elle est l'occasion de préciser la centralité des contextes situationnels dans le phénomène, de rendre compte des capacités d'actions des employés face à lui et de questionner les effets concrets des actions déployées par les organisations.

---

#### STRUCTURE DU CHAPITRE

##### **1. La genèse de la violence et son immixtion dans le travail**

1. L'étude de la violence humaine : difficultés sémantiques et lectures disciplinaires
2. La violence au travail : un phénomène en plein essor ?
3. La violence au travail : l'émergence d'un intérêt gestionnaire

##### **2. Les contours et les contenus de la violence au travail**

1. Les mots pour dire les maux du travail
2. La violence au travail, la violence du travail, les violences au travail
3. Les violences des clients envers les employés de service

##### **3. Le rôle de l'organisation dans les violences des clients**

1. L'évolution de l'étiologie de la violence au travail
2. Des employés subissant aux employés agissant face aux violences des clients
3. L'organisation actrice de la lutte contre la violence des clients ?

## 1. LA GENESE DE LA VIOLENCE ET SON IMMIXTION DANS LE TRAVAIL

« Nous découvrons toujours la violence comme scandaleusement et absolument inédite pour la simple raison que nous vivons notre vie à nous et pas celle des autres, que c'est à nous que les choses arrivent et pas à un spectateur flottant au-dessus de l'histoire et qui en aurait vu d'autres. C'est pourquoi il y a toujours un air d'apocalypse à l'irruption de la violence dans une paix dont la durée se mesure à notre expérience. »

Changement dans la violence. Essai sur la bienveillance et la peur.  
(Michaud, 2002, p. 9)

L'examen gestionnaire de la violence, comme beaucoup de thématiques liées à la santé au travail, a longtemps été nourri par d'autres disciplines avant de s'en émanciper (Gamassou et *al.*, 2018). L'objet de cette première section est de rendre compte des difficultés sémantiques que soulève la violence et des différentes grilles disciplinaires qu'elle implique (1.1). Il s'agit par ailleurs d'expliquer sa récente émergence en tant que préoccupation sociale dans le cadre du travail, et en tant que champ d'étude à part entière en sciences de gestion (1.2).

### 1.1. L'étude de la violence humaine : difficultés sémantiques et lectures disciplinaires

La violence humaine est à la fois un mot courant et un phénomène universel. A ce titre, elle véhicule un univers sémantique composite et supporte des grilles d'analyse très différentes selon les angles d'approche. Ces éléments font l'objet des paragraphes suivants.

#### 1.1.1. Les difficultés sémantiques d'un mot courant

Si l'utilisation d'un mot courant semble aller de soi, ses connotations usuelles compliquent le travail du chercheur (Dumez, 2011). Alors que chacun estime savoir ce qu'elle signifie dans le langage courant, l'instabilité des contours analytiques de la violence en sciences sociales montre à quel point la précision du concept est délicate (Imbusch, 2003). Des ambiguïtés sémantiques traversent l'usage du mot, en raison de son caractère composite, normatif, subjectif et culturellement ancré. Souvent passés sous silence par les sciences de gestion,

d'autres domaines scientifiques permettent ici de les mettre en discussion<sup>9</sup>.

D'abord, l'étymologie du mot *violence* montre bien la dualité sémantique qui le traverse depuis son apparition en 1213. Du latin *violentia* issu de la forme latine *vis*, il désigne à la fois une *force* violente renvoyant à des actions employant la force contre l'ordre établi ou autrui, et un *caractère* passionné, emporté, farouche ou indomptable. Sa traduction par *bia* en grec ancien, partage la même racine que *bios* qui désigne la vie. La violence renvoie donc aussi à une force vitale qui peut aussi être destructrice. Il est donc possible de dire que dans un cas, la violence s'oppose à l'ordre et que dans l'autre, elle dépasse la mesure (Michaud, 2004). Pour autant, le langage courant tient souvent la violence et la force pour synonymes, notamment en utilisant le premier comme un intensif du second (Frappat, 2000).

Ensuite, comme l'illustrent les débats autour de l'affaire dite de *la chemise arrachée*<sup>10</sup>, l'usage qui est fait du mot violence est bien souvent normatif. Entremêlant le registre de la description et du jugement de valeur (Semelin et Mellon, 1994), la violence a aujourd'hui, sauf rares exceptions, une connotation négative. Elle est à la force ce que la vengeance est à la justice, ce que la répression est à l'ordre. Il ne s'agit donc pas seulement de qualifier un phénomène, mais également de le disqualifier en le stigmatisant, la force étant toujours susceptible de se voir requalifier en violence pour avoir perturbé l'ordre ou dépassé la mesure (Semelin et Mellon, 1994). En conséquence, certains anthropologues ont proposé de distinguer la violence comme *artefact* – celle de l'organisation sociale et qui n'apparaît donc pas comme telle – de la violence comme *aberration* – celle des transgressions à l'ordre établi et des déviations aux règles communément admises. Ainsi, plus une société est « violente » dans la première acception, moins elle laisse de place à la « violence » dans la seconde (Lenclud, Claverie et Jamin, 1984, p. 11).

Dans le même temps, le mot violence oppose les tenants d'un objectivisme quantitatif

---

<sup>9</sup> Le caractère insaisissable et mouvant de la notion de violence au travail renvoie aux constats fait par d'autres sciences sociales concernant la violence en général (par exemple, Lenclud, Claverie et Jamin, 1984 ; Marzano, 2011 ; Michaud, 2014 ; Mucchielli, 2011 ; Naepels, 2006).

<sup>10</sup> Survenue au sein d'Air France en 2015, l'affaire permet de mettre face à face ce qui est considéré par les employés et les organisations syndicales comme une violence sociale (celle des licenciements) et ce qui est considéré par les dirigeants comme une violence physique (la chemise arrachée du DRH d'Air France). Au regard de la loi, seule la seconde forme de violence est illégitime. Cependant, Jacques Cotta, dans son reportage « Dans les secrets de la violence sociale » réalisé en 2016, explore la dynamique qui unit ces deux phénomènes. De même, les travaux de Palpacuer et Seignour (2012) qualifie de « violence sociale » la rhétorique managériale associée une restructuration.

cherchant à délimiter et à mesurer des événements, à ceux d'un subjectivisme d'obédience qualitative, s'intéressant à la façon dont les événements sont interprétés comme violents. La violence a donc « une positivité inéluctable et, en même temps, elle flotte et se métamorphose au gré des convictions qui l'appréhendent » (Michaud, 1978, p. 11). Alors que tenter de la saisir au seul prisme de ses éléments objectifs semble inaccessible, imaginer ne l'étudier qu'au travers de ses éléments subjectifs risque d'être inopérant.

Enfin, sur le plan culturel, la transparence du mot violence, utilisé aussi bien en français qu'en anglais, ne doit pas faire oublier qu'il recoupe des sens différents selon la langue et la culture dans lesquels il est encadré (Chanlat, 2014 ; Usunier, 2012). L'acception française du mot s'inscrit généralement dans une lecture compassionnelle et politique, tandis qu'en anglais, le mot « violence » fait plutôt référence à un cadre légal et quantifiable, renvoyant ainsi à une vision individualiste et individualisée du phénomène (Cintas, 2013).

A l'issue de ces constats, certains auteurs considèrent que la violence est un *concept insaisissable* (Michaud, 2014) ou un *non-objet* (Marzano, 2011; Michaud, 2014). Si elle « résulte d'une procédure toujours ouverte de qualification » (Lenclud, Claverie, et Jamin, 1984, p. 10), il est possible de penser qu'elle est « moins une catégorie opératoire pour l'analyse, que l'index d'un champ d'expériences qui demeurent difficiles à spécifier » (Naepels, 2006, p. 489).

### 1.1.2. L'étude pluridisciplinaire d'un phénomène universel

« La violence se trouve liée à presque tous les aspects des rapports humains » (Domenach, 1978, p. 763). Comme le montrent ses historiens (Chesnais, 1981; Muchembled, 2012), elle constitue depuis longtemps un phénomène central de nos sociétés. Il s'agit ici de proposer un panorama succinct des différentes façons dont elle a été constituée en objet scientifique et qui continuent d'influencer son analyse.

Il est d'abord à remarquer que la violence, malgré son histoire longue, sa notoriété récente et l'existence depuis les années quatre-vingts de revues dédiées<sup>11</sup>, n'a jamais constitué un

---

<sup>11</sup> Ces revues existent notamment dans le domaine de la criminologie (par exemple, *Journal of Interpersonal Violence* ou *Aggression and Violent Behavior*).



domaine autonome d'enseignement et de recherche<sup>12</sup> et n'est devenue un objet de réflexion scientifique qu'à partir du vingtième siècle. Néanmoins, de nombreuses disciplines se sont intéressées à ses manifestations dans le champ de leur étude<sup>13</sup>. Plusieurs auteurs notoires sont désormais associés à la question en philosophie politique<sup>14</sup> (par exemple, Fanon, Weber, Arendt), en biologie (par exemple, Selye, Lorenz, Karli), en psychologie (par exemple, Freud, Dollard, Buss, Bandura, Berkowitz, mais aussi l'expérience célèbre de Milgram ou celle désormais controversée de Zimbardo) ou encore en sociologie (par exemple, Elias, Soffsky, Bourdieu, Žižek, Maffesoli, Collins). Cette richesse théorique pose la question de la complémentarité des lectures. Comment appréhender un mot pouvant aussi bien désigner la guerre, la torture, le crime, l'insulte, le viol, le coup, la domination ou encore le harcèlement ? Alors que cette diversité a fait l'objet d'un dictionnaire volumineux - et néanmoins non exhaustif - consacré à la violence (Marzano, 2011), il apparaît difficile de démêler les dimensions individuelles, collectives et systémiques du phénomène, de distinguer ses formes physiques, psychologiques et imperceptibles, ou encore de trancher sur ses vocations destructrices, constructrices ou protectrices.

Il ne s'agit pas ici de s'interroger sur la portée philosophique et politique de la violence (peut-elle par exemple être légitime ?), ni sur le caractère naturel ou culturel de ses multiples causes et manifestations. Cependant, l'étude d'un phénomène aussi transdisciplinaire (Jauvin, 2003; Meyran, 2006), qui plus est dans l'optique de contribuer aux sciences de gestion qui puisent traditionnellement dans celles qui les ont précédées (David, Hatchuel et Laufer, 2012 ; Girin, 1981), impose de ne pas en ignorer ces grilles de lectures au risque de les « réinventer » (Neuman et Baron, 1998). La revue des principales thèses développées autour de la violence ne se veut donc pas ici exhaustive, mais kaléidoscopique<sup>15</sup>. Il s'agit de donner au lecteur la

---

<sup>12</sup> Bien que le terme *violentologie* - littéralement « étude de la violence » - existe, il fait référence aux *violentologistes*, qui s'intéressent à la période de l'histoire colombienne portant le nom de *La Violencia*. Par ailleurs, la criminologie en tant que domaine d'étude pluridisciplinaire du phénomène criminel renvoie majoritairement à l'étude quantitative des comportements délictueux.

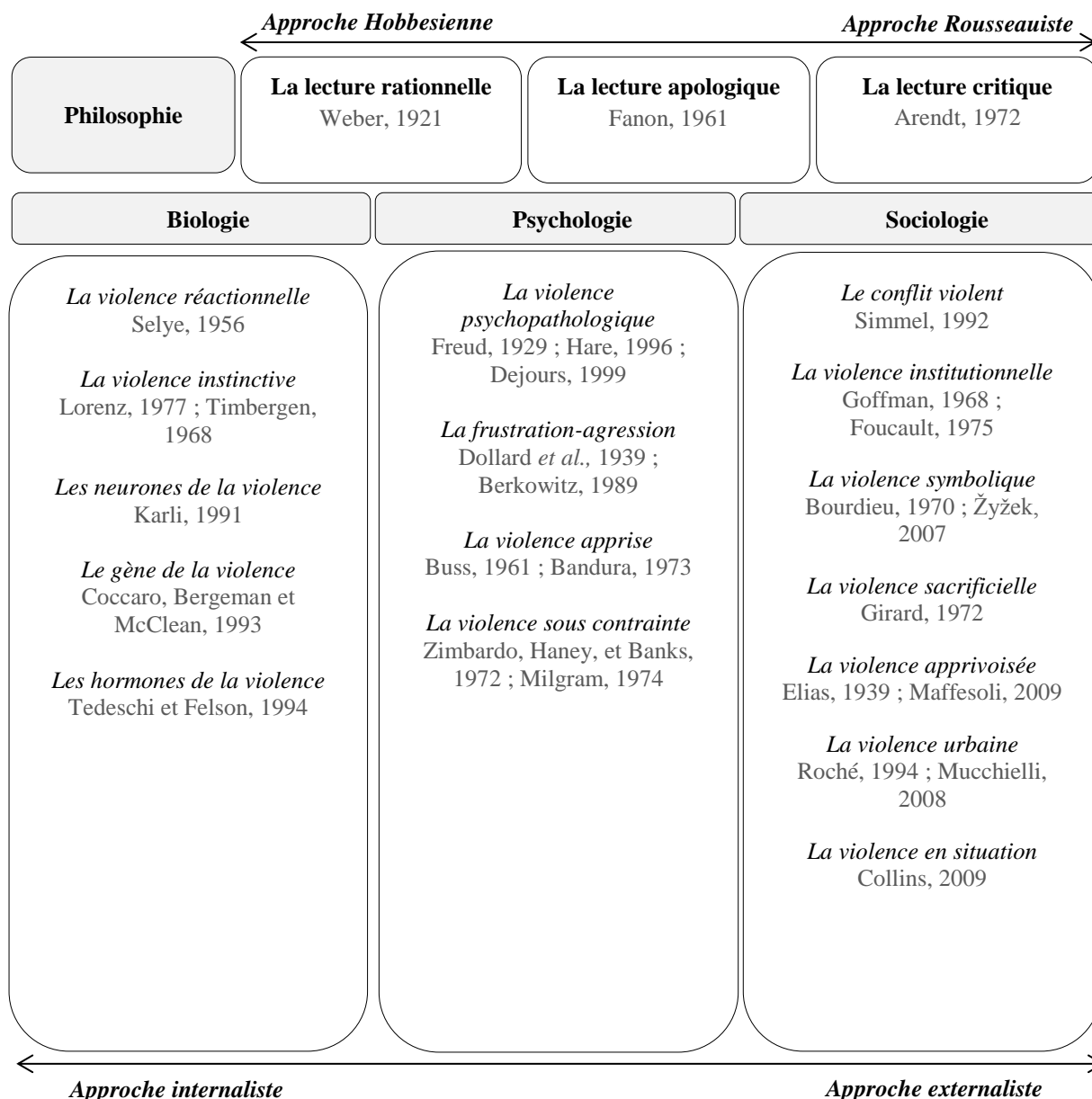
<sup>13</sup> Par souci de clarté, les différents auteurs seront présentés en fonction de leur discipline de rattachement : la biologie, la philosophie, l'anthropologie, la psychologie et la sociologie. Cette distinction ne doit pas faire oublier qu'à l'époque des travaux mentionnés, les *frontières disciplinaires* étaient sans doute moins clivantes et moins précises qu'aujourd'hui (Morin, 1977), et que les auteurs appartiennent souvent aux sciences humaines en général.

<sup>14</sup> La philosophie s'est principalement intéressée à la violence comme consubstantielle du politique et du pouvoir puisqu'elle en est à la fois l'origine et la conséquence.

<sup>15</sup> Il s'agit plus précisément de faire mention de principales *thèses* (au sens étymologique) existantes et invoquées dans l'étude de la violence.

possibilité de pondérer et de questionner certaines croyances sur le sujet, qui perdurent de façon plus ou moins explicite dans son étude dans le cadre particulier du travail (Jauvin, 2003; Tragno, Duveau, et Tarquinio, 2007). Afin de rendre à la violence sa vertu descriptive, sa portée analytique et sa dimension critique, un premier tour d’horizon disciplinaire des principales conceptions de la violence s’impose donc dans la *figure 1*.

**Figure 1.** Tour d’horizon interdisciplinaire des principales conceptions de la violence



De façon plus détaillée, comme toute interrogation relative à la condition humaine et n’appelant en cela pas de réponse définitive, la violence implique des considérations philosophiques et politiques. Deux traditions intellectuelles peuvent être identifiées à cet effet.

La conception *hobbesienne* juge qu'une instance chargée de faire régner la paix par la violence légitime (le *Léviathan*) est nécessaire pour limiter celle des hommes. *A contrario*, le schéma *rousseauiste* envisage la violence des individus comme le résultat d'un processus social de civilisation. Chacun des auteurs ayant prêté un intérêt à la question se situe sur ce *continuum* opposant la violence comme nature à la violence comme culture. Cette filiation marque une dichotomie dans la façon d'analyser la violence comme objet d'étude empirique ou comme outil critique. Elle montre par ailleurs que le travail de théorisation est nécessairement - à défaut parfois de l'être explicitement - imprégné de présupposés philosophiques et d'une portée politique qui sont ici catégorisés selon trois grilles de lecture idéologiques : rationnelle, apologique et critique.

La lecture rationnelle pose que l'Etat moderne doit ou doit avoir pour projet, de canaliser la violence en *monopolisant son usage*. Légitime lorsqu'elle est associée au pouvoir, elle endigue l'utilisation autonome que pourraient en faire les individus. L'Etat, s'il le juge nécessaire, peut recourir aux moyens extrêmes de la force (Weber, 1921). Cette thèse est finalement prolongée par celle d'Elias (1939), qui montre que la prise en charge de la violence privée par l'Etat a soutenu le processus de *civilisation des mœurs*. Au contraire, la lecture apologique prescrit l'usage de la violence lorsqu'elle vise à démasquer celle qui est naturalisée dans les rapports de domination. Ici, la violence révolutionnaire est considérée comme libératrice de l'oppression (Fanon, 1961). La lecture critique conteste la nature violente du pouvoir et condamne en conséquence celle de l'action politique. Ainsi, pour Arendt, le pouvoir repose sur une cohésion populaire tandis que la violence ne requiert que des instruments. « Tous contre un, équivaut à la forme extrême du pouvoir, tandis qu'un contre tous représente celle de la violence » écrit-elle (1972, p.142). En contre-pied des apologistes, elle affirme ainsi que la violence est le contraire du droit et ajoute qu'alors que l'organisation sociale est à la fois instigatrice et régulatrice de violence, cette dernière est susceptible de la renforcer ou de la dégrader. Selon les buts qu'elle poursuit et les forces qui la soutiennent, la violence peut donc être considérée comme constructrice, libératrice ou destructrice.

Ce questionnement philosophique et politique débouche naturellement sur celui du rapport entre violence et système organisé, qui fera l'objet de travaux importants en sciences humaines et sociales dans les années soixante et soixante-dix. Cette période est en effet marquée par la montée d'une critique de l'organisation pour sa propension à produire de la violence par le contrôle abusif qu'elle exerce sur les corps. Les travaux de Bourdieu (1970)

dénoncent les effets de domination sous-jacents au système, mais surplombant ses acteurs, qui se voient imposer ses normes sur un mode légitime. Ceux de Foucault (1975) décrivent les mécanismes de leur *disciplinarisation* aussi bien dans les prisons ou dans les hôpitaux psychiatriques, qu'à l'école ou à l'atelier. Néanmoins, d'autres travaux voient dans le système organisé une protection face à la violence interpersonnelle. C'est le cas de Girard (1972) pour qui la structure est une protection face à la violence endémique qui menace tout collectif. Par ailleurs, si l'organisation peut être violente lorsqu'elle est *totale*, Goffman (1968) montre comment la créativité de ses victimes leur permet d'y échapper dans l'univers asilaire.

Ensuite, parmi les différents regards disciplinaires posés sur la violence cohabitent des conceptions qui peuvent être associées à une approche *internaliste* ou *externaliste* du phénomène. Les thèses biologiques se concentrent en particulier sur les déterminants naturels de la violence humaine. Les thèses psychologiques s'emploient au contraire à montrer qu'elle résulte de conditions psychologiques particulières. Enfin, les thèses sociologiques décrivent ses déterminants socio-culturels (Etat, institution, sous-groupe, situation). Si cet héritage pluridisciplinaire justifie une telle polarisation des lectures, il n'en demeure pas moins que les auteurs, plus unis par l'objet que par la discipline *stricto sensu* (Chanlat, 1998), souscrivent désormais à l'idée d'un phénomène *bio-psycho-social* (Bedin et Dortier, 2011).

En conclusion, si rien n'échappe à la violence donc, elle n'échappe pas non plus aux sciences sociales. Face à l'ampleur théorique de tels travaux, le projet de cette thèse est minuscule, puisqu'il s'intéresse à la réception situées du phénomène du point de vue de quelques acteurs et dans un espace-temps réduit. Aussi, les questions soulevées plus haut sont tenues en partie pour indécidables, tandis que ce travail entend s'inscrire dans une approche complémentariste, pragmatique et complexe (Morin, 1977) de la violence, en la considérant comme un objet nécessairement situé, a-disciplinaire et ambivalent. En outre, cette thèse propose de partir, comme le fait Collins (2009) inspiré par la sociologie de Goffman, de la situation de violence, considérant que si les dimensions précédemment soulevées se jouent concrètement en son sein, c'est à partir de ses coordonnées qu'il convient de les analyser.

### **1.2. La violence au travail : l'émergence d'un problème et d'un intérêt gestionnaire**

Comme le suggère la citation de Michaud en introduction de ce chapitre, la violence - en générale comme au travail - est bien souvent présentée comme un phénomène à la fois

émergent et grandissant par ses commentateurs. Je propose ici d'en relativiser l'essor et d'en retracer la récente apparition en tant qu'objet d'étude en sciences de gestion.

### 1.2.1. Un phénomène en plein essor ?

S'interroger sur la diminution ou la progression de la violence est une pratique récente. A en croire l'opinion publique, la violence semble plus importante et intense qu'auparavant. Depuis les années 1980, elle constitue un objet médiatique et un sujet de débat. Les tentatives de mesure qui ont accompagné ce mouvement rendent quasi systématiquement compte d'une augmentation globale de la violence en France. D'abord élaborés sur la base de statistiques judiciaires, puis policières ces chiffres sont, depuis les années 1980, construits à partir d'enquêtes de « victimation<sup>16</sup> ». Discerner les raisons de l'occultation du phénomène jusqu'à lors, permet de comprendre les raisons de récente révélation et par là même peut-être, de sa nature profonde.

Interroger les dispositifs de mesure est, à ce titre, instructif. En effet, ce qui est considéré comme violent ne l'est qu'au prisme d'un univers normé qui varie en fonction des cultures et des époques (Frappat, 2000 ; Michaud, 2004). Aussi, alors que la brutalité de la vie quotidienne a longtemps été perçue comme une source de plaisir socialement légitime, la *civilisation des mœurs* a progressivement élargi le spectre de ce qui est considéré comme violent (Elias, 1939). En ce sens, l'évolution des sensibilités, l'augmentation de l'individualisme, la progression de la dénonciation des risques, la réduction des grands conflits dans la sphère publique et politique (déclin des mouvements révolutionnaires, des grands épisodes de répression policière, *etc.*) ou au travail (déclin des syndicats, diminution des manifestations violentes, *etc.*), la progression sans précédent du statut de victime et de la compassion envers la souffrance humaine, témoignent plutôt d'une diminution lente de la violence (Mucchielli, 2008). Paradoxalement, sa baisse objective entraînerait l'augmentation de son appréhension subjective. Devenue intolérable, la violence est ressentie comme croissante et est dénoncée de façon systématique. En réaction, le Droit est appelé à pénétrer des sphères d'où il était jusqu'ici absent, prohibant les formes physiques, verbales, psychologiques et enfin morales de violence (Michaud, 2004). Ce faisant, les chiffres de la

---

<sup>16</sup> La victimation peut être définie comme le fait de subir une atteinte (matérielle, corporelle ou psychique) contrairement à la victimisation qui renvoie au fait de se considérer comme une victime d'une telle atteinte et donc, à son statut social. Les enquêtes de victimation sont menées dans le cadre d'études victimologiques.

violence rendent souvent moins compte de sa progression « réelle » que de celle des activités judiciaires et policières (Bouillonnet et Quentin, 2014).

*A pari* dans le cadre du travail, l'appréciation de la violence peut renvoyer désormais à des comportements très divers, tels que les marques de mépris, de déni de reconnaissance du travail ou, plus rarement, d'atteintes dégradantes. Pour autant, ces enquêtes ne font pas exception à la règle et ne reposent pas sur une définition explicite, claire et durable de la violence (Cavalin, 2012). Or, malgré l'histoire intime qui lie le travail et la violence au travers de l'esclavage, du *Tripalium* ou des violences ouvrières (Loriol, 2013), ce n'est que depuis une trentaine d'années que cette relation est mesurée et contestée dans la plupart des pays occidentaux et industrialisés (Chappell et Di Martino, 2000). Les violences au travail autrefois ritualisées (par exemple, le bizutage) et organisées (par exemple, les révoltes ouvrières) ont peu à peu perdu leur légitimité avec le déclin des collectifs de travail et de la culture ouvrière (Loriol, 2013).

Néanmoins, un certain nombre de nuances peuvent être apportées au processus de pacification dans le cadre du travail. Celui-ci semble en effet toucher inégalement les catégories sociales. Les cadres déclarent moins de violences verbales que les ouvriers, sans qu'ils aient pour autant été plus souvent agressés. De même, la distance sociale et culturelle entre les individus, peut entraîner une interprétation violente de comportements n'en ayant pas l'intention (Mucchielli, 2008). En outre, les conflits de la vie sociale ordinaire, en l'absence de capacité infrajudiciaire de résolution, sont largement externalisés vers les métiers au contact du public, qui plus est lorsqu'ils sont porteurs d'une mission de service public. C'est ainsi que la police principalement, mais aussi les enseignants, les travailleurs sociaux, et les agents de transport, se voient transférer une partie de la violence ordinaire se situant aux interstices du droit et des mœurs, les organisations concernées « laissant aux employés de base, aux agents de « première ligne » le soin de porter plainte » (Mucchielli, 2008, p. 14).

Par ailleurs, il semble difficile d'ignorer les transformations organisationnelles récentes du monde du travail. Certains sociologues lisent dans l'augmentation de la violence, une conséquence de l'intensification de l'activité productive (Gollac et Bodier, 2011 ; Gollac, Volkoff et Wolff, 2014), des dérives du management moderne (Aubert, de Gaulejac et Vindras, 1991) et du manque de réflexion organisationnelle (Herreros, 2012). De même, une partie de la psychologie clinique estime que les évolutions organisationnelles récentes (baisse des effectifs, flexibilité, évaluation systématique des performances, destruction des collectifs) endiguent la transformation de la violence « banale » en règles de métiers et l'élaboration de

stratégies collectives de défense (Dejours, 1998), et dégradent les climats de travail (Clot, 1995). En outre, il a été montré en sciences de gestion que le Nouveau management public engendrait un climat de violence psychologique (Chatillon et Desmarais, 2012)

Pour conclure, deux thèses s'opposent donc s'agissant de l'évolution de la violence dans la société et de son immixtion dans le travail. Celle optimiste du déclin de la violence associée à un niveau d'intolérance et de compassion sans précédent, et celle pessimiste de la progression de la violence et de sa polarisation dans des formes plus extrêmes ou plus diffuses. Il est donc possible de considérer que la violence se propage ou qu'elle se raréfie, ou tout simplement qu'il n'est pas possible de le dire. Sans trancher entre ces hypothèses, il semble clair que la violence est à la fois transhistorique et remodelée par l'histoire et que les *figures de l'intolérable* (Fassin, 2005) ont évolué en conséquence. Sans doute que nos ancêtres n'auraient pas accepté ce que nous considérons comme acceptable, et inversement. Il est donc possible que la violence résulte de causes multiples et arbore des visages bien différents de ceux qu'elle pouvait revêtir autrefois. Cependant, dans le cas des agents concernés par le Nouveau management public et travaillant au contact des clients-usagers, le bilan est sans doute moins pacifié. Afin d'éviter d'essentialiser la violence, ce travail doctoral propose de la lire au regard de son contexte social et organisationnel. En conséquence, elle sera considérée comme relative à ses coordonnées socioculturelles et situationnelles.

### 1.2.2. Un nouvel objet des sciences de gestion ?

Comme le montrent les travaux précités, la violence ne fait problème social et scientifique que depuis quelques décennies. Les auteurs s'accordant désormais à la dénoncer dans le cadre du travail, elle alimente la constitution et la progression d'un champ à part entière en sciences de gestion.

Outre l'actualité récente du phénomène, la relecture des spécialistes du management fait apparaître en creux, une préoccupation managériale plus ancienne sous l'angle du conflit social<sup>17</sup>. Dans un contexte conflictuel (Béroud et Mouriaux, 2001) et dans l'optique de

---

<sup>17</sup> Sur le plan conceptuel, la violence est à distinguer du conflit. En effet, lors d'un conflit, chacun tente de défendre sa position tout en reconnaissant l'autre à part entière. Au contraire, celui qui fait usage de la violence cherche à imposer sa volonté à l'autre par la force (Bachelard, Debout, Grasset et Rouat, 2008). L'un comme l'autre peut donc exister indépendamment. Néanmoins, l'escalade de la dynamique conflictuelle peut aboutir sur

renforcer le contrôle des ouvriers et afin de permettre une production efficace et de gérer les débordements affectifs susceptibles de lui nuire, l'investigation du conflit est très vite apparue nécessaire aux théoriciens des organisations. Les projets d'auteurs comme Taylor, Fayol ou Ford visaient, entre autres, à empêcher son expression grâce à l'organisation rationnelle et légale du travail. A contre-courant, d'aucuns parmi l'école des *Relations Humaines* ou comme Parker Folett, plaident en faveur d'un conflit ni bon ni mauvais et rendent compte des voies de sa résolution en soulignant l'importance des affects et du collectif (Chanlat, 2017).

A partir des années 1970, alors que les mobilisations ouvrières font usage de stratégies de lutte (ré)impliquant la séquestration des dirigeants et le sabotage de l'outil productif, la notion de *conflit radical* se voit requalifier en *violence* (Bérout, 2010). Quelques années plus tard, à la fin des années 1990, la violence au travail devient un objet d'investigation en sciences de gestion (Chappell et Di Martino, 2000). Suite à une enquête statistique menée pour l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les chercheurs Chappell et Di Martino publient un ouvrage dédié à la violence au travail (2000). Il est suivi, en France, par le Plan Violence et Santé (Dejours, 2005, 2007), le rapport du Collège Gollac (Askenazy *et al.*, 2011), mais aussi par les enquêtes SUMER successives (2003; 2007; 2010; 2014; 2016), qui seront les supports privilégiés de l'étude des phénomènes de violence au travail. En conséquence, entre 2000 et 2005, le nombre de recherches portant sur la violence au travail a pratiquement doublé (Tragno, Dubeau et Tarquinio, 2007) et les sociologues et les psychologues (principalement au travers des approches cliniques<sup>18</sup>) du travail et des organisations<sup>19</sup> ont joué un rôle moteur dans le développement de la compréhension du phénomène.

A partir de ce moment-là comme il est possible de le voir sur la *figure 2*, le nombre d'études des violences dans le cadre du travail croît de manière exponentielle.

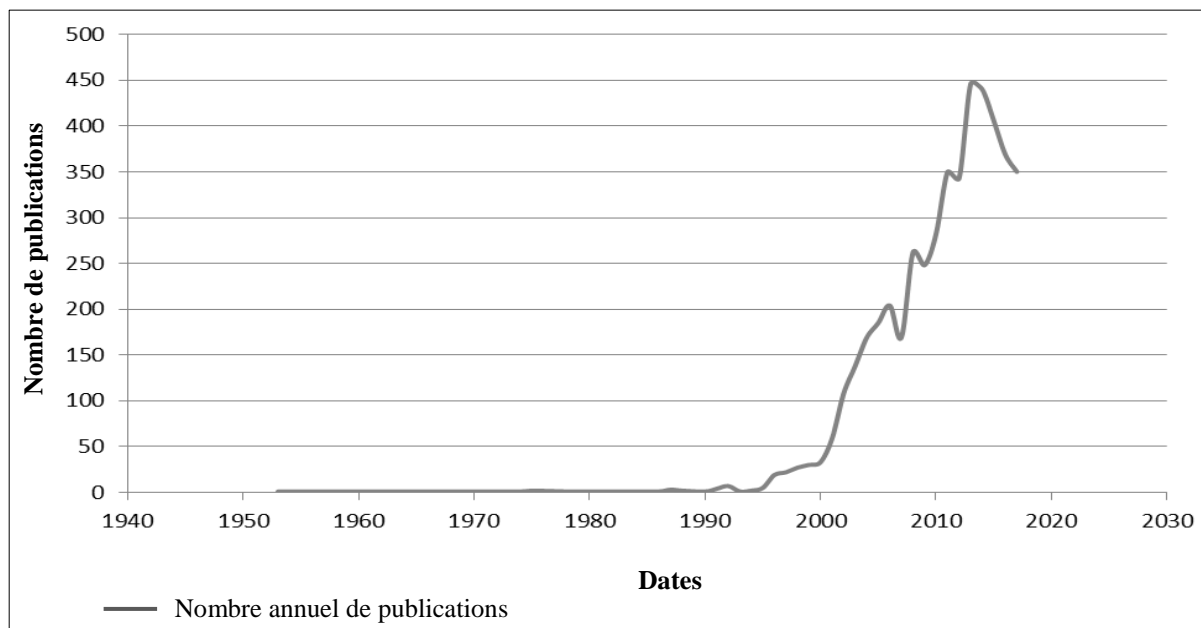
---

une radicalisation croisée basculant dans la violence. D'aucuns parlent alors d'hyper-conflit au travail (Faulx et Delvaux, 2005).

<sup>18</sup> Les approches cliniques sont composées de la psychopathologie du travail, de la psychodynamique du travail, de la clinique de l'activité et de la psychologie sociale clinique du travail.

<sup>19</sup> Là encore, l'opposition en sociologie et psychologie du travail est aisée et ne doit pas faire disparaître les ponts qui existent entre les deux approches, notamment lorsqu'il s'agit de bien-être ou de mal-être au travail. En la matière, Herreros, de Gaulejac et Lhuillier proposent une sociologie clinique qui emprunte à la fois aux théories sociologiques et aux approches psychologiques.



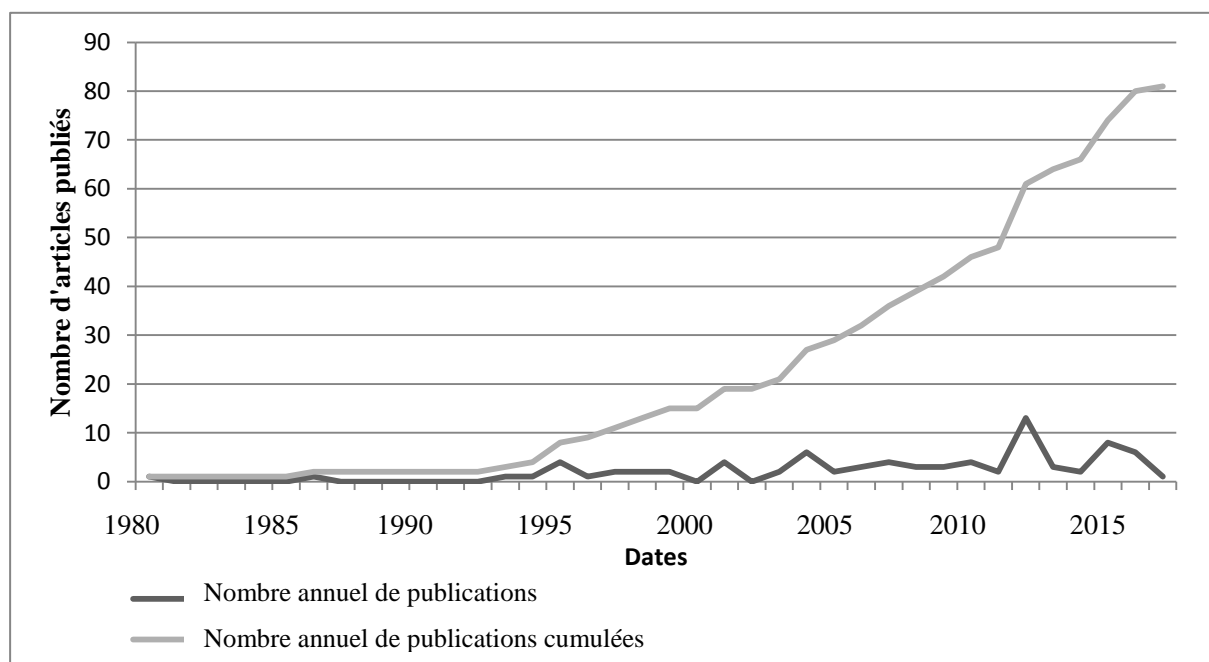
**Figure 2.** Evolution des publications de l'OIT sur la violence au travail<sup>20</sup>.

Du côté des sciences de gestion, alors qu'elle a longtemps fait partie « des dimensions oubliées » (Chanlat, 1990), la violence devient progressivement un champ d'étude gestionnaire et autonome. En 1998, deux articles fondateurs sont publiés dans *Journal of Management* et *Public Administration Quarterly* par Baron et Neuman. Les psychologues y présentent des formes variées d'agression et de violence au travail, un cadre théorique pour en comprendre les mécanismes et un certain nombre de principes de prévention. A cette même période et après avoir traité de sécurité au travail, les sciences de gestion s'emparent de la thématique des pathologies psychosociales dont la violence au travail fait partie (Chakor, de Chatillon et Bachelard, 2015). A l'international, des revues comme *Journal of Organizational Behavior*, *Gender, Work and Organization* ou encore *Human Relation* participent à ce développement, tandis qu'en France la *Revue Française de Gestion* et *Humanisme et Entreprise* éditent plusieurs travaux sur la question.

Comme le montre la **figure 3**, les publications dans les revues gestionnaires se multiplient pour arriver à un ensemble de quatre-vingts articles traitant explicitement de la question de la violence au travail.

<sup>20</sup> Ce graphique a été élaboré sur la base d'une extraction documentaire sur le site officiel de l'Organisation Internationale du Travail en juillet 2017. Les chiffres renvoient aux occurrences de l'expression « violence/agression at work » et « violence/agression au travail ». Selon l'OIT, la violence au travail réfère à toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre ou du fait direct de son travail.

**Figure 3.** Evolution des articles traitant de la violence au travail dans les revues gestionnaires classées par le CNRS<sup>21</sup>



Dans ces travaux, la violence se manifeste au fil de l'analyse des données empiriques, davantage qu'elle ne fonde la problématique théorique de départ. Un certain nombre de contributions mobilisent la notion pour éclairer un résultat émergent du travail de recherche. Parmi les travaux se donnant explicitement son étude pour projet, certains sont théoriques ou conceptuels, d'autres sont empiriques et reposent sur un recueil de données *ad hoc* (souvent quantitatives) ou sur un matériau littéraire (par exemple, les écrits de Kafka), cinématographique (par exemple, le film *2 jours et 1 nuit*) ou télévisuel (par exemple, l'émission télévisée *Hell's Kitchen*). Témoignant de la constitution d'un champ à part entière en sciences de gestion autour de la violence au travail, il est désormais possible de trouver des articles discutant du champ lui-même, que ce soit dans les concepts qui y sont mobilisés (par exemple, Hershcovis et Reich, 2013) ou dans les axes de recherche à privilégier (par exemple, Pinto, 2014). Au sein des contributions recensées, la violence au travail est mobilisée dans différentes perspectives. De façon générale, ces travaux peuvent être distingués selon qu'ils

<sup>21</sup> Ce graphique a été élaboré sur la base d'une extraction dans soixante revues gestionnaires généralistes ou spécialisées dans les ressources humaines, classées par le CNRS en Décembre 2017. Les articles recensés traitent de la question de la violence/agression au travail et précisent dans le titre et/ou dans le résumé. Ne faisant pas partie de cette sélection, la revue *Humanisme & Entreprise* n'a pas été intégrée mais n'en demeure pas moins un lieu important de la production scientifique sur la thématique puisqu'elle publie en 2010 un numéro spécial (n°296) sur la violence psychologique.

correspondent au courant des études critiques ou à celui de la santé au travail<sup>22</sup>.

La posture de la critique du travail souscrit à un projet émancipatoire (Chanlat, 2013). De nombreux travaux établissent une relation entre la violence et la question du genre, notamment en traitant des violences intergenres, le plus souvent des hommes envers les femmes (par exemple, Nilsson, 2013 ; Seymour, 2009), ou en mettant en lumière les capacités spécifiques des femmes dans la gestion de la violence (par exemple, Virkki, 2008). Une deuxième série de travaux associe la violence à la question de la domination. Pour traiter de la violence du capitalisme, certains auteurs mobilisent ceux de Žyžek (par exemple, Palpacuer et Seigneur, 2012 ; Vidaillet, 2016). Ceux de Bourdieu sont privilégiés lorsqu'il s'agit d'étudier la violence de la domination intra organisationnelle (par exemple, Robison et Kerr, 2009) et inter organisationnelle (par exemple, Livian, 2006). Dans une moindre mesure, quelques auteurs s'intéressent aux conséquences de la violence domestique (par exemple, Tolentino *et al.*, 2017) ou de la violence politique (par exemple, Vigoda, 2002) sur le lieu de travail. D'autres prêtent attention à la violence dans les organisations criminelles (par exemple, Parker, 2008) ou s'intéressent aux connexions entre violence et éthique (par exemple, Huber et Munro, 2014). Ces travaux mobilisent en général des grilles de lecture sociologiques de la violence.

La posture de la santé au travail considère que la dynamique organisationnelle et sa gestion participent à construire le vécu subjectif au travail (Abord de Chatillon, Bachelard et Moscarola, 2006 ; Detchessahar *et al.*, 2012 ; Sardas, Dalmasso et Lefebvre, 2011) et peuvent engendrer un climat de violence (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012). Ces auteurs tentent donc de comprendre ces liens et de proposer des solutions préventives et curatives. Les travaux qui s'y inscrivent se concentrent sur les relations entre la violence et l'injustice au travail (par exemple, Beugré, 2005) ou sur la violence au contact du public (par exemple, Boyd, 2002). Dans une moindre mesure, d'aucuns rendent compte des relations entre violence et stress (par exemple, Sassi, El Akremi et Vandenberghe, 2015) dans les organisations. De façon plus générale, ces articles abordent la question de la violence en rendant compte de ses formes, de ses causes, de ses effets et de ses variables modératrices. Leurs analyses se fondent

---

<sup>22</sup> Gamassou *et al.* (2018) observent trois postures dans le champ de la santé au travail et distinguent les travaux compréhensifs, les travaux permettant un soutien opérationnel et les travaux critiques (minoritaires). Dans le cas particulier de la violence au travail il est apparu que ces deux premières catégories n'étaient pas aussi distinctes et pouvaient être associées à la santé au travail aux côtés de travaux critiques (ici moins minoritaires). Bien que certains travaux relèvent d'une lecture hybride, ils s'inscrivent le plus souvent dans une dominante.

le plus souvent sur des modèles théoriques issus ou importés de la psychologie, *a fortiori* ceux de Baron et Neuman (1998) qui empruntent à la théorie de la frustration-agression.

Pour finir, malgré la progression du champ jusqu'à aujourd'hui, d'aucuns considèrent que les travaux articulant organisation et violence sont encore trop peu nombreux (Kenny, 2016) et s'interrogent sur cette absence alors même que la question de la violence traverse les organisations depuis toujours (Costas et Grey, 2018). S'inscrivant dans le champ de la santé au travail, cette thèse mobilise des données qualitatives *ad hoc* pour aborder, selon une approche compréhensive et située, la violence vécue au contact des clients.

\*

### Synthèse

- L'usage du mot violence est ambigu, car composite, normatif, subjectif et culturellement ancré. De nombreuses disciplines (philosophie, biologie, psychologie, sociologie) ont labouré la thématique de la violence avec des grilles de lectures différentes selon leur projet philosophico-politique (rationnaliste, apologiste, critique) et les origines attribuées au phénomène (internaliste, externaliste). Ces postures guident, souvent tacitement, les approches postérieures et gestionnaires de la violence au travail dans leurs choix philosophiques, politiques, anthropologiques, théoriques et conceptuels. Cette thèse ne cherche pas à trancher ces questions, mais considère la violence comme un phénomène bio-psycho-social situé qu'il convient d'étudier à partir des coordonnées concrètes de ses situations.

- Depuis les années 1980, la violence apparaît galopante, y compris au travail. Cette progression mérite d'être lue au travers du prisme des transformations des mœurs et des organisations. Depuis les années 1990, la violence au travail, bien qu'encore peu étudiée, constitue un champ de recherche en sciences de gestion opposant les tenants de la critique à ceux de la santé au travail. Cette thèse s'inscrit dans cette seconde approche et cherche à y contribuer par sa volonté de proposer une analyse situationnelle de données qualitatives *ad hoc*.

## 2. LES CONTOURS ET LES CONTENUS DE LA VIOLENCE AU TRAVAIL

« La violence, c'est pas toujours frappant, mais ça fait toujours mal. »

Slogan de campagne de lutte contre les violences  
Richard Leclerc, publicitaire québécois

Cette section se donne pour projet de donner à voir les périmètres de ce qui peut et de ce qui sera entendu comme violent par la suite. A cet effet, un premier développement vise à préciser les concepts frontaliers et concurrents de la violence au travail et à motiver le choix d'en parler ainsi (2.1). Dans un deuxième temps, il s'agit de rendre compte des différentes approches de la violence au travail et du choix de saisir le phénomène selon un regard subjectiviste (2.2). Enfin, cette section permet de préciser le cas de la violence des clients envers les employés de service (2.3).

### 2.1. Les mots pour dire les maux du travail

Le mot *violence* se voit fréquemment substituer des termes concurrents par les chercheurs. Alors que certains travaux utilisent des mots identiques pour décrire des réalités différentes et que d'autres traitent de phénomènes similaires avec des termes distincts, je propose d'opposer l'approche légaliste des *mauvais comportements au travail*, qui se réfère à la déviance des actes, de l'approche compassionnelle des *maux du travail*<sup>23</sup>, qui s'intéresse à leurs conséquences sur la santé.

#### 2.1.1. L'approche légaliste des mauvais comportements au travail

Depuis bientôt trente ans, les travaux multiplient les concepts autour des comportements dits « mauvais » ou « hostiles » au travail. Majoritairement parus à l'international, ils se focalisent sur la déviance à la règle ou à la norme. Selon Sassi (2011), il est possible de dénombrer onze actes dans cette littérature : les comportements de vengeance, de conflits, de victimisation, contre-productifs, dysfonctionnels, mauvais, de déviance, anti-sociaux ou d'incivilité. Le Roy *et al.* (2012) y distinguent quatre principaux champs de littérature qui ont progressivement émergé : les violences ou agressions au travail (Neuman et Baron, 1998) ; les comportements

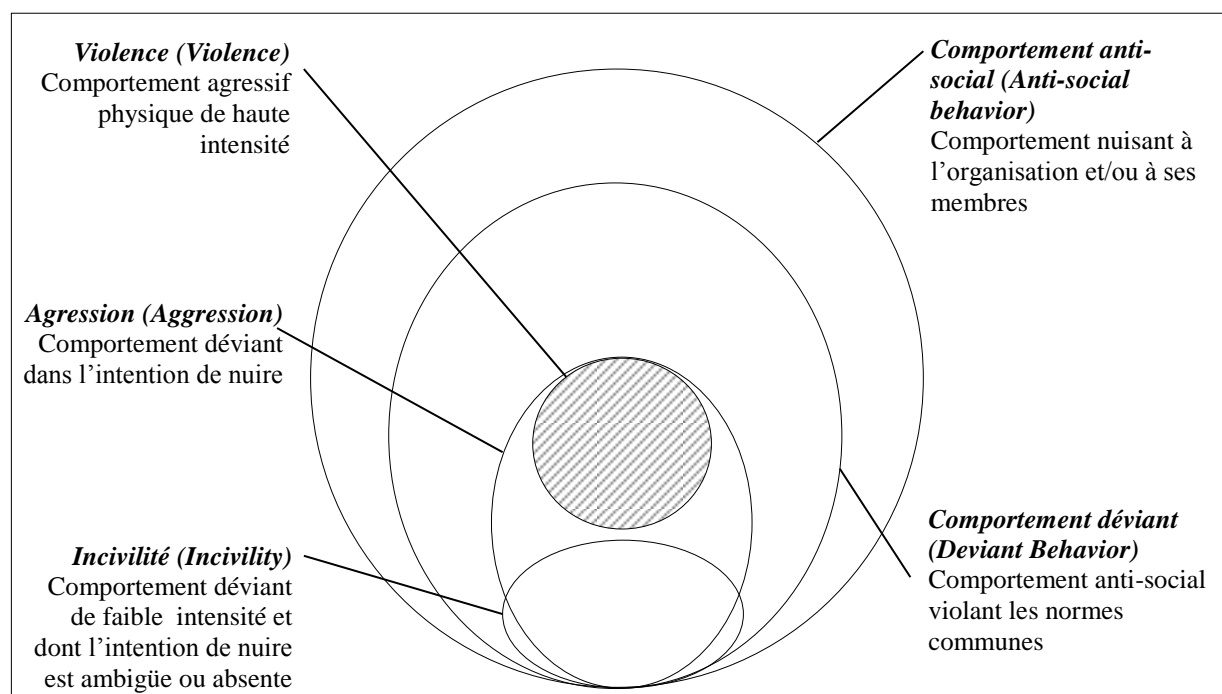
---

<sup>23</sup> Les adjectifs « légaliste » et « compassionnel » sont empruntés à Cintas qui fait mention de l'existence de ces deux grilles de lecture dans son livre sur la violence au travail (2013). Je propose ici d'en pousser la logique et de lui articuler les pans de littérature auxquels elle se réfère implicitement.

de représailles organisationnelles et de vengeance (Bradfield et Aquino, 1999 ; Sommers, Schell, et Vodanovich, 2002) ; les comportements contre-productifs au travail (Fox, Spector, et Miles, 2001; Spector et Fox, 2002; Spector, 2011) ; et enfin les comportements déviants, dysfonctionnels, ou antisociaux (Robinson et Bennett, 1995; Robinson et Greenberg, 1998; Dunlop et Lee, 2004; Griffin, O'Leary-Kelly et Collins, 1998 ; Harris et Reynolds, 2003; Giacalone et Greenberg, 1997; Leblanc *et al.*, 2004).

Malgré leurs différences terminologiques, ces travaux proposent des résultats proches quant aux causes et expressions concrètes des comportements étudiés (Le Roy *et al.*, 2012), suggérant qu'ils auraient plus en commun que les divisions théoriques ne le laissent penser. Dans ce contexte, les chercheurs peinent à mobiliser et à articuler les connaissances existantes pour expliquer leurs constats empiriques et donc à construire des connexions entre les champs afin de les partager (Tragno, Dubeau et Tarquinio, 2007). Anderson et Pearson (1999) proposent d'organiser ces approches selon cinq cercles concentriques articulant les notions de comportement anti-social, de comportement déviant, d'agression, de violence et d'incivilité, comme traduit et schématisé dans la *figure 4* ci-après.

**Figure 4.** Cartographie des mauvais comportements au travail (Anderson et Pearson, 1999)



S'agissant des mauvais comportements au travail, plusieurs lectures conceptuelles existent donc en parallèle. La plus large est attribuée à Giacalone et Greenberg qui privilégient le concept de comportement anti-social (*anti-social behavior*) auquel sont rattachés «tout

comportement préjudiciable, ou destiné à porter préjudice à une organisation, à ses employés ou à ses parties prenantes<sup>24</sup>» (1997, p. 8). Dans une perspective légèrement plus restrictive, Robinson et Bennett définissent la déviance (*deviant behavior*) comme « un comportement volontaire violant les normes organisationnelles et ce faisant, menaçant le bien-être d'une organisation, de ses membres ou des deux<sup>25</sup> » (1995, p. 556). Ces définitions impliquent un large éventail de mauvais traitements visant tant les personnes que les biens, avec ou sans intention de nuire. De même, l'incivilité renvoie à des comportements jugés grossiers ou discourtois parce qu'ils violent les normes de l'interaction sociale et donc l'ordre moral prescrit, mais qui se caractérisent par une intention de nuire perçue comme ambiguë ou inexistante de la part de l'instigateur et aux yeux de la cible et/ou des observateurs (Andersson et Pearson, 1999).

Par contraste, la lecture adoptée, pour définir la violence et l'agression, par de nombreux auteurs s'inscrivant dans cette approche, précise que ces dernières sont spécifiquement motivées par une intention de nuire de l'auteur (par exemple, O'Leary-Kelly, Griffin, et Glew, 1996; Hershcovis et Barling, 2009 ; Jauvin, 2003). En outre, dans la lignée des travaux de Baron et Neuman (1998), la violence est parfois privilégiée pour les actes engendrant des dommages physiques, quand l'agression qualifie généralement ceux qui engendrent des dommages moraux. Dans cette conception, tout comportement violent est agressif, tandis que tous les comportements agressifs ne sont pas violents (Barling, Dupré, et Kelloway, 2009).

### 2.1.2. L'approche compassionnelle des maux du travail

En France et en Europe, l'intérêt scientifique pour la violence au travail naît avec l'étude des dysfonctionnements du travail contemporain. S'intéressant prioritairement aux conséquences négatives sur la santé des victimes, l'approche compassionnelle met à l'*agenda* des thématiques comme les risques psychosociaux, le stress, la souffrance et la violence (notamment le harcèlement et les suicides) (Lallement, *et al.*, 2011). Ce faisant, cette dernière est tantôt confondue, tantôt distinguée des autres inconforts liés au travail (Plante, 2008). La notion de violence englobe ici l'agression, les deux termes étant souvent utilisés comme

---

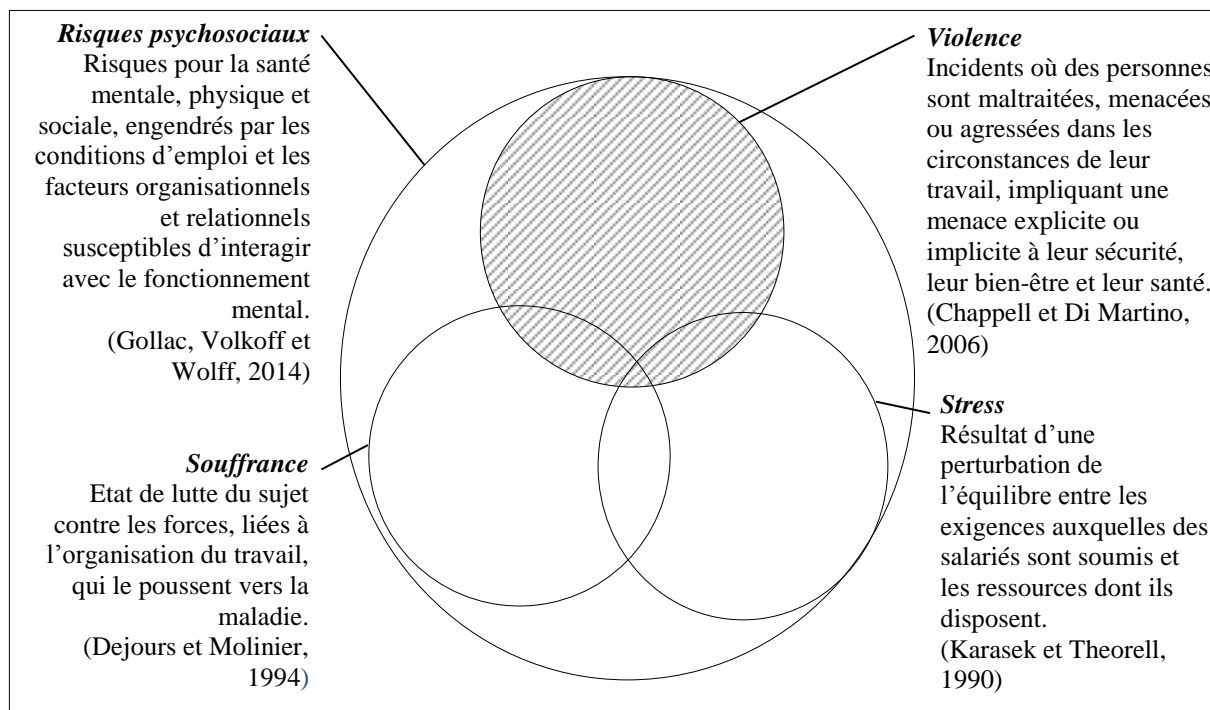
<sup>24</sup> Traduction personnelle de : « any behavior that brings harm, or intended to bring harm, to an organization, its employees, or stakeholders ».

<sup>25</sup> Traduction personnelle de : « voluntary behavior that violates significant organizational norms and, in so doing, threatens the wellbeing of an organization, its members, or both ».

synonymes dans cette approche.

La **figure 5** propose de cartographier et de définir ces maux du travail.

**Figure 5.** Cartographie des maux du travail



Apparue récemment, la notion de risques psychosociaux a pour ambition d'englober les différents maux du travail. Renvoyant à la fois à un ensemble de causes d'origine professionnelle (les risques liés à l'organisation du travail par exemple) et à leurs effets sur la santé (le stress, le harcèlement, la violence interne, la violence externe, le *burnout*, les addictions, la souffrance, *etc.*) (Valléry et Leduc, 2012), elle ne fait pas *consensus* et reste à construire sur le plan scientifique (Gollac et Bodier, 2011). Parce qu'ils se donnent pour objectif de mesurer le risque afin d'en prémunir l'entreprise, les risques psychosociaux apparaissent aujourd'hui comme la voie la plus consensuelle pour traiter des maux du travail dans les organisations (Cintas, 2013). Cette notion pose donc la question de la violence, considérée comme une cause majeure de risque psychosocial, sans toutefois s'y limiter.

Par ailleurs, les « nouvelles » tensions psychiques au travail sont souvent désignées par la « notion-enveloppe » de stress. Son usage social est synonyme d'insatisfaction, de frustration et de fatigue (Lhuillier, 2006) et semble constituer une façon légitime de parler de son mal-être (Loriol, 2006), qui s'impose désormais à de nombreux acteurs (Deharo et Point, 2016). Aussi, si sur le plan scientifique, le stress et la souffrance renvoient à des objets et des courants disciplinaires spécifiques (Molinier, 2009), sur le plan des usages sociaux, le stress a



longtemps fonctionné comme un euphémisme de la souffrance (Davezies, 2001). En la matière, les travaux fondateurs de Selye (1956), repris par Légeron (2001) dans le cadre du travail, de même que ceux de Karasek (1979) et de Lazarus et Folkman (1984), font aujourd'hui référence. Bien qu'ils en fassent rarement mention, les travaux sur la violence au travail en mobilisent souvent les grilles de lecture (Hogh et Dofradottir, 2001). Il est du reste admis que la violence peut être source de stress et inversement.

En parallèle, la notion de souffrance au travail renvoie, au sens large, à un mal-être dans son milieu professionnel. Faisant plutôt référence aux conséquences psychologiques du travail, son usage s'est développé avec la psychopathologie et son intérêt pour ses conséquences délétères sur le psychisme des salariés (Dejours 2008). La notion pose désormais que le travail constitue une source de souffrance plus ou moins bien compensée par la satisfaction finale qu'il offre (Dejours, 1998) et par les défenses individuelles et collectives déployées pour la contrôler (Clot et Gollac, 2014 ; Dejours, 1998 ; Molinier, 2010). Dans cette conception, la violence au travail, si elle peut occasionner de la souffrance pour celui qui la subit, elle peut aussi en être la conséquence, voire la protection. Aussi, si la violence est axiologiquement condamnable, elle ne relève pas toujours du *mal* au sens de Pharo (1996), soit d'une *souffrance induite*. Certaines formes de violence peuvent être considérées comme *justifiables*, car *défensives* (Dejours, 1999).

Concernant la violence au travail en particulier, elle peut, dans cette approche, être physique, psychologique ou symbolique. Cependant, c'est le harcèlement et les suicides qui en ont constitué les principaux avatars. En France, le *tube social* (Salah-Eddine, 2008, p. 74) de *harcèlement moral* (Hirigoyen, 1998) est l'apanage des juristes, tandis que les chercheurs en sciences de gestion lui préfèrent le terme de *harcèlement psychologique* ou *professionnel*, défini comme « toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser » (Poilpot-Rocaboy, 1998). Il peut être plus ou moins intentionnel, plus ou moins visible, plus ou moins associé à un lien de subordination, mais consiste en la répétition sur le long terme d'agissements hostiles qui ont, au minimum, des conséquences négatives sur le psychisme de la cible (Poilpot-Rocaboy, 2010)

Le concept francophone fait écho au concept nord-américain de *Bullying*

(brimade/intimidation) et scandinave de *Mobbing* (persécution collective)<sup>26</sup>. Le cas du suicide au travail renvoie quant à lui à un cas extrême de retournement de la violence contre soi (Cintas, 2013).

### 2.1.3. Le choix de parler de violence au travail

A l'aune de ce paysage, il apparaît que ces appellations charrient des phénomènes de différentes natures dont l'existence est difficilement contestable, mais qui ne recouvrent pas complètement et précisément l'objet de cette thèse. Bien qu'il soit reconnu qu'il existe d'autres façons de la comprendre et de la nommer, je choisis ici de parler de violence au travail pour plusieurs raisons.

D'abord, parce que cette thèse s'intéresse en particulier aux actes perçus comme intentionnels par ceux qui les subissent. Le critère de l'intentionnalité permet ici, bien qu'il rende difficile la mise en cause des systèmes violents dépourvus d'intentionnalité (Favaro, 2014), de distinguer la violence de l'accident (Moreau, Guyot, Langevin, et Van de Weerd, 2010). En outre, il est admis que cette intentionnalité perçue par la cible de la part de l'auteur, joue un rôle dans son interprétation et donc dans son vécu subjectif. Il est ainsi entendu que nous n'appréhendons pas de la même manière des comportements dont la nuisance est considérée comme intentionnelle ou non dans l'interaction, quand bien même des actes à l'intentionnalité ambiguë peuvent précéder et entraîner *in fine* des actes plus intentionnels (Andersson et Pearson, 1999). Ce positionnement écarte de fait le recours aux concepts de comportements anti-sociaux, déviant ou incivils qui font du reste plutôt référence à des actes nuisant davantage à la performance de l'organisation qu'au bien-être des individus, comme c'est le cas pour la violence et l'agression (Sassi, 2011).

Ensuite, si la tendance française actuelle est plutôt à l'étude du mal-être au travail (Chakor *et al.*, 2015), les risques psychosociaux traduisent bien souvent une lecture dé-subjectivée de maux dont il apparaît difficile de résumer la dimension psychosociale à un risque mesurable.

---

<sup>26</sup> Finalement, les termes utilisés renvoient plus à des traditions de recherche qu'à des différences définitionnelles et peuvent parfois être utilisés de manière interchangeable (Branch, Ramsay et Barker, 2013). Cependant, il semble que le *bullying* (brimade/intimidation) (Helge Hoel et Einarsen, 1999; Hoel, Einarsen, Keashly, Zapf, et Cooper, 2003; Salin, 2003; Branch, Ramsay, et Barker, 2007; Branch *et al.*, 2013) fait plus naturellement référence au comportement d'un « tyran » disposant d'un pouvoir formel (échelon hiérarchique) ou informel (niveau de compétence) supérieur à celui de sa victime (Cowie, Naylor, Rivers, Smith, et Pereira, 2002). Le *mobbing* (persécution collective) (Einarsen et Skogstad, 1996; Leymann, 1996) fait quant à lui plutôt référence à une persécution a-hiérarchique.

*A contrario*, la notion de violence réintroduit les rapports de domination sous-jacents aux formes de violence symbolique et économique et permet d'intégrer la dimension subjective du phénomène. Par ailleurs, l'approche par les risques psychosociaux ne rend pas compte de la richesse empirique qui relie la violence à un risque. La violence permet au contraire de faire état du processus de construction du risque social en se laissant l'opportunité de voir comment elle est ignorée, écartée, gérée ou vécue comme un risque psychosocial légitime (Ughetto, 2011).

En parallèle, parler de violence permet de dépasser le registre du *pâtir*, qui se concentre sur ses conséquences physiologiques, pour remonter vers l'*agir* qui l'engendre. Ceci implique d'aller au-delà des conséquences subjectives des maux du travail, telles que le stress ou la souffrance, pour en chercher les causes profondes (Lallement *et al.*, 2011). En particulier, alors que la souffrance, terme particulièrement vague, fait courir le risque de tomber dans un « fourre-tout compassionnel », la violence permet de gagner en précision, en nuance et en valeur opératoire sur le plan organisationnel, en se gardant la possibilité de mettre en analyse le contexte lui-même (Cintas, 2013). Dès lors, elle dépsychologise l'étude des conflits, du stress et de la souffrance au travail (Loriol, 2013) en réintégrant les enjeux de domination qui leur sont sous-jacents (Cintas, 2013).

Enfin, parce que face à la multiplication des concepts se référant aux mauvais comportements au travail, les appels à l'intégration sous l'étiquette de violence ou d'agression sont désormais nombreux (par exemple, Spector et Fox, 2005 ; Hershcovis, 2011). Cela étant, et alors que des dissensions subsistent quant à l'usage de ces deux termes (Barling, *et al.*, 2009), certains auteurs admettent qu'ils peuvent parfois être utilisés de manière interchangeable et notent leur corrélation en pratique (Schat et Kelloway, 2003). Finalement, le terme d'agression renvoie plutôt à des grilles de lecture biologiques et psychologiques et recouvre des actes plutôt ponctuels, tandis que celui de violence fait plutôt référence à des grilles philosophiques ou sociologiques et peut-être mobilisé en tant que processus. Logiquement, la première approche est plus interpersonnelle tandis que la seconde se garde la possibilité d'interroger les systèmes. Par ailleurs, dans la littérature anglophone, « agression » tend à signifier ce qui est appelé « violence » en français, soit un ensemble de comportements jugés hostiles (physiques ou non). A l'inverse, le mot « violence » en anglais renvoie à une définition plus legaliste et criminelle et se rapproche de ce qui est désigné comme « agression » en français (violences physiques et entrant dans les catégories condamnées par le droit) (Favaro, 2014). C'est donc aussi pour rendre compte du vécu des acteurs tels qu'ils le désignent et avec le sens qu'ils y

mettent, dans le contexte culturel dans lequel ils évoluent - contexte culturel qui charge inévitablement l'usage des terminologies associées (Di Martino, Hoel et Cooper, 2003) - que le choix de parler de violence apparaît opportun.

## **2.2. La violence au travail, la violence du travail, les violences au travail**

Le choix d'une dénomination unique ne signifie pas qu'elle recoupe une réalité homogène ; celle-ci semble au contraire être devenue démesurément complexe (Herreros, 2012). Que des auteurs comme Arendt ou Sorel aient consacré des ouvrages entiers à la violence sans jamais la définir n'est pas un hasard. Le champ de la violence au travail peine à la circonscrire, si bien que de nombreuses définitions cohabitent, lorsque les travaux ne s'en remettent pas simplement au sens commun. La cartographie des appréhensions de la violence au travail dans la littérature institutionnelle et scientifique, détaillée dans le *tableau 1* ci-après, laisse apparaître plusieurs lignes d'opposition. A titre d'exemple, certaines définitions sont « factuelles » tandis que d'autres sont « causales » (Poilpot-Rocaboy, 2010). Bien qu'il y ait beaucoup à dire sur ces différences et ces similitudes, il est apparu pertinent de distinguer ces définitions selon leur projet de connaissances. Trois types d'approche ont pu être identifiés : les approches objectivistes, les approches critiques et les approches subjectivistes.

**Tableau 1.** Exemples de définitions dans la littérature institutionnelle et scientifique.

|                               | Définitions de la violence/agression en générale et au travail   | Références                         |
|-------------------------------|--|------------------------------------|
| Définitions institutionnelles | « Acte par lequel s'exerce la force. »   | <b>Le Petit Robert, 2017</b>       |
|                               | « Toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lequel une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée dans le cadre de son travail. »   | <b>BIT, 2003</b>                   |
|                               | « Une forme de comportement négatif ou d'action, dans les relations entre deux personnes ou plus, caractérisée par une agressivité, parfois répétée, parfois sporadique, qui a des effets négatifs sur la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs sur le lieu de travail. Cette agressivité peut se manifester soit par une simple attitude corporelle (provocante, méprisante, suffisante) vis-à-vis de l'autre personne, soit par une véritable action violente, physique ou verbale.» | <b>Commission européenne, 2001</b> |
| Définitions objectivistes     | « <i>Violence</i> » : « Acte d'agression extrême impliquant une attaque physique directe ». « <i>Aggression</i> » : « Efforts déployés par des individus dans le but de nuire à d'autres avec lesquels ils travaillent ou ont travaillé, ou les organisations dans lesquelles ils travaillent ou travaillaient auparavant ». <sup>27</sup>   | <b>Baron et Neuman, 1998</b>       |
|                               | « Actes négatifs perpétrés à l'encontre d'une organisation ou de l'un de ses membres et que les victimes cherchent à éviter ». <sup>28</sup>   | <b>Hershcovis et Barling, 2007</b> |
| Définitions critiques         | « Une violence innocente est une violence dont les sources sont brouillées par un système opaque, une violence qui se dissimule derrière le paravent d'orientations stratégiques, une violence produite par des décisions qui au départ paraissent abstraites [...], une violence générée par des personnes soutenues par la légitimité. »   | <b>de Gaulejac, 2005</b>           |
|                               | « La violence objective est « systémique », ne peut être attribuée à un ou plusieurs agents identifiables (par exemple la pauvreté globale ou le sexisme incarné dans certaines formes habituelles de langage) et existe insidieusement et presque invisiblement dans le système et « l'état normal des choses » <sup>29</sup> . (A partir Žižek)  | <b>Vidaillet, 2016</b>             |
|                               | « La violence symbolique est l'imposition et l'absence de reconnaissance des relations arbitraires de pouvoir (par exemple la classe, la race, le sexe) en tant que relations naturelles. » <sup>30</sup> (A partir de Bourdieu)   | <b>Robinson et Kerr, 2009</b>      |
| Définitions subjectivistes    | « Atteinte, de façon intentionnelle, par des menaces ou par des actions, à l'intégrité ou à la sécurité physique ou psychologique d'un (ou d'autres) employé(s), donnant à celui-ci (ceux-ci) des raisons suffisantes de croire que sa (leur) santé mentale ou physique ou sa (leur) sécurité sont menacées. »   | <b>Jauvin, 2003</b>                |
|                               | « Il y a violence dès lors qu'elle est ressentie, qu'elle soit ou non nommée comme telle par ceux qui l'éprouvent »  | <b>Herrerros, 2012</b>             |

<sup>27</sup> Traduction personnelle de: Violence: « Extreme acts of aggression involving direct physical assault ». Aggression: « Efforts by individuals to harm others with whom they work, or have worked, or the organizations in which they are presently, or were previously, employed ».

<sup>28</sup> Traduction personnelle de: « Negative acts that are perpetrated against an organization or its members and that victims are motivated to avoid ».

<sup>29</sup> Traduction personnelle de: « Objective violence is « systemic », cannot be attributed to an identifiable agent or agents (e.g. global poverty or the sexism embodied in some habitual forms of language), and exists insidiously and almost invisibly within the system and "the 'normal' state of things ».

<sup>30</sup> Traduction personnelle: «Symbolic violence is the imposition of and misrecognition of arbitrary power relations (e.g. class, race, gender) as natural relations ».

### 2.2.1. L'approche objectiviste de la violence au travail

Largement répandue en sciences de gestion (Jauvin, 2003), l'approche objectiviste s'inscrit majoritairement, sans toutefois s'y limiter, dans une tradition de recherche nord-américaine (Chanlat, 2014; Van Maanen, 2011) et mobilise une grille de lecture dite objective, souvent positiviste et quantitative de la violence (Tragno, Dubeau et Tarquinio, 2007). Elle y est largement envisagée comme interpersonnelle et oppose le plus souvent un agresseur, supposé relativement actif, à une victime, considérée comme relativement passive. Les définitions objectives de la violence se concentrent généralement sur les actes qui la caractérisent théoriquement et/ou dans la reconnaissance factuelle de ses conséquences. Aussi, les définitions existantes se sont vues enrichir de quantité de situations admises successivement comme objectivement violentes. Bien qu'elle instaure un cadre essentiel à la construction scientifique, l'approche objectiviste de la violence au travail rencontre quelques limites dans l'appréhension de certaines de ses dimensions. La naturalisation de la violence comme constituant un sens communément admis (Bishop, *et al.*, 2005), implique en particulier le maintien dans l'ombre de son contexte d'émergence culturel, subjectif et interactionnel.

En effet, en souscrivant à l'idée d'une définition universelle de la violence au travail, cette approche considère principalement les violences comme des actes déviant à la norme ; norme principalement lue selon une conception organisationnelle et occidentalocentrée occultant l'influence des contextes culturels particuliers (Severance *et al.*, 2013). Or, comme le soulignent Robinson et Bennett eux-mêmes, la déviance doit être définie par rapport aux standards spécifiques des groupes sociaux, plutôt qu'en référence à un système de standards moraux absolus (1995). Un comportement peut être acceptable dans une organisation et intolérable dans une autre (Jauvin, 2003). Par ailleurs, la normation organisationnelle de la violence au travail est bien souvent celle des individus détenant le pouvoir et ne recouvre donc pas la réalité interprétative de l'ensemble de ses membres (Hearn et Parkin, 2001).

En outre, s'il est possible d'assigner un niveau de risque de violence à certains métiers, les différences de perception que les groupes de travailleurs ont de ces violences semblent difficilement accessibles dans une telle conception. Or, la violence perçue peut s'instituer au-delà des frontières de la violence factuelle lorsqu'elle est vécue comme une attaque de *l'idéal de métier* (Dujarier, 2006), mais elle peut aussi s'établir en deçà de la violence factuelle lorsqu'elle participe à un renforcement de la fierté professionnelle. Ainsi, si les études montrent que certains métiers sont particulièrement confrontés à des phénomènes de violence (par exemple, les surveillants de prison, les policiers, les agents de sûreté, les convoyeurs de

fonds, les personnels travaillant en hôpital psychiatrique ou en service d'urgence, les professions agissant dans le cadre d'une mission de service public au contact des usagers, *etc.*), celle-ci n'est pas pour autant perçue de la même manière selon les professions. Chez les professionnels du soin, la violence peut être ressentie comme une atteinte à un idéal de métier qui entraîne une remise en question de soi (Corney, 2008). Pour des agents de police ou de sûreté, au contraire, elle peut être passée sous silence par la culture virile (Bishop *et al.*, 2009), conçue comme un risque de métier (Lenclud et Valléry, 2017). Dès lors, il apparaît que le recours à la quantification des incidents ne peut à lui seul épuiser le phénomène intrinsèquement subjectif de la violence au travail sans courir le risque de l'essentialiser. A ce jour, ces différences contextuelles restent encore à investiguer (Rioux, Roberge, Brunet, Savoie, et Courcy, 2005).

Enfin, l'idée d'une relation unilatérale entre une victime et un agresseur dans un contexte organisationnel donné, occulte la dynamique et la complexité interactionnelle du phénomène (Cintas, 2010 ; Jauvin, 2003) ; deux aspects qui commencent juste à être étudiés. La façon dont la violence est coproduite par son utilisateur, sa cible et l'organisation, est donc ici lue de façon statique. Pourtant, d'aucuns ont montré le rôle actif des cibles de la violence dans la construction de cette dernière (Bishop, *et al.*, 2005 ; Bishop, *et al.*, 2009). L'influence de la façon dont les acteurs et les organisations réagissent à ces phénomènes et conditionnent de fait leur perception est donc rarement éclairée par cette approche.

Finalement, bien que certains travaux objectivistes fassent allusion à la nature socialement construite de la violence au travail, leurs tentatives de généralisation du phénomène ne permettent pas de comprendre comment et pourquoi elle s'échafaude ou pas dans les organisations (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005). Or, si la violence peut avoir une réalité objective flagrante, le phénomène n'est jamais intégralement objectivable.

### 2.2.2. L'approche critique de la violence du travail

Plus rare, l'approche dite critique de la violence au travail s'inscrit dans la dénonciation d'un projet manipulateur gestionnaire (Chiapello et Gilbert, 2012) et s'emploie à identifier les lieux, les formes et les éléments par lesquels les principes et les dispositifs de gestion reviennent à exercer et/ou à créer de la violence sur et/ou de la part des acteurs dans les organisations. Cette littérature dénonce en particulier la révolution managériale, le fait gestionnaire, le modèle néo-fordiste et, plus largement, le capitalisme contemporain. Elle défend l'idée de la propagation d'une violence *innocente* au travers de l'idéologie

gestionnaire (de Gaulejac, 2004, p. 171) et décrit une *barbarie douce* infusant l'idéologie néolibérale au sein et par le biais des organisations modernes (Le Goff, 1999). Cette approche considère que la violence est consubstantielle des rapports de domination qui font accepter des règles hétéronomes et extorquent des « soumissions qui ne sont même pas perçues comme telles » (Bourdieu, 1994, p. 129). De cette domination sociale (principalement économique, de classe ou masculine), peut émerger une violence interpersonnelle qui en est le symptôme. Cependant, cette approche s'emploie à mettre au jour celle - invisible et légitime - des systèmes organisationnels et de pensées et qui ne peuvent être attribuables à un ou des agent(s) (Vidaillet, 2016). Comme le précisent Palpacuer et Seignour (2012) cette lecture s'inscrit dans une perspective systémique, visant à analyser la manière dont les individus sont « pris » par l'idéologie dominante tout en étant les prescripteurs. La violence y est donc envisagée comme organisée, non intentionnelle, légitime et diffuse.

Bien qu'elle offre une perspective étendue et nécessaire quant à la diffusion discrète et durable de la violence au sein des organisations, la focalisation sur des phénomènes transversaux aux structures laisse de côté leurs spécificités, organisationnelles, professionnelles, collectives et individuelles qui intéressent précisément cette thèse. Cette approche a pour limite de réifier les organisations qui sont souvent analysées comme des exemples relativement homogènes d'un phénomène social plus large. Alors que, comme le font remarquer Chiapello et Gilbert (2012), les outils de gestion peuvent être synonymes de domination et de contrainte, mais aussi, dans certaines circonstances, d'inversement du pouvoir et d'émancipation, cette approche rend difficile l'appréhension de cette ambivalence.

Aussi, les agents opprimés y sont conçus comme passifs face à une violence qu'ils ne perçoivent pas réellement ou du moins pas comme telle. Cette approche laisse donc de côté la dynamique interactionnelle et interprétative au profit des luttes sociales dont elles ne seraient que la traduction. A ce titre, et comme l'approche objectiviste, elle permet difficilement d'expliquer les lectures locales des violences selon les individus, les groupes professionnels, les situations et les contextes organisationnels.

### 2.2.3. L'approche subjectiviste des violences au travail

Les approches subjectivistes s'intéressent davantage à l'interprétation et à la façon dont les acteurs envisagent et vivent la violence au travail, qu'à sa définition objective et universelle. Certains auteurs ont d'ores et déjà proposé des approches d'inspiration phénoménologiques de la violence au travail, en l'abordant par le sens qui lui est donné par les acteurs. Afin de mener



ce projet à bien, cette littérature investit des définitions larges et provisoires de la violence afin de pouvoir faire émerger son caractère pluriel (Jauvin, 2007), quand elle ne revendique pas simplement l'absence de définition préalable (Bishop, 2006). L'article écrit par Jauvin, Cousineau et Vézina (2011) s'appuie par exemple sur le récit d'expérience d'agents correctionnels québécois et considère la violence comme une perception qui se transforme au gré des personnes et des situations et dont il convient de modéliser les assises intersubjectives et organisationnelles. Il ressort de ce travail une typologie des acteurs de la violence en fonction de leurs motivations (agresseurs) et de leurs attitudes (cibles). Celui de Bishop, Korczynski et Cohen (2005) met au jour la fabrique intersubjective, mais aussi l'invisibilisation de la violence vécue par les employés au contact des clients.

Cette approche peut être rapprochée de l'analyse de Mucchielli (2011) qui, considérant que la violence en tant que substantif n'a pas d'existence scientifique, indique que seul l'adjectif *violent* peut permettre de qualifier un événement par rapport à un contexte donné (2011). De même, Herreros considère que « c'est *via* des subjectivités que la violence se met à exister. [...] Il y a violence dès lors qu'elle est ressentie, qu'elle soit ou non nommée comme telle par ceux qui l'éprouvent » (2012, p. 17 - 18). Dans cette conception, la violence est nécessairement plurielle.

Cette approche permet de substituer à la définition universaliste, des violences contextualisées et propres aux individus. Pour autant, ce choix fait encourir le risque d'étudier, sous le chef de violence, l'ensemble des problèmes de santé au travail et des dysfonctionnements organisationnels. En outre, si elle permet d'éclairer les dynamiques intersubjectives dans lesquelles la violence est nécessairement encadrée, elle est susceptible d'empêcher la montée en généralité de même que la remontée dans l'organisation afin de fournir des pistes d'action managériales sur le phénomène.

Considérant que la définition stricte et intensive de la violence et que la dénonciation des violences légitimées par les systèmes ne parviennent pas intégralement à saisir le vécu de ses acteurs, ce travail doctoral s'inscrit dans une approche subjectiviste de la violence, qui apparaît aujourd'hui nécessaire (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005). Il entend donc sonder la violence sous l'angle de sa subjectivité, c'est-à-dire en tant que vécu inter-subjectif et inter-objectivable. Ce n'est donc pas la violence comme un objet donné qui est étudiée dans cette thèse, mais la violence comme un objet *sui generis*. Cette approche permet d'appréhender la violence dans ses dimensions construites par les normes individuelles, professionnelles, organisationnelles et sociales empiriquement en vigueur. Les violences sortant du spectre de

la perception de ceux qui la vivent sont donc exclues de l'analyse. Cependant, l'usage du symbole de la domination de classe comme outil de violence, lorsqu'il est vécu ainsi par les employés, peut être intégré.

Du reste, afin de la distinguer de phénomènes voisins, et parce que si tout est violence, plus rien ne l'est, je propose plus loin, non pas de définir le phénomène en tant que tel, mais de préciser sa situation d'expression dans le cadre de cette thèse. C'est dans cette perspective qu'est développé dans le chapitre II, un cadrage minimal de la violence des clients envers les employés de service.

### **2.3. Les violences des clients envers les employés de service**

Définir la violence au travail suppose souvent d'en expliciter les manifestations particulières. En conséquence, les auteurs établissent ou se rapportent classiquement à des typologies déclinant les formes d'expression de la violence au travail. Plusieurs critères sont invoqués ; je propose ici de la distinguer selon ses protagonistes et selon ses natures.

#### 2.3.1. La violence au travail selon ses protagonistes

La violence est toujours « violence de » et « violence contre ». Au travail, elle peut émaner de et/ou viser les autres, les objets, ou encore soi-même. Ajoutons qu'elle peut aussi viser émaner de et/ou viser une organisation. S'agissant de la violence visant les autres, la littérature distingue fréquemment la victime de son agresseur. Néanmoins, la difficulté qu'une telle distinction suppose, amène certains auteurs à privilégier l'analyse de la relation qui les unit (Hershcovis et Reich, 2013). Sont alors distinguées classiquement<sup>31</sup> les violences internes, qui se manifestent entre les membres de l'organisation, des violences externes, qui sont le plus souvent le fait d'un membre externe vis-à-vis d'un membre interne à l'organisation.

Comme représenté dans le **tableau 2**, ces deux catégories de violence dépendent de la provenance interne ou externe de l'auteur et de la cible.

---

<sup>31</sup> Certains travaux font exception et nomment « organisationnelles » les violences internes (par exemple, Jauvin, 2003) et « sociales » les violences externes (par exemple, Favaro, 2014).

**Tableau 2.** Typologie des violences internes et externes

|                        |         | Cibles de la violence  |   | Types de violence         |
|------------------------|---------|--|---|---------------------------|
|                        |         | Interne  | Externe   |                           |
| Auteurs de la violence | Interne | Ex : violences entre dirigeants, collègues, entre supérieurs et subordonnés... | Ex : violences d'un employé à l'encontre d'un fournisseur ou d'un client... | <b>Violences internes</b> |
|                        | Externe | Ex : insulte d'un employé par un client, braquage...                           | Ex : violences entre des clients, des visiteurs...                          | <b>Violences externes</b> |

Les violences internes peuvent être horizontales ou verticales. Dans le premier cas, elles sont exprimées dans une relation entre des salariés appartenant à une catégorie ou à un statut équivalent sans lien d'autorité particulier. Dans le second, elles s'expriment entre un supérieur et un subordonné (Fischer et Tarquinio, 2003). Il s'agit le plus souvent de violences psychologiques. On trouve des violences internes entre dirigeants, entre collègues et entre supérieurs et subordonnés. Cela étant, la violence interne inclut aussi celle d'un membre de l'organisation à l'égard d'un membre externe (clients, fournisseurs, visiteurs de l'entreprise, etc.) (Gill, Fisher, et Bowie, 2002). Bien que cette dernière soit particulièrement taboue (Plante, 2008), certains travaux repèrent en effet des cas de violence dite « inversée » (Favaro, 2014), par exemple celle des infirmières envers leurs patients (Sassi, 2011).

Les violences externes sont quant à elles souvent exercées par la clientèle, ou plus rarement par des personnes étrangères à l'organisation, à l'encontre de ses membres. Elles peuvent aussi s'insinuer entre des membres extérieurs à l'organisation. Moreau *et al.* (2010) observent qu'elles surviennent dans tous types d'organisations (publiques, privées, associatives...) à l'occasion du travail, que ce soit sur le lieu principal de travail, lors d'un déplacement pour le travail (chez un client par exemple) ou au moment de quitter son travail, quel que soit le public (clients, usagers, patients, ayants-droits, fournisseurs...). Comme dans plusieurs travaux, sont écartées ici les violences d'ordre domestique<sup>32</sup> et criminel lorsqu'elles se déroulent sur le lieu de travail (Merchant et Lundell, 2001). Cette thèse se concentre donc sur les violences externes dites professionnelles ou *occupationnelles*<sup>33</sup>, où l'agresseur s'en prend

<sup>32</sup> Si les violences domestiques ayant lieu dans le cadre du travail sont ici exclues, il convient de remarquer qu'elles peuvent, comme le montre en particulier les travaux de Wielhorski dans le cas des violences domestiques, avoir indirectement de nombreuses et lourdes conséquences pour les victimes sur leur lieu de travail (Hennequin et Wielhorski, 2012; Tolentino, Garcia, Restubog, Scott, et Aquino, 2017).

<sup>33</sup> Anglicisme pour « professionnelle ».

à un employé de service pour son rôle de représentant de l'organisation, souvent pour se venger de celle-ci (Moreau *et al.*, 2010).

Le **tableau 3** propose des exemples de populations à risque de violence de la part des clients.

**Tableau 3.** Employés à risque vis-à-vis des violences externes, d'après (Moreau *et al.*, 2010)

| Situations de travail à risque vis-à-vis des violences externes  | Exemple de populations d'employés concernées  |
|--|---|
| <b>Manipulation d'argent ou de valeurs</b>                       | Caissiers, convoyeurs de fonds, employés de banque ou de poste, personnel de sécurité, vendeurs...  |
| <b>Services de soins, de conseil ou de formation</b>             | Infirmier(e)s, urgentistes, ambulanciers, travailleurs sociaux, enseignants...  |
| <b>Contact avec le public ou des clients</b>                     | Salariés travaillant au guichet ou à l'accueil, réceptionnistes standardistes, fonctions commerciales...  |
| <b>Contrôle et application de la loi</b>                         | Agents de police, contrôleurs des transports en commun, gardiens de parc, huissiers...  |
| <b>Travail au contact de personnes potentiellement violentes</b> | Personnel travaillant dans des débits de boisson, gardiens de prison, personnel d'établissements psychiatriques...  |
| <b>Travail isolé en contact avec le public</b>                   | Vendeurs, démarcheurs à domicile, chauffeurs de taxi, conducteurs dans les transports publics, réparateurs à domicile, agents de maintenance, livreurs, gestionnaires de station-service, receveurs d'autoroute, vigiles... |

Bien que ces violences de la part des clients à l'encontre des employés soient régulières (Baines et Cunningham, 2011 ; Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004 ; Harris et Reynolds, 2004), peu de chercheurs s'y sont intéressés en particulier. Les travaux portant sur les violences laissent le plus souvent de côté celles des clients pour se focaliser sur les violences internes à l'organisation dont les causes, les formes et les conséquences commencent à être bien maîtrisées, quand bien même le phénomène reste toujours difficilement saisissable.

Pourtant, de nombreuses études qualitatives en sciences sociales et en sciences de gestion témoignent des tensions que vivent les employées au contact des clients, parmi lesquelles il n'est pas rare de retrouver des formes de violence. La lecture de travaux portant sur les travailleurs sociaux (Macdonald et Sirotych, 2001), les personnels soignants (Roche, Diers, Duffield, et Catling-Paull, 2010), les employés de banque (Gatfaoui et Suquet, 2013), de la grande distribution (Hocquelet, 2013; Soares, 2002; Tiffon, 2011) et les vendeurs de grand magasin (2012), mais aussi les agents de transport (Beauquier, 2007; Collard, 2011; Suquet, 2011), de la Caisse nationale des Allocations Familiales (Dubois, 1999; Siblot, 2005) ou encore de La Poste (Hanique, 2004 ; Jeantet, 2001 ; Journé, 1996), tend à en témoigner.

Cependant, seuls quelques travaux en sciences de gestion sont dédiés précisément à l'exploration qualitative du phénomène de la violence des clients (par exemple, Bishop, Korczynski et Cohen, 2005). Dans une plus forte mesure, des auteurs s'inscrivant majoritairement en marketing et en management des services, s'interrogent depuis peu sur la propension des clients à faire preuve de violence à l'égard des employés de service au travers d'enquêtes quantitatives (par exemple, Ben-Zur et Yagil, 2005; Grandey, Dickter, et Hock-Peng Sin, 2004; Keashly et Neuman, 2008 ; Yagil, 2008). En outre, si ces auteurs privilégient la relation qui unit un agresseur externe à une victime interne (Hershcovis et Reich, 2013), rien n'est dit sur ladite relation qui apparaît pourtant structurante des interactions violentes.

Dans cette thèse, je propose de m'intéresser spécifiquement aux violences venant de personnes extérieures à l'organisation (le plus souvent des clients) envers les employés de service dans le cadre et en raison de leur travail et dans une perspective qualitative peu mobilisée jusqu'ici. Pour ce faire, dans le prochain chapitre, je m'appuierai sur une littérature dédiée afin de préciser la teneur de la relation qui unit les employés de services à leurs clients et qui semble être structurante des interactions qui s'y jouent, y compris lorsqu'il s'agit de violence. Il s'agira donc d'envisager la relation de service non plus simplement comme un périmètre dans lequel surviennent certaines violences, mais bien un contexte agissant sur les acteurs et leurs actions en situation d'interaction de service.

### 2.3.2. La violence des clients selon ses natures

En matière de catégorisation des formes de violence, celle de Buss (1961), reprise et adaptée au cas du travail (Neuman et Baron, 1997) fait référence. Elle distingue la violence selon sa nature physique ou verbale, active ou passive, et directe ou indirecte. Dans le cas des violences externes, la littérature recense une variété de comportements de la part des clients qui sont le plus souvent distingués selon qu'ils relèvent d'une violence physique ou verbale.

Les violences physiques impliquent, dans les contextes explorés, des actes corporels sur les personnes ou sur les biens avec ou sans blessure et avec plus ou moins de brutalité. Elles rassemblent généralement les comportements susceptibles de causer du tort au corps ou à la propriété d'une personne. Les employés peuvent ainsi être touchés de façon inappropriée, poussés, frappés, frappés avec un objet ou se voir cracher dessus par exemple. Aisé à identifier et quantifiable, ce type de violence se retrouve particulièrement présent dans la relation de service (Jauvin, Dompierre et Vézina, 1999). Les actes y étant plus immédiats et impulsifs, ils sont aussi plus susceptibles d'être physiques (LeBlanc et Barling, 2005).

La gravité de la nature physique de la violence a tendance à minorer les effets de celles, plus insidieuses, mais tout autant injurieuses, de la violence verbale (Boyd, 2002). Elle consiste en des actes ayant recours aux mots pour nuire comme crier, insulter ou critiquer injustement, menacer, humilier ou provoquer par exemple. Elle peut avoir une connotation raciale ou sexuelle (Leduc et Valléry, 2017). D'aucuns observent qu'elle est peu rapportée lorsque les employés jugent qu'elles font partie de leur quotidien de travail (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ; Boyd, 2002).

Au sein des travaux traitant des violences des clients, il est donc possible d'identifier une myriade d'expressions violentes organisées selon leur nature verbale ou physique. Or, que ce soit parce que les auteurs s'y intéressent dans le cadre d'un recensement plus large (par exemple Fullerton et Punj relèvent, en 2004, trente-quatre comportements déviants différents de la part des clients) ou parce qu'elles constituent un préalable à l'étude d'un autre phénomène comme le stress (par exemple, Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004) ou les tactiques d'ajustements des employés (par exemple, Harris et Reynolds, 2004), ils passent souvent rapidement sur la description de ces violences. En outre, l'usage du questionnaire dans ces études, ne permet pas de saisir finement les expériences que font les acteurs de ces situations violentes. Par ailleurs, bien que ce tour d'horizon soit utile pour attirer l'attention sur un certain nombre de comportements violents pouvant advenir dans le cadre des interactions de service, ce projet semble infini, la violence des clients pouvant s'exercer de multiples manières.

Celui de cette thèse consiste au contraire à laisser de côté l'investigation des formes d'expression de la violence des clients pour privilégier l'investigation des régularités des formes d'expérience qu'en font les employés. Je tenterai dans le chapitre suivant de présenter un cadre théorique permettant de rendre compte, dans cette perspective, de l'organisation de cette expérience de la violence.

\*

### Synthèse

- Il a été vu que la violence était concurrencée par plusieurs concepts frontaliers s'inscrivant dans une approche légaliste des mauvais comportements au travail ou compassionnelle des maux du travail. L'usage du mot violence est ici privilégié au titre qu'il rend compte des dimensions subjectives, organisées, ambivalentes, morales, critiques et processuelles et culturellement ancrées du phénomène, mais aussi du vécu des acteurs étudiés.
- Face à un champ dominé par les approches objectivistes et critiques de la violence au travail, cette thèse en propose une lecture subjectiviste, en l'approchant comme un objet *sui generis* dont les expériences particulières s'élaborent au regard des normes locales en vigueur. Afin d'envisager les violences des clients sous l'angle de leurs expressions en situations de service, une définition minimale de la violence à partir de ce contexte d'expression sera apportée dans le chapitre II.
- Enfin, il a été vu que la littérature distinguait les violences internes (dont l'auteur appartient à l'organisation) des violences externes (dont l'auteur n'appartient pas à l'organisation) et que parmi ces dernières qui m'intéressent ici, la nature des violences était lue selon l'opposition verbale/physique. Cette thèse propose d'envisager la relation de service non plus simplement comme un périmètre, mais comme un contexte agissant sur les acteurs et leurs actions en situation de violence. Par ailleurs, elle choisit de laisser temporairement de côté la catégorisation de l'expression des violences des clients pour mieux faire émerger celle de l'expérience des employés. Pour mener à bien ce travail, ces deux dimensions seront respectivement précisées et conceptualisées dans le chapitre II.

### 3. L'ORGANISATION ET SES EMPLOYÉS FACE AUX VIOLENCES DES CLIENTS

Cette section est consacrée à l'évolution de la compréhension des facteurs qui participent à l'apparition de la violence externe en s'intéressant d'abord à une lecture passive puis active du rôle de l'organisation dans la survenance des violences des clients (3.1). Ensuite, c'est le rôle de cette organisation dans la lutte contre ces violences qui est interrogé (3.2).

#### 3.1. L'évolution de l'étiologie<sup>34</sup> de la violence au travail

« Le fleuve emportant tout, on dit qu'il est violent,  
Mais nul ne taxe de violence  
Les rives qui l'enserrent. »

De la violence, Poème 5  
Bertolt Brecht, 1934-1941, traduit par Maurice Regnaut, p.111

Phénomène complexe et flou, la violence au travail est intrinsèquement plurifactorielle. La compréhension de ses origines s'est traduite par une approche de l'*organisation-scène* de violence, focalisée sur ses causes individuelles et sociétales. A celle-ci s'est progressivement ajoutée une approche de l'*organisation-metteuse en scène* de la violence, s'intéressant à ses facteurs organisationnels.

##### 3.1.1. De l'organisation-scène de violence au travail...

Les travaux en sciences de gestion ont longtemps considéré les violences au travail comme des conduites individuelles et isolées, relevant de la responsabilité des acteurs, et liées à des facteurs psychologiques ou sociétaux. Dans cette perspective, l'organisation est conçue comme la scène de manifestations de violences qui sont assimilées à des affaires de nature privée ou publique émergeant en contexte d'emploi (Chappell et Di Martino, 2000). Le *côté obscur* des organisations est ainsi lu comme un problème interpersonnel, lié à des éléments extérieurs ou résultant d'un individu interne défaillant (Linstead *et al.*, 2014).

Aussi, la perspective individuelle de la violence au travail a été fortement nourrie par les travaux biologiques, neurophysiologiques, éthologiques, et notamment par les théories de la

---

<sup>34</sup> L'étiologie fait référence en médecine, à l'étude des causes d'une maladie.



personnalité. Ces lectures attribuent en partie les comportements violents aux conditions génétiques, physiques et physiologiques, voire à des conditions contextuelles temporaires (stress extérieur, alcool) associées à l'émergence de la violence de l'agresseur ou déterminantes de la vulnérabilité de sa victime (Jauvin, 2003). Certains auteurs soulignent par exemple, la personnalité déviante des agresseurs et l'existence d'individus marginaux comme les « pervers narcissiques » (Hirigoyen, 1998). L'enjeu managérial consiste ici à détecter ces individus « à risques », afin de limiter leurs méfaits sur l'organisation et ses acteurs (Loriol, 2013).

Plus précisément, dans le cas des violences internes, bien que le projet de dresser le profil type de l'agresseur ait été largement remis en cause par les faits (François Courcy et Chamberland, 2004), une partie des travaux fait état des caractéristiques individuelles prédisposant à perpétrer ou à subir des violences<sup>35</sup>. Dans le cas particulier des violences externes, les travaux sont plus rares et considèrent les caractéristiques démographiques (genre, âge, niveau d'éducation, *etc.*), les traits de caractère (par exemple, les émotions négatives, l'esprit de revanche, les biais d'attribution hostile), et les expériences agressives passées (Douglas et Martinko, 2001) comme des déterminants potentiels. Chappell et Di Martino (2000 ; 2006), observent en particulier que les auteurs de violences (clients, usagers, travailleurs, inconnus) sont généralement des hommes, jeunes, ayant eu une enfance difficile et des antécédents de violence, éventuellement malades mentaux ou ayant consommé des drogues ou de l'alcool et agissant dans des circonstances propices à la violence. Concernant les victimes de violences externes (travail, spectateurs, client, usager, *etc.*), il semble que leur apparence joue un rôle, en particulier le port de l'uniforme et que le genre féminin les prédispose à certaines formes de violences qui épargnent leurs collègues masculins.

En parallèle, les auteurs insistent sur le contexte sociétal dans les violences externes. Chappell et Di Martino (2006) précisent un certain nombre de facteurs contextuels liés aux violences des clients comme la mondialisation, l'évolution technologique rapide ou la précarité professionnelle, et de facteurs sociétaux comme le degré élevé de violence de la société, l'instabilité ou encore l'injustice.

---

<sup>35</sup> Les agresseurs y sont en général décrits comme des individus irritables, pressés, compétitifs (Baron, Neuman, et Geddes, 1999), disposés à la colère ou à la vengeance<sup>35</sup>, manquant d'autocontrôle ou déjà exposé à des cultures agressives (Douglas et Martinko, 2001), ayant une haute estime d'eux-mêmes, envieux, manquant de compétences relationnelles, ambitieux (Zapf et Einarsen, 2003), tandis que les victimes peuvent le devenir en raison d'une personnalité particulièrement soumise ou au contraire provocatrice (Aquino, 2000).

Longtemps privilégiée, la lecture de l'organisation-scène est remise en cause dès 1996 par Pearson (1998). L'auteur remarque alors que les travaux sur la violence au travail, à l'exception de ceux de O'Leary, Griffin et Glew (1996)<sup>36</sup>, avaient omis jusqu'alors de s'attarder sur le rôle actif de l'organisation et suggère que cette erreur soit corrigée. La propension de cette lecture à attribuer la violence aux seules caractéristiques personnelles des individus, essentiellement celles des agresseurs (Aquino, 2000), laisse dans l'ombre le rôle des organisations comme actrices des violences au travail. Phénomène majeur et sous-estimé, la violence au travail selon Chappell et Di Martino (2000), n'est pourtant pas un phénomène seulement privé, individuel, isolé et sociétal, mais aussi organisationnel.

### 3.1.2. ... à l'organisation-metteuse en scène de violence au travail

En conséquence, le rôle actif de l'organisation dans la mise en scène des violences commence à être étudié par les chercheurs (Chappell et Di Martino, 2000) et interrogé par les praticiens (Linstead, *et al.*, 2014; Lorient, 2013). La recherche constate alors que la violence au travail n'est pas seulement un problème épisodique, mais un processus psychosocial et organisationnel complexe, susceptible d'être associé à certaines circonstances précises de travail (Chappell et Di Martino, 2000). Quand bien même certains chercheurs considéraient encore il y a peu que la plupart des travaux restaient encore allusifs quant aux liens entre la violence et le travail (Moreau, Guyot, Langevin et Van de Weerd, 2010) et appelaient à approfondir l'étude du rôle actif des organisations dans la violence (Pinto, 2014), il faut remarquer que plusieurs travaux ont cherché à comprendre et à intégrer ses causes organisationnelles à l'évidence multiples, complexes et dynamiques.

Là aussi, de nombreux travaux ont mis en exergue plusieurs déterminants associés positivement à des cas de violences internes<sup>37</sup>. En revanche, dans le cas spécifique des violences externes et sans doute parce ce qu'il est souvent admis qu'elles résultent moins de

---

<sup>36</sup> O'Leary-Kelly *et al.* (1996) ont été les premiers à proposer une distinction entre la violence motivée par l'organisation (*organisation-motivated*) et liée à des origines extérieures. Dans cette conception, ce n'est plus le lieu de la violence (au travail ou hors travail) qui préoccupe le chercheur mais son lien avec l'organisation.

<sup>37</sup> Il serait possible de citer de nombreux auteurs sur la question. Le lecteur trouvera dans le travail de Poilpot-Rocaboy (2000) des précisions quant aux quatre dimensions évoquées Hoel et Salin (2003) comme des déterminants majeurs du harcèlement. (1) Le changement en général et changement de la nature du travail (sa précarisation, son intensification). (2) L'organisation du travail (ambigüe, individualiste pressurisante). (3) La culture d'entreprise et le climat social (de l'humiliation, de la compétition). (4) Le mode de management (autoritaire ou laxiste).

l'organisation interne ou *a minima*, que cette dernière dispose de peu de marges de manœuvre pour l'endiguer (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996), les travaux sont plus rares. Pourtant, des auteurs comme Hershcovis et Barling (2009), suggèrent que les actes de violence provenant de personnes internes et externes ont des antécédents différents.

Cependant, il ressort des travaux intégrant ou ciblant les causes des violences externes, que les conditions de travail telles que le froid, la chaleur, le bruit, le manque d'air ou d'espace, le travail répétitif, en situation de danger ou d'insécurité vis-à-vis de l'emploi, le travail solitaire et/ou de nuit, en contact avec le public, qui plus est lorsqu'il est en détresse, ainsi que la manipulation de valeurs et d'argent impliquent un niveau de violence plus élevé (Baron et Neuman, 1998; Leymann, 1996; Soares, 2002). A ces caractéristiques, Chappell et Di Martino (2006) articulent des facteurs de risque dits « professionnels ». Ils distinguent les éléments liés à l'environnement de travail, en particulier le manque d'espace et de confort et la perméabilité avec l'environnement externe ; des éléments liés au contexte organisationnel, notamment lorsqu'il se traduit par un « labyrinthe bureaucratique » ; des éléments concernant le style managérial, lorsqu'il est autoritaire ; et des éléments relatifs à la culture de travail, lorsqu'elle se traduit par une suspicion envers le monde extérieur.

En parallèle, alors qu'il est devenu le *mantra* de nombreuses organisations privées comme publiques (Reynolds et Harris, 2006), quelques auteurs notent que lorsque la politique de l'entreprise fait du client est « roi » qui a « toujours raison », il peut devenir un « tyran » (Reynolds et Harris, 2006) et considérer les employés de service comme ses « valets » (Donada et Nogatchewsky, 2008) y compris lorsqu'il « a tort » (Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004). En effet, l'idéologie désormais répandue, et selon laquelle « le client a toujours raison », a pour corollaire implicite la mise en tort systématique de l'employé qui renforce le sentiment d'impunité chez les clients (2008) et participe à légitimer leurs violences (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005). Le mythe de la souveraineté, utilisé dans l'optique d'organiser une prestation de service efficace, tout en laissant croire aux clients qu'il en ont le contrôle (Korczynski et Ott, 2004), peut donc entraîner des désillusions (Korczynski, 2002) et traiter le client comme un « roi », y compris lorsqu'il est offensif (Korczynski et Ott, 2004), se révèle particulièrement délicat pour les employés à leur contact.

Par ailleurs, l'insatisfaction voire la frustration ressentie par le client lors de la délivrance ou non du service constitue bien souvent un élément déclencheur de violence de la part des clients dont les attentes sont déçues par les employés de service (LeBlanc et Barling, 2005). Une attente trop longue et/ou dans un environnement inconfortable, des retards dans la

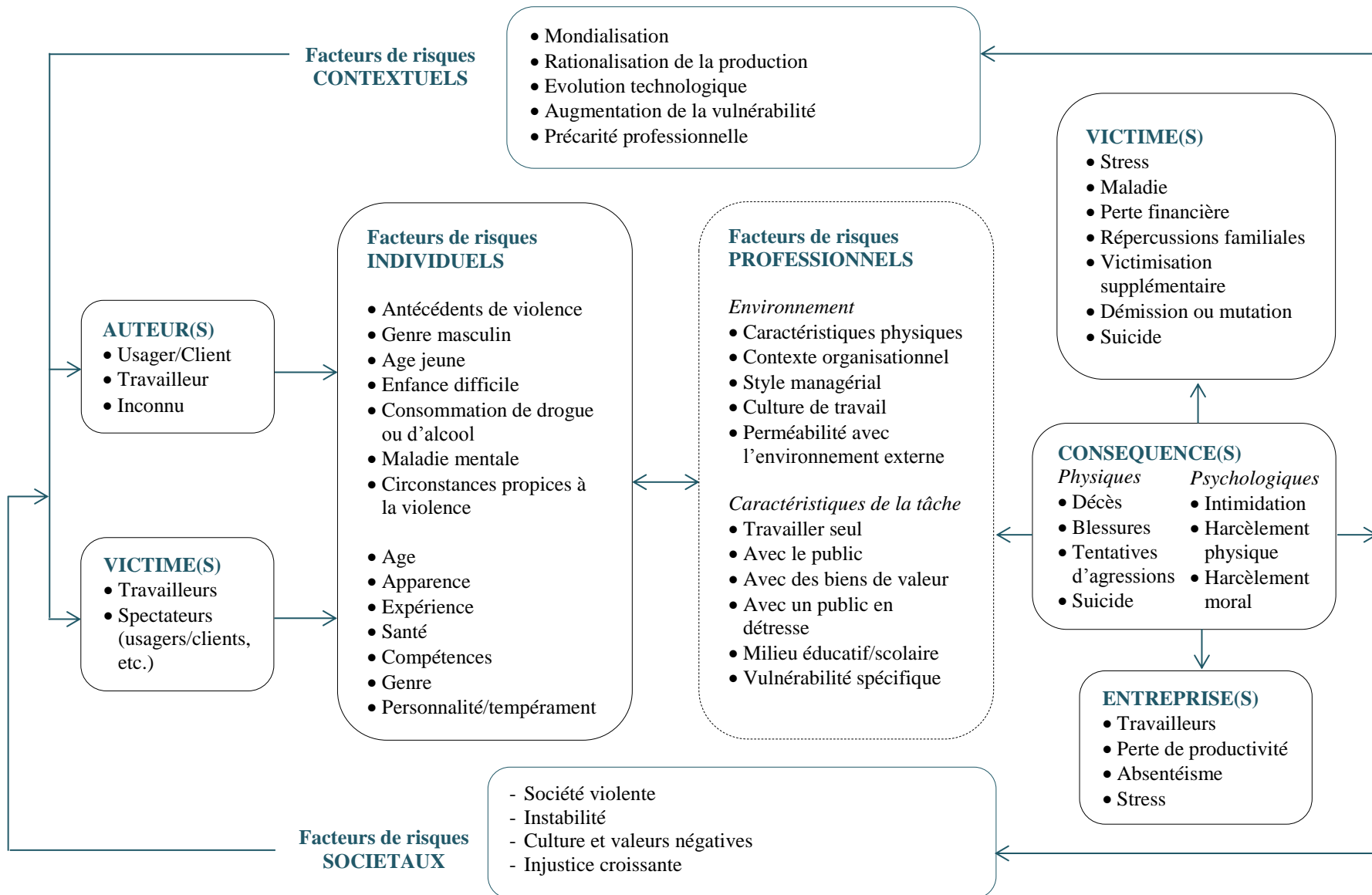
délivrance du service ou un manque d'information lors de ces retards ou encore le refus justifié ou non de l'employé de répondre aux demandes du client sont autant de situations susceptibles d'entraîner l'insatisfaction, la colère<sup>38</sup> et finalement la violence de ce dernier (Boyd, 2002). De même, Leduc et Valléry (2017) soutiennent que la complexité du métier, le déficit d'image institutionnelle, la délivrance d'un service public et l'inadéquation entre le besoin du client et la réponse de l'organisation sont à ajouter à cette liste.

Pour finir certains auteurs proposent des modèles intégratifs des différents déterminants (Chappell et Di Martino, 2006; Favaro, 2014; Jauvin, 2003; Leduc et Valléry, 2017; Neuman et Baron, 1998; Tobin, 2001) et fournissent de nombreuses pistes explicatives quant à l'émergence de phénomènes de violence au travail. Ceux-là se concentrent pour partie sur les violences internes (Jauvin, 2003 ; Neuman et Baron, 1998 ; Tobin, 2001) ou plus précisément sur le harcèlement (Poilpot-Rocaboy, 2006). Si le modèle de Favaro (2014) intègre des formes de violences externes dites « sociales », le rôle que joue l'organisation dans leur émergence n'y est pas précisé. Seul le modèle de Chappell et Di Martino (2006) repris dans la *figure 6*, est consacré au processus façonnant les violences externes.

---

<sup>38</sup> Le sentiment de colère doit ici être distingué de l'expression de la colère. Cette expression peut prendre une forme violente de même qu'une violence peut engendrer un sentiment de colère. Par ailleurs, cette dynamique peut entraîner des phénomènes de vengeance en spirale comme le montrent Andersson et Pearson (1999). Pour autant, les concepts ne se chevauchent pas complètement : la colère peut être ressentie sans adopter de comportements violents et des comportements violents peuvent survenir sans qu'ils ne soient associés à la colère (Glomb, 2002).

**Figure 6.** Modèle interactif de Chappell et Di Martino (2006)



A la lecture d'une partie de ces travaux, Di Martino, Hoel et Cooper (2003) arrivent à la conclusion qu'aucun profil d'auteur et de victime de violence n'a pu être dégagé, qu'aucun profil clair de situation susceptible d'engendrer cette violence n'a été trouvé et qu'aucune organisation typique n'a pu être définie comme génératrice de violence. Ils en concluent que le processus étant à l'évidence complexe et dynamique, l'analyse interactive de ses facteurs individuels, organisationnels et sociétaux, en tenant compte du contexte situationnel particulier dans lequel ils interagissent, doit être entreprise.

Plus récemment, certains auteurs ont fait remarquer que les outils de gestion pouvaient être à la fois producteurs et régulateurs de violence (Chanlat, 1990; Chiapello et Gilbert, 2012; Detchessahar, 2011). Au sein des travaux causalistes précédemment cités, il est possible de souligner une telle ambivalence de l'organisation vis-à-vis des phénomènes de violences au travail. Comme le faisaient déjà remarquer Sardas *et al.* (2011) au sujet des variables organisationnelles de la santé au travail, certaines dimensions organisationnelles peuvent intervenir dans des sens opposés selon les situations. Cela étant, certains facteurs peuvent agir comme des catalyseurs dans une configuration donnée et sont susceptibles au contraire d'en devenir les modérateurs dans une configuration opposée. Par exemple, face au client, le port de l'uniforme peut imposer une forme de respect constituant une protection, mais il peut aussi attirer les défiances à l'autorité publique et provoquer des violences à l'encontre de celui qui le porte (Chappell et Di Martino, 2000).

En conséquence, les auteurs font bien remarquer que chaque situation relève d'un mélange unique qui requière une analyse spécifique. Pour autant, dans le cas des violences externes, les modèles précités sont construits à distance de ces dernières en mêlant des enquêtes statistiques à des revues de la littérature. Cela étant, il convient désormais d'investir de façon plus détaillée les situations de travail pour mieux saisir les dimensions organisées du phénomène. Je propose donc d'étudier le rôle joué par l'organisation dans les violences des clients *par* et *dans* les situations de façon à en saisir l'ambivalence en action. Dans le chapitre II, je tenterai de présenter un cadre conceptuel permettant de rendre compte de l'organisation « mise en scène » localement et de façon appropriée par les acteurs en situations d'interactions de service violentes.

### 3.2. Des employés subissant aux employés agissant face aux violences des clients

« Confronté à une épreuve, l'homme ne dispose que de trois choix :

- 1) combattre ;
- 2) ne rien faire ;
- 3) fuir. »

Eloge de la fuite  
(Laborit, 1976)

Longtemps considérés comme passifs, les employés de service sont désormais explorés dans leurs réactions face aux violences de clients. Les quelques auteurs s'engageant dans cette voie mobilisent différents cadres théoriques et conceptuels qu'il s'agit ici de préciser.

#### 3.2.1. Les actions des employés face aux violences des clients

Largement explorées (Echerverri, Salomonson, et Åberg, 2012) et déjà évoquées en introduction de cette thèse, les conséquences des violences des clients envers les employés de service sont nombreuses, diverses et importantes. Cependant, et alors qu'elles ont largement été investiguées dans le cas des victimes de stress ou de violences internes<sup>39</sup>, les travaux ont plus rarement tenté de rendre compte des actions des employés de service face aux violences des clients<sup>40</sup>. Ceux-là ont donc longtemps été envisagés comme des victimes passives de ces violences. Pourtant, d'aucuns estiment non seulement qu'ils agissent, mais que le sens et les effets de ces actions diffèrent en fonction du contexte et en particulier, du caractère interne ou externe des violences (Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004), et que ces actions sont déterminantes dans la poursuite ou non de celles des clients (Chappell et Di Martino, 2000) et donc de l'expérience que les employés en font.

Les quelques travaux s'engageant dans cette investigation permettent de constater que les employés de service déploient toute une gamme d'actions pour faire face aux violences des clients (Korzcsinsky, 2003 ; Ben-Zur et Yagil, 2005 ; Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ;

---

<sup>39</sup> Parmi les contributions, la plupart s'intéressent au cas spécifique des violences internes et psychologiques. Il est alors possible d'en savoir plus sur les mécanismes déployés par les cibles, les témoins et l'encadrement (par exemple, Arousseau et Landry, 1996; D'Cruz et Noronha, 2010; Di Martino, Hoe et Cooper, 2003; Grima et Muller, 2006; Hogh et Dofradottir, 2001; Karatuna, 2015). Face aux violences intra-organisationnelles, les victimes s'engagent dans des tentatives de discussion avec le ou les agresseur(s), tentent d'éviter les situations conflictuelles, demandent l'intervention d'un supérieur hiérarchique ou s'orientent vers des comportements de sortie de l'emploi (par l'absence, le congé de maladie, le départ ou la retraite anticipée) (Zapf et Gross, 2001).

<sup>40</sup> Cette rareté s'explique sans doute par des temporalités plus courtes dans le cas des relations entre personnel interne et individu externe qui compliquent l'identification de l'émergence de tels mécanismes sur le long terme.

Reynolds et Harris, 2006 ; Virkki, 2008 ; Cintas, 2010 ; Echerverri, Salomonson et Åberg, 2012 ; Lenclud et Valléry, 2017). Dès lors, ils montrent qu'ils sont plus réfléchis et adaptatifs, que ne le laissaient croire les études précédentes (Reynolds et Harris, 2006) et agissent en fonction de leur statut, leur expérience et leur cadre organisationnel (Leduc et Valléry, 2017). Ces actions sont souvent qualifiées d'informelles (Bishop, 2006), car contraintes par leur rôle de prestataires de service (Yagil, 2008), les employés les mobilisent le plus souvent à l'insu des clients et de l'encadrement et sur la base du jugement pratique et des connaissances implicites dont ils disposent (Echerverri, *et al.*, 2012).

### 3.2.2. Les approches mobilisées pour éclairer les actions des employés de service

Plusieurs cadres théoriques soutiennent les auteurs dans leur projet de mise au jour des actions déployées par les employés face aux violences des clients. Comme montré dans le **tableau 4** suivant, ils se fondent sur différents cadres théoriques tels que le travail émotionnel (Hochschild, 1983), l'ajustement face au stress (Lazarus et Folkman, 1984) et plus rarement la théorie de la régulation (Reynaud, 1989)<sup>41</sup>. En outre, les auteurs utilisent, selon leur filiation théorique ou de manière interchangeable, les termes de mécanismes, de stratégies, de modes ou de tactiques pour décrire les actions des employés.

---

<sup>41</sup> En élargissant aux réactions face aux violences internes, d'autres cadres théoriques peuvent être ajoutés à cette liste. On peut notamment citer les travaux de l'économiste Hirschman (1970) et les trois types hirschmaniens de réactions face à une situation insatisfaisante : la *défection (exit)*, la *prise de parole (voice)*, le *loyalisme (loyalty)* ; auxquels s'ajoute, plus récemment, la *négligence (neglect)* (Rusbult, Zembrodt et Gunn, 1982). Par ailleurs, les auteurs se revendiquant de la clinique du travail et s'intéressant aux épreuves du travail, s'emploient depuis les années 1980 à décrire les stratégies de défense qu'elles suscitent. Ces défenses n'agissent pas tant matériellement sur les difficultés réelles que symboliquement sur les états mentaux qu'elles impliquent, et dans le but d'engourdir la perception de ce qui fait souffrir (Dejours et Lhuillier, 2009).



**Tableau 4.** Présentation des cadres théoriques et principaux concepts mobilisés dans les contributions portant sur les tactiques des employés face aux violences des clients

| Référence                                      | Cadre théorique                                      | Comportements des clients <sup>42</sup>                                  | Réactions des employés  |
|--|--|--|---|
| <b>Korczinsky, 2003</b>                        | Travail émotionnel (Hochschild, 1983)                | Clients irascibles ( <i>dont violence</i> )                              | « Method of coping »<br>« Communitie of coping »                  |
| <b>Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004</b> | Ajustement face au stress (Lazarus et Folkman, 1984) | Clients agressifs  | « Emotion regulation »<br>« Coping strategy »                     |
| <b>Reynolds et Harris, 2006</b>                | Pas de cadre spécifique                              | Comportement client dysfonctionnel ( <i>dont agression et violence</i> ) | « Tactic »<br>« Coping tactic »                                   |
| <b>Ben-Zur et Yagil, 2005</b>                  | Ajustement face au stress (Lazarus et Folkman, 1984) | Clients agressifs  | « Coping resources »<br>« Problem focused coping »                |
| <b>Bishop, Korczynski et Cohen, 2005</b>       | Travail émotionnel (Hochschild, 1983)                | Clients violents   | « Coping strategie »<br>« Coping mechanism »<br>« Coping method » |
| <b>Virkki, 2008</b>                            | Travail émotionnel (Hochschild, 1983)                | Clients violents   | « Emotional habitus »<br>« Emotional skill »                      |
| <b>Cintas, 2010</b>                            | Théorie de la régulation (Reynaud, 1989)             | Clients violents   | « Mécanisme de régulation autonome »                              |
| <b>Echerverri, Salomonson et Åberg, 2012</b>   | Pas de cadre spécifique                              | Mauvaise conduite client ( <i>dont violence</i> )                        | « Coping strategy »<br>« Coping tactic »                          |
| <b>Lenclud et Valléry, 2017</b>                | Pas de cadre spécifique                              | Clients violents   | « Stratégie de régulation »<br>« Stratégie d'ajustement »         |

La dimension émotionnelle du travail au contact des clients est ici évoquée par plusieurs auteurs (par exemple, Ben-Zur et Yagil, 2005; Bishop, Korczynski et Cohen, 2005; Korczynski, 2003), qui mobilisent les travaux de Hochschild (1983) arguant que les employés de service doivent gérer leurs émotions afin de mettre en scène la relation souhaitée par l'organisation. Il est en effet attendu des employés qu'ils contrôlent ou simulent leurs émotions pour le bien de l'organisation, travail qui est considéré comme une compétence professionnelle nécessaire (Hochschild, 2003). Cette approche permet aux auteurs de montrer comment les émotions sont banalisées (par exemple, la peur ou la colère) ou instrumentalisées

<sup>42</sup> Une partie des auteurs cités parlent tour à tour de comportements *dysfonctionnels*, *aberrants*, *inappropriés*, *non normatifs*, *anormaux*, *antisociaux*. Ces comportements font généralement écho à la *déviance* qui renvoie à la fraude, la réclamation mais aussi à l'agressivité des clients. Ici, lorsque c'était possible, je me suis intéressée en priorité aux déviances aux règles et normes sociales (par exemple, la civilité) et non aux déviances organisationnelles (par exemple, la politique de retour) puisqu'il ne s'agit pas de rendre compte de ce que l'organisation qualifie de déviant mais du jugement porté par les différents acteurs de l'organisation en ce sens et qui les amène à réagir sur un mode défensif.

(par exemple, l'empathie ou l'attention) au profit de la pacification de l'interaction, et finalement marchandisées, les employés se devant de raisonner en tant que « vendeurs », qu'importe le comportement du client ou leurs sentiments réels en situation (Hochschild, 1983). Il a ainsi pu être montré que les dissonances émotionnelles qui découlent de l'asymétrie entre le ressenti et le paraître, nourrissent l'épuisement des employés ne parvenant pas à y faire face (Ben-Zur et Yagil, 2005).

Parfois en parallèle, certains travaux mobilisent l'approche cognitivo-émotionnelle proposée par Lazarus et Folkman (1984) qui considère que les individus déploient des mécanismes d'ajustement ou d'adaptation face au stress (*coping*). Les actions des employés de service visent alors à réduire ou tolérer les exigences qui menacent ou dépassent leurs ressources en situation de violence. De façon classique, ces approches distinguent l'ajustement centré sur le problème qui se concentre sur le facteur de stress lui-même et comprend des tactiques visant à y trouver une solution, de l'ajustement centré sur l'émotion qui s'emploie à réduire la détresse psychologique déclenchée par l'évènement stressant et inclue un large éventail de réponses cognitives et émotionnelles. Il arrive aussi que les mécanismes soient distingués selon leur caractère cognitif ou comportemental, leur objectif de contrôle ou d'évitement ou leur dimension individuelle ou collective. Le choix d'un mode d'ajustement dépend du contexte (Lazarus, 1992) comme des ressources personnelles (traits de personnalité, sexe...) ou sociales mobilisables (Lepore et Evans, 1996). Cela étant, Ben-Zur et Yagil (2005), observent que les mécanismes axés sur la résolution du problème, lorsqu'ils répondent de manière cohérente à la violence du client, entraînent un sentiment d'accomplissement chez les employés. Au contraire, les mécanismes axés sur l'émotion, lorsqu'ils reposent sur le déni ou l'évitement, sont inefficaces dans la prévention du stress du fait de la dépersonnalisation et du faible sentiment d'accomplissement qu'elles impliquent.

Plus rarement invoquée en sciences de gestion, la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989) postule l'existence d'une pluralité de sources de régulation, dont elle aide à comprendre les formations, les oppositions et les combinaisons. Ici, les travaux distinguent les règles de contrôle visant à construire un certain ordre social imposé ou consenti permettant une action collective efficace, des règles autonomes renvoyant aux émancipations des acteurs face aux contraintes qui se présentent à eux. Leurs interactions produisent un ordre social négocié dont la régulation conjointe serait rare (de Terssac, 2012).

Chacune de ces approches et chacun de ces travaux met donc en lumière différentes actions mises en œuvre par les employés de service face aux violences des clients selon des systèmes

de classifications différents. Aussi, il est possible d'envisager les oppositions suivantes : actions visant à contrôler *versus* à simuler des émotions ; actions visant à agir sur le problème *versus* à agir sur les émotions générées par le problème ; actions cognitives *versus* comportementales ; actions individuelles *versus* collectives ; actions organisationnelles visant à contrôler les acteurs *versus* actions des acteurs visant à s'émanciper de l'organisation. Cependant, ces oppositions, si elles répondent à des débats théoriques particulièrement riches, ne permettent pas d'en savoir plus sur l'occurrence de ces actions selon les situations concrètes auxquelles elles répondent. Bien que Reynolds et Harris (2006) s'approchent d'une lecture plus située, en proposant d'organiser ces actions selon qu'elles interviennent avant, pendant ou après l'incident violent, la co-occurrence des actions déployées en fonction des situations violentes, reste dans l'ombre. Afin de préparer la mise au jour de ces relations en contexte situé, les actions des employés révélées par les travaux précités seront précisées et classifiées selon une approche temporelle dans le chapitre II.

### 3.3. L'organisation actrice de la lutte contre la violence des clients ?

« Chez Casino, nous croyons que l'enjeu des incivilités est économique, car *in fine*, elles dégradent la qualité de vie de nos collaborateurs, mais aussi l'expérience client. Les caissières entendent quotidiennement des parents dire à leurs enfants que s'ils ne travaillent pas bien à l'école, ils finiront comme elles. Nous avons lancé une campagne d'affichage disant « Votre magasin se mobilise contre les incivilités, entre nous restons courtois ». Ça a fait débat parce que pour nos collaborateurs, ce qui correspond objectivement à des incivilités pour nous, ce sont des agressions pour eux. En fait, c'est le millefeuille qui fait l'agression. »

Témoignage d'un cadre dirigeant du groupe Casino,  
Colloque sur les incivilités organisé à l'Assemblée Nationale en 2015

Cette section a pour objectif de rendre compte des politiques organisationnelles menées face aux violences des clients. Il s'agit notamment de montrer que derrière les recommandations des chercheurs existent désormais une réalité empirique témoignant des stratégies conçues par les organisations et de faire l'état des lieux des champs d'action potentiels de ces dernières. Les différentes stratégies recensées et déployées sont ensuite précisées selon qu'elles consistent à nier et banaliser ou réparer et prévenir les violences.

#### 3.3.1. Des préconisations aux actions mises en œuvre par les organisations

Face à la menace que les violences des clients représentent pour les organisations et leurs employés, un certain nombre de recommandations ont été faites par les chercheurs aux

praticiens. Les actions effectivement déployées par les organisations pour faire face aux violences des clients sont pourtant rarement appréhendées par la littérature. Il s'agit ici de poser les jalons de leur étude.

Comme le font remarquer Sardas Dalmasso et Lefebvre (2011), les modèles explicatifs œuvrant dans le champ des enjeux psychosociaux de la santé au travail se concentrent soit sur les *variables de conception* de l'organisation (structures, procédures, règles de management, etc.) soit sur les *variables d'état* (soutien social, reconnaissance, autonomie effective, etc.). En conséquence, la plupart des travaux se prononçant sur les actions organisationnelles face aux violences, font en réalité des préconisations à l'issue de l'identification de leviers potentiels d'action que constituent ces variables. Ils proposent en particulier des voies de réduction de variables susceptibles d'agir sur l'interprétation des violences, comme l'injustice (par exemple, Beugré, 2005) ou insistent sur le potentiel modérateur de leurs conséquences négatives comme le soutien social (par exemple, Van Emmerik, Euwema, et Bakker, 2007). De façon générale les auteurs s'entendent sur l'opportunité de mettre en place un dispositif d'intervention auprès des victimes, un programme de prévention des violences et une gestion adéquate des ressources humaines confrontées aux violences (Courcy et Savoie, 2003).

Cela étant, le processus de dénonciation des violences au travail poursuivant son cours, les organisations ont depuis effectivement élaboré des actions visant à faire face au phénomène. Néanmoins, bien qu'il ait pu être noté qu'elles pouvaient être associées à une réduction du stress et de la démotivation générée par les violences (Chang, Eatough, Spector et Kessler, 2012), peu de travaux se sont intéressés à leur teneur, or celle-ci semble différer des recommandations établies par les chercheurs (Courcy, Brunet et Savoie, 2004).

Parmi eux, une partie se concentre sur les programmes de lutte visant prioritairement ou spécifiquement les violences internes (Courcy, Savoie et Brunet, 2004 ; Plante 2008)<sup>43</sup>. Dans le cas des violences externes, il existe peu de travaux dédiés aux actions effectives des organisations. Bien qu'il ait pu être noté qu'elles différaient et devaient différer au moins en partie, selon le caractère interne ou externe des violences (Chappell et Di Martino, 2000 ;

---

<sup>43</sup> Les travaux rendent ainsi compte de dispositifs spécifiques de sélection, de sécurité, de formation, de soutien du personnel, de temps de récupération, de campagne de condamnation et de pacification du climat de travail (Neuman et Baron, 1998). Ils constatent en outre un engouement pour les équipes pluridisciplinaires et les comités de pilotage chargés de faire des recommandations sur la question, la politique de la « tolérance zéro » (Courcy, Brunet et Savoie, 2004), les campagnes et outils d'information, les dispositifs de traitement des plaintes et les activités préventives en réponse à des demandes ponctuelles (Plante, 2008).

Hershcovis et Barling, 2010 ; Neuman et Baron, 1998), seuls quelques auteurs rendent compte des modalités organisationnelles visant à faire face aux violences des clients (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005; Cintas, 2010; Fullerton et Punj, 1997; Harris et Daunt, 2013; Lorient, 2013).

Les actions mises en place par les organisations étant particulièrement méconnues dans le cas des violences des clients et en l'absence de cadre théorique préexistant, je propose ici de rendre compte des champs d'action qui se présentent aux organisations dans le cas des violences (internes et/ou externes). Selon une approche temporelle, la prévention est dite primaire lorsqu'elle cherche à agir aux racines du danger ; secondaire lorsqu'elle inclut la notion d'exposition au danger et tertiaire lorsqu'elle est élargie aux conséquences de l'exposition au danger. A chaque séquence, elle peut concerner les individus et leurs relations, la situation ou la structure (Plante, 2008). Le *tableau 5* illustre le croisement de ces deux dimensions.

**Tableau 5.** Champs d'action potentiels des organisations face aux violences (adapté de Plante, 2008).

| Séquence préventive | Champ d'action   |   |  |
|---------------------|--|---|--|
|                     | (Inter)individuel  | Situationnel  | Structurel   |
| PRIMAIRE            | Informier et former sur les signaux avant-coureurs des violences et les ressources pour y faire face | Repérer et agir sur les circonstances favorisant les violences  | Concevoir une organisation capable d'enrayer les violences                             |
| SECONDAIRE          | Utiliser des techniques de gestion des perceptions de l'exposition aux violences                     | Mettre en œuvre des procédures d'urgence pour contrer l'aggravation des circonstances à risque et faire cesser le danger en cours | Adapter ou transformer l'organisation actuelle pour réduire l'exposition aux violences |
| TERTIAIRE           | Offrir un soutien social et thérapeutique aux victimes de violences                                  | Analyser les événements survenus et leurs circonstances   | Réviser les modes organisationnels générateurs de violences                            |

### 3.3.2. Les actions effectives des organisations face aux violences des clients

Les actions effectivement déployées par les organisations sont présentées ici selon le degré de reconnaissance des violences vécues par les employés qu'elles supposent. Quatre actions plus ou moins implicites ont pu être repérées dans la littérature à savoir la prévention, la réparation, la banalisation et le déni.

- *Les actions explicites*

### ***La réparation***

En aval et dans l'optique de réparer les conséquences des violences, les organisations conçoivent des dispositifs de suivi psychologique (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005). Loriol (2000) montre par exemple que, plutôt que de mettre en œuvre une transformation difficile et coûteuse de l'organisation de travail, l'entreprise privilégie la formation psychologique de ses employés qu'ils puissent surmonter « leurs » difficultés. Des problèmes collectifs et organisationnels sont alors traduits en problèmes personnels. Enfin, certains encadrants attribuent des récompenses supérieures aux employés en augmentant le taux de rémunération horaire ou en allouant des heures ou des jours de congé supplémentaires aux victimes de violences (Harris et Daunt, 2013).

### ***La prévention***

En amont, les organisations mettent en place des actions préventives qui peuvent avoir pour objectif d'agir sur les comportements de leurs clients ou ceux de leurs employés.

Concernant les clients, Fullerton et Punj (1997) identifient deux techniques de contrôle, la pédagogie visant à convaincre les clients de se comporter de manière adéquate, et la dissuasion jouant sur la sanction. Des dispositifs structurels de contrôle peuvent s'y ajouter. Le filtrage des clients permet ainsi de diluer les interactions potentiellement violentes (Cintas, 2010), tandis que la modification du paysage de services peut les limiter grâce à l'utilisation de caméras de vidéosurveillance par exemple (Harris et Daunt, 2013).

Concernant les employés, outre les stratégies de recrutement et de rétention des individus les plus résistants à l'exposition (Harris et Daunt, 2013), la plupart des auteurs observent la mise en place de formations à la gestion des tensions avec les clients (Cintas, 2010, Harris et Daunt, 2013). Les employés y sont invités à faire un travail sur eux-mêmes et à changer leurs mécanismes d'ajustement au stress ainsi naturalisé et normalisé (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005).

- *Les actions implicites*

### ***Le déni***

La plupart des organisations ne reconnaissent pas la violence (Salah-Eddine, 2008). Les auteurs constatent souvent des phénomènes de déni organisationnel. D'après Linstead (1997),

ce déni est le produit du capitalisme organisationnel et sociétal dans lequel les individus sont pris. Pour Hearn, la domination masculine anime les représentations organisationnelles de la violence qui peut être ignorée ou tournée en dérision (1994).

A l'instar de l'occultation des violences homme/femme par la culture masculine, la souveraineté client peut dissimuler les violences clients/employés en les légitimant. Dans ce contexte, rapporter les violences implique pour l'employé de faire le témoignage de son échec dans l'application de la politique de l'organisation. Pour cette raison, les violences sont rarement restituées par les employés au contact. Ce phénomène d'invisibilisation est renforcé par les efforts de résilience des employés qui participent à maintenir la question de la violence à distance de celle du travail (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005).

Une autre pratique de dénégation consiste à reconnaître comme violents un nombre restreint de comportements par rapport à ce que les employés considèrent effectivement comme tel. Malgré la mise en place d'outils de recensement des violences (Cintas, 2010), la définition étroite des incidents amène le management à conclure à des événements isolés, impliquant des clients atteints de pathologies mentales. La réalité vécue par les employés est ici niée par l'organisation formelle qui a bâti son appréhension de sorte qu'elle lui reste invisible. En conséquence, les employés en première ligne ne sont pas, contrairement à ceux qui manipulent des équipements ou des matériaux dangereux, considérés comme travaillant dans des situations risquées (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005).

### ***La banalisation***

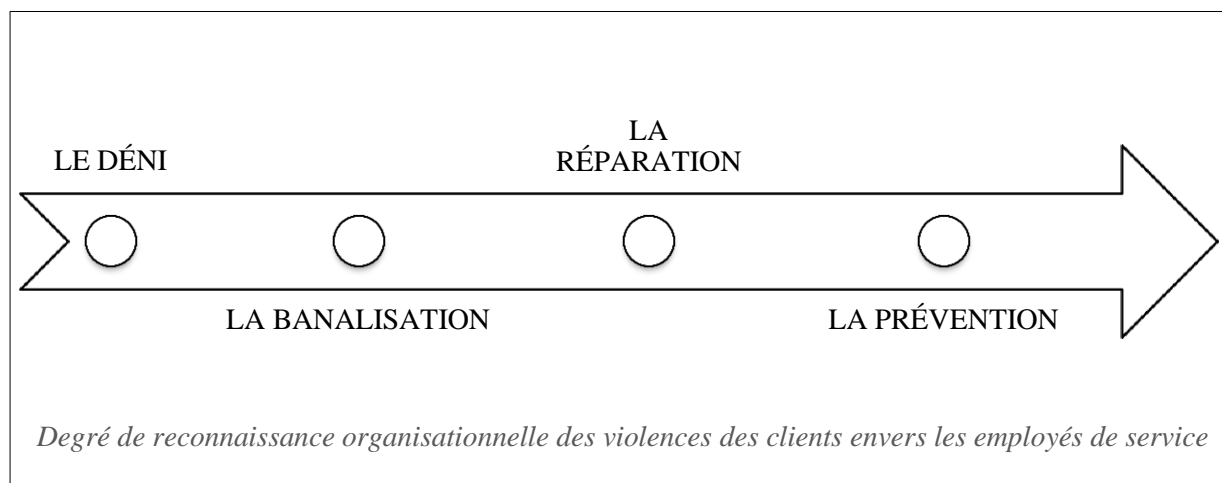
Une deuxième action organisationnelle implicite consiste à faire accepter les violences comme normales et faisant partie du travail. Lorsqu'un événement violent se produit, il est analysé comme le résultat d'une défaillance individuelle de l'employé face à une situation de travail, et non comme le fruit de problèmes structurels et systématiques. La rhétorique du service au client peut d'ailleurs participer à envisager le problème sous l'angle de l'incompétence des employés (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005).

En intégrant la littérature portant sur les actions organisationnelles face aux « mauvais comportements des clients » (Fullerton et Punj, 1997; Harris et Daunt, 2013) à ceux précisant ces actions dans le cas des violences externes (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005; Cintas, 2010; Lorient, 2013), il est possible de distinguer celles qui tentent d'en réparer les conséquences de celles qui tentent d'en prévenir l'apparition.

La **figure 7** reprend les quatre principales actions organisationnelles repérées par la littérature

comme mises en œuvre face aux violences des clients. Elles sont présentées selon leur degré de reconnaissance du phénomène.

**Figure 7.** Les actions explicites et implicites des organisations face aux violences des clients



A l'aune de ces travaux, il apparaît nécessaire d'investiguer les façons dont les organisations agissent effectivement face aux violences des clients. Cette thèse ambitionne d'éclairer concrètement l'effectivité de ces actions dans les situations de violence et aux côtés des actions que les employés mobilisent pour y faire face et dont la créativité est susceptible de fournir des pistes d'innovation en matière de gestion organisationnelle des violences (Cintas, 2010).

\*

### Synthèse

- D'abord attribuées à des causes individuelles ou sociétales, les violences des clients sont désormais associées à des causes organisationnelles. Cependant, faute d'avoir pu identifier un profil individuel ou organisationnel typiquement générateur, les auteurs appellent à analyser ces facteurs de façon interactive et contextualisée. Le constat au fil des travaux, de l'ambivalence du rôle joué par l'organisation selon les situations, renforce la légitimité de cet appel en réponse duquel cette thèse s'inscrit. Un cadre conceptuel permettant d'investiguer la mise en scène locale et appropriée de l'organisation par les acteurs en situation de violence sera présenté dans le chapitre II.

- De même, les employés de service, encore il y a peu considérés comme des victimes passives, agissent à l'évidence face aux violences, transformant ainsi ses situations et leur vécu. Quelques travaux abordent ces actions selon différents cadres théoriques qui les amènent à catégoriser leurs actions selon différentes grilles. Cependant, aucune d'elles ne permet de relier des actions types à des expériences types de violence. Afin d'éclairer leur articulation en situation, le chapitre II fournira un socle théorique opératoire et une



présentation des actions connues à ce jour, organisée selon une lecture temporelle (avant, pendant, après les violences).

- Enfin, si les chercheurs ont fait des recommandations aux organisations quant à la lutte contre les violences des clients, celles-ci agissent de différentes façons qui peuvent s'en éloigner et qui restent à ce jour mal connues. Alors que les champs potentiels d'action organisationnelle recouvrent différents leviers et temporalités, les actions effectives relevées consistent à dénier ou à banaliser les violences, à gérer leurs conséquences ou à prévenir leur survenance. Cette thèse entend explorer la concrétisation de ces actions dans les situations de violence et leurs relations avec celles des employés en situation violente.

SYNTHESE DU CHAPITRE I  
LES VIOLENCES DES CLIENTS ENVERS LES EMPLOYES DE SERVICE

Ce chapitre a d'abord permis de montrer les ambiguïtés sémantiques charriées par le mot violence et la multiplicité des grilles de lecture du phénomène. Il a été l'occasion de discuter l'apparente progression du phénomène en général et au travail, au regard des transformations des mœurs et des organisations. Devenue depuis peu, un objet d'étude à part entière en sciences de gestion, la violence au travail occupe particulièrement les tenants de l'approche critique et ceux de l'approche de la santé au travail. S'inscrivant dans la seconde, cette thèse propose d'investir les situations de violence considérant qu'à partir de leurs coordonnées, il est possible de mieux comprendre le phénomène.

Ont ensuite été distinguées les approches légalistes, centrées sur la déviance des actes à la norme, des approches compassionnelles centrées sur les conséquences de ces actes sur les victimes, ainsi que les approches objectivistes, critiques et subjectivistes du phénomène. Le choix d'employer le terme générique de violence dans une acception subjectiviste a alors pu être motivé, de même que celui de se concentrer sur les situations de violence de la part des clients à l'encontre d'employés, dans le cadre et en raison d'une relation de service, peu explorées qualitativement jusqu'ici. En outre, alors que les travaux s'emploient classiquement à rendre compte des modalités d'expression violente en distinguant ses formes verbales et physiques, cette thèse propose de privilégier l'investigation des formes typiques d'expérience qu'en font les employés au regard des situations rencontrées.

Enfin, après avoir retracé le passage d'une lecture écartant à une lecture intégrant les causes organisationnelles de la violence des clients, l'activité de lutte des employés et des organisations de services a été soulignée. Il a pu être noté que malgré la diversité des cadres théoriques mobilisés pour catégoriser les actions des employés, aucun ne permettait de les mettre en relation avec les types de violences vécues, et que malgré leurs champs potentiels d'action des organisations les effets de celle-ci en situation et aux côtés de celles des employés n'étaient pas connus. Ces deux phénomènes ont vocation à être explorés dans cette thèse.

Afin de répondre aux questions soulevées dans ce chapitre, je tâcherais de proposer dans le chapitre II, en m'appuyant sur le courant de l'action située, un cadre conceptuel permettant d'investiguer les expériences et les actions typiques des employés face aux violences des clients ainsi que l'influence de l'organisation locale et plastique dans ces situations.

## CHAPITRE II

### UNE LECTURE SITUÉE DES EMPLOYÉS DE SERVICE FACE AUX VIOLENCES DES CLIENTS

---

Suite à ce premier état des lieux de la littérature sur la violence au travail et des principales avenues de recherche qui intéressent cette thèse, ce deuxième chapitre vise à construire un cadre conceptuel permettant de contribuer à la première et d'investir les secondes. En particulier, il s'agit de démontrer l'intérêt d'aborder la violence des clients du point de vue des employés de service et à partir des situations vécues. A cet effet, je m'appuie sur les opportunités théoriques offertes par le courant de l'action située, enrichies d'un certain nombre de travaux sur la violence qui s'en rapprochent sans s'en revendiquer, pour proposer un cadre conceptuel original. L'objectif de cet échafaudage théorique est d'outiller l'exploration des situations de violence des clients envers les employés de service selon trois dimensions : les expériences violentes des employés, les actions qu'ils déploient face à elles, et le rôle de l'environnement organisationnel dans ces situations de violence. Cette approche implique de considérer simultanément ces trois dimensions, de manière à pouvoir saisir, en situation, leurs interconnexions et leurs raisons d'être. Cependant, par souci de clarté, je propose de les éclairer successivement avant de montrer leur articulation.

La **SECTION I** me permettra de présenter l'émergence et les principes de l'action située, et de les réutiliser pour construire une grille de lecture théorique des expériences des employés de service face aux violences des clients. La **SECTION II** sera dédiée à l'investigation des actions qu'ils mettent en œuvre dans ces situations. Enfin, la **SECTION III** portera sur l'environnement organisationnel, entendu comme régional et plastique, et sera clôturée par la modélisation du cadre conceptuel et la formulation des trois questions de recherche de la thèse.

---

#### STRUCTURE DU CHAPITRE

- 1. Les expériences situées des employés face aux violences des clients**
  1. Généalogie et principes des approches situées
  2. La violence des clients comme expérience située
  
- 2. Les actions situées des employés face aux violences des clients**
  1. L'action en place des employés de service
  2. Les actions déployées par les employés face aux violences des clients
  
- 3. Les environnements organisationnels des situations de violences des clients**
  1. L'organisation et ses instruments de gestion en scène
  2. La modèle conceptuel et les questions de recherche associées

## 1. LES EXPERIENCES SITUEES DES EMPLOYES FACE AUX VIOLENCES DES CLIENTS

«Si les hommes définissent des situations comme réelles, alors elles sont réelles dans leurs conséquences. »

Théorème de Thomas<sup>44</sup> (1863-1947)

Cette section a pour objectif d'introduire les principaux tenants et principes des approches dites « situées » en sciences sociales et en sciences de gestion (1.1), et de préciser les sous-bassement conceptuels qu'elles permettent d'envisager pour étudier les expériences situées des employés de service face aux violences des clients (1.2).

### 1.1. Généalogie et principes des approches situées

L'enjeu est ici d'introduire le courant de l'action située et d'y positionner ce travail, afin de pouvoir y faire appel par la suite pour éclairer les situations de violence observées, du point de vue des employés et d'une façon nouvelle. Après avoir rappelé succinctement les origines du tournant situationnaliste en sciences sociales, en détaillant ses principaux apports et auteurs, l'appréhension gestionnaire de la situation sera présentée.

#### 1.1.1. Aux origines du tournant situationnaliste<sup>45</sup>

Les travaux situationnalistes se positionnent en réaction aux modèles classiques de l'action dans différents domaines<sup>46</sup>, et en raison des difficultés de ces modèles à intégrer les éléments situationnels dans leur analyse. Après s'être développé successivement et parallèlement, ce courant s'est établi sur une convergence de projet, à l'intersection des sciences sociales et des sciences cognitives. Longtemps séparées, celles-ci se sont alors en partie accordées sur la nature du problème, et ce malgré (et peut-être grâce à) la diversité des disciplines que le courant situationnaliste concerne. Plus précisément, les approches situées ont en commun de réaffirmer le rôle déterminant de la situation, pour comprendre l'action dans son couplage avec l'expérience et l'environnement organisationnel. Elles s'intéressent ainsi aux interactions

---

<sup>44</sup> Rappelons que cette citation a été qualifiée de « Théorème de Thomas » par Merton en 1965.

<sup>45</sup> Si ce paradigme peut parfois être qualifié de « situationniste », je choisis ici de lui préférer le terme de « situationnalisme » en référence à l'adjectif « situationnel » qui est souvent attribué à ces approches et afin de le distinguer du « situationnisme » en tant que mouvement philosophique, artistique et politique des années 1960.

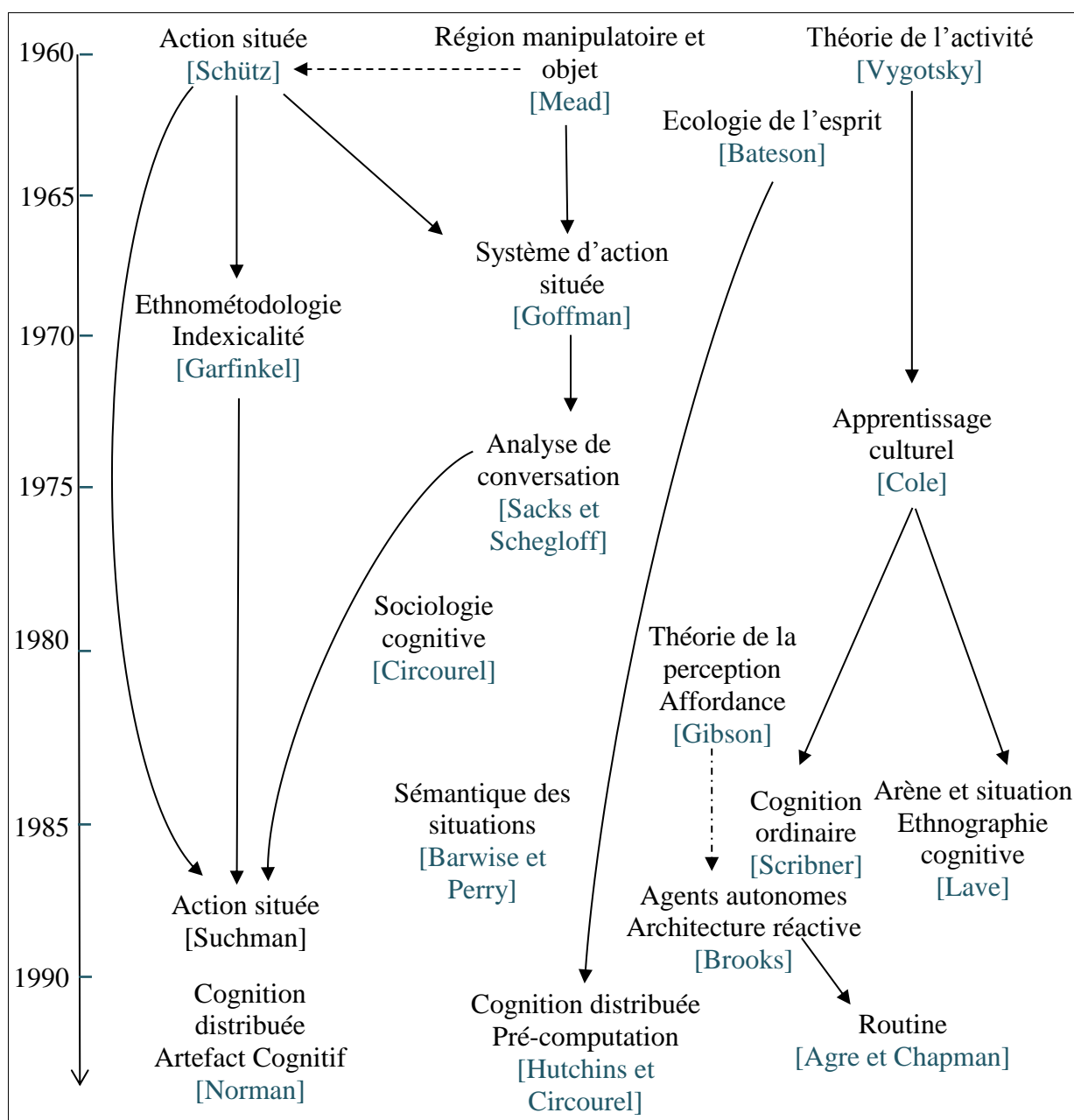
<sup>46</sup> Principalement et successivement en philosophie, en sociologie, en psychologie puis en informatique.

entre les personnes et entre ces dernières et leur environnement, considérant qu'elles ne prennent sens que dans leur articulation en situation.

Cette perspective, qui trouve ses sources d'inspiration dans la philosophie pragmatiste (notamment celle de Dewey), nourrira à différentes périodes plusieurs programmes de recherche allant de l'interactionnisme (notamment dans la lignée de Schütz, Mead et Goffman) à l'anthropologie cognitive (telle que Lévi-Strauss la propose), en passant par l'ethnométhodologie (en particulier celle de Garfinkel et de Suchman). Au fur et à mesure des années, l'agrégation de ces mouvements intellectuels et scientifiques initiés plus tôt, est parvenue à remettre en cause les paradigmes alors dominants (Quéré, 1997). L'ensemble de ces approches, bien qu'elles recouvrent des champs disciplinaires, des objets d'étude, des projets et des positionnements différents, sont qualifiées de « situées », notamment depuis qu'elles ont été désignées comme telles par Conein et Jacopin dans un numéro dédié de la revue *Sociologie du Travail* en 1994. Elles sont du reste souvent repérables à leur usage de l'adjectif qui les qualifie.

Afin de retracer historiquement et succinctement les principales contributions qui ont nourri ce courant, je propose ici de m'appuyer sur la généalogie proposée par Conein et Jacopin (1994). La *figure 8* suivante retrace schématiquement la généalogie des approches situées à partir de ses principaux auteurs sans que la liste ne se veuille exhaustive.

**Figure 8.** Généalogie des courants de l'action située, repris<sup>47</sup> de Conein et Jacopin (1994)



Parmi les auteurs, deux perspectives peuvent être identifiées. La première, dite de l'« action située », revendique le caractère incontournable de l'interaction sociale et met au premier plan la compréhension que les participants ont des actions (c'est la perspective de Schütz, Mead, Garfinkel, Goffman ou encore de Suchman). La seconde, dite de la « cognition

<sup>47</sup> Le constat d'un décalage au niveau de l'échelle temporelle lors de la publication de l'article m'a amenée ici à la modifier légèrement dans cette représentation.

située » insiste plutôt sur le rôle structurant de l'espace et de ses instruments. Il se focalise sur l'environnement matériel immédiat et ses implications pour l'action (c'est la perspective de Cole, Lave, Scribner, Brooks ou d'Agre et Chapman). Afin de préciser les apports cumulés de ce courant, plusieurs points sont à introduire concernant la façon dont ces deux approches abordent la situation ainsi que l'expérience, l'action et l'environnement.

- *L'action située : le primat du contexte social*

L'influence de la philosophie pragmatiste de Dewey (1993) est à noter dans ce courant, bien qu'elle n'apparaisse pas dans la généalogie proposée par Conein et Jacopin (1994). Son apport consiste à interroger les conditions et les modalités de l'organisation de l'expérience. Le processus d'*enquête* structure suffisamment le réel indéterminé pour lui donner sens en fonction d'un tout contextuel appelé « situation » (1993). L'expérience ne se construit pas « hors », mais « dans » l'action. De même, la phénoménologie sociale de Schütz (1987) permet, à la même période, de souligner le caractère typique et intersubjectif des expériences qui s'inscrivent en correspondance avec d'autres, accumulées par le passé.

S'opposant au fonctionnalisme, la sociologie interprétative portée par Mead (1963) défend l'idée d'une production sociale des normes par les agents et pose ainsi les jalons de l'interactionnisme<sup>48</sup>. L'auteur défend l'idée de situations déterminées par l'interprétation que les acteurs en font, tout en affirmant le rôle structurant du contexte spatio-temporel local dans lequel elles s'inscrivent. Ces conceptions infuseront et animeront la seconde école de Chicago (après 1945) et notamment le travail de Goffman (1988), qui s'efforce de donner à la situation, un statut central dans la micro-analyse qu'il développe autour des interactions. Il en propose la définition collective et communicationnelle suivante : « toute zone matérielle en n'importe quel point de laquelle deux personnes ou plus se trouvent mutuellement à portée de regard et d'oreille » (Goffman, 1987, p. 91).

Approfondissant la position interactionniste, l'ethnométhodologie de Garfinkel (2007), puis

---

<sup>48</sup> Je choisis de parler ici d'interactionnisme plutôt que d'interactionnisme symbolique pour deux raisons. D'abord parce que cette première appellation est plus englobante que la seconde, qui est propre aux auteurs se revendiquant de Blumer. Ensuite parce que la voie proposée par Goffman, qui alimente cette thèse, considère que le réel est « irréductible aux psychologies de la conscience individuelle comme aux sociologies des macrostructures sociales » (Cefaï et Perreau, 2012, p. 5). Implicitement, l'auteur refuse donc en partie les limitations instituées par le courant de l'interactionnisme symbolique, pour proposer d'explorer la contingence des actes et de leurs configurations dans la situation (Bonicco-Donato, 2012). En cela, il est parfois qualifié de micro-fonctionnaliste.

de Suchman (1987), se penche sur les liens locaux reliant les actions à leurs contextes. Selon cette approche, ce sont ces liens qui rendent le monde mutuellement intelligible. C'est sur cet arrière-plan théorique que Suchman introduit<sup>49</sup>, dans son ouvrage de référence, le terme d' « action située ». S'opposant alors explicitement à la conception cognitiviste dominante<sup>50</sup>, l'action située considère que « plutôt que d'essayer d'abstraire l'action de ses circonstances et de la représenter comme un plan rationnel, mieux vaut étudier comment les gens utilisent ces circonstances pour effectuer une action intelligente<sup>51</sup> » (Suchman, 1987, p. 50). Outre le rôle central joué par les conditions matérielles et sociales dans les situations, la notion d'action située souligne l'opportunisme et les capacités créatives des acteurs, y compris dans l'optique de déroger à la structure planifiée de l'action.

- *La cognition située : le primat du contexte matériel*

Dans la même veine théorique et dans le même contexte technologique, les approches de la cognition située portent un projet légèrement différent.

Développées dans le domaine de l'anthropologie cognitive, elles s'intéressent particulièrement à l'influence des aspects matériels sur la cognition. La question des interactions sociales - communicationnelles et collectives - y est moins présente puisque, dans cette conception, l'efficacité des supports informationnels se substitue aux délibérations dans le contrôle de l'action (Conein et Jacopin, 1994). Influencés par les travaux du psychologue russe Vygotsky et sa théorie de l'activité, des auteurs comme Gibson (1986), Lave (1984) ou Scribner (1984) insistent sur le rôle structurant, pour l'action, des environnements équipés. Ce courant s'attache plus particulièrement à montrer comment ces environnements sont susceptibles d'en faciliter l'exécution, en étudiant par exemple le comportement des clients dans les rayons des supermarchés, des livreurs sur leur trajet ou encore pour des *barman*s avec leurs récipients. A ce titre, ils constatent que la cognition est distribuée dans l'environnement matériel de l'action, pour laquelle les artefacts constituent un support cognitif. La conception de l'environnement de travail devient alors centrale, car structurante

---

<sup>49</sup> Il arrive aussi que sa première apparition soit attribuée à Wright Mills en 1940.

<sup>50</sup> Le paradigme cognitiviste en question définit l'homme comme système rationnel de traitement de l'information, par analogie avec l'informatique. D'aucuns parlent à ce propos de paradigme « symboliste » (Quéré, 1997).

<sup>51</sup> Traduction personnelle de : « Rather than attempting to abstract action away from circumstances and represent it as a rational plan, the approach is to study how people use their circumstances to achieve intelligent actions. »



des actions.

Il reste qu'un certain nombre d'auteurs, dans la lignée d'Hutchins (1994), s'attachent à maintenir une lecture à la fois matérielle et sociale de la distribution de la cognition : ils montrent que même dans des environnements techniques très élaborés, la distribution de la cognition passe aussi par le collectif (par exemple, Circourel, 1994 ; Heath et Luff, 1994 ; Joseph, 1994).

En conclusion, le courant situationnaliste recouvre plusieurs approches appartenant à différents champs des sciences humaines et sociales. Il propose une conception alternative et située de l'action et de la cognition en contexte organisé. Une place importante est accordée à la subjectivité dans l'expérience, au rôle actif et constructif de l'acteur, et à l'environnement local donné et élaboré en situation. La méthode privilégiée par cette approche consiste à décrire et analyser des situations particulières et des anecdotes de façon à en saisir leur cohérence pragmatique. Bien qu'il ne soit pas question de scinder ici ce *corpus* ni de laisser de côté le rôle de l'environnement matériel, cette thèse accorde une importance certaine à l'interaction sociale. En effet, le quotidien des employés de service est nettement plus marqué par l'interaction sociale que par l'instrumentation technique. Les travaux s'inscrivant dans une approche dite de « l'action située » seront en conséquence privilégiés par la suite, et agréments de ceux qui permettent de comprendre la distribution de la cognition dans son versant matériel et social.

### 1.1.2. La situation en sciences de gestion

Malgré l'émergence d'entreprises se réclamant du « paradigme situé » dans de nombreuses sciences humaines et sociales, et son omniprésence dans le vocabulaire des praticiens, la situation reste paradoxalement peu théorisée dans les sciences de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2008). Plus largement, la situation demeure négligée en sciences sociales (Goffman, 1964 ; Quéré, 1997). Néanmoins, les apports de Girin et de Weick, ainsi que les propositions de Journé et Raulet-Croset, permettent ici de la définir plus précisément.

Fortement influencé par Goffman, Girin resserre la réflexion que le sociologue avait initiée autour de la situation, en proposant le concept de *situation de gestion*. Celle-ci se présente « lorsque des *participants* sont *réunis* et doivent accomplir, dans un *temps* déterminé, une action collective conduisant à un *résultat* soumis à un *jugement* externe » (Girin, 1990, p. 166). Il reprend ainsi les trois composantes de la définition générale de la situation (des

participants, une extension spatiale et une extension temporelle), en lui associant les contraintes propres aux logiques gestionnaires : un temps déterminé, des participants engagés dans une action collective, et des lieux plus ou moins prédéfinis par un projet gestionnaire. La situation de gestion est qualifiée à ce titre d'*intermédiaire* (Girin, 1990, p. 171), car, en combinant des niveaux macroscopiques (société, organisation) et microscopiques (individus et interactions), elle se positionne au confluent de la détermination et du libre arbitre des acteurs. A ce titre, l'apport de Girin permet de rapprocher la situation et la performance, en montrant que la situation peut être à la fois contraignante pour les acteurs qui doivent composer avec elle, mais aussi constituer un référentiel d'évaluation pour ces derniers (Journé et Raulet-Croset, 2008).

Par ailleurs, après avoir été au cœur de la construction d'un champ de réflexion à part entière sur le *sensemaking*, les travaux de Weick (1995), issus de la psychosociologie, sont devenus une référence incontournable en sciences de gestion. Résolument situationnaliste et largement inspiré de Goffman, l'*enactivisme* cherche à saisir la façon dont les organisations et les personnes qui y travaillent, construisent du sens vis-à-vis de ce qui se produit autour d'elles, et élaborent et communiquent une réalité qui constitue le fondement de leurs actions. Par le concept d'*enactment*, Weick (1995) s'intéresse à l'élaboration du sens dans le cas de situations ambiguës, équivoques et problématiques, permettant d'appréhender la construction du sens dans l'incertitude.

Enfin, en investiguant les pratiques décisionnelles des acteurs en situation, Journé et Raulet-Crauset (2008) réaffirment le potentiel théorique et analytique du concept de situation en management, notamment dans des contextes indéterminés. La situation et l'organisation y sont décrites comme co-émergents au fil des interactions qui sont produites par l'organisation, et la modifient en retour. La situation est ainsi délimitée dans le temps et l'espace, possède une unité propre, renvoie au point de vue de ses acteurs et déborde d'un simple contexte. Singulières, ces situations peuvent comporter des régularités qui permettent de les étudier de façon générique afin de saisir l'émergence du sens, l'élaboration d'actions et les processus de structuration de l'organisation (Journé et Raulet-Crauset, 2008).

En somme, adopter une lecture située « veut dire simplement que les choses et les personnes, les événements et les situations acquièrent leurs déterminations singulières localement et à toutes fins pratiques, dans un processus continu d'orientation de l'activité, d'organisation des perspectives, de structuration de l'environnement et d'ordonnement de cours d'action, un processus qui mobilise différents savoirs ainsi qu'un savoir-faire ou un « savoir s'y prendre »,

dont relève la connaissance que nous avons des situations et des possibilités qu'elles offrent. » (Quéré, 1997, p.167). C'est donc parce que la situation constitue une unité d'analyse descriptible, porteuse de sens, cohérente et pertinente, qu'elle me permet ici d'étudier celles des employés de service confrontés aux violences des clients au fil de leurs expériences, de leurs actions et de leurs environnements organisationnels.

Selon Collard (2002), la situation possède trois dimensions qu'il est possible de préciser dans le cas des situations de service étudiées :

- **Une dimension sociale** : les acteurs impliqués dans les situations de service (les employés de service, les clients, les passants, l'encadrement et l'observatrice)
- **Une dimension écologique** : les instruments de l'action des employés de service (espaces, normes, outils de service)
- **Une dimension institutionnelle** : les attentes de l'organisation vis-à-vis des employés de service

A ce stade, et sans en définir les modalités d'expression *a priori*, il est possible de préciser ce qui sera empiriquement considéré comme une **situation de violence**. Aussi, je propose de reprendre une définition philosophique afin de circonscrire suffisamment le phénomène pour le distinguer de ses voisins au cours de l'enquête. Dans la définition suivante, les « atteintes » doivent être envisagées comme le résultat d'un vécu subjectif :

« Il y a violence quand, dans une situation d'interaction [de service], un ou plusieurs [clients] agissent de manière directe ou indirecte, massée ou distribuée, en portant atteinte à un ou plusieurs [employés de service] à des degrés variables soit dans leur intégrité physique, soit dans leur intégrité morale, soit dans leurs possessions, soit dans leurs participations symboliques et culturelles. »

(Adaptée de Michaud, 1978, les éléments entre crochets ont été modifiés)

## 1.2. La violence des clients comme expérience située

En sciences de gestion, comme dans l'ensemble des sciences humaines et sociales, l'expérience - dans son sens non expérimental - renvoie à celui qui la vit et aux dimensions subjectives et sensibles d'une situation ou d'un événement. L'approche située postule le caractère incarné et ancré de l'expérience. Celle-ci est irrémédiablement liée au corps et aux émotions de celui qui expérimente, ainsi qu'au contexte d'action dans lequel il expérimente. Le chapitre précédent a montré que les employés étaient particulièrement visés par la violence

des clients, classiquement identifiée comme externe, et distinguée selon sa nature verbale ou physique. Cependant, l'adhésion au paradigme situé m'invite ici à réinterroger et à renouveler ces oppositions.

### 1.2.1. La violence des clients : une expérience contextualisée plutôt que délimitée

Les approches situées posent que l'expérience ne peut se comprendre en dehors de son contexte d'élaboration. La littérature sur la violence au travail la distingue selon le caractère interne ou externe de ses protagonistes. Cependant, ni la relation de service qui les unit aux clients, ni le contexte professionnel dans lequel ils s'inscrivent, ni les interactions de service « normales » en référence desquelles les écarts violents sont définis, ne sont précisés. Par ailleurs, l'opposition entre la nature interne et externe de la violence semble amener les auteurs à laisser de côté la propension des dispositifs internes à entraîner des violences externes, largement attribuées à des causes indépendantes et inaccessibles à la volonté de l'organisation. Or, la relation de service est par nature une *situation de gestion composite*, impliquant des interactions encadrées dans une organisation, qui elle-même est encadrée dans la société (Girin, 1990). En situation, ces deux univers ne s'affrontent donc pas, mais s'enchevêtrent. C'est d'ailleurs en parallèle qu'ils sont étudiés dans les travaux menés par Cintas (2007) et par Chapon (2009). Afin de dépasser la lecture délimitée de la violence des clients dite « externe », je m'appuie par la suite sur des travaux complémentaires. Ces travaux permettent de poser le contexte intermédiaire qui structure les situations d'interaction entre employés de service et clients, en précisant la relation, les professionnels et les interactions de service.

- *La relation de service*

Après avoir été longtemps réservée au secteur privé, la notion de relation de service se diffuse progressivement dans le secteur public, transformant les usagers en « clients »<sup>52</sup>. Bien que

---

<sup>52</sup> L'usage même du terme « client » est bien souvent utilisé comme une *figure rhétorique* (Cochoy, 2002) par les organisations œuvrant dans domaine public, dans l'optique d'instaurer des dynamiques de changement allant dans le sens de la transformation du professionnalisme de leurs agents (Ughetto, 2002b). Par la suite, je désignerai comme « clients » les destinataires du service (bien que public), puisque que de façon générique, il est le plus souvent utilisé par l'organisation et les employés étudiés.

l'approche prescriptive<sup>53</sup> soit souvent privilégiée par les gestionnaires, une lecture plus située, et principalement nourrie par la sociologie interactionniste, est ici préférée par souci de cohérence avec le projet et l'approche de cette thèse. Celle-ci envisage la relation de service comme un mode d'interaction particulier et se concentre sur les rencontres entre les protagonistes de la relation, afin de comprendre comment leurs échanges s'agencent.

Si Hughes et Whyte sont les premiers à employer le terme de relation de service (*service relationships*) dans les années 1950, c'est Goffman (1968) qui la définit comme triangulaire : elle implique la coprésence d'un professionnel réparateur, d'un objet à réparer et du propriétaire de l'objet - l'objet à réparer pouvant être dans certains cas le propriétaire lui-même (Borzeix, 2000). Plus tard, Gadrey (1994, p. 382) reprend cette définition pour établir que les relations de service se nouent entre les individus et/ou les organisations concernées, « à l'occasion d'une prestation de service délivrée par les uns (A) à l'intention des autres (B) et le plus souvent à la demande de (B), à propos d'un problème ou d'une réalité (C) sur laquelle on demande à (A) d'intervenir [...] dans le cadre d'une interaction physique directe (le vis-à-vis), soit de façon distanciée (spatialement) ou désynchronisée (temporellement) ». En somme, le mode d'engagement des acteurs dans les situations d'interaction est réglé par un *cadre de participation* (Goffman, 1987, p.137-147). Ici, c'est la relation de service qui attribue à chacun des rôles situationnels d'employés de service et de clients, auxquels sont attachés des droits et des devoirs, et qui sont indissociables du cadrage de l'expérience de l'interaction.

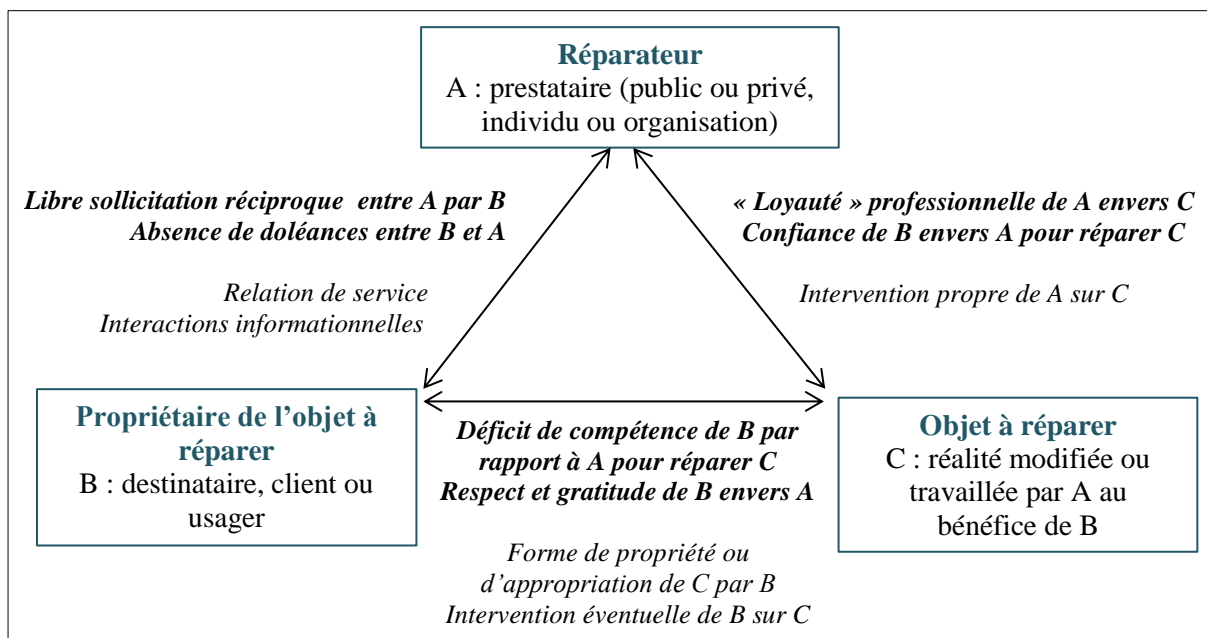
La *figure 9* reprend la représentation graphique de la relation de service proposée par Gadrey (1994) (en non gras) en lui associant les éléments évoqués par Goffman (1968) (**en gras**) et

---

<sup>53</sup> Issue de l'économie, l'approche prescriptive de la relation de service a longtemps été celle du marketing, puis du management des services. Elle conçoit la relation de service comme un mode de production spécifique et se concentre sur les processus organisationnels maximisant la satisfaction du client lors des rencontres de service. La disposition des ressources humaines et/ou matérielles y est envisagée comme prédéfinie, tandis que les compétences relationnelles sont laissées à la discrétion des acteurs (Eiglier et Langeard, 1977 ; 1987). Les travaux affiliés à ce courant cherchent à optimiser les mécanismes organisationnels, de sorte que les employés de service, en bout de chaîne et au contact des clients, agissent dans le sens de ce qui est attendu d'eux (Bancel-Charensol et Jougleux, 2004, p. 1). Dans cette approche, le client est appréhendé selon une représentation idéalisée (Dujarier, 2006) et donc non violente. Le rôle de l'organisation et des encadrants y est central puisqu'il est admis que si chacun joue son rôle tel qu'il lui a été demandé, la relation de service sera qualitativement satisfaisante. Bien qu'elle présente l'intérêt d'explorer les ressorts organisationnels et instrumentaux de la relation de service, l'approche prescriptive ignore les réalités des interactions de service et le travail *réel* de ses employés. Or, les outils de gestion des services peuvent avoir des effets négatifs sur la satisfaction des employés et des clients. La performance de la relation renvoie en effet à une réalité complexe et les multiples usages qui sont fait par les employés et les clients des dispositifs organisationnels en situation ne sont pas explorés.

permettant de préciser les relations qui unissent A, B et C.

**Figure 9.** Modélisation de la relation de service, à partir des travaux de Goffman (1968) et de Gadrey (1994)



En privilégiant des méthodes ethnographiques pour explorer le travail des agents de base, ce courant met en exergue les activités cognitives et langagières des employés et des clients en fonction de leurs statuts et de leurs rôles. Il éclaire également les mécanismes mis en œuvre pour pallier aux perturbations surgissant au cours des interactions, y compris parfois en ayant recours aux dispositifs organisationnels. En décrivant « la vie au guichet » (Dubois, 1999), ces travaux rendent compte des façons dont les employés font face à « l'épreuve du public ». Les employés limitent le stress de la relation (Weller, 2002), subissent, affrontent et construisent les rapports de classe et de pouvoir dans la relation de service (Jeantet, 2003 ; Siblot, 2005). Ils résistent aux contraintes exercées par les clients (Barbier, 2012) et arbitrent entre les prescriptions parfois contradictoires qui leur incombent (Dujarier, 2006). Cette grille de lecture permet de donner à voir plus finement la complexité et l'ambivalence des relations qui se jouent entre les protagonistes du service, ainsi que les techniques individuelles, collectives et organisationnelles déployées par les employés dans leurs interactions avec les clients.

En outre, ces travaux notent que les discours commerciaux « orientés clients » de cette dernière décennie ont remodelé les missions du prestataire de service, multiplié les points de rencontre et complexifié les attentes des clients vis-à-vis des employés en première ligne. Les campagnes de communication ayant fait leur chemin dans l'esprit des intéressés, ils

manifestent désormais de plus en plus d'attentes, et donc d'insatisfaction envers et à l'encontre des principaux visages de l'entreprise (Beauquier, 2007 ; Collard, 2010 ; Hocquelet, 2013 ; Jeantet, 2003). A titre d'exemple, à l'époque où Dubois (1999) avait mené son enquête, les agents de La Poste occupaient une position de domination à l'égard des usagers. Les travaux postérieurs ont successivement montré l'inversion de ce rapport de force, en rendant compte des jeux de pouvoir bilatéraux. Cette inversion se produit au détriment de l'employé qui, désireux de *rendre service*, se retrouve souvent *mis au service* par le client (Jeantet, 2003). Il est ainsi attendu des employés qu'ils soient dévoués à un client sensible, dont les attentes particulières doivent être satisfaites (Hocquelet, 2013), tandis que les clients sont incités, par le contexte de la relation elle-même, à faire preuve de moins de civilité à leur égard (Beauquier, 2007). Aussi, le risque d'asservissement est désormais considéré comme une constante de la relation de service.

En parallèle, les employés doivent répondre aux injonctions productivistes de l'organisation qui leur demande de maximiser le retour sur investissement du client, impliquant une cadence de travail élevée qui n'est pas toujours compatible avec la politique mise en avant dans leur communication. Ils se retrouvent donc pris entre deux mondes. Celui des clients, auprès desquels ils doivent tenir les engagements de service de l'organisation, et celui de l'organisation envers laquelle ils doivent attester d'une productivité satisfaisante en matière de « traitement de la demande client ». En outre, la gestion de cette contradiction amène parfois les travailleurs à adopter des comportements susceptibles d'irriter les clients. Ces derniers le font alors savoir grâce aux nombreux outils désormais mis à leur disposition à cet effet, et grâce auxquels ils expriment leurs doléances, leurs réclamations et désignent éventuellement les salariés dont ils sont insatisfaits (Hocquelet, 2013).

Il faut cependant noter que les travaux se revendiquant d'une approche interactionniste et située de la relation de service, étudient souvent des employés d'organisation du secteur public, de service public ou de la fonction publique<sup>54</sup> en s'arrêtant souvent au critère de coprésence des interactants (Tiffon, 2011). Alors qu'il est fait fi de la *libre sollicitation*, certains auteurs se demandent si le recours à l'expression « relation de service », dans le cas

---

<sup>54</sup> Selon Bartoli (1997), les organisations du secteur public regroupent les structures gérées par l'Etat central ou local, quels que soient leurs vocations, leurs missions ou leurs statuts. Les organisations de service public, quant à elles, désignent les organisations dont les missions et les finalités s'inscrivent dans un cadre politique et culturel. Enfin, la fonction publique peut être d'Etat, territoriale ou hospitalière et renvoie plutôt à la dimension juridique qui encadre le statut de ses agents.

d'un service public, n'est pas *abusive* (Weller, 1998). En effet, le schéma médical type<sup>55</sup> de Goffman a été construit autour de l'idéal du médecin libéral, et en opposition à l'activité psychiatrique exercée dans les institutions asilaires dans lesquelles les patients sont des clients malgré eux. L'usage de la notion de « relation de service » dans ce dernier type de configuration est ainsi qualifié d'*abus moral* (Goffman, 1968). A l'instar de la relation de service entre le psychiatre et son patient interné, la relation de service administratif semble être un cas contrastant avec le modèle *goffmanien* de la *libre sollicitation* : bien souvent, les usagers n'ont pas d'autre choix que de recourir aux services publics (par exemple, la Caisse des Allocations Familiales) (Weller, 1998b). D'aucuns soulignent d'ailleurs un certain parallélisme entre la perception que les clients ont de l'institution et la considération dont ils font preuve à l'égard de ses employés (Tiffon, 2011).

Pour autant, il ne s'agit pas de remettre en question l'utilité du modèle présenté pour saisir les relations de service public, mais bien d'en préciser l'usage. Aussi, ce modèle apparaît particulièrement pertinent pour réinterroger les pratiques managériales qui font de « la relation de service », une notion fondamentale pour penser et évoquer le rapport entre l'administration et ses citoyens. Par sa capacité descriptive de l'activité et de l'idéal des employés, elle met aux jours les implications morales et politiques de l'organisation d'une relation de service. Il s'agit donc, comme dans le cas de la relation asilaire, de s'intéresser aux implications de l'usage rhétorique de la relation de service (Weller, 1998).

- *Les « professionnels » de service*

Les travaux s'inscrivant dans une telle lecture de la relation de service et s'interrogeant sur la compétence des acteurs, se réfèrent souvent à la métaphore du « professionnel » ou du « professionnalisme », sans pour autant que les employés de service n'appartiennent nécessairement à une profession reconnue comme telle.

En effet, en mettant en scène un propriétaire faisant confiance à un *spécialiste-professionnel* (Tiffon, 2011), le modèle *goffmanien* invite à regarder la relation sous l'angle de la reconnaissance de la *compétence du spécialiste* par un propriétaire qui a besoin de lui pour réparer un objet. Théoriquement, le client respecte la compétence du praticien, lui fait

---

<sup>55</sup> L'expression « schéma type » est utilisée comme traduction du mot « model » utilisé par Goffman dans la version originale. Elle vise à rendre compte du caractère ambigu du « modèle », en soulignant l'idée qu'il fonctionne à la fois comme un modèle idéal sans pour autant être pensé comme un type-idéal (Goffman, 1968).



confiance et lui témoigne en retour de la courtoisie (Goffman, 1968). Mais comme le fait observer Tiffon (2011), la majorité des employés de première ligne ne détiennent pas une expertise reconnue par les clients. L'auteur constate alors que plus le niveau de compétence des employés est faible par rapport à celui des clients pour la tâche déléguée, plus le client se permettra des manques de respect et des comportements insultants à son égard (Tiffon, 2011). Par ailleurs, si la *libre sollicitation* du professionnel par le propriétaire conditionne la dignité du professionnel (Ughetto, 2004) et limite les possibilités de plainte du client (Goffman, 1968), ce n'est pas le cas dans le cas d'un professionnel non indépendant.

Cela étant, et bien que les employés de service ne correspondent pas systématiquement à l'idéal type du spécialiste-professionnel, il reste pour eux un idéal (Tiffon, 2011). L'utilisation du modèle dans ce contexte permet alors de comprendre les problèmes identitaires liés aux déviations par rapport à cet idéal professionnel (Goffman, 1968), y compris lorsque l'organisation de service qualifie ses employés de « professionnels ». Par ailleurs, la métaphore du professionnalisme pour les employés de service invite à regarder les principes et les pratiques de travail d'une certaine manière. En particulier, il permet de saisir l'importance de la compétence collective dans l'exigence professionnelle (Ughetto, 2002) et le travail de justification d'une conception professionnelle du travail (Ughetto, 2004) mais aussi les écarts entre l'idéal professionnel de l'organisation et celui des professionnels de service (Dujarier, 2006)

Pour finir, la métaphore théâtrale filée par Goffman invite à penser les professionnels de service comme des acteurs jouant le *rôle social* exigé d'eux en situation de service, rôle qui diffère de leur identité personnelle. Tenus d'adopter des modes de conduite normalisés par les attentes sociales de l'organisation et des clients, ils peuvent cependant les « exécuter avec aisance ou avec maladresse, de bonne foi ou par hypocrisie » (Goffman, 1973, p.77). En d'autres termes, les employés de service peuvent se prendre au jeu du professionnel et coller à ce qu'ils jouent, mais ils peuvent aussi jouer un *double jeu* et se tenir à distance de leur rôle pendant qu'ils le jouent.

- *Les interactions de service*

Goffman ne s'est pas donné pour objectif d'étayer le concept de violence. Ses travaux ne constituent d'ailleurs ni une source d'inspiration, ni une référence pour les théories

contemporaines de la violence au travail<sup>56</sup>. A première vue, il apparaît donc paradoxal de relire ses travaux sous ce prisme. Pourtant, c'est précisément le choix de l'utiliser à contre-emploi qui est fait ici, considérant que les rites de l'interaction de service<sup>57</sup> peuvent nourrir par contraste l'étude de leur infraction. L'auteur pose notamment l'existence d'un *ordre social* qui édicte un certain nombre de règles morales (Goffman, 2013, p. 12) - les *propriétés situationnelles* (*ibid*, p. 205). Ces règles morales régulent les comportements interactionnels et dépassent les volontés individuelles. Ces attentes normatives décrivent une syntaxe collective que chacun est tenu de respecter, à l'exception de ceux qui n'en ont pas les capacités et dont le comportement est jugé agrammatical, au sens où il ne peut satisfaire les attentes de l'interaction (par exemple, le malade mental). La manière dont les interactions de service procèdent dépend ainsi des systèmes d'interprétation dans les échanges de services (Girin, 1990).

Comme les clients, les employés de service ont donc une représentation de ce qu'est une « bonne » relation de service. Goffman distingue trois registres dans la relation de service en tant qu'interaction verbale : le registre technique (solutions de réparation), le registre contractuel (explication des coûts et des délais) et le registre civil (signes et formules de politesse échangés). Ce dernier registre fait référence au socle culturel commun qui préside aux interactions, en constitue l'ordre<sup>58</sup> et en prescrit les règles de *déférence*. L'*idiome rituel* définit ainsi les conventions et les rites de l'interaction socialement partagés et donc attendus par les interactants (par exemple, dire « bonjour » ou « merci », regarder la personne dans les yeux ou respecter une distance physique) (Goffman, 1974).

Pour comprendre l'importance de la codification de l'interaction, il faut évoquer celle de la *face*. En tant que « valeur sociale positive qu'une personne revendique » (Goffman, 1974, p.9), la *face* doit à tout prix être préservée par son propriétaire. Outre sa mise en cause durable chez les individus stigmatisés, au motif qu'ils possèdent un attribut social très dévalorisant

---

<sup>56</sup> Elle a cependant richement nourri la pensée de Collins (2009) dans son étude générale des situations de violence physique, et plutôt du point de vue des agresseurs.

<sup>57</sup> Par interaction de service, j'entends faire référence aux occasions de rencontre entre les employés et les clients et au cours desquelles s'engage une relation. Cela étant, elle compose en partie mais ne résume pas la relation de service évoquée plus tôt.

<sup>58</sup> Sociologue de la vie ordinaire, Goffman n'aura eu de cesse de mettre au jour les modalités, les mécanismes, mais aussi la diversité de nos actes et de nos gestes les plus routiniers. L'apparente diversité de ses textes rejoint l'objectif unique de dégager, au travers de situations de face-à-face particulières, les grands principes de ce qui sera nommé « l'ordre de l'interaction ».

(Goffman, 1975), la face est constamment mise en jeu et en danger dans les interactions. Les employés de service peuvent ainsi interagir avec les clients derrière l'*appareillage symbolique* de différentes *façades* (Goffman, 1973. p. 31), parmi lesquelles il est possible de distinguer la *façade sociale* de la *façade personnelle* (*ibid*, p. 32 et p.33). Dans ce contexte, ils encourent en permanence le risque de *perdre la face* en cas d'affront au registre civil de l'interaction par le client.

Or, il arrive que l'ordre de l'interaction soit bafoué par des *offenses* (Goffman, 1974). Dans le cas d'une telle infraction, le sens que les personnes offensées attribuent à un acte offensif est en partie déterminé par « ce qu'elles ressentent du caractère volontaire ou involontaire de l'acte » (*ibid*, p. 184), bien qu'il soit difficile d'imputer ce sens à un comportement de manière aussi dichotomique<sup>59</sup>. Les offenses jugées involontaires peuvent ainsi être mises sur le compte d'une maladie (mentale ou physique), sur celui de l'inadéquation entre les idiomes rituels respectifs des interactants, ou entre ces derniers et la situation. Au contraire, certaines offenses peuvent être attribuées à de la méchanceté ou à de la malveillance, et devenir par là même des violences. Elles impliquent notamment le dédain, l'arrogance, une forte hostilité et une intention de nuire. Elles peuvent être assimilées à actes de déférence négative qui se traduisent par un certain nombre de profanations rituelles (par exemple, tirer la langue, montrer ses fesses, faire des grimaces, insulter, *etc.*), à l'insu de leur destinataire, tout comme en face à face en cas d'outrage majeur.

En cas d'interactions offensantes, des *actions réparatrices* (les excuses, les prières, les justifications) peuvent être mises en œuvre (Goffman, 1974 ; Conein, 2012). Elles ont pour fonction de « changer la signification attribuable à un acte, de transformer ce qu'on peut considérer comme offensant en ce que l'on pourrait tenir pour acceptable. » (Goffman, 1974, p. 112). Si la victime montre qu'elle est satisfaite de la réparation et que l'offenseur l'en remercie, les choses rentrent dans l'ordre et chacun sort indemne de l'interaction. En revanche, si l'offense est assumée, l'offenseur peut ne pas rechercher de réparation. Le travail de figuration devient alors un moyen d'agression (Goffman, 1974, p.24). Cette dynamique plus conflictuelle et qui m'intéresse ici, est peu explorée par Goffman pour qui la majorité des comportements interactionnels visent justement à éviter cette dérive.

---

<sup>59</sup> Il est par exemple classique de se demander si l'offenseur s'est rendu compte de son offense, s'il est capable d'en évaluer la gravité, s'il aurait pu la contrôler ou encore s'il avait des circonstances atténuantes.

En conclusion, que ce soit sur le plan de la relation, de la profession ou de l'interaction de service, les éléments précisés précédemment doivent permettre de contextualiser pour mieux saisir les situations de service qui s'écartent des idéaux relationnel, professionnel et interactionnel des employés, tout en s'en revendiquant. Cela étant, ils me permettront de lire les situations jugées violentes par les employés de service au regard de cet arrière-plan, qui agit à la fois comme un contexte et un référentiel pour les situations qui m'occupent.

### 1.2.2. La violence des clients : une expérience typifiée plutôt qu'universelle ou particulière

Chacun est confronté à la nécessité de donner du sens aux situations qu'il rencontre. Les acteurs qui agissent, tout comme les chercheurs qui étudient, élaborent des cadres d'analyse qui leur permettent de lire le réel. Dans les mêmes circonstances, ils peuvent adopter des grilles de lecture différentes selon qu'ils cherchent à répondre aux attentes pratiques de la situation ou aux attentes théoriques de leur champ d'étude. Forts d'une approche universaliste, les travaux objectivistes abordent la question de la violence du moment qu'elle cadre avec sa définition théorique. Selon une approche particulariste, les travaux subjectivistes s'y intéressent dès lors qu'elle est perçue comme telle par les acteurs. De façon légèrement différente, le projet subjectiviste de cette thèse consiste à investiguer les façons dont l'expérience des violences est collectivement déclinée en pratique. Cela revient à investiguer les grilles de lecture pragmatiques et partagées des employés en situation de violence. Ni purement objective, ni complètement subjective, la violence est considérée comme inter-subjectivement objectivable selon des catégories locales. Cette approche implique de laisser temporairement de côté celles de la littérature qui s'attachent à distinguer la violence des clients selon sa nature verbale ou physique. Par la suite, des précisions conceptuelles quant au cadre envisagé pour soutenir ce travail de typification indigène sont proposées.

- *Une lecture située plus interactionniste que pragmatiste de l'expérience*

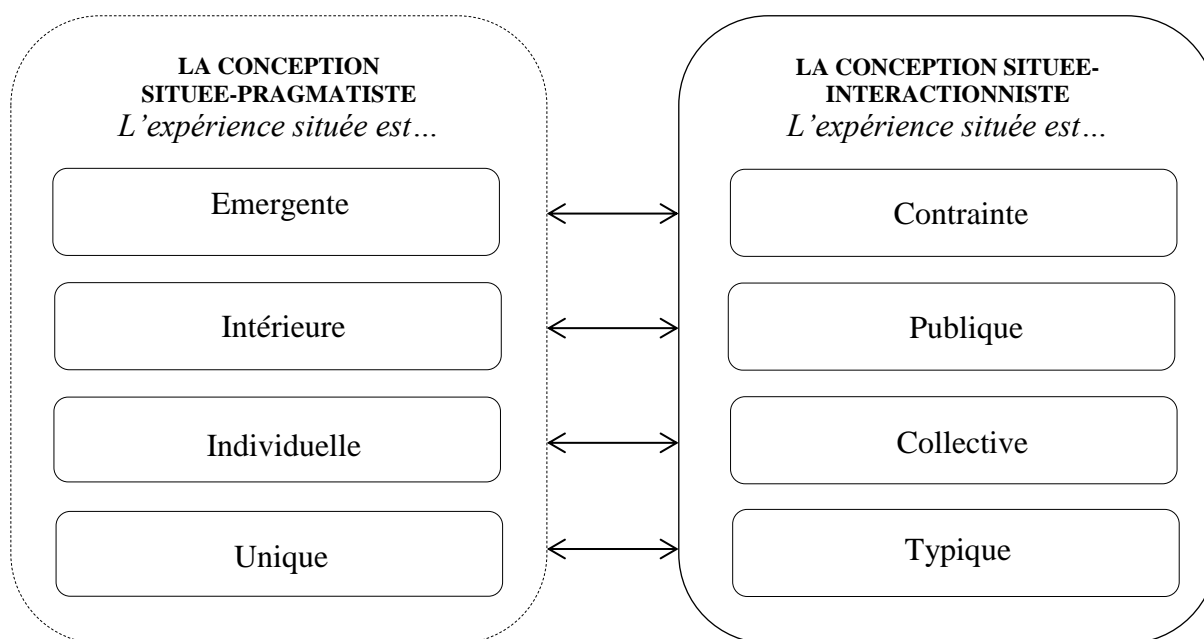
Les approches situées s'entendent sur le caractère non déterminé et non déterminable de la situation. Sa spécification *a priori* n'a pas de portée pratique puisqu'elle est nécessairement remaniée dans la situation et dans son traitement, qui tous deux sont singuliers et évolutifs. Cependant, comme le fait remarquer Ogien (1999), il est possible de repérer, au sein de ce courant, des approches de l'expérience située plutôt pragmatistes, dans la lignée de Dewey, et d'autres plutôt interactionnistes, dans celle de Goffman.

La posture située-pragmatiste proposée par Dewey défend une approche plutôt émergentiste de l'expérience. Dans cette conception, la situation est qualitative, car ses caractéristiques particulières la rendent unique et induplicable, et qualificative, car ses éléments prennent un sens particulier au regard du contexte. La situation contrôle ainsi l'expérience en permettant l'émergence d'une détermination acceptable. Ce processus de détermination, que constitue *l'enquête*, est donc, selon Dewey (1993), endogène à la situation et son expérience intrinsèquement émergente et indéterminée. Bien qu'une tierce personne soit évoquée comme pouvant agir sur l'attribution des significations et que ce processus puisse impliquer un ensemble de personnes, la situation est plutôt conçue comme « individuelle, unique et induplicable » (Ogien, 1999, p. 79).

De façon légèrement différente, la posture située-interactionniste, proposée notamment par Goffman, envisage l'expérience comme intrinsèquement sociale, collective et publique (Goffman, 1988). Même lorsqu'ils sont seuls, les individus comprennent et agissent en fonction de règles de conduite et de langage qui régissent la situation et qui agissent comme des *contraintes d'acceptabilité* sur l'expérience qu'ils en font. Une partie d'entre elles sont liées à l'interaction en face à face et visent à assurer la continuité des échanges. Une autre partie est associée à l'organisation matérielle et conceptuelle de l'action, dont il est possible de croire qu'elle est en partie collectivement partagée (Ogien, 1999). En somme, dans cette perspective, la situation n'est pas seulement subjective et contingente, elle a quelque chose de réglé et de typique, et donc de relativement stable. Bien qu'elle soit toujours amendable, l'expérience est organisée, stratifiée, cadrée. Elle n'est pas seulement du ressort d'un pur subjectivisme puisqu'elle est en permanence confrontée au sens commun qui dicte les critères de pertinence de l'interprétation et naît ainsi à l'intersection de la pesanteur des contraintes sociales et des forces individuelles qui s'en émancipent par l'imagination. Alors que les êtres humains s'emploient collectivement à diviser le *chaos du réel* en éléments discernables et significatifs, ils peuvent faire preuve de créativité lorsque les règles du jeu ne suffisent pas. Ces règles préexistent donc tout en étant modulables.

La *figure 10* ci-après permet de retracer les quatre lignes d'opposition de la conception située-pragmatiste et de la conception située-interactionniste de l'expérience située évoquée précédemment.

**Figure 10.** Les conceptions situées pragmatiste et interactionniste de l'expérience.



Afin d'éclairer les façons dont les employés de service expérimentent leur réel, je privilégierai une conception située-interactionniste de l'expérience des employés de service face aux violences des clients, pour plusieurs raisons. D'abord, l'interaction sociale et donc le collectif, sont une dimension fondamentale de l'expérience du quotidien des employés de service, notamment parce qu'ils constituent le socle du travail de service, qui suppose des conversations ou communications engagées (Conein, 1998). Enfin, parce que le caractère répétitif des violences des clients (Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004 ; Harris et Reynolds, 2006) laisse envisager un certain systématisme dans les expériences vécues par les employés de service. Ce faisant, il s'agira de comprendre et de décrire le système des perspectives pertinentes mobilisées par les acteurs pour donner du sens aux situations qu'ils vivent de manière contrainte, publique, collective et typique. Cette dernière dimension est précisée par la suite.

- *Le cadrage et la typification des expériences violentes en situation*

Dans la perspective privilégiée ici, le cadrage de l'expérience permet et oriente la perception, fixe l'interprétation de la réalité et implique l'adoption d'un comportement adéquat. Le sens des situations est en permanence négocié dans les interactions entre les individus, qui en proposent des définitions afin de savoir « ce qu'il se passe ici et maintenant » (Goffman, 1991 ; Weick, 1995). Pour les deux auteurs, la situation est porteuse d'indices que les individus relèvent et qui, une fois relevés et examinés, leur permettent d'interpréter le sens de

ce qu'ils vivent et d'agir en conséquence. Plus précisément, chez Weick, l'irruption d'une perturbation entraîne une ambiguïté qui amène à s'interroger sur ce qu'il se passe et ce qui doit être fait (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). S'ouvre alors un processus de mise en sens (*sensemaking*), visant à faire face à cette interruption (Weick, 1995, p.5) afin d'aboutir à une « situation comprise explicitement en mots et catégories saillantes », pouvant servir de tremplin pour l'action (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p. 419). Cependant, la production de sens *hic et nunc* se fait toujours à partir d'une expérience passée (Weick, 1995). Il ne s'agit pas d'inventer un nouveau sens, mais bien de repérer quelque chose qui s'est déjà produit, mais qui n'a pas encore de nom, et pour lequel un sens plausible et acceptable est construit afin de « normaliser la brèche » qui s'est ouverte sur l'ambiguïté et l'incertitude (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005).

La régularité des expériences violentes que vivent les employés de service au contact des clients (Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004) porte à croire qu'une fois l'effet de surprise passé, cette ambiguïté laisse peu à peu la place à une interprétation des expériences violentes futures de plus en plus structurée. Schütz (1987) pose ainsi que les acteurs disposent de *ressources typifiantes*, qui sont un produit historique, collectif, culturel et intersubjectif. L'expérimentation du réel par l'acteur se base sur un « bagage de connaissance » (*stock of knowledge*) qu'il a acquis à l'issue d'expériences antérieures et qui s'est sédimenté chez lui sous la forme de types. Ces types constituent un « complexe mémoriel » cristallisant de façon plus ou moins complète et cohérente les expériences préalablement vécues, et agissant comme un système de référence vis-à-vis duquel sont jugées les expériences postérieures. A partir de ce bagage typifié, l'acteur peut construire des anticipations schématiques quant à des expériences plus ou moins familières dont l'interprétation est alors localement pré-formatée. Ce travail de typification s'effectue inévitablement avec un problème quelconque : « il n'y a pas de type en général, mais seulement des types qui comportent un « index » désignant un problème » (Schütz, 1998, p.117). Plus récemment, Theureau a élargi la notion de type à des phénomènes permettant de caractériser « la façon dont interviennent dans un cours d'action actuel, des éléments de généralité issus des cours d'action passés de l'acteur » (Theureau, 2004, p. 147). En ce sens, l'interprétation est le produit d'une actualisation et d'une mobilisation de types relativement stables qui entraînent des *effets prototypiques* lisibles dans l'action déployée en situation (*ibid*, p.146). C'est précisément le réseau de signification partagé et approprié des violences des clients par les employés de service que cette thèse entend mettre au jour.

Dans cette optique, il convient de distinguer le travail de signification qui permet le diagnostic et le pronostic de la situation, du travail d'action lors duquel les conduites des acteurs sont alignées sur des règles communes. En effet, le cadrage des situations n'implique pas nécessairement une mise en sens explicite, mais un système d'activité qui, bien que souvent inconscient, reste lisible dans l'action en situation. Goffman parle ainsi de *consensus en acte* pour décrire le contrat implicite guidant les comportements des acteurs, « un cadre d'accords normatifs [qui] est en jeu, mais il n'est ni enregistré, ni cité, ni disponible auprès d'informateurs » (Goffman, 1987, p. 96). L'expérience ne se joue pas *dans les têtes*, mais *dans la situation* (Cefaï et Gardella, 2012, p. 236). La réflexion étant indissociable de l'action (Suchman, 1987), l'approche située propose d'identifier les traces visibles et audibles de la première au travers de la seconde. Pour autant, cela n'enlève rien à la richesse des énoncés associés à ces expériences qui débordent du simple contenu lexical, puisque leur sont attribuées des propriétés pragmatiques.

Par ailleurs, le cadrage de l'expérience est toujours *vulnérable*, parce que les individus impliqués ne partagent pas toujours la même lecture de « ce qu'il se passe », que la situation est composée de multiples strates et que ses éléments peuvent impliquer, selon les circonstances, des sens différents et entraîner des *ambiguïtés* de cadrage (par exemple, une plaisanterie, un accident, un malentendu, un jeu) (Goffman, 1991). Aussi, « les acteurs sont toujours exposés au doute, au trouble, à l'embarras, à l'échec. L'ambivalence, le quiproquo et le malentendu sont le lot de leurs conversations ordinaires. La méfiance, la surprise et la déception grèvent sans cesse le cours de l'expérience » (Cefaï et Gardella, 2012, p. 240). Du reste, la situation étant évolutive, elle est sans cesse recomposée dans l'action (Weick, 1995). Lorsque le cadrage est ambigu et qu'il est nécessaire de lever un doute persistant quant au cadre d'interprétation adéquat, les acteurs recherchent des informations et des confirmations supplémentaires pour cadrer leur expérience (Goffman, 1991).

En conclusion, l'approche située-interactionniste de l'expérience envisagée permet d'adopter une lecture qui n'est ni universaliste (définition unique et objective), ni particulariste (définitions multiples et subjectives), mais qui entend explorer la violence objectivée dans l'intersubjectivité. Elle ouvre la voie au dépassement d'une lecture catégorielle de celle des clients (violence interne *vs* externe, violence verbale *vs* physique de la violence), pour soutenir l'investigation de la déclinaison locale de son expérience par les employés de service. Il ne s'agit pas de faire le deuil d'une typologie des violences, mais plutôt de mettre en exergue le réseau typifié de significations mobilisé par les employés pour interpréter



localement les violences des clients en situation.

\*

### Synthèse

- Cette thèse s'inscrit dans la veine des approches situées qui construisent leurs analyses à partir des logiques structurant les situations, du point de vue subjectif des acteurs, dans l'action et en contexte organisé et réorganisé localement. Afin d'étudier toutes les dimensions des situations (sociale, écologique et institutionnelle), elle s'appuie en particulier sur les tenants de l'action située et sur les travaux gestionnaires qui s'en sont inspirés. Les situations de violence étudiées ont pour particularité de s'inscrire dans le cadre d'une interaction de service et d'impliquer l'atteinte (en tant que ressenti subjectif) par un/des client(s), de l'intégrité d'un/des employé(s) de service.

- Forts de ces travaux, la violence des clients peut être lue comme une expérience contextualisée par la situation, plutôt que délimitée par son caractère interne ou externe. Les précisions quant aux idéaux que constituent la relation (libre sollicitation du réparateur-employé par le propriétaire-client), le professionnalisme (confiance en la compétence spécifique du réparateur-employé) et les interactions de service (respect de l'ordre de l'interaction et de la face du réparateur-employé), posent les jalons de la compréhension des entorses à ces idéaux par les employés de service.

- Par ailleurs, la violence des clients est envisagée comme une expérience typifiée plutôt qu'universelle ou particulière. Elle est considérée comme contrainte, publique, collective et typique. Sur ce dernier point, une fois l'effet de surprise passé, il est admis que les acteurs organisent et sédimentent leurs expériences selon des types dont la mobilisation est lisible dans l'action déployée en situation. C'est ce réseau de signification des violences des clients, partagé et approprié par les employés de service, que cette thèse entend mettre au jour.

## **2. LES ACTIONS SITUÉES DES EMPLOYÉS FACE AUX VIOLENCES DES CLIENTS**

« Dans la mesure où sa représentation de la situation est fidèle, le comportement de l'agent sera adéquat. »

*Autonomie et Connaissance. Essai sur le vivant.*  
(Varela, 1989, p.37)

Comme le laisse entendre cette citation, la lecture située de l'action invite à la considérer dans son couplage avec l'expérience. Cette section se donne pour projet de préciser les assises théoriques qui m'incitent à engager une telle lecture des actions des employés de service face aux violences des clients (2.1). Je présente ensuite les actions déjà connues de la littérature en les organisant selon une approche temporelle (2.2).

### **2.1. L'action en place des employés de service**

Il s'agit ici de préciser l'encastrement des actions des employés dans les situations de service, avant d'en présenter certaines, selon la temporalité qu'impliquent les interactions de service.

#### **2.1.1. Agir en fonction des situations de service**

Girin affirme que dans la grande majorité des situations de gestion, « les participants ne se trouvent pas atteints de paralysie : ils agissent, souvent avec succès. » (Girin, 1990, p. 149). Sans attendre d'eux un comportement uniforme, force est de constater que celui-ci est souvent conforme aux attentes de la situation. En effet, bien qu'il soit possible de repérer des singularités quant aux styles des acteurs et quant aux circonstances des actions, il n'en demeure pas moins que le travail de cadrage typique des situations oriente l'action. Les employés de service privilégient des actions pertinentes, car éprouvées au cours de situations similaires antérieures, afin de réaliser la performance qui est attendue d'eux d'une part (Girin, 1990), et de réduire au minimum les risques d'accidents interactionnels humiliants d'autre part.

En outre, l'approche située de l'action pose que les individus ne se contentent pas de recourir aux ressources prédéfinies et associées à leur tâche. Au contraire, ils exploitent de façon créative tout ce qui peut leur être utile et qui est à leur disposition. En somme, prescrire n'est pas inscrire dans l'action et agir n'est pas exécuter. Les actions ne peuvent être comprises par avance et au seul prisme de leur planification. A ce titre, Suchman (1987) a largement montré le caractère opportuniste et improvisé du comportement des acteurs qui, loin de suivre les

plans définis *a priori*, s'en servent comme des ressources cognitives parmi d'autres, pour et au moment de l'action. Cet accomplissement ne peut pas être prévu dans les plans, puisque le caractère incertain et imprévisible de l'action amène l'acteur qui y est engagé à voir apparaître au fur et à mesure ses circonstances, ses possibilités et ses alternatives effectives. Le plan étant spéculatif, il doit donc être envisagé comme un schéma et une ressource potentielle pour l'action.

Par ailleurs, l'ancrage social et matériel des actions, défendu dans cette perspective, invite à les penser dans leur distribution au sein du collectif et de l'environnement de travail. Dans son versant social, Joseph (1994) montre ainsi que le travail en équipe dans un espace visuel et sonore commun permettant une *intelligibilité mutuelle*, consiste à alterner entre une *attention focalisée* sur sa tâche en période normale et une *attention distribuée* sur celles des autres en situation perturbée. Cette cognition socialement partagée permet de redistribuer les tâches en fonction des besoins de la situation. De même, Circourel (1994) constate que le diagnostic médical implique la mise en commun des différentes sources cognitives de l'équipe dont les points de vue sont négociés entre les acteurs. Par exemple, Heath et Luff (1994) insistent sur la nécessité de s'échanger des informations en les rendant accessibles aux autres dans le cas d'un environnement technique complexe et multimédia. Dans son versant matériel, Hutchins (1994) montre, en étudiant un cockpit d'avion, que la cognition n'est pas que le fait de l'esprit humain, mais qu'elle est distribuée au sein d'un système sociotechnique comprenant les humains et les artefacts.

Il ressort de ces travaux qu'il peut être attendu des employés de service qu'ils agissent de façon efficace, imprévisible, opportuniste et créative face aux situations violentes de client, et à partir des ressources sociales et matérielles dont ils disposent, et grâce auxquelles ils peuvent distribuer et partager leur cognition et leurs tâches.

### 2.1.2. La temporalité de l'interaction de service et les temps de l'action

Le travail des employés de service a ceci de particulier qu'il est jalonné par des rencontres de service successives avec des clients. Celles-ci sont, par définition, entrecoupées de temps « hors service » qui ne doivent pas être envisagés comme des « temps morts ». Ceux-là permettent en effet de mettre en œuvre des actions destinées à réparer l'interaction de service précédente et à préparer la suivante. Il est ainsi possible de diviser le travail de service en trois périodes distinctes. La première précède l'interaction de service, la deuxième la recouvre et la

troisième lui fait suite.

L'apport de Goffman permet de préciser la temporalité qui découpe et rythme les actions des employés de service. Selon l'auteur, l'opération de cadrage de la situation est inaugurée par des moments d'ouverture et de clôture de l'interaction. Ces *parenthèses conventionnelles* délimitent l'activité dans le temps et lui donnent un avant, un pendant et un après (Goffman, 1991, p. 246). Ce que l'auteur nomme « parenthésage » repose sur des rituels marquant le début et la fin de la *participation ratifiée* des interactants, en témoignant d'un détournement des activités antérieures vers l'interaction (marqué généralement par des salutations et un rapprochement) puis d'un détournement de l'interaction vers des activités postérieures (marqué généralement par des adieux et un éloignement). Même si les interactions de service ne sont pas toujours aussi clairement circonscrites, la majeure partie est faite d'épisodes entre parenthèses, précédés et suivis par des périodes de travail en *coulisses* (Goffman, 1991). Aussi, l'activité des employés de service repose sur une alternance entre des moments marqués par une forte implication dans la relation avec les clients, et des moments de retrait en *coulisses* où ils peuvent se soustraire momentanément à leur rôle (Goffman, 1973).

Malgré le caractère structurant de cette temporalité, dans la littérature dédiée aux actions déployées par les employés de service face aux violences des clients, il est rare de les voir catégoriser selon cette grille de lecture. Comme évoqué dans le chapitre précédent, la plupart des travaux s'attachent à organiser les actions mobilisées selon leur nature (active/passive, cognitive/comportementale, individuelle/collective, de contrôle/de fuite). Seuls les travaux de Harris et Reynolds (2006) proposent, à l'aune d'un constat empirique, de les distinguer selon qu'elles interviennent avant, pendant ou après l'*incident déviant* des clients (dont certains relèvent de la violence). Je propose de repérer par la suite les actions déployées par les employés de service face aux différentes situations violentes rencontrées, selon qu'elles interviennent avant, pendant ou après l'interaction violente, qui sera circonscrite sur la base de ses parenthèses conventionnelles d'ouverture et de clôture.

## **2.2. Les actions déployées par les employés face aux violences des clients**

En préalable à l'investigation des actions situées des employés avant, pendant et après les interactions violentes, je propose ici une synthèse des actions déjà identifiées par les travaux introduits dans le chapitre précédent (tableau 4, p. 57), en les réorganisant selon cette grille de lecture temporelle.

### 2.2.1. Les actions déployées avant les violences des clients

D'expérience et par anticipation donc, les employés de service mettent en œuvre un certain nombre d'actions en amont des violences des clients pour s'en prémunir. Six familles d'actions ont pu être relevées dans la littérature.

Le premier ensemble d'actions est caractérisé par l'utilisation des substances psychoactives tels que l'alcool, le tabac et, plus rarement, les médicaments, avant le début du travail et afin de mieux le supporter (Reynolds et Harris, 2006).

Les actions de réaménagement du paysage des services afin d'éviter les violences appartiennent à un deuxième ensemble. Les employés veillent par exemple à enlever les cendriers ou les verres pour éviter qu'il leur soient jetés, ou choisissent une tenue vestimentaire désavantageuse pour éviter les comportements de harcèlement sexuel (Reynolds et Harris, 2006).

Un troisième ensemble consiste à éviter les mauvaises rencontres. La littérature montre ici que les employés de service parviennent souvent à se soustraire aux violences des clients avant même que celles-ci ne surviennent, en identifiant et en évitant les clients et les situations potentiellement violents (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005). Reynolds et Harris (2006) constatent ainsi que les employés scrutent les clients afin d'anticiper leurs comportements et d'agir en conséquence. De façon plus radicale, d'aucuns choisissent de ne pas s'aventurer dans les endroits et/ou les périodes les plus à risque, notamment lorsqu'ils sont seuls (Cintas, 2010).

Un quatrième ensemble regroupe les actions visant à adapter le service au besoin des clients. Lorsqu'ils sont à leur contact, les employés adaptent leur comportement à leurs interlocuteurs. Ils peuvent rechercher l'alignement social et langagier en calquant leur attitude sur celle du client (Reynolds et Harris, 2006). Une autre voix consiste à transformer ou contourner les règles de l'organisation, afin d'éviter la confrontation et donc le risque de violence inhérent (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005) ou dans le but d'adapter le service à la situation de vie du client, lorsqu'il est par exemple handicapé (Echerverri *et al.*, 2012).

Enfin, un dernier ensemble recouvre les actions visant à ne plus se rendre au travail. L'arrêt pour maladie et la démission de l'organisation permettent alors d'interrompre, temporairement ou définitivement, les violences du quotidien, avec son lot de conséquences négatives (Cintas, 2010).

### 2.2.2. Les actions déployées pendant les violences des clients

Pour interrompre la violence de l'interaction, les employés s'engagent dans différentes actions. Là aussi six ensembles peuvent être repérés dans la littérature.

Le premier ensemble d'actions consiste à solutionner la problématique du client. Les employés tentent alors de résoudre le problème pour interrompre sa violence (Echerverri *et al.*, 2012), quitte à adapter les règles de l'organisation plutôt que d'affronter le client (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005). Certains s'engagent dans une politique du zèle en s'appliquant à délivrer un service de qualité supérieure à celui qui est normalement proposé (Echerverri *et al.*, 2012). D'autres tentent de soudoyer les clients violents en leur offrant discrètement des biens ou des services supplémentaires ou encore en jouant de leur attractivité sexuelle (Reynolds et Harris, 2006).

Une deuxième famille d'actions repose sur la fourniture d'explications et des excuses au client. Concrètement, il s'agit pour les employés de service d'argumenter dans le sens de leur incompetence, de leur inexpérience ou de leur absence de responsabilité face à la situation (Leduc et Valléry, 2017). Lorsque le client refuse d'écouter ou semble particulièrement difficile à gérer, assumer la responsabilité de la situation et s'excuser en conséquence semble privilégié (Echerverri *et al.*, 2012).

Un troisième ensemble d'actions consiste à prendre sur soi face à la violence du client. Il s'agit ici de l'ignorer lorsqu'elle se produit. Les employés de service tentent alors de faire abstraction du comportement des clients en s'engageant dans un travail émotionnel visant à mettre leurs véritables émotions en sommeil, au profit d'une mise en scène émotionnelle (Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004). Le travail de *maîtrise de soi* rend possible le maintien d'un ton neutre et apaisé qui, associé à la dépersonnalisation de l'interaction, permet à l'employé de se tenir à distance psychologique de son agresseur (Lenclud et Valléry, 2017). Echerverry, Salomonson et Åberg (2012) constatent pour leur part que cette attitude permet de laisser le client se défouler tout en gardant son calme. La distanciation émotionnelle amène les employés à afficher une façade de calme, de sincérité ou de politesse, tout en se tenant à distance psychologique de la scène (Reynolds et Harris, 2006).

Un quatrième ensemble d'actions consiste à témoigner de l'empathie envers les clients en mettant en scène ses émotions, de façon à traduire une attention particulière (Reynolds et Harris, 2006). L'élaboration d'une relation personnalisée avec ce dernier permet de prévenir les violences (Echerverri *et al.*, 2012). Virkki (2008) constate en particulier que *l'habitus*

*émotionnel* des soignantes et des travailleuses sociales, socialement attendu et acquis, leur permet à la fois d'éviter les violences et de garantir l'idéal professionnel fondé sur une gestion attentionnée et émotionnelle des destinataires du service. La gestion de leurs propres émotions et la mise en scène de leur empathie et de leur attention maintiennent leurs interlocuteurs dans un état émotionnel apaisé. Ces compétences émotionnelles ne sont pas pour autant perçues comme explicitement féminines, puisque dans le champ des soins infirmiers et du travail social, elles entrent dans le cadre des idéaux professionnels. Dans le cas d'équipes mixtes, Cintas (2010) observe que le personnel hospitalier parvient à contenir la violence des patients contre lui, entre eux et contre eux-mêmes, grâce à l'écoute.

Si ces efforts ne sont pas possibles ou insuffisants, l'interruption des violences passe par celle de l'interaction. Pour Echerverry, Salomonson et Åberg (2012), la référence aux règles ou aux procédures organisationnelles permet de couper court à l'interaction tout en évitant les attaques personnelles. Plus rarement, le mensonge est utilisé pour se débarrasser des clients difficiles en prétendant, par exemple, en avoir d'autres en attente. Enfin, l'employé peut interrompre l'interaction en ayant recours à une tierce personne (collègue, encadrant ou tiers institutionnel) (Leduc et Valléry, 2017). Ces actions consistent un cinquième ensemble.

Un dernier ensemble de tactiques plus rarement mobilisées (Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004) recouvre les tentatives de vengeance envers les clients. Les contraintes de service imposent bien souvent aux employés de mobiliser ces tactiques avec discrétion. En particulier, ils peuvent choisir de se venger à l'insu d'un client, par exemple, en éternuant délibérément sur sa nourriture avant de le servir (Reynolds et Harris, 2006).

### 2.2.3. Les actions déployées après les violences des clients

Une fois l'interaction violente clôturée, les employés déploient différentes actions dont il est possible d'identifier six ensembles dans la littérature.

Le premier ensemble d'actions consiste à minimiser les événements violents *a posteriori* et de façon à les rendre moins douloureux. Il s'agit pour l'employé de protéger son identité en réinterprétant l'événement d'une manière qui lui est avantageuse sans qu'elle ne corresponde exactement à la réalité (Hochschild, 1983, 2003). Le déni procède d'une censure psychologique quant aux risques potentiels encourus, qui peut permettre son acceptation comme partie intégrante de l'identité professionnelle (Cintas, 2010). Il peut se traduire par la minimisation de l'événement, en arborant une posture courageuse dans l'espoir de le faire

rapidement oublier. De même, certains employés blâment l'incompétence de leurs collègues comme étant la cause des violences. A plus long terme, la banalisation des actes de violence des clients entraîne une sous-déclaration des violences des clients par les employés, participe à les rendre invisibles dans l'organisation et aide à faire disparaître le rôle de l'organisation dans les violences, alors même qu'elles sont souvent dues à un manquement du système de service qui ne permet pas au client d'obtenir ce qu'il devrait (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005).

Un deuxième ensemble rassemble les actions individuelles d'évacuation émotionnelle permettant de rétablir un certain équilibre suite à l'expérience violente. L'isolement temporaire des collègues et des clients peut alors être privilégié, le temps de retrouver son calme (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ; Reynolds et Harris, 2006). Les employés peuvent par exemple s'y défouler en jurant, en frappant le bureau ou en fumant une cigarette (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005).

Dans un troisième ensemble d'actions, c'est le partage émotionnel au sein du collectif de travail qui est privilégié pour une telle évacuation. Le partage d'expériences clients difficiles entre collègues, permet alors d'en ventiler les émotions négatives (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005).

De ce collectif, les employés recherchent également du soutien (Reynolds et Harris, 2006). Ce quatrième ensemble consiste à parler des violences et contribue à faire reconnaître collectivement le problème, la responsabilité du client et donc l'innocence des employés. Se développe alors une culture partagée qui prend la forme d'un certain cynisme sur la question, considérant la violence comme inévitable (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005).

La dérision au sein du collectif correspond à un cinquième mode d'action déployé. L'humour joue un rôle important dans la résistance psychologique (Korczynski, 2003). La dérision est un mécanisme collectif de gestion du stress et de la souffrance impliqués par les violences des clients (Cintas, 2010). Du reste, il prend souvent pour objet les clients eux-mêmes (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005).

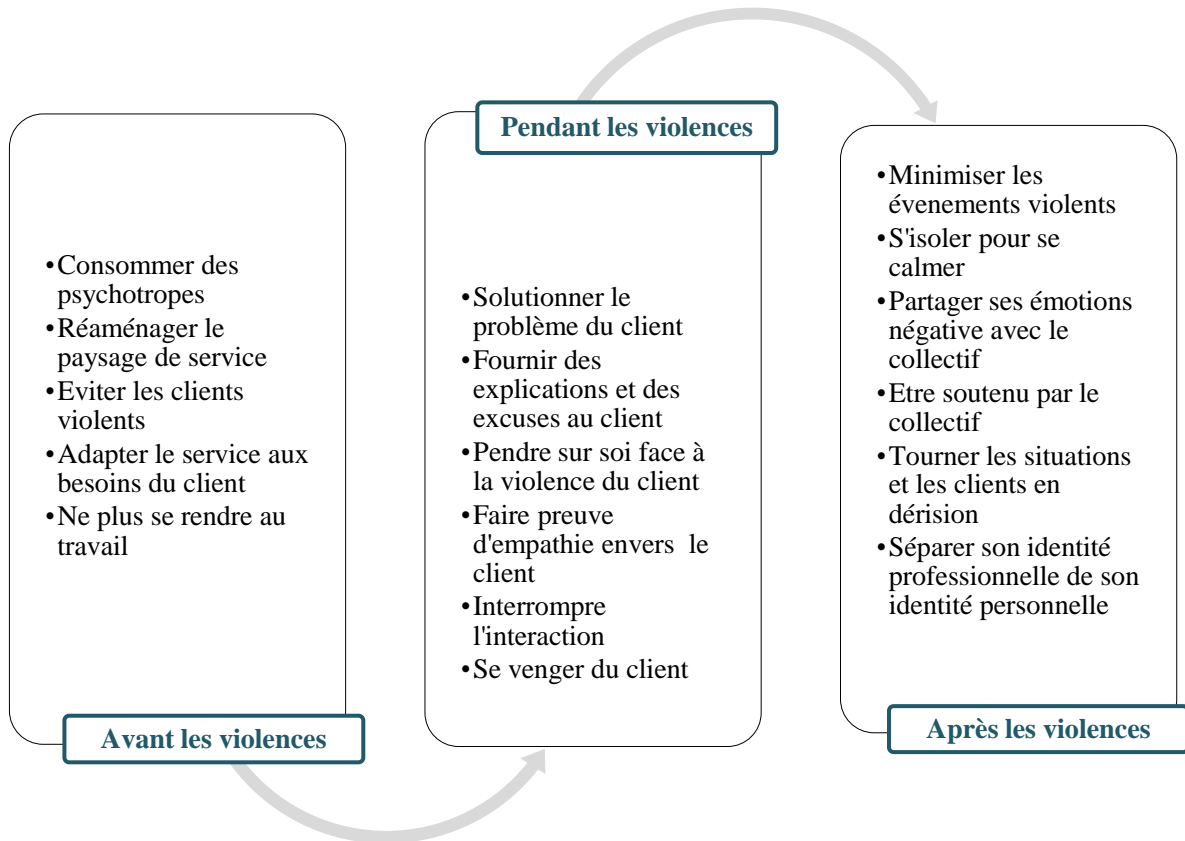
Une sixième famille d'actions consiste à créer les conditions d'un détachement émotionnel après la journée de travail. Pour ce faire, certains aménagent une séparation entre leur rôle professionnel, auquel la violence est adressée, et leur individualité. De cette manière, ils s'en délestent plus facilement une fois le travail terminé (Reynolds et Harris, 2006), bien que ce type de comportement peut entraîner un désengagement émotionnel et une désimplification



professionnelle à terme (Cintas, 2010).

La **figure 11** ci-après récapitule et résume les principales actions des employés face aux violences des clients.

**Figure 11.** Les actions déployées par les employés de service avant, pendant et après les violences des clients.



Dix-sept actions mises en œuvre par les employés face aux violences des clients ont pu être repérées dans la littérature et organisées selon une lecture temporelle. Une approche située de ces actions laisse envisager qu'elles s'inscrivent en réaction à des situations typiques auxquelles elles sont couplées. Cependant, à ma connaissance, il n'existe pas de travaux précisant le recours à ces actions selon les situations violentes rencontrées par les employés. C'est cette articulation entre la mobilisation d'actions typiques de lutte par les employés de service et les expériences violentes typiques qu'ils vivent au contact des clients que cette thèse entend éclairer.

\*

### **Synthèse**

- Selon une approche située de l'action, il est entendu que les employés de service agissent de façon efficace, imprévisible, opportuniste et créative face aux situations de violences de client, à partir des ressources sociales et matérielles dont ils disposent et au travers desquelles ils peuvent distribuer et partager leur cognition et leurs actions. Les interactions de service sont faites d'épisodes entre parenthèses et auprès des clients, précédés et suivis par des périodes de travail en coulisses. Ces trois périodes (avant, pendant et après l'interaction) structurent et rythment les actions des employés de service.

- Dix-sept actions mises en œuvre par les employés face aux violences des clients ont été identifiées et organisées selon qu'elles interviennent avant, pendant et après l'interaction de service. Cependant, leur usage selon les situations rencontrées n'est pas précisé. Cette thèse propose d'articuler les actions typiquement déployées par les employés de service face aux situations de violence des clients. Il s'agit plus particulièrement de repérer les actions intervenant avant, pendant et après les interactions violentes selon leur co-occurrence avec les différentes catégories d'expériences violentes identifiées.

### 3. LES ENVIRONNEMENTS ORGANISATIONNELS DES SITUATIONS VIOLENTES

« À quoi ressemblerait une théorie générale de la violence? Cela ne prendrait certainement pas la forme de simples affirmations telles que « la pauvreté et la discrimination entraînent la violence » ; « la discipline mène à la rébellion » ; ou « la frustration provoque l'agression ». Toute théorie générale doit inclure les niveaux imbriqués de ses conditions macro et micro. Et elle doit incorporer à celui de la micro-interaction, la barrière de confrontation et les configurations situationnelles qui permettent son contournement.<sup>60</sup> »

*Micro and Macro Causes of Violence*  
(Collins, 2009, p. 21)

En concluant ainsi, Collins ouvre la voie à l'étude des dimensions organisationnelles de la violence en tant que circonstances situées, plutôt qu'au travers de la pesanteur de macro-déterminants. L'objet de cette section consiste précisément à substituer à la lecture fonctionnaliste du rôle de l'organisation dans les violences, l'investigation des environnements organisationnels des situations violentes dans leurs dimensions régionale et plastique (3.1). Par la suite, il s'agit de modéliser le cadre théorique construit jusqu'ici et de décliner les différentes questions de recherche de la thèse (3.2).

#### 3.1. L'organisation et ses instruments de gestion mis en scène

L'organisation et ses instruments de gestion sont ici présentés successivement dans leur régionalité et dans leur plasticité.

##### 3.1.1. La régionalité de l'organisation dans les situations violentes

Comme le fait remarquer Sardas (2007), considérer que les situations de travail comportent ou induisent des risques psychosociaux amène à constater que, pour un trouble donné, les causes organisationnelles sont multiples, les déclencheurs différents et les conséquences variables. L'ambivalence de l'organisation, soulignée dans le chapitre précédent, vis-à-vis des phénomènes de violence, m'amène précisément à proposer une grille de lecture située de son

---

<sup>60</sup> Traduction personnelle de: « What would a general theory of violence look like? Surely it will not take the form of simple statements such as « poverty and discrimination cause violence»; "discipline leads to rebellion"; or "frustration causes aggression." Any general theory must include nested levels of macro and micro conditions. And it must incorporate, on the micro-interactional level, the barrier of confrontation and situational configurations which cause this to be circumvented. »

rôle. Passer le réel au microscope offre incontestablement de riches perspectives sur les façons dont le travail se fait, s'ajuste, s'organise et dont les travailleurs le vivent. Cependant, il fait aussi courir le risque de tomber dans un *ghetto du micro-analytique* (Ughetto, 2013), en laissant dans l'ombre les déterminismes sociaux et les dimensions organisées du travail. Or, comme le précisent Sardas, Dalmasso et Lefebvre (2011), si l'on souhaite agir sur la santé des individus, il est essentiel de parvenir à remonter dans la structure étudiée, depuis les variables d'état des individus, jusqu'à celles de conception de l'organisation. Aussi, il convient de ne pas se limiter à « l'arène co-pilotée de la rencontre en face à face » (Goffman, 1991, p.16), pour étudier le cadre d'exercice du travail, non pas comme un vague contexte, mais comme un actant (Tiffon *et al.*, 2013). Ici, c'est l'expression située de l'organisation qui doit permettre de repérer les dimensions susceptibles de constituer des ascenseurs analytiques permettant d'opérer une remontrée dans son épaisseur. L'environnement organisationnel est ici qualifié de régional au sens où il appartient à l'espace matériel et social qui contextualise et structure l'expérience et l'action.

Les tenants de l'action située insistent sur l'idée que toute activité de travail est spatialisée et suppose un espace égocentré d'objets, dont la présence et la manipulation constituent le support de l'élaboration de l'expérience et de l'action. A partir du moment où il entre dans le champ de vision et d'audition, le « monde à portée de main » de Schütz, aussi qualifié de « région manipulative » par Mead, constitue un environnement matériel qui contraint ou optimise le comportement des acteurs, selon les situations et les usages. Ce faisant, les expériences et les actions des employés de service comme des clients, sont structurées par l'espace et le temps de l'interaction, mais aussi par les objets, les outils, les instruments, les dispositifs, les protocoles, les plans, les procédures, les règles et les objectifs gestionnaires, à la portée des acteurs et de l'action. Il en va de même pour l'environnement social. Les collègues de travail, l'encadrement, les clients, mais aussi les artefacts sociaux que constituent l'histoire, la culture ou le langage, permettent non seulement aux acteurs de donner sens, mais aussi d'agir ensemble ou grâce aux autres. Selon les situations, ceux-là peuvent aussi bien jouer dans le sens du déclenchement que dans celui de l'inhibition des violences des clients.

Concrètement, la gestion des clients par les employés de service est à la fois conditionnée et soutenue par ses circonstances matérielles et sociales (Bancel-Charensol et Jougleux, 2004), y compris dans le cas de situations violentes. Par exemple, suite à l'ouverture des espaces de vente de La Poste, Journé (1996) a pu observer la transformation des contraintes et des opportunités offertes aux employés de service dans leur gestion des conflits avec les clients.

La transformation matérielle de l'espace a eu pour effet de transformer sa configuration sociale. De même, Caroly (2002) montre comment l'organisation des collectifs de travail influe sur leurs modes de gestion des situations critiques. Les actions des employés de service face aux violences des clients sont donc irrémédiablement infusées par leur contexte socio-matériel local.

### 3.1.2. La plasticité de l'organisation dans les situations violentes

Outre la régionalisation de l'environnement organisationnel, l'approche située en engage une lecture dynamique en l'envisageant à la fois comme une variable et un produit de l'action (Weick, 1995). Il en ressort une conception plastique de l'organisation, constamment remodelée par ses acteurs au profit de l'action (Suchman, 1987). Cependant, si Weick se concentre souvent l'usage exceptionnel des outils en période de crise et au profit de l'improvisation, un détour par l'activité réelle montre que ses instruments ferment et ouvrent des possibilités imprévues, y compris en situation plus routinière (Lorino, 2006) que finissent par constituer les violences des clients dans le quotidien des employés de service.

Ce point renvoie à une discussion ancienne (Girin, 1981 ; Berry, 1983 ; Moisdon, 1997) qui s'est récemment enrichie en sciences de gestion (Lorino, 2002 ; de Vaujany et Grimand, 2005 ; Aggeri et Lebatut, 2010). Ces travaux ont notamment permis de montrer le rôle structurant et le destin approprié des objets, des outils, des instruments, et des dispositifs de gestion. Ces terminologies renvoyant à différentes acceptations, je choisis de privilégier ici, en cohérence avec l'approche de cette thèse, celle d'instrument de gestion<sup>61</sup>.

Plus précisément, l'*instrumentation située* permet d'envisager les transformations conjointes du travail et de ses instruments au niveau micro-analytique (Aggeri et Labatut, 2010). D'un côté, ces derniers agissent comme des *technologies invisibles* et conditionnent le comportement des acteurs, parfois en dehors de leurs volontés (Berry, 1983). De l'autre, ils supportent des usages attendus et inattendus, en contexte situé, matériel, physique, social et technique (Lorino, 2002 ; Vaujany et Grimand, 2005). L'emploi des instruments est alors

---

<sup>61</sup>Ces acceptations sont abondamment inter reliées (Moisdon, 1997) mais ne fonctionnent pas toujours à la façon de « poupées russes » (De Vaujany, 2006). La neutralité axiologique que supposent l'objet et l'outil de gestion me semble en effet mal correspondre à l'étude de ses impacts et de ses usages en situation (Aggeri et Lebatut, 2010), tandis que celle de dispositif de gestion dépasse souvent les frontières de ladite situation. Pour être « de gestion », l'instrument doit participer au court de sa vie (à sa conception ou dans son usage) aux trois actes élémentaires suivant : déléguer, évaluer, coordonner (Hatchuel et Moisdon, 1993).

susceptible d’être différent selon que l’on se place du côté des concepteurs ou des utilisateurs. Plus concrètement, Martineau (2012) évoque, à partir des travaux d’Akrich (2006, cité par Martineau, 2012), quatre usages types des instruments de gestion, selon le degré de modification de leurs utilisateurs par rapport à leur usage prescrit. Selon cette typologie, reprise dans le **tableau 6**, les acteurs peuvent appliquer, adapter, déplacer et détourner les instruments de gestion. De l’application de cette typologie à un instrument de recensement des violences des clients au travail par Martineau, il ressort différents usages, mais aussi différents non-usages, en raison d’un rejet de l’outil par les employés.

**Tableau 6.** Typologie des formes d’intervention sur les instruments de gestion (adapté de Martineau 2012)

|                                      | Non-modification de l’instrument   | Modification de l’instrument  |
|--------------------------------------|--|---|
| Non-modification de l’usage prescrit | <p><b>L’APPLICATION</b></p> <p>L’utilisateur ne modifie pas l’instrument et l’utilise de la manière prévue par le concepteur</p>   | <p><b>L’ADAPTATION</b></p> <p>L’utilisateur introduit quelques modifications dans l’instrument qui permettent de l’ajuster à ses propres caractéristiques ou à son environnement, sans pour autant toucher à la fonction première de l’objet</p>                      |
| Modification de l’usage prescrit     | <p><b>LE DEPLACEMENT</b></p> <p>L’utilisateur modifie le spectre des usages prévus d’un instrument sans annihiler ce en vue de quoi il a été conçu, et sans y introduire de modification majeure</p> | <p><b>LE DETOURNEMENT</b></p> <p>L’utilisateur prend appui sur les propriétés initiales de l’instrument, mais s’en sert pour un propos qui n’a rien à voir avec le scénario prévu au départ par le concepteur. Le rejet peut constituer une forme de détournement</p> |

En conclusion, l’approche située des environnements organisationnels doit permettre de pallier aux limites des approches fonctionnalistes qui, malgré leur intérêt, n’ont pas accès à l’organisation telle qu’elle agit et se manifeste en situation. Elle doit soutenir le dépassement d’une approche traditionnellement distanciée, préconçue et rigide des instruments de gestion, pour étudier les façons dont ils agissent sur les acteurs et sont mis en action par eux à partir des coordonnées socio-matérielles de la situation violente. Ce faisant, les environnements organisationnels agissent comme des contraintes et/ou des opportunités perceptuelles et écologiques qui infusent les expériences violentes et les actions pour y faire face. Conçus comme modulables et modulés, les instruments de gestion seront envisagés comme appropriés dans l’interaction de service, par les employés comme par les clients, qui peuvent les appliquer, les adapter, les déplacer et les détourner selon les besoins de la situation. Entre autres, les instruments de lutte contre les violences des clients mises en place par les organisations, seront envisagés dans leurs effets et leurs usages pragmatiques en situation.

### 3.2. Le modèle conceptuel et les questions de recherche associées

A l'issu de ce balayage théorique se dessine un cadre conceptuel articulant expérience, action et environnement organisationnel en situation de violence. Alors que cette thèse se donne pour objectif de comprendre **comment les employés de service composent avec les violences des clients en situations**, l'étude peut être déclinée selon trois questions de recherche qui seront par la suite positionnées sur le modèle théorique élaboré jusqu'ici.

#### 3.2.1. Les questions de recherche

Afin de comprendre comment les employés de service composent avec les violences des clients en situation, trois axes d'investigation sont privilégiés dans cette thèse et constitueront l'ossature de l'étude empirique.

Tout d'abord, face à un champ dominé par les lectures objectivistes et critiques de la violence au travail, cette thèse entend fournir une lecture compréhensive et subjectiviste de celles des clients, du point de vue des employés de service et en l'approchant comme un objet *sui generis*. Plus particulièrement, je propose de m'intéresser aux situations de violences à partir de leurs coordonnées contextuelles, dans le cadre des interactions de service, impliquant l'atteinte (en tant que ressenti subjectif) par les clients de l'intégrité des employés de service. Ni complètement universaliste, ni radicalement subjectiviste, l'approche située défendue ici consiste à dépasser les lectures théoriques catégorielles de la violence des clients, pour mettre au jour le réseau de signification local et typifié, sur la base duquel les employés de service interprètent et agissent dans de telles situations. Dans cette optique, un premier axe d'investigation consistera à se demander :

**(QR1)** Quelles expériences typiques les employés de service font-ils en situations violentes?

Ensuite, alors que la littérature admet désormais que les employés de service jouent un rôle actif et déterminant face aux violences des clients, mais qu'elle explore encore peu leurs actions effectives, je propose de consacrer à ces dernières une partie de cette étude. Dans une perspective située, je propose de privilégier, aux catégorisations classiques de ces actions, une perspective temporelle distinguant trois périodes : avant, pendant et après l'interaction de service violente. Il s'agit d'une part de mettre l'éclairage sur l'ensemble des actions mises en œuvre par les employés selon ces trois étapes, et d'autre part de mettre au jour les liens de co-occurrence qui les unissent aux expériences violentes typiques préalablement identifiées.

J'entends de cette manière montrer comment les employés s'engagent dans des actions précises, en fonction des situations violentes rencontrées. Pour ce faire, un deuxième axe d'investigation consistera à répondre à la question suivante:

**(QR2)** Quelles sont les actions typiquement mises en place par les employés de service pour faire face aux différentes situations violentes?

Enfin, alors que la littérature s'attache à rendre compte de la mise en scène organisationnelle de la violence au travail, cette thèse entend poursuivre une telle démarche dans le cas moins exploré de celle des clients envers les employés de service. Plusieurs travaux vont dans le sens d'un rôle ambivalent et complexe des dimensions organisationnelles vis-à-vis de la violence. D'aucuns invitent les chercheurs à poursuivre leur investigation en tenant compte des contextes situationnels particuliers dans lesquelles elles interagissent. En conséquence, propose ici d'entrer dans l'organisation par ses situations. En mettant la focale sur cette boîte noire des modèles causalistes de la violence, j'entends m'intéresser à l'influence de l'organisation en tant qu'environnement régional (composé de contraintes et de ressources matérielles et sociales locales) et plastique (dont les instruments de gestion sont appropriables par les employés et leurs clients) dans les expériences et les actions des employés de service en situation de violence. Cette perspective doit me permettre d'identifier en situation les dimensions organisationnelles constituant les ascenseurs analytiques d'une remontée dans l'épaisseur de l'organisation, de façon à répondre à la question suivante :

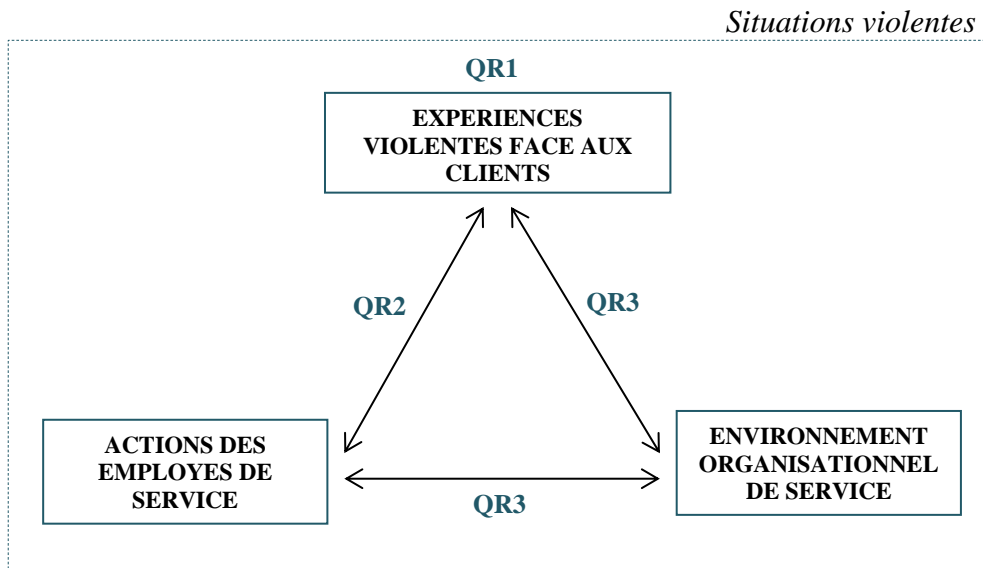
**(QR3)** Comment l'environnement organisationnel interagit-il avec les expériences et les actions des employés de service en situations violentes?

### 3.2.2. Le modèle conceptuel

Le modèle conceptuel, construit tout au long de ce chapitre et en réponse aux avenues de recherche identifiées dans le précédent, outille la compréhension de l'écologie des situations de violence vécues par les employés de service face aux clients.

Si leurs dimensions sont déclinables selon qu'elles concernent l'expérience, l'action ou l'environnement organisationnel, elles restent inséparables. Le modèle conceptuel schématisé dans la *figure 12* vise justement à montrer leurs interconnexions en situation violente et à y positionner les trois questions de recherche de la thèse.



**Figure 12.** Modèle conceptuel et questions de recherche associées

\*

### Synthèse

- Cette thèse envisage d'explorer l'expression située de l'organisation appelée environnement organisationnel, non pas comme un vague contexte, mais comme un actant au sein duquel il convient d'identifier les dimensions jouant un rôle modérateur ou générateur dans les situations de violence. L'environnement organisationnel est qualifié de régional, au sens où il constitue l'espace matériel et social à portée de main des acteurs, de sorte qu'il contextualise et structure leurs expériences et leurs actions. Il est du reste qualifié de plastique, au sens où il est à la fois une variable et un produit de l'action. Si ses instruments de gestion, dont les instruments organisationnels de lutte contre les violences font partie, peuvent contraindre les comportements des acteurs, ils peuvent aussi en être le support, selon les situations et les usages appropriés (application, adaptation, déplacement, détournement) et les non-usages qui en sont faits.

- Afin de comprendre comment les employés de service composent avec les violences des clients en situation, je propose d'interroger successivement leurs expériences, leurs actions typiques et les interactions de ces dernières avec l'environnement organisationnel en situation de violence des clients. La déclinaison de ces trois dimensions sera réarticulée au profit de l'écologie des situations de violences vécues par les employés de service.

## SYNTHESE DU CHAPITRE II

### UNE LECTURE SITUÉE DES EMPLOYÉS DE SERVICE FACE AUX VIOLENCES DES CLIENTS

Ce deuxième chapitre a permis de construire un cadre théorique original et situé, afin de saisir les situations violentes vécues par les employés face aux clients. L'ouvrage articule des travaux associés ou associables au courant de l'action située, investiguant ou non la question de la violence. Le contexte des situations a été précisé à partir des attentes qui pèsent sur ses interactants, et défini comme l'atteinte (perçue) de l'intégrité d'un/d'employé(s) par un/des client(s) dans le cadre d'une interaction de service. Il reste à explorer les modalités de leur expression, au travers de l'expérience qu'en font les employés, considérée comme contrainte, publique, collective et typique. C'est leur système typifié d'interprétation, lisible dans l'alignement de leurs actions qui doit répondre à la première question de recherche : **quelles expériences typiques les employés de service font-ils en situations violentes?**

Dans la même perspective, il a ensuite été admis que les employés de service agissaient face aux violences de façon efficace, imprévisible, opportuniste et créative et à partir des ressources disponibles et grâce auxquelles ils peuvent « augmenter » leurs cognitions et leurs actions à la façon d'un exosquelette socio-matériel. Ces actions ont été temporellement distinguées selon qu'elles précèdent, recouvrent, ou succède à l'interaction violente. Après avoir identifié dix-sept actions mises en œuvre par les employés face aux violences des clients, je propose d'explorer celles des acteurs étudiés, et de les articuler avec les expériences violentes auxquelles elles correspondent en situation. L'objectif consiste à répondre à la deuxième question de recherche : **quelles sont les actions typiquement mises en place par les employés de service pour faire face aux différentes situations violentes?**

Enfin, l'environnement organisationnel est envisagé comme un actant ambivalent face aux situations de violence. Local, il contextualise et structure les expériences et les actions des employés et des clients, par les contraintes et les ressources matérielles et sociales qu'il met à leur portée. Plastique, il est modifiable et modifié par eux selon les situations. Afin d'investiguer ses rôles dans les situations de violence, je propose de répondre à la troisième question de recherche : **comment l'environnement organisationnel interagit-il avec les expériences et les actions des employés de service en situations violentes?**

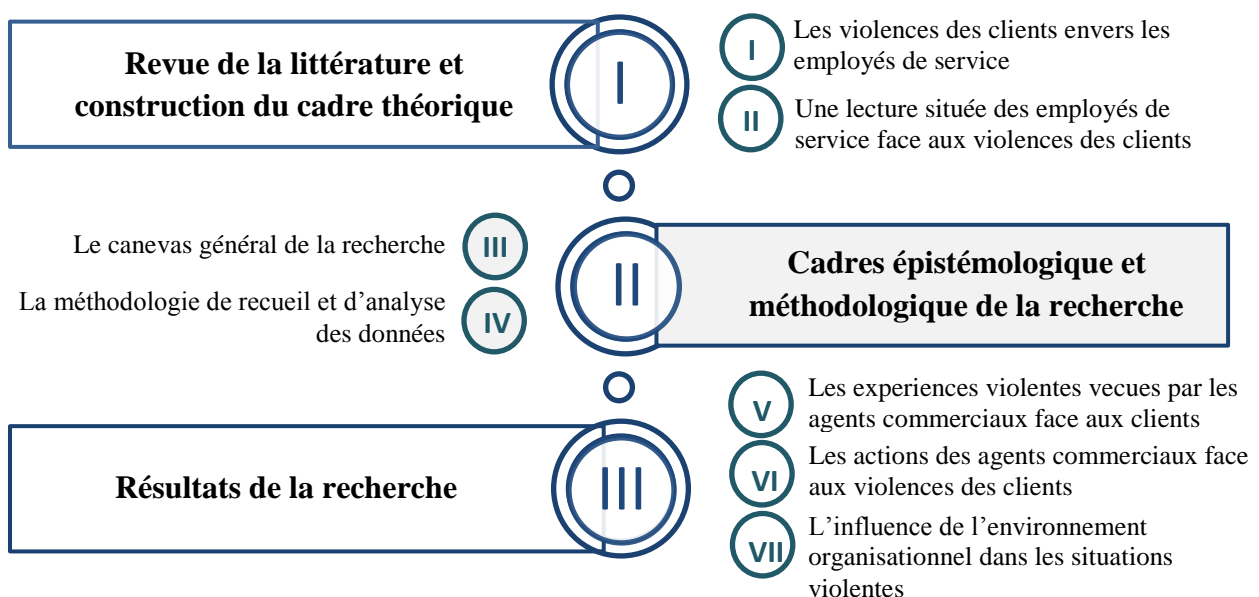
Dans le chapitre suivant, je présente le canevas de recherche permettant de répondre à ces questions, au profit de l'exploration de l'écologie des situations de violence.

## PARTIE II

# CADRES EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

---

Cette deuxième partie a pour objectif de présenter les choix épistémologiques et méthodologiques faits dans le cadre de cette thèse ainsi que leurs motivations et leurs implications. Dans cette perspective, le canevas de la recherche et la méthodologie de recueil et d'analyse des données sont successivement précisés dans les deux chapitres suivants.



Le **CHAPITRE III** est dédié au canevas général de la recherche. Après avoir retracé la genèse du sujet et de la problématisation de la thèse, il est question de la stratégie interprétativiste, qualitative et abductive de construction des connaissances puis du terrain de recherche. Le **CHAPITRE IV** précise quant à lui les méthodes de recueil de données et les modalités d'analyse de ces données employées.



---

## CHAPITRE III

### LE CANEVAS GENERAL DE LA RECHERCHE

---

Ce chapitre vise à détailler ce qu'il est convenu d'appeler le *canevas* général de la recherche (Hlady Rispal, 2002), soit l'ossature épistémologique, méthodologique et pratique de la thèse. En particulier, il s'attache à retracer l'itinéraire de sa problématisation, la démarche qu'elle propose ainsi que le terrain de recherche qui la sous-tend.

S'il est tentant de présenter ces dimensions dans leur forme aboutie et rationalisée, il faut rappeler qu'elles ont connu nombre de rebondissements et de remises en cause successives au fil de la recherche et de sa problématisation. Dans la **SECTION I**, ce sont donc ces circonvolutions que je tenterai de retranscrire le plus fidèlement possible, afin d'explicitier les choix qui motivent désormais ce canevas de recherche. La **SECTION II** sera l'occasion de donner à voir la stratégie de construction des connaissances en présentant l'épistémologie interprétativiste et la démarche qualitative et abductive de la thèse. Enfin, la **SECTION III** me permettra de présenter le terrain de cette recherche, de préciser les rapports que j'ai entretenus avec ce terrain et de détailler un certain nombre d'éléments : l'entreprise SNCF, où j'ai effectué un contrat CIFRE de trois ans ; l'activité Transilien ; et l'environnement de la gare ainsi que ses employés de service appelés « agents commerciaux<sup>62</sup> », population étudiée ici et désignée conformément au terme indigène.

---

#### STRUCTURE DU CHAPITRE

##### **1. La genèse de la problématisation de l'objet de la recherche**

- 1.1. De la présence de l'objet dans le sujet à celle du sujet dans l'objet
- 1.2. D'une approche anecdotique à une lecture située de l'objet de la recherche

##### **2. La stratégie de construction des connaissances**

- 2.1. Un cadre épistémologique interprétativiste
- 2.2. Une démarche compréhensive, qualitative et abductive

##### **3. Le terrain de la recherche**

- 3.1. Une approche ethnographique du terrain de la recherche
- 3.2. La présentation du terrain de la recherche

---

<sup>62</sup> Par la suite, cette seconde expression, empirique, sera privilégiée à la première, théorique, au titre qu'elle est signifiante pour les employés étudiés. Le terme d'« agent », s'il peut renvoyer dans son usage scientifique, à un postulat épistémologique accordant des possibilités d'action réduites aux individus face au système (qui n'est pas celui de cette thèse qui considère qu'en situation le sujet, l'acteur et l'agent co-agissent), il traduit plutôt ici le statut particulier des employés et la vocation publique du service. Quant à l'appellation « commerciale », elle fait l'objet d'une mise en sens différenciée parmi les agents, qui sera abordée dans ce chapitre.

## **1. LA GENESE DE LA PROBLEMATISATION DE L'OBJET DE LA RECHERCHE**

« Souvent, nous ne savons même pas à quoi ressemblerait une réponse. En fait, la compréhension de la nature de l'énigme et de ce à quoi ressemble la réponse apparaît en même temps au moment où l'on trouve la réponse [...]. Le projet de recherche ou de thèse n'est le plus souvent qu'un permis de chasser pour des animaux très différents de ceux qui ont été finalement attrapés. »

Methods of Discovery. Heuristic for the Social Sciences.  
(Abbott, 2004, p. 83 cité par Dumez, 2013a, p. 44)

J'engage ici une rétrospective de l'émergence du sujet et de la problématique de cette thèse. C'est d'abord la rencontre entre un questionnement personnel et une situation empirique ayant donné lieu à la définition de l'objet qui est racontée (1.1). Puis, le travail d'élaboration de la problématique, par confrontations successives entre l'empirie et la théorie, est raconté (1.2).

### **1.1. De la présence de l'objet dans le sujet à celle du sujet dans l'objet de la recherche**

Les points de départ d'un questionnement de recherche peuvent être variés et provenir d'une théorie, d'une approche méthodologique, d'un problème concret, d'une opportunité de terrain ou d'un domaine d'intérêt général (Allard-Poesi et Marechal, 2014). *A posteriori*, il est possible de considérer l'émergence du sujet de cette thèse comme le fruit d'une rencontre entre un centre d'intérêt personnel et une opportunité de terrain.

Plus précisément, le développement de mon intérêt pour la question de la violence au travail a commencé avec ce qu'il est désormais convenu d'appeler la *crise de France-Télécom* et les suicides qu'elle a occasionnés. Comme beaucoup, je l'ai vécue dans son expression médiatique, mais aussi dans ses conséquences concrètes, puisque l'un de mes proches, cadre dans l'entreprise, avait été la cible de pressions et de tentatives d'intimidations, jusqu'à son licenciement quelques années plus tard. De façon personnelle et alors que je m'étais entre-temps engagée dans des études en sciences de gestion, le rôle de l'organisation dans la génération de tels phénomènes a alors commencé à m'interpeller. Après avoir consacré, au cours de mes études universitaires, plusieurs travaux gravitant autour de la santé, la question de la violence au travail a fini par s'avérer théoriquement fructueuse pour comprendre ce qui m'interrogeait. Cependant, à ce stade, l'objet que je voulais donner à ma thèse était encore très lié au sujet que j'étais alors.

Tandis que je cherchais un terrain d'étude adéquat, la littérature m'invitait à mener ce travail

dans une entreprise de grande taille, syndiquée, en transformation et ayant des missions de service public. Mais c'est en surprenant un échange au cours duquel une personne travaillant à la SNCF évoquait sa peur que l'entreprise devienne « le nouveau France-Telecom », que mon attention s'est naturellement portée sur cette organisation. C'est après avoir discuté de l'opportunité de mener un travail de recherche au sein du pôle des études de l'entreprise que j'ai pu y effectuer mon stage de fin d'études, puis ma thèse sous contrat CIFRE. D'abord émergent et relativement grossier, mon objet de recherche s'est progressivement affiné, pour finalement s'arrêter sur la question de la violence à la SNCF.

Il me restait dès lors à circonscrire cet objet, qui épousait l'ensemble de la SNCF, organisation vaste et complexe. Au sein de la Direction des Ressources Humaines, à laquelle j'étais rattachée à cette période, son évocation laissait rarement mes interlocuteurs sans réaction. Au contraire, les personnes que j'ai pu y croiser m'ont souvent fait part de leurs expériences très diverses, mais qui avaient néanmoins en commun d'être jugées violentes, qu'il s'agisse de relations avec un encadrant, un collègue, une équipe ou une organisation syndicale. Très vite et alors que je côtoyais quotidiennement les bureaux et les membres de la DRH, cette situation m'est devenue pesante et inconfortable. Sans que je m'en rende compte, l'on m'avait attribué une fonction de « bureau des pleurs ». Bien que riche d'informations, cette fonction ne facilitait pas ma réflexion, fréquemment rattrapée par la compassion, et d'autant qu'en tant qu'employée RH, je commençais à m'y forger mes propres figures de l'intolérable. Le sujet prenant le pas sur l'objet, je ressentais le besoin de limiter mes recherches à une situation précise et dans l'idéal, à distance de la DRH.

J'ai eu l'occasion d'explorer différents terrains : les assistants sociaux d'abord, les conducteurs de trains ensuite, puis les informaticiens, les agents de sûreté ainsi que les agents commerciaux Transilien. Rapidement, le quotidien de ces derniers s'est montré intéressant. La relation de service les amène à côtoyer de manière systématique des formes de violences de la part des clients ; violences sur lesquelles, malgré des marges de manœuvre limitées, les agents parvenaient tout de même à agir. C'est donc en circonscrivant mon objet de recherche au quotidien violent de ces agents et en l'investissant plus ponctuellement en tant que sujet, que je suis parvenue, d'une part, à amorcer la problématisation de cette recherche et d'autre part, à trouver avec elle la distance nécessaire.

## 1.2. D'une approche anecdotique à une lecture située de l'objet de la recherche

Il est d'usage, lorsque l'on rédige un travail de recherche, d'en présenter les aboutissements comme s'ils en avaient guidé le départ. Ainsi, par souci de clarté, il est rare de trouver plusieurs problématiques dans un document final. Pour autant, « toute étape est, dans ce type de recherche [compréhensive], le commencement d'une étape ultérieure » (Dumez, 2013a, p. 36). La problématique finale découle donc de problématisations successives.

La lecture rétrospective des étapes de cette thèse, démarrée en 2015, met en exergue les trajectoires et les réorientations de sa problématisation. Il est alors flagrant de constater le passage d'un projet alliant une lecture subjectiviste et individuelle de la violence et une conception fonctionnaliste de ses mécanismes, à une approche située articulant une lecture typifiée de l'expérience violente à une conception « en actes » de ses mécanismes. Plus précisément, les entretiens et les observations successifs m'ont permis de réaliser que :

- Alors que j'avais envisagé une violence fondamentalement subjective, il est apparu que les agents l'appréhendaient de manière plus typique que prévu.
- Alors que j'avais considéré les agents comme des victimes passives de ces violences, il s'est avéré qu'ils agissaient face à elles et souvent avec succès.
- Alors que je cherchais à raccorder les situations concrètes aux grands déterminants organisationnels de la violence au travail, ceux-là pouvaient avoir des utilisations remodelées et des conséquences ambivalentes sur le terrain.

Mes premières tentatives de problématisation ont ainsi été systématiquement bouleversées par les multiples anecdotes dont les agents m'assaillaient. Ce n'est qu'à partir de 2017 que j'ai commencé à pouvoir lire les situations qui s'y dissimulaient. D'abord en considérant le rôle des agents et de l'organisation dans une perspective située. Puis en envisageant une grille structurant leurs expériences subjectives. Ce que j'envisageais au départ comme fondamentalement subjectif, la violence, a donc été peu à peu typifié, tandis que ce que je considérais comme objectivable, l'organisation, a été peu à peu nuancé et décliné. En vue de présenter cette dimension processuelle et maïeutique, le **tableau 7** reprend les différentes problématisations <sup>63</sup> proposées lors des présentations successives de la thèse.

---

<sup>63</sup> Je remercie en particulier Serge Perrot et Pierre Laniray, Isabelle Bouty et Laura D'hont, Jean-Claude Sardas et Alexandre Largier, mes rapporteurs successifs lors de ces présentations pour leur aide et leurs contributions précieuses à ce cheminement.



**Tableau 7.** Itinéraire de la problématisation de la recherche

| Version du projet de thèse                          | Problématique formulée  | Questions de recherche formulées  | Concepts clés associés  |
|---|---|---|---|
| <b>Mars 2015</b><br>Candidature au contrat CIFRE    | Comment l'organisation participe-t-elle à la construction de la perception de la violence au travail à la SNCF, et quelles sont les voies organisationnelles de sa pacification ? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment un évènement finit par être perçu comme violent ?</li> <li>• Quels sont les facteurs organisationnels qui conduisent à la perception de la violence ?</li> <li>• Quels sont ses facteurs organisationnels qui sont susceptibles de limiter la perception de violence ?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception de la violence</li> <li>• Déterminants organisationnels</li> <li>• Facteurs modérateurs</li> </ul>  |
| <b>Octobre 2015</b><br>Atelier doctoral             | Comment l'organisation participe-t-elle à la construction de la violence vécue par les agents commerciaux du réseau Transilien ?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment la violence est-elle perçue au quotidien ?</li> <li>• Quels sont les facteurs organisationnels qui conduisent à cette perception ?</li> <li>• Dans quelle mesure peuvent-ils jouer un rôle ambivalent vis-à-vis de la violence ?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception de la violence</li> <li>• Déterminants organisationnels</li> <li>• Ambivalence organisationnelle</li> </ul>                                 |
| <b>Janvier 2017</b><br>Atelier doctoral             | Comment les agents commerciaux font-ils avec la violence de la relation de service ?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le vécu de violence du personnel de première ligne ?</li> <li>• Quelles sont les réactions du personnel face à la violence ?</li> <li>• Quels rôles joue l'organisation dans ces situations ?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expériences des violences</li> <li>• Réactions face à la violence</li> <li>• Rôles de l'organisation en situation</li> </ul>                           |
| <b>Septembre 2017</b><br>Document de pré-soutenance | Comment les employés composent-ils avec les violences dans la relation de service ?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles expériences les employés font-ils des violences dans la relation de service ?</li> <li>• Quels sont les mécanismes d'ajustement mis en place par les employés pour faire face aux violences dans la relation de service ?</li> <li>• Comment les artefacts organisationnels interviennent-ils dans les expériences et les ajustements des employés face aux violences dans la relation de service ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expériences des violences</li> <li>• Relation de service</li> <li>• Mécanismes d'ajustement</li> <li>• Rôles des artefacts organisationnels</li> </ul> |
| <b>Novembre 2018</b><br>Document de soutenance      | Comment les employés de service composent-ils avec les violences des clients en situations ?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles expériences typiques les employés de service font-ils en situations violentes ?</li> <li>• Quelles sont les actions typiquement mises en place par les employés de service pour face aux situations violentes ?</li> <li>• Comment l'environnement organisationnel interagit-il avec les expériences et les actions des employés de service en situations violentes ?</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expériences situées des violences</li> <li>• Actions situées face aux violences</li> <li>• Instrumentation située face aux violences</li> </ul>        |

## 2. LA STRATEGIE DE CONSTRUCTION DES CONNAISSANCES

« Il faut prendre le rôle de l'acteur et voir son monde de son point de vue. Cette approche méthodologique contraste avec la soi-disant approche objective, si dominante aujourd'hui, qui voit l'acteur et son action depuis la perspective d'un observateur détaché et extérieur. [...] L'acteur agit dans le monde en fonction de la façon dont il le voit et non dont il apparaîtrait à un observateur étranger. »

*Sociological implications of the thought of George Herbert Mead.*  
(Blumer, 1966, cité et traduit par Coulon, 2004, p. 542).

Il s'agit ici de présenter les dimensions épistémologiques et méthodologiques de la thèse. Sont d'abord exposés les éléments relatifs à une conception interprétativiste du réel et de sa connaissance ; éléments qui sous-tendent ce travail de thèse (2.1). Est ensuite précisée la démarche qualitative et abductive qui l'a animée (2.2).

### 2.1. Un cadre épistémologique interprétativiste

Comme le note Van de Ven, « nous comptons sur une philosophie de la science pour interpréter les significations, les relations logiques et les conséquences de nos affirmations empiriques et théoriques<sup>64</sup> » (2007, p. 36). Au sens large, l'épistémologie peut-être définie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967, p. 6). Parce qu'elle traverse tout travail scientifique, la réflexion épistémologique en est consubstantielle (Martinet, 1990). Le chercheur doit donc s'interroger et faire la lumière sur les présupposés et les hypothèses implicites qui ont jalonné son travail, la construction des connaissances qu'il produit, ainsi que la visée et la portée de ces connaissances. S'inscrivant dans ce qu'Avenier et Gavard-Perret (2012) nomment « le paradigme épistémologique interprétatif », cette thèse est donc sous-tendue par plusieurs postulats qu'il convient d'éclaircir ici.

#### 2.1.1. Les hypothèses d'ordre ontologique

Sur le plan ontologique d'abord, il est considéré ici que la réalité est par « nature » construite puisque, comme l'édicte Blumer (1969) : (1) les êtres humains se comportent à l'égard des choses selon les significations qu'ils accordent à celles-ci ; (2) les significations sont la résultante des interactions sociales ; (3) les significations se modifient et se construisent au

---

<sup>64</sup> Traduction personnelle de « Whether explicit or implicit, we rely on a philosophy of science to interpret the meanings, logical relations, and consequences of our observational and theoretical statements ».

travers des processus d'interprétation mis en œuvre dans les situations réelles. La réalité que je cherche à investiguer relève donc d'une construction sociale (Berger et Luckmann, 2012) en ce qu'elle résulte de la perception et de l'interprétation d'une situation par des sujets connaissant, qui lui donnent un sens partagé. Ainsi, tout comme l'approche constructiviste, l'approche interprétativiste pose le caractère construit du réel. Pour autant, l'étude des constructions sociales n'implique pas l'adhésion au paradigme constructiviste. Bien que cette thèse se revendique, en effet, d'un *constructivisme-objet* en considérant la violence au travail comme une construction sociale contribuant « à mettre en forme et à structurer notre expérience à la fois personnelle et sociale » (Loriol, 2012, p. 77), elle ne relève pas d'un *constructivisme méthodologique* (Charreire et Huault, 2001) puisque la méthodologie employée se concentre plutôt à une investigation interprétative du réel construit socialement. C'est donc l'objectivation *intersubjective* de la réalité de cette situation qui est prise pour réel (Sandberg, 2005). Les activités peuvent par ailleurs donner à voir certaines régularités temporairement stables (*patterns*) (Yanow, 2006).

### 2.1.2. Les hypothèses d'ordre épistémique

Sur le plan épistémique, l'interprétativisme, s'inscrivant dans la lignée phénoménologique, considère que l'essence de l'objet ne peut être connue que par l'expérience vécue. La connaissance de l'objet étudié y est conçue comme inséparable à la fois de la situation et du sujet qui en fait l'expérience ; l'intention du sujet connaissant étant considérée comme influençant son expérience de ce qu'il étudie (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). L'usage du « je » pour les chapitres épistémologiques, méthodologiques et empiriques à la place du « nous de modestie », ainsi que la retranscription de mon rôle d'interrogatrice et d'observatrice au fil des extraits d'entretien et d'observation visent donc à être en cohérence avec l'hypothèse de dépendance entre le sujet connaissant et l'objet d'étude (Diné, 2011).

Pour toutes ces raisons, les méthodes herméneutiques et ethnographiques sont privilégiées afin de comprendre « comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale » (Girord-Seville et Perret, 1999, p. 21). Comme Chanlat (1990) l'appelle de ses vœux, il s'agit bien de « rendre intelligible l'expérience humaine et [de] la saisir dans toute sa complexité et sa richesse ». Celle-ci n'est pas seulement appréhendable dans les discours des acteurs, elle l'est aussi dans leurs gestes et leurs comportements en situation. Pour ce faire, il s'agit ici de proposer une approche contextualisée des données qui doivent nécessairement être comprises dans le contexte social particulier dans lequel elles ont été formées (Berger et Luckmann, 2012). Cette thèse s'attache à rendre et à tenir compte du point de vue des acteurs,

non seulement d'un point de vue subjectif, mais en cherchant surtout à ménager la distance critique nécessaire à la mise au jour de ses conditions objectives de production.

### 2.1.3. La visée et la portée de la connaissance

Concernant la visée de la connaissance produite, l'importance historique de la neutralité axiologique dans l'élaboration scientifique ainsi que l'écho qu'a reçu la thématique de la violence au travail au sein des recherches critiques en management m'imposent de m'arrêter sur les présupposés idéologiques de cette thèse. Si toute recherche a une dimension sociale et politique (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000), la question est ici de savoir si celle-ci est « engagée » au sens politique du terme. Comme le précise Corbetts-Etchevers (2011), il est possible de distinguer plusieurs formes d'engagement. Cette thèse est engagée au sens philosophique du terme puisqu'elle revendique l'inséparabilité du sujet et de l'objet de recherche, comme expliqué précédemment. Cette thèse est également engagée de manière pratique puisque je suis engagée auprès des individus de l'organisation, engagée par les effets des résultats de ma recherche et engagée par l'entreprise dont j'ai été salariée. En revanche, cette thèse n'est pas engagée au sens politique du terme, sens qui est propre au courant des études critiques<sup>65</sup> (Alvesson et Deetz, 2000). Bien qu'elle partage avec ce courant l'ambition de dénaturer le phénomène d'étude, d'en ouvrir les niveaux d'analyse, de prêter attention aux langages et aux discours des acteurs et des organisations, elle ne s'attèle pas aux questions politiques et éthiques de l'émancipation des individus, de la démocratie, du respect de l'environnement, etc. (Alvesson, Bridgman et Willmott, 2009). En effet, comme l'écrit Chanlat (2013) « La théorie critique des organisations n'est pas uniquement un outil d'analyse, elle a une visée émancipatoire et un souci de justice sociale. En ce sens, c'est une praxéologie. » C'est sur ce dernier point, fondamental, que cette thèse se démarque ; si elle s'intéresse au point de vue de « ceux d'en bas », qui sont bien souvent ceux qui sont exploités, opprimés, ou dominés (Adler et Grey, 2005), il s'agit davantage d'un choix scientifique et méthodologique que politique. Cette thèse ne vise donc pas à transformer l'organisation, mais

---

<sup>65</sup> Le courant des études critiques est influencé notamment par les philosophes critiques, le néo-marxisme, le poststructuralisme, les études féministes et la psychanalyse. Il a pour projet de mettre au jour les relations de pouvoir au sein des organisations, dans le but de potentialiser l'émancipation des acteurs. Les études critiques s'inscrivent donc dans un travail de remise en cause des idéologies dominantes et de dénonciation des côtés obscurs des organisations (Linstead, Maréchal et Griffin, 2014). Nizet et Pichault (2015) identifient plusieurs éléments caractérisant l'idéal-type des études critiques en gestion par opposition aux études dites *mainstreams* et qui sont selon eux : l'ouverture à la dénaturalisation, à l'historicité, aux niveaux d'analyse, à la polyphonie, aux finalités et aux formes de domination et d'émancipation.

propose d'en fournir aux acteurs une meilleure compréhension, afin qu'ils s'y emploient s'ils le décident. Il n'en demeure pas moins qu'elle traite effectivement d'une thématique – la violence – qui peut être jugée critiquable et qui peut être utilisée comme un outil de dénonciation comme le montrent les *verbatim* suivants.

« Ce serait bien que tu leur [aux clients] dises tout ce qu'on fait, que tu fasses un livre ou un film pour leur montrer comment on vit vraiment... »

(Medhi - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« En fait je préférerais que tu ne leur [aux supérieurs hiérarchiques] dises pas. Parce que je veux qu'ils viennent nous demander. »

(Daniel - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Cette thèse est donc un travail compréhensif et pragmatique, qui s'intéresse aux processus d'interprétation des acteurs, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations (Avenier et Thomas, 2012).

#### 2.1.4. La justification et la portée de la connaissance

Toute recherche d'intention scientifique, quel que soit son cadre épistémologique, s'inscrit dans une quête de validité et de fiabilité de ses résultats (Gibbert, Ruigrok, et Wicki, 2008). Pour autant, le sens de ces principes et les critères d'évaluation de la connaissance qui y sont associés varient en fonction du cadre épistémologique qu'ils intègrent (Avenier et Gavard-Perret, 2012; Easterby-Smith, et Thorpe, 2000). Si la *validité interne* est fondamentale pour toutes les recherches, la *validité externe* ne concerne pas nécessairement les paradigmes interprétativiste et constructiviste (Avenier et Thomas, 2012). Les interprétativistes ne se donnant pas pour objectif d'atteindre une vérité unique, la validité interne est donc privilégiée.

Pour Sandberg (2005), trois critères de validité interne de la connaissance doivent être remplis à cet effet :

- La validité *communicationnelle* vise à s'assurer que la communauté interprétative partage effectivement les interprétations identifiées. Ici, ce critère est assuré par la multiplication des entretiens et des observations, leur analyse croisée ainsi que la confrontation des interprétations retenues avec les intéressés. Il l'est aussi par la présentation schématisée de mes résultats aux agents à la fin des derniers entretiens et observations, afin d'obtenir leurs précisions et leur confirmation. Il est enfin renforcé par la mise en débat de mes résultats au sein de la communauté scientifique universitaire et avec les autres chercheurs travaillant au sein de l'entreprise étudiée.

- La validité *pragmatique* vise à réduire l'écart entre ce que les individus disent faire et ce qu'ils font réellement. Ici, ce critère est assuré par le croisement entre les entretiens réalisés et les observations en situation de travail des personnes interrogées, mais aussi par des observations complètes qui m'ont permis de vivre et donc d'élaborer ma propre interprétation d'expériences similaires.
- La validité *transgressive* consiste à prendre conscience des cadres implicites qui ont pu guider l'analyse du matériau. Les outils de recueil (guides d'entretien, grilles d'observation) ont été élaborés en vue de réduire l'intervention de ces cadres préexistants. De même l'analyse du matériau a été réalisée de façon systématique et de manière à y repérer les contradictions internes.

Bien que la validité externe ne soit pas ici recherchée, il convient de s'interroger sur la transférabilité de résultats dont la teneur située impose de ne pas dissocier ses dimensions historiques, biographiques, sociales, affectives, corporelles, spatiales, temporelles et matérielles. Cela étant, la généralisation dite *descriptive* des connaissances produites qui est ici possible dans des contextes similaires (Lincoln et Guba, 2000 cités par Avenier et Thomas, 2012) et est donc subordonnée à la description fine de leur contexte d'élaboration et d'expression (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ce sont les descriptions denses ou épaisses (*thick descriptions*) (Geertz, 2012; Yanow et Schwartz-Shea, 2006) du terrain et des résultats de recherche qui assurent la pertinence contextuelle de leur réutilisation. Cependant l'«épaisseur» de la description de l'univers social dans lequel ces connaissances ont été produites n'est pas sans soulever des ambiguïtés et des difficultés. En effet, la description du contexte n'étant ni unique, ni objective, elle est toujours expéditive et infinie (Dumez, 2010). Dans le cadre de cette thèse, le contexte sera donc défini comme « comme ce qui change la valeur de vérité d'une proposition ou le sens d'une pratique ou d'un discours » (DeRose, 1992; Dumez, 2013a, p. 36) et sa description comme « un étagement ordonné de « décrire comme », dont le premier étage est constitué d'un point de vue excluant » (Dumez, 2013a, p. 128). C'est donc au profit de la pertinence descriptive que certains éléments de la description seront occultés afin de privilégier celle des interactions du *point de vue des acteurs* et des conditions contextuelles permettant d'explicitier le point de vue des acteurs.

Le **tableau 8** ci-après synthétise les implications du cadre épistémologique de la recherche.

**Tableau 8.** Implications du cadre épistémologique interprétatif de la recherche  
(adapté d'Avenier et Thomas, 2012)

| Implications du cadre épistémologique interprétativiste                               |   |
|---|---|
| Hypothèses d'ordre ontologique<br><i>Nature de la « réalité »</i>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le monde est fait de possibilités.</li> <li>• Il existe de l'activité humaine structurée (<i>patterned</i>).</li> <li>• La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant.</li> <li>• La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité intersubjective de cette situation.</li> </ul>                                  |
| Hypothèses d'ordre épistémique<br><i>Statut de la connaissance</i>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hypothèse phénoménologique</i> : l'essence de l'objet ne peut être atteinte.</li> <li>• Est connaissable l'expérience vécue.</li> <li>• <i>Hypothèse de dépendance du sujet et de l'objet</i> : il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.</li> <li>• <i>Hypothèse intentionnaliste</i> : L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.</li> </ul> |
| Visée de la connaissance<br><i>Objectifs de la recherche</i>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication, et d'engagement dans les situations du point de vue des acteurs et des situations en question.</li> </ul>  |
| Justification et portée de la connaissance<br><i>Critères de validité spécifiques</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validité communicationnelle, pragmatique et transgressive.</li> <li>• Description épaisse du processus de recherche, et des conditions contextuelles d'émergence de ses résultats.</li> </ul>  |

## 2.2. Une démarche qualitative et abductive

Je propose ici de préciser les principes des démarches qualitative et abductive et d'expliquer comment elles se sont traduites dans le cadre de cette thèse.

### 2.2.1. Une démarche qualitative

Une recherche qualitative consiste, nous dit Ragin (1999), à analyser à partir d'un petit nombre de cas, les acteurs et la façon dont ils agissent au travers de leurs discours, leurs actions, leurs intentions, et leurs interactions. Bien qu'un tel projet tire sa richesse de la confrontation du point de vue des acteurs et de celui du chercheur, Dumez (2011) fait observer qu'il présente un certain nombre de risques épistémologiques face auxquels il convient de se prémunir : celui des acteurs abstraits, celui de circularité et celui d'équifinalité.

Le *risque des acteurs abstraits* qui consiste à privilégier l'étude des dimensions organisationnelles abstraites à celle des acteurs concrets, a été limité en prenant les individus pour unité et les situations pour niveau d'analyse. J'ai ainsi tâché de me concentrer sur les intentions, les sentiments, les discours, les actions et les interactions en situation, du point de vue des acteurs eux-mêmes, mais aussi de celui du chercheur. En outre, elle donne à voir ces

éléments au lecteur ; éléments qui sont autant de preuves de la réalité explorée.

Le *risque de circularité* pèse sur le chercheur trouvant une confirmation théorique (Dumez, 2011a) dans la richesse et l'hétérogénéité du matériau qualitatif (Yin, 2003). Dans cette thèse, des catégories théoriques d'arrière-plan (*background theories*) (Aliseda, 2006) ont été utilisées dans une première phase de recueil puis confrontées et largement remaniées par le constat de plusieurs faits surprenants successifs les contredisant (Aliseda, 2006 ; Dumez, 2012). La dynamique intrinsèque de cette démarche dite abductive permet une mise en discussion des théories existantes par le recueil de données et leur analyse, en valorisant les variations et les ambiguïtés que les données qualitatives sont susceptibles de faire émerger face aux théories.

Pour finir, le risque d'*équifinalité* consiste à survaloriser une seule théorie explicative face à un constat empirique. Au cours de cette thèse, j'ai tenté de raisonner autant que possible de manière contre-factuelle, en cherchant systématiquement plusieurs explications possibles à un constat, que ce soit au sein du matériau qualitatif et en mettant en tension des hypothèses rivales entre les individus et les sous-groupes d'individus, ou que ce soit par la confrontation de mes pistes d'analyse avec la population étudiée et leur discussion régulière au sein de la communauté scientifique.

### 2.2.2. Une démarche abductive

Trois modes d'inférence sont traditionnellement identifiés pour la découverte scientifique. La démarche déductive consiste à élaborer des hypothèses à partir de la théorie pour ensuite les confronter à l'empirie. La démarche inductive procède à l'inverse par un premier travail d'analyse empirique dans le but de faire émerger de nouveaux éléments théoriques. La démarche abductive, quant à elle, est caractérisée par la recherche d'éléments explicatifs quant à des faits observés qui étaient inattendus à l'aune de la théorie (Dumez, 2012). C'est cette dernière qui a été employée pour cette thèse. Elle a ainsi démarré avec un *fait surprenant* (Dumez, 2012, p. 4) qui n'a pu l'être que parce qu'il avait été précédé d'une phase de déduction et d'une phase d'induction. Ces faits inattendus peuvent être, selon Aliseda (2006, p. 47), des nouveautés (*abductive novelty*) lorsqu'ils ne sont pas expliqués par la théorie d'arrière-plan, ou des anomalies (*abductive anomalie*) lorsqu'ils la contredisent. .

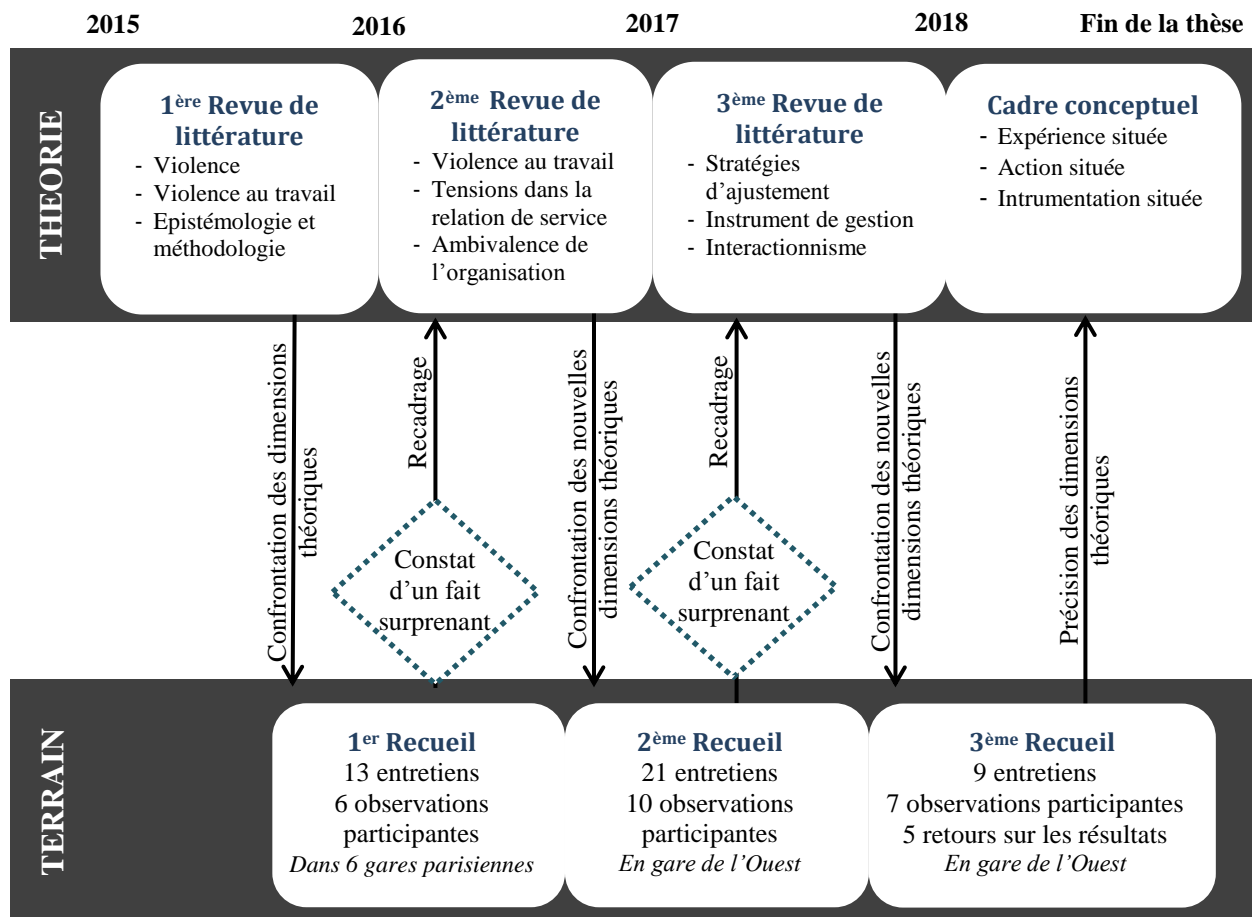
La première phase de déduction a fait l'objet de la première revue de littérature et du premier recueil de données. Elle a permis l'identification d'un terrain adéquat et l'élaboration d'un premier guide d'entretien. La première phase d'induction est issue de ce premier recueil ayant



fait émerger des éléments surprenants au vu des théories d'arrière-plan (*background theories*) (Aliseda, 2006). L'idée que les mécanismes organisationnels pouvaient entretenir une certaine ambivalence à l'égard des violences en étant à la fois les catalyseurs et les inhibiteurs a ainsi émergé et a donné lieu, au sens d'Aliseda (2006), à une première *remontée en arrière* dans le but de recadrer la deuxième littérature au regard de ces nouveaux éléments. A l'occasion de la seconde phase de recueil, ce sont les multiples façons dont les agents agissaient face aux violences des clients, parfois en détournant leur environnement de travail dans ce but, qui sont apparues comme une nouveauté, tandis que la satisfaction éprouvée au contact de la violence par certains acteurs apparaissait sous les traits d'une anomalie. Un troisième recadrage de la littérature a permis de raffiner ces nouvelles dimensions avant un troisième recueil. Celui-ci a fait apparaître un systématisme et donc un consensus collectif dans les actions et dans l'interprétation des situations qui ne m'étaient pas visibles jusqu'alors, ce qui m'a permis de raffiner le cadre conceptuel de cette thèse en engageant une approche située.

La *figure 13* suivante résume et schématise les allers et venues entre la théorie et le terrain qui ont permis, selon un mode abductif, d'élaborer les connaissances développées.

**Figure 13.** Boucles d'itérations abductives entre la théorie et le terrain



### 3. LE TERRAIN DE LA RECHERCHE

« Il s'agit d'obtenir des données en soumettant votre esprit, votre propre corps, votre propre personnalité et votre propre situation sociale à l'ensemble des contingences qui jouent sur un ensemble d'individus afin que vous puissiez pénétrer physiquement et écologiquement leur réponse à leur situation sociale, à leur situation de travail ou à leur situation ethnique, où quoi que ce soit. Ainsi, vous êtes près d'eux, alors qu'ils réagissent à ce que leur fait la vie »<sup>66</sup>

On fieldwork  
(Goffman, 1989, p. 125)

Cette section a vocation à préciser le terrain de recherche. D'abord elle explicite l'approche ethnographique employée dans l'optique de « mettre le corps du chercheur sur la ligne ». Ensuite, elle développe un certain nombre de questions liées au rapport entretenu avec le terrain de recherche durant la thèse (3.1). Pour finir, le terrain de recherche est présenté (3.2).

#### 3.1. Une approche ethnographique du terrain de la recherche

Cette thèse a été menée selon une approche qu'il est possible de qualifier d'ethnographique en ce qu'elle accorde une grande importance à la proximité entretenue par le chercheur avec son terrain. Il s'agit ici de préciser la teneur et les questionnements soulevés par une telle approche.

##### 3.1.1. Une recherche de terrain

Les méthodes ethnosociologiques sont de plus en plus fréquentes au sein des sciences de gestion (Chanlat, 2005). L'ethnographie vient du grec et désigne littéralement le récit écrit (*graphein*) d'un peuple (*ethnos*). Par extension, elle est souvent associée à l'enquête de terrain associant des recueils par entretiens et par observations. Mais plus qu'une méthodologie, c'est un genre de recherche en science sociale qui invite le chercheur à s'approcher au plus près d'un univers social afin d'en saisir les dimensions implicites. Pour y parvenir, l'ethnographe doit trouver un équilibre entre une position d'étranger (*stranger*) et d'indigène (*insider*). Cette position d'interface doit permettre à la fois de prendre part à une situation et d'écrire à son

---

<sup>66</sup> Traduction personnelle de « It's one of getting data, it seems to me, by subjecting yourself, your own body and your own personality, and your own social situation, to the set of contingencies that play upon a set of individuals, so that you can physically and ecologically penetrate their circle of response to their social situation, or their work situation, or their ethnic situation, or whatever. So that you are close to them while they are responding to what life does to them. »

sujet. Qui plus est, dans la perspective de Yanow *et al.* (2012), l'ethnographie est à la fois une méthode, un genre de recherche et une sensibilité du chercheur. Le projet de l'ethnographe, comme celui de cette thèse, vise à saisir l'expérience quotidienne au travail et dans les organisations dans leur complexité (Ybema *et al.*, 2009). Le langage, les actes et les interactions, mais aussi les « choses » qui font partie intégrante de ce que nous faisons ou dont nous parlons, sont autant de dimensions dont l'ethnographie se fait l'écho (Yanow, 2012).

Mettre le corps du chercheur sur la ligne - en tant qu'instrument du savoir (Van Maanen, 1996) - vise à lui donner l'occasion de comprendre ce que les gens font réellement et dont ils ne parlent pas forcément, aussi bien comme le dit Goffman sur *l'avant-scène (proscenium)* du travail, que dans ses coulisses (*backstages*) (1973). Qui plus est, l'engagement au même rythme corporel que les gens amène l'ethnographe à vivre et ressentir comme et avec les acteurs et ainsi à pouvoir, non pas de parler « de soi », mais parler « d'un soi » projeté dans une situation donnée (Goffman, 1989).

Van Maanen souligne la nécessité pour les ethnographes de s'immerger dans le temps et dans l'espace sur leur terrain de recherche. Il s'agit d'une immersion au temps long (séjours de longue durée), mais aussi au périmètre large (sur plusieurs sites) (2011). Pour autant, il n'est pas de durée minimum recommandée pour qualifier un séjour d'ethnographique (Yanow *et al.*, 2012). L'objectif de ce dernier vise à la fois l'acceptation de la présence du chercheur comme naturelle et la mise en lumière des éléments *tenu pour acquis (take-for-granted)* par les acteurs, car leur paraissant évidents ou sans importance (Yanow *et al.*, 2012), ce que Goffman désigne sous l'expression de *comportements mineurs* (1989). Ces événements peuvent ainsi être repérés et mis en discussion avec les acteurs afin de rendre compte de ce qui ne leur est plus visible, comme le remarque Didier à la fin d'un entretien.

« Au final ça fait du bien de discuter parce qu'en fait on se rend compte qu'on fait plein de choses qu'on n'avait pas remarquées. »

(Didier - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Compte tenu de la centralité des choses autres que les discours (échanges verbaux et gestuels entre les acteurs clients ou employés, outils, espaces, *etc.*) dans une perspective située, l'approche ethnographique apparaît pertinente et justifie la place importante accordée aux observations des agents commerciaux, aux côtés des entretiens et des documents.

### 3.1.2. Le rapport au terrain de recherche

Le projet ethnographique n'est pas sans poser de questions quant aux conditions d'engagement du chercheur sur son terrain. Sans prétendre y répondre, je propose d'interroger ici l'indépendance scientifique de la thèse dans le cadre d'une subordination hiérarchique, les difficultés que j'ai rencontrées en tant qu'« indigène » et ma place auprès des acteurs.

- *Entre subordination hiérarchique et indépendance scientifique*

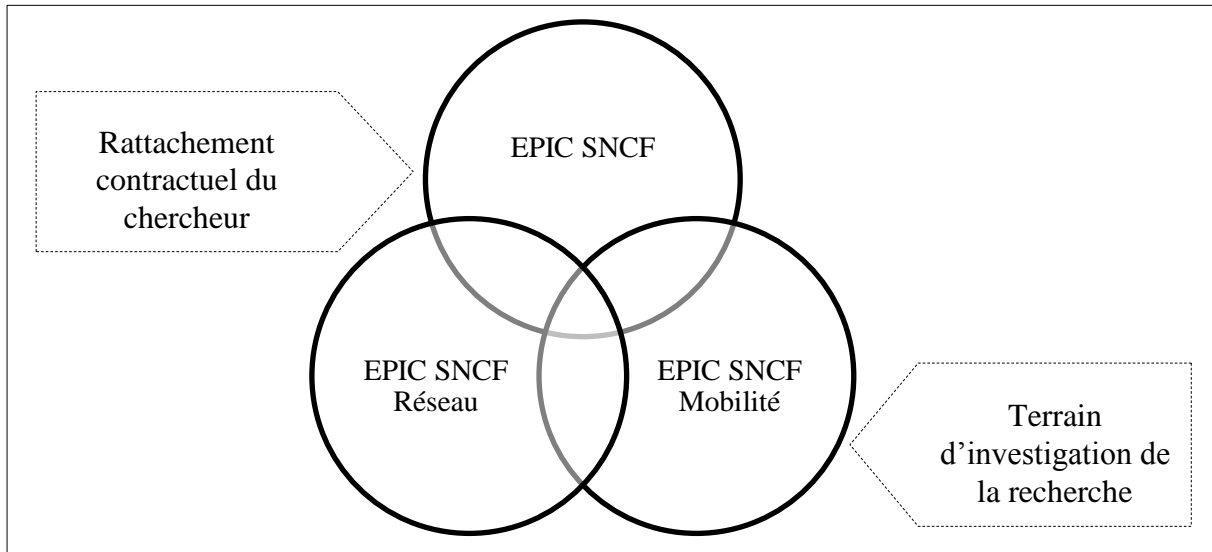
Comme évoqué au début du chapitre, les trois premières années de cette thèse ont été financées et encadrées par contrat CIFRE, ce qui m'a amenée à travailler en tant que chargée d'étude au sein du pôle de recherche rattaché à la DRH de l'entreprise. L'objectif de mon contrat n'était autre que de mener ma thèse à bien.

Durant la période de ma recherche - soit entre 2015 et 2018 - le groupe SNCF a connu une transformation structurelle majeure. Jusqu'au 1er janvier 2015, l'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) se divisait en 5 branches d'activités : SNCF *Infra* (gestion de l'infrastructure à dominante ferroviaire), SNCF *Proximité* (transport public de voyageurs urbains), SNCF *Voyage* (transport ferroviaire de voyageurs à longue distance et à grande vitesse), SNCF *Geodis* (transport de marchandises et logistique), et *Gare et Connexions* (gestion et développement des gares). A la période de l'étude, il compte 150 000 salariés et est composé de trois EPIC. Un EPIC SNCF *Réseau* (qui a vu la réintégration de Réseau Ferré de France) qui gère, exploite et développe le réseau ferré français, un EPIC SNCF *Mobilités* qui s'occupe du transport de voyageurs et de marchandises et un EPIC SNCF (dit « de tête ») qui prend en charge le pilotage global du groupe.

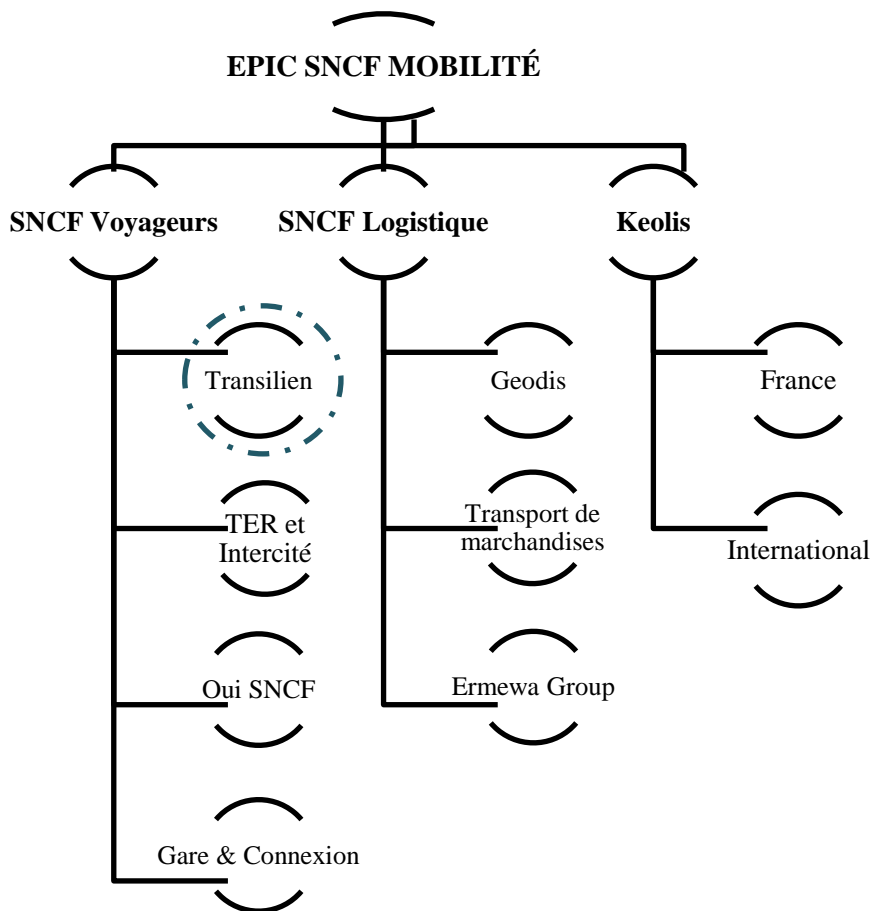
En tant que doctorante en CIFRE, j'étais rattachée contractuellement d'avril 2015 à avril 2018 à la DRH *via* le Pôle Etudes et Recherches et dépendais donc à ce titre de l'EPIC de tête SNCF. Cependant, mon terrain d'étude appartient à l'EPIC Mobilité qui regroupe, au sein de SNCF VOYAGEURS, les activités de Transilien, TER, Intercités, Voyages SNCF et Gares et Connexions. Il se situe plus particulièrement au niveau de l'activité Transilien et a été en majorité mené auprès des agents commerciaux de la gare de l'Ouest, relativement éloignée géographiquement (dix kilomètres) et hiérarchiquement (sept niveaux hiérarchiques différents séparent un employé de service et un cadre dirigeant) de la DRH.

Ce double positionnement est précisé sur la *figure 14* qui situe le rattachement contractuel et le terrain d'investigation dans l'entreprise, ainsi que sur la *figure 15*, qui précise la place de l'activité Transilien dans l'EPIC Mobilité ci-après.

**Figure 14.** Rattachement contractuel du chercheur et terrain d'investigation de la recherche



**Figure 15.** Structure de l'EPIC SNCF Mobilité



Cette première porte d'entrée au sein de la DRH de l'entreprise a constitué une réelle opportunité, car les organisations ne reconnaissant pas la violence (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005), il est rare qu'elles permettent à des chercheurs de venir y étudier ce phénomène (Salah-Eddine, 2008). Une telle recherche suppose, en effet, potentiellement pour l'organisation de voir mettre à jour un certain nombre de ses dysfonctionnements sur lesquels elle n'aura pas forcément la possibilité d'agir, mais pour lesquels elle aura la pleine responsabilité de leur reproduction. Cependant, le caractère financé de la thèse pose des questions relatives à l'indépendance du chercheur, dont les travaux sont susceptibles d'être détournés à des profits politiques qui se limitent aux intérêts des financeurs (Royer, 2011). Effectivement, comme le montrent ces *verbatim* recueillis au cours des comités de pilotage organisés avec mes supérieurs hiérarchiques - cadres dirigeants des ressources humaines de l'entreprise - j'ai pu rencontrer des difficultés de ce type, en particulier à l'évocation des premiers résultats de la thèse.

« Il faut quand même que [les résultats] servent les managers. »

(N+2)

« C'est intéressant, mais ça doit pas être « la méchante organisation ». »

(N+3)

Cependant, plusieurs éléments m'ont permis de ménager une intégrité critique (Frounier et Grey 2000) tout au long de la thèse, et ce malgré ce lien de subordination. D'abord, mon statut de « chargée d'étude » ainsi que le soutien de mon directeur scientifique m'ont permis d'argumenter dans le sens de l'utilité d'un travail indépendant et autonome. Ensuite, il s'est avéré que les membres du service auquel j'appartenais ont dans un premier temps porté leur intérêt sur les autres recherches que je menais au sein de l'entreprise et qui faisaient plus directement écho à leur quotidien. La diffusion de ces travaux m'a donc permis de « me rendre utile » tout en poursuivant mon travail de thèse sans qu'il ne subisse de pression quant à la rapidité ou l'acceptabilité de ses résultats. Enfin, le choix d'un terrain d'étude à distance spatiale et hiérarchique de mon service de rattachement m'a en quelque sorte permis de le préserver à la fois des injonctions des cadres de la DRH et de ceux de la population étudiée, le temps de construire des résultats stabilisés.

- *Des difficultés d'être une indigène*

Il est communément admis que le chercheur appartenant à son terrain bénéficie d'un accès privilégié à ce dernier. Pour autant, comme le note Zegnani, l'idée selon laquelle les

ethnographes dits « indigènes » bénéficieraient d'une inscription naturelle dans leur terrain relève du mythe (2016, p. 69). Au contraire, cette proximité peut engendrer des difficultés pour recueillir des données en raison de l'appartenance du chercheur. Ainsi sans nier les avantages qu'elle suppose, l'appartenance à la SNCF a très vite posé problème dans mes tentatives d'accès aux agents commerciaux du service Transilien.

En raison de mon statut d'interne à l'entreprise, mes velléités d'enquête sur les agents commerciaux devaient être validées successivement par tous les échelons hiérarchiques qui nous séparaient et qui étaient au nombre de six (direction des ressources humaines, direction de Transilien, direction de l'établissement, direction opérationnelle, direction de proximité, direction de l'équipe) avant de pouvoir demander l'accord des agents commerciaux eux-mêmes. Alors que, comme il me l'avait été conseillé, je me présentais en tant que doctorante chargée d'études dans l'entreprise, ma requête était systématiquement rejetée lorsqu'elle atteignait le niveau des dirigeants d'établissement, frileux à l'idée de voir un membre de la DRH évoluer dans leurs unités opérationnelles. J'ai donc essayé de procéder dans le sens inverse. Pensant et espérant profiter de mon statut temporaire de « cheminote », je suis allée directement voir les agents commerciaux en gare pour obtenir leur accord, pour remonter ensuite progressivement et à nouveau tous les échelons hiérarchiques supérieurs. Mais, là aussi, arrivée au niveau de la direction de l'établissement et malgré l'obtention de l'accord de tous les échelons hiérarchiques inférieurs, l'accès aux agents commerciaux m'était refusé voire interdit. Arrivé récemment sur le poste, seul le dirigeant de la gare de l'Ouest, qui évitait habilement mes tentatives d'insertion sans exprimer un refus catégorique, me laissait une porte d'entrée potentielle.

Sans possibilité d'accès au terrain, j'ai donc décidé de tirer profit de la période de grève qui s'annonçait pour me faire recruter en tant que « volontaire de l'information », c'est-à-dire pour être envoyée bénévolement en gare en soutien aux agents commerciaux lors de perturbations importantes. J'ai ainsi pu me rendre dans plusieurs gares parisiennes pour y renforcer les équipes d'agents commerciaux dans la prise en charge des clients. J'en profitais pour explorer leur quotidien, échanger avec eux et pour chercher des « portes dérobées » qui me permettraient de mener des entretiens et des observations de façon plus confortable.

C'est ainsi qu'après avoir passé plusieurs heures avec un agent de la gare de l'Ouest, où j'avais été appelé en soutien, je partageais avec lui ma volonté de mener des recherches sur les agents commerciaux. Je souhaitais notamment savoir s'il pouvait être intéressé. Quelques minutes plus tard, il interceptait le directeur, qui s'avérait être celui qui ignorait sciemment

mes demandes successives d'accès aux agents et m'indiquait « voilà c'est notre chef, c'est à lui que tu dois parler ». Je me retrouvais alors dans son bureau, où il m'était demandé de justifier ma présence dans sa gare sans son accord. Après quelques minutes d'explications, il finit par m'avouer qu'il avait volontairement ignoré mes demandes jusqu'ici, car il craignait que je fasse partie des consultants internes de l'entreprise avec qui il avait eu une mauvaise expérience. Il finit donc par me donner son accord.

Néanmoins, le statut d'interne continuant de pouvoir représenter un désavantage, un dirigeant de l'établissement m'avait été conseillé de me présenter en tant qu'étudiante, « pour ne pas braquer les agents ». D'ailleurs, un agent non informé de l'hybridité de mon statut m'avait mis en garde : « dis bien que tu n'es pas de la SNCF, sinon les agents vont se méfier de toi ». De même, il fallait que je prouve que je n'en étais pas une journaliste à ces agents qui refusent catégoriquement de leur parler de peur (et d'après leur expérience) de voir leurs propos déformés. C'est ainsi que lors d'une de mes premières tentatives de prise de contact, certains agents refusaient de m'adresser la parole et m'ignoraient délibérément alors même que j'ai pu avoir par la suite des échanges très riches avec eux avec une fois leur confiance gagnée. C'est ainsi que je me suis retrouvée à me présenter comme une chercheuse naviguant entre l'université et l'entreprise en évoquant le moins possible mes liens avec la DRH et en revendiquant l'indépendance de mon travail. Adoptée au départ malgré moi, cette identité m'a suivie, alors que je fréquentais de moins en moins les locaux de la DRH au profit de ceux de l'université et de la gare et que je refusais d'y présenter mes résultats sans en avoir d'abord parlé aux agents commerciaux.

Le statut d'*indigène (insider)*, lorsqu'il associe comme dans mon cas, le chercheur à la direction de l'entreprise, peut donc alimenter un fort rejet de la part des dirigeants intermédiaires, soucieux de préserver leur territoire et des opérateurs inquiets des conséquences de l'étude sur leur quotidien. Cela étant, j'ai finalement dû travailler à la mise à distance de ce statut aux yeux des agents, par la mise en œuvre de nombreuses stratégies, afin de ne pas être assimilée à la direction de l'entreprise. On pense bien sûr au choix de la tenue vestimentaire et au langage, mais c'est aussi ma présence sur le terrain à des heures tardives ou matinales, y compris le week-end, qui m'a permis de les convaincre de la marginalité de mon statut et de mon intérêt pour leur quotidien dont ils se plaignaient régulièrement de l'invisibilité. Finalement, c'est à l'extérieur de l'entreprise que mon statut d'indigène était le plus perceptible, là où, comme tous ses membres, j'étais tenue pour cheminote.

Pour finir, il me semble important de signaler que la présence du chercheur sur le terrain peut



aussi aller à l'encontre du respect des individus étudiés lorsqu'ils ont besoin d'intimité (Goffman, 1989) en l'occurrence dans le cadre de leur deuil collectif. C'est pour cette raison qu'au moment où un des agents de la gare de l'Ouest a choisi de mettre fin à ses jours sur les voies, j'ai choisi de respecter un délai d'un mois au cours duquel je me suis rendue en gare ponctuellement pour témoigner de mon soutien, mais au cours duquel je n'ai pas recueilli de données.

- *Partie prenante ou parti pris ?*

La question de l'étude de la violence n'est pas sans poser celle de la personne qui l'étudie, *a fortiori* lorsque cette étude se fait directement au contact du phénomène et de ses acteurs. Dans cette thèse, j'ai non seulement fait le choix de me concentrer sur une population précise d'employés estimant vivre des violences de la part des clients dans la relation de service, mais aussi de mener mon enquête en prenant part aux situations impliquées dans ce ressenti. La question qui se pose alors est de savoir jusqu'à quel niveau ces choix m'engagent et préservent mon sens critique.

Pour commencer, j'ai fait le choix d'endosser le point de vue des agents en laissant de côté celui des clients. Cependant, il ne s'agit pas ici de considérer que seule leur version des faits est légitime, mais de se donner précisément cette version des faits pour phénomène d'étude. Il reste que le recueil de ces faits, notamment lorsqu'il se fait *in vivo* par l'observation participante ou non, met en jeu mon propre cadre normatif quant à ce que je considère comme violent. Ces difficultés n'ont pas, à ma connaissance, été traitées par la littérature sur la violence au travail, mais ont cependant fait l'objet de travaux sur la violence en sciences sociales. Mucchielli (2008) évoque ainsi le rôle de la catégorie sociale de celui qui qualifie la violence. De même, alors que Ayimpap (2015) mène son enquête sur la répression sociale anti-sorcière à Kinshasa, elle en vient à s'interroger sur ses propres codes moraux qui l'invitent à considérer ce phénomène comme violent, alors qu'elle n'est que justice pour les locaux croyants en la sorcellerie. L'étude de la violence entraîne donc des dilemmes éthiques et méthodologiques liés à l'univers normatif de celui qui l'étudie. Mais peut-on alors ethnographier la violence ?

Pour Lenclud, Claverie et Jamin (1984), la réponse est positive dans la mesure où toute société en fait l'expérience. En revanche, comme ils le précisent à juste titre, « chacune [chaque société] s'attache à désigner comme violents certains comportements à l'exclusion d'autres, leur confère, ou non, sens et fonction et les sanctionne selon des procédures qui lui

appartiennent en propre » (Lenclud *et al.*, 1984, p. 1). Bien que le projet de cette thèse ne consiste pas à traiter les violences vécues par les autres avec les logiques propres qui animent le chercheur, mais bien à saisir le phénomène tel qu'il est vécu par eux, le repérage et la délimitation de la violence se font nécessairement en partie au prisme des propres convictions de celui qui l'observe. L'ethnographe de la violence ne saurait faire l'économie d'un éclaircissement du phénomène de violence tel que reçu et remanié au cours de sa vie (Lenclud *et al.*, 1984). J'ai donc modestement tenté de mener une réflexion sur ce que mon système culturel, moral et social impliquait quant à ma conception de la violence. Pour autant, il reste que mon ressenti, en situation d'observatrice participante ou non, ne peut épouser intégralement celui de chacun des agents. D'abord, les situations observées dans cette thèse renvoient à une condition permanente et structurante pour les agents, quand elles relèvent pour moi d'une opportunité temporaire d'enrichissement de mes recherches. Ensuite, il m'est impossible, pour cette raison, de ressentir à quel point les violences visant leur condition professionnelle et sociale peuvent être dégradantes pour eux. Enfin, mes caractéristiques personnelles (femme, blanche) m'ont d'évidence prédestinées à certains types de violence de la part des clients, comme le *mépris sexiste* par exemple, plutôt qu'à d'autres, tel que le *mépris raciste*, dont je n'ai pas été l'objet au cours de mes observations participantes.

Ensuite, ma présence en tant qu'observatrice non participante auprès des agents ne signifie pas que je n'ai pas participé aux dites situations. En effet, ma présence lors de situations violentes constituait de fait un élément de l'environnement des agents qu'ils pouvaient ainsi mobiliser comme une ressource en situation. J'ai ainsi souvent participé aux tactiques de mise à distance émotionnelle des violences, notamment en étant la destinataire de leur narration ou la complice de leur dédramatisation. Mais j'ai aussi dû réprimer mon envie d'intervenir dans certaines situations de violence face auxquelles il est parfois difficile de rester passif. Enfin, je me suis aperçue rétrospectivement que j'avais moi-même développé un certain nombre de comportements face aux violences qui se sont avérés proches de ceux de la population étudiée. En particulier, à force de lire, d'entendre, d'observer et de retranscrire des situations violentes, j'ai fini par entretenir un rapport nettement plus distancié au phénomène. Ainsi, tout comme c'est le cas pour les agents qui les vivent au quotidien, ce qui pouvait me paraître choquant au départ me semble aujourd'hui ordinaire, non pas que je banalise le phénomène, mais du fait que je ne l'appréhende plus sur un mode émotionnel.

En outre, comme ce sera sans doute le cas pour certains des lecteurs de cette thèse, je suis cliente du service Transilien et j'ai à ce titre des interactions régulières avec des agents

commerciaux. Il me semble important sur ce point de prendre ses distances avec la relation qu'il est possible d'avoir en tant que client avec l'entreprise et ses agents par ailleurs, pour approcher celle que les employés estiment avoir avec leurs clients. Il s'agit ici de se mettre à leur place plutôt qu'à celle des clients que nous sommes tous, en cherchant à se délester temporairement des représentations que ce statut peut nous donner par ailleurs.

Enfin, il est généralement admis que le chercheur *insider* encourt un risque d'*indigénisation* ou de *going native* l'amenant à manquer de distance vis-à-vis de son terrain (Chanlat, 2005). L'exigence de participation, qui m'est apparue indispensable pour mener à bien ce travail de recherche, est ainsi sans cesse contrariée par l'impératif de « mise à distance » de l'objet, dont la preuve est toujours délicate à apporter. En outre, comme le fait remarquer Favret-Saada (1977), même l'observateur qui se veut extérieur, participe à la situation qu'il étudie au travers du regard qu'il porte et que les observés portent sur lui. Pour autant, ce questionnement a été présent du début à la fin de ce travail, de sorte que je puisse assurer de ne pas substituer mon ressenti à celui des acteurs en situation ; d'une part parce qu'ils sont différents, d'autre part parce que j'ai soumis mon interprétation de leur vécu à leur vérification. Enfin, le maintien d'un rapport au terrain suffisamment distancié pour garantir mon sens critique a été possible grâce à des périodes de retrait (de plusieurs semaines), ou d'*arrachement au terrain*, me permettant d'en faire l'analyse et de la soumettre régulièrement à d'autres chercheurs de l'entreprise et de mon université, et grâce à des périodes de retour, me permettant de confronter ces analyses à la réalité. Ce faisant, c'est l'analyse rétrospective de ma participation qui a pu être productrice de connaissances (Berry, 2000).

### **3.2. La présentation du terrain de la recherche**

Très simplement, il s'agit ici d'introduire le terrain de recherche en présentant succinctement l'activité et le service Transilien, la gare de l'Ouest et les agents commerciaux.

#### **3.2.1. L'activité et le service Transilien**

Comme il sera vu par la suite, l'activité Transilien a pour particularité d'articuler différents types de relations de service et de fournir un service en situation normale ou perturbée à ses clients.

- *Une relation de service multiple*

Avec 385 gares et de 6200 trains par jour, Transilien achemine quotidiennement 3 millions de Franciliens de leur domicile à leur travail, soit près de 80% de la clientèle SNCF<sup>67</sup> prise en charge par ses agents commerciaux. L'activité Transilien s'inscrit dans la continuité du tournant commercial pris par la SNCF à la fin des années 1990 (Guélaud, 2002) ; tournant qui fit de ses usagers, des clients et de ses dirigeants, des managers (Finez, 2013) et qui l'amène à proposer un service personnalisé dans un contexte de transport de masse (Beauquier, 2003).

L'activité Transilien est pilotée et financée à la fois par la SNCF et par le Syndicat des Transports d'Île-de-France (STIF)<sup>68</sup>. Le financement du réseau et de son fonctionnement est assuré par l'entreprise ferroviaire, tandis qu'une partie des billets et abonnements, dont les prix sont fixés par décision politique, est financée par l'autorité organisatrice. En retour, le STIF impose en partie un certain nombre de normes de service qui sont traduites managérialement au niveau des agents commerciaux par SNCF-Transilien qui reçoit de sa part plus de trois milliards d'euros par an pour y répondre. La relation de service en question ici a donc cela de spécifique qu'elle concerne un service à vocation publique, codirigé et cofinancé avec les autorités locales organisatrices, chargées de mettre en œuvre le mandat pour lequel elles ont été élues par les citoyens.

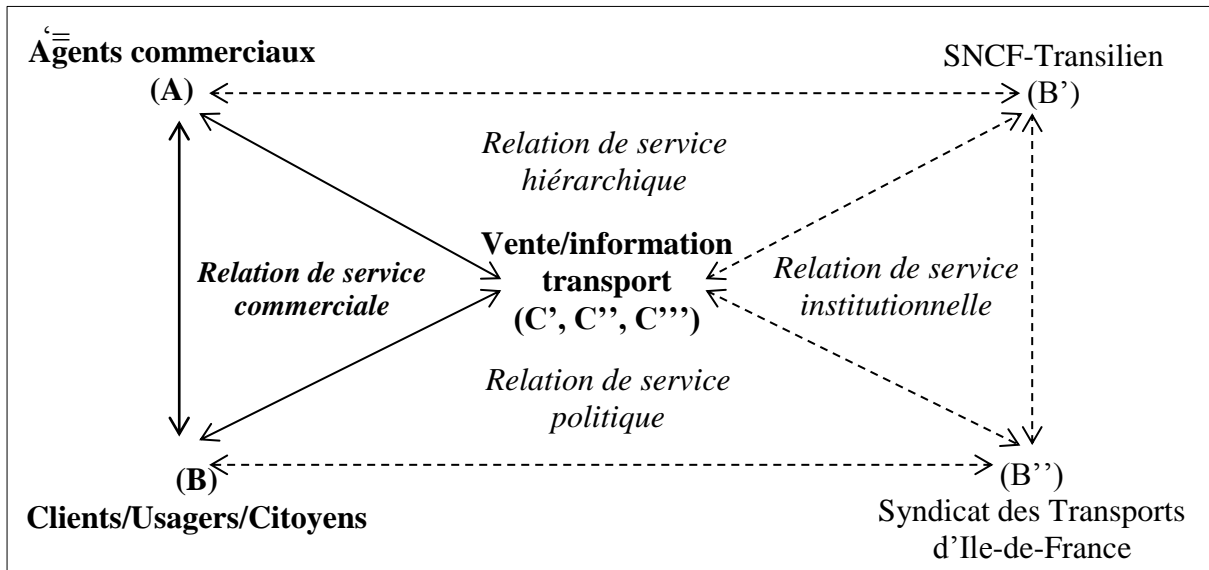
Dans cette configuration particulière les agents commerciaux s'inscrivent dans une relation de service commerciale avec les utilisateurs des transports, qui se joue sur fond de relation de service hiérarchique avec SNCF-Transilien, qui elle-même entretient par ailleurs une relation de service institutionnelle avec le STIF, qui à son tour entretient une relation de service politique avec les utilisateurs des transports qui sont aussi ses électeurs.

Ceci m'amène à adapter le modèle de Gadrey (1992) comme il suit dans la *figure 16*.

---

<sup>67</sup> Source : site institutionnel de l'entreprise le 22/03/2017.

<sup>68</sup> Composé d'élus locaux, le STIF définit les conditions générales d'exploitation du réseau ainsi que la durée et la fréquence des services Transilien. Le contrat 2016-2019 et ses annexes réaffirment ses ambitions pour le développement des transports en commun en adéquation avec les attentes des voyageurs-citoyen (et donc votant) sur la ponctualité, l'offre et le niveau de service proposé.

**Figure 16.** L'organisation des relations de service chez Transilien

- *Le rôle attendu du client en situation normale et perturbée*

Abramovici (2011) observe, que le client de Transilien est à la fois cible principale et ressource du service (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997). Il en est la cible, car la finalité du service est le transport collectif en toute sécurité. Et il en est la ressource de production puisqu'il prend en charge, dans cette phase, un ensemble de tâches nécessaires à son transport (recherche d'informations, achat d'un titre de transport, validation de son titre de transport, recherche de la voie de départ, déplacement jusqu'au train, recherche de sa place, etc.). Ces étapes prennent une tournure différente selon que la situation de transport soit *normale* ou qu'elle soit *perturbée*<sup>69</sup> en raison d'un incident naturel (par exemple, des inondations), technique (par exemple, une panne de caténaire) ou humain (par exemple, la présence de personnes sur les voies) qui implique le retard ou l'annulation de certains trains.

Ainsi, en situation normale, Abramovici (2011) note que le client est en situation *d'auto-production dirigée* (Dujarier, 2008). Seul, il est censé effectuer une succession d'étapes jusqu'à sa destination finale et supposé suffisamment capable et formé pour réaliser ces tâches, tandis que les agents commerciaux sont informés de son autonomie lors de leur formation (Abramovici, 2011). Or l'entreprise sous-estime le fait que ces tâches à réaliser dans un temps contraint nécessitent un grand nombre de connaissances et de compétences

<sup>69</sup> D'après la définition institutionnelle, une situation perturbée est une situation, conduisant à une dégradation des conditions de circulation des trains ou des autres modes de transport (Grèves, retards, avaries matériel, travaux, panne, etc).

(Joseph et Jeannot, 1995) dont ne disposent pas toujours les clients et qui impliquent un « travail réel » de leur part (Borzeix, 2000), généralement vecteur de stress (Abramovici, 2011).

Au contraire, la situation perturbée appelle une prise en charge spécifique du client, qui vit souvent péniblement l'attente lors de la résolution de l'imprévu. L'entreprise doit réagir le plus rapidement possible, soit en rétablissant le trafic, soit en trouvant des modes de transport alternatifs. La logique est alors celle de la prise en charge d'un client passif, en attente d'informations et censé respecter les consignes données (l'absence de consigne étant considérée comme une consigne d'attente passive) (Abramovici, 2011).

Deux logiques s'opposent donc dans la conception que se fait le prestataire du comportement du client. La première, celle qui prévaut en situation normale, attend du client qu'il soit autonome et actif avant et après le départ du train, et passif pendant son voyage. La seconde, qui prévaut en situation perturbée, attend du client qu'il fasse preuve d'une obéissance passive face au prestataire jusqu'à sa résolution. En réalité, les clients ne se conforment pas systématiquement aux attentes du prestataire, recherchent une assistance en situation normale et s'engagent dans des comportements autonomes en situation perturbée. Ils deviennent ainsi « déviants » aux yeux de l'entreprise.

De leur côté, les agents commerciaux sont amenés à gérer cette dichotomie et la diversité des situations qu'elle recouvre en réalité, tandis que les écarts de conduite du client qu'ils côtoient au quotidien recouvrent une réalité très différente de celle qui est envisagée par Transilien.

Le **tableau 9** suivant résume les comportements attendus ou non des clients par Transilien en situation normale et perturbée.

**Tableau 9.** Logique de gestion des clients selon les situations chez Transilien (d'après Abramovici, 2011)

|                        |           |  | Comportement des clients  |                               |
|------------------------|-----------|--|---|-------------------------------|
|                        |           |  | Normal  | Déviant                       |
| Situation de transport | Normale   | Avant/après le départ  | <b>Logique d'autonomie active</b>   | <b>Recherche d'assistance</b> |
|                        |           | Pendant le voyage  | <b>Logique d'autonomie passive</b>  | <b>Recherche de nuisance</b>  |
|                        | Perturbée | <b>Logique d'assistance</b><br><i>Le client attend les consignes</i> | <b>Logique d'autonomie</b><br><i>Le client recherche une résolution de la situation anormale par lui-même</i> |                               |

### 3.2.2. La gare de l'Ouest, au cœur de la *zone très dense*

Bien qu'une partie des observations et des entretiens qui seront présentés dans le chapitre IV, aient été menés dans cinq autres grandes gares similaires en Ile-de-France hébergeant une densité de flux humains et ferroviaires justifiant la qualification de *zone très dense* par l'entreprise SNCF, c'est à la gare de l'Ouest que s'est déroulé la majorité du recueil des données. C'est donc aussi dans cette gare que se dérouleront la plupart des scènes analysées dans la troisième partie de cette thèse, l'analyse des données recueillies dans les autres gares permettant plutôt d'envisager leur généralisation. En conséquence, je choisis de privilégier ici la description de la gare de l'Ouest, comme un nœud ferroviaire, social et commercial.

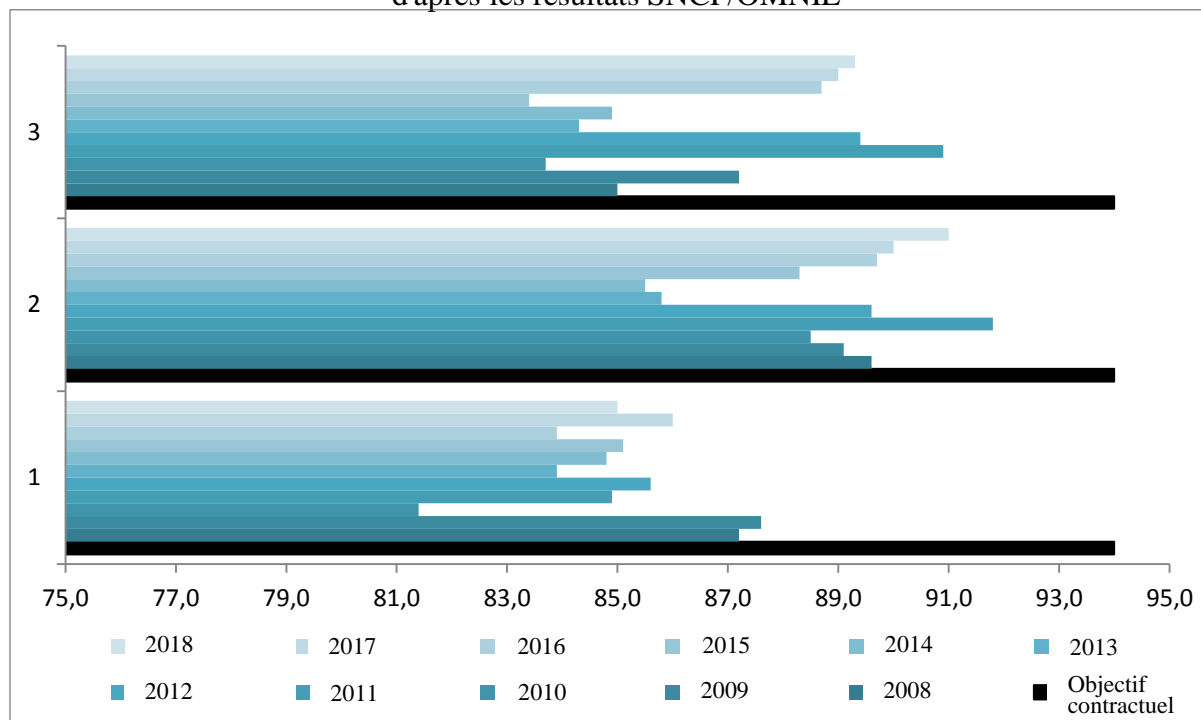
- *Un nœud ferroviaire*

Avec plus de 600 départs de trains par jours en 2015 (d'après les chiffres de l'OMNIL en 2015), la gare de l'Ouest est la plus importante en matière de flux ferroviaires en Ile-de-France et concentre à elle seule plus de la moitié du trafic Transilien national. En heure de pointe, on dénombre un départ de train toutes les 28 secondes. Elle dessert ainsi, en intégrant les TER, un spectre allant du Sud-Ouest au Nord-Ouest de Paris jusqu'à l'Atlantique en passant par la Haute-Normandie. Avec ses 27 voies et ses multiples correspondances (métro, bus et RER), elle est une véritable plateforme de transport urbain et périurbain. Si cette multiplicité d'accès fait de cette gare un véritable nœud ferroviaire, elle est aussi très exposée aux aléas dont les conséquences sont considérables et immédiates sur le trafic ferroviaire et humain.

Longtemps délaissées par la SNCF au profit du TGV, les infrastructures étaient vieillissantes, il y a encore quelques années de cela, entraînant fréquemment des vagues de retards importants. Ainsi en 2009, la gare de l'Ouest a connu de nombreux dysfonctionnements et un conflit social qui a donné lieu à des émeutes, au cours desquelles les agents commerciaux ont été pris pour cibles. L'année suivante, le réalisateur Benoît Grimont rend compte dans un reportage des dysfonctionnements de ce qu'il appelle « le terminus des oubliés ». Si la situation tend à s'améliorer ces dernières années avec des taux de ponctualité situés entre 85 % et 90 %, ils restent en dessous de l'objectif contractuel, sont moins bons que d'autres gares parisiennes et n'effacent pas les dysfonctionnements précédents de la mémoire des clients. Certains d'entre eux se sont d'ailleurs réunis en associations pour signifier leur mécontentement ou s'expriment sur des blogs ou des groupes dédiés comme « SNCFvamtuer » ou « Usagers en colère ».

La **figure 17** représente l'évolution de la ponctualité des voyageurs sur les trois lignes de la gare de l'Ouest (nommées 1, 2 et 3) entre 2008 et 2018.

**Figure 17.** Part des voyageurs arrivant à destination avec moins de 5 minutes de retard sur les réseaux trains et RER de la gare de l'Ouest d'après les résultats SNCF/OMNIL



- *Un nœud social*

La gare de l'Ouest est une gare pendulaire<sup>70</sup> d'Ile-de-France. Avec 359 200 voyageurs par jour (d'après les chiffres de l'OMNIL en 2015), elle est considérée comme la plus importante en matière de flux clients en Ile-de-France et en France<sup>71</sup>, et la seconde au niveau européen. Ces caractéristiques et ces usages rythment et infusent la vie de la gare. Les voyageurs sont à 87% des Franciliens dont 76% utilisent le réseau pour des trajets domicile-travail/études. La gare connaît des pics de fréquentation aux heures de pointe le matin (7H-10H) et le soir (16H-21H), du lundi au vendredi. Ces voyageurs sans bagage, que la pression immobilière a poussés à s'éloigner de la capitale, sont le plus souvent amenés à y revenir tous les jours pour

<sup>70</sup> Principalement fréquentée par des Franciliens pour leurs déplacements domicile-travail (d'après les chiffres de l'OMNIL en 2015).

<sup>71</sup> Les utilisateurs du réseau RER ne sont pas pris en compte dans ce chiffre ; seuls les utilisateurs des lignes de trains de banlieue d'Ile-de-France sont comptabilisés.

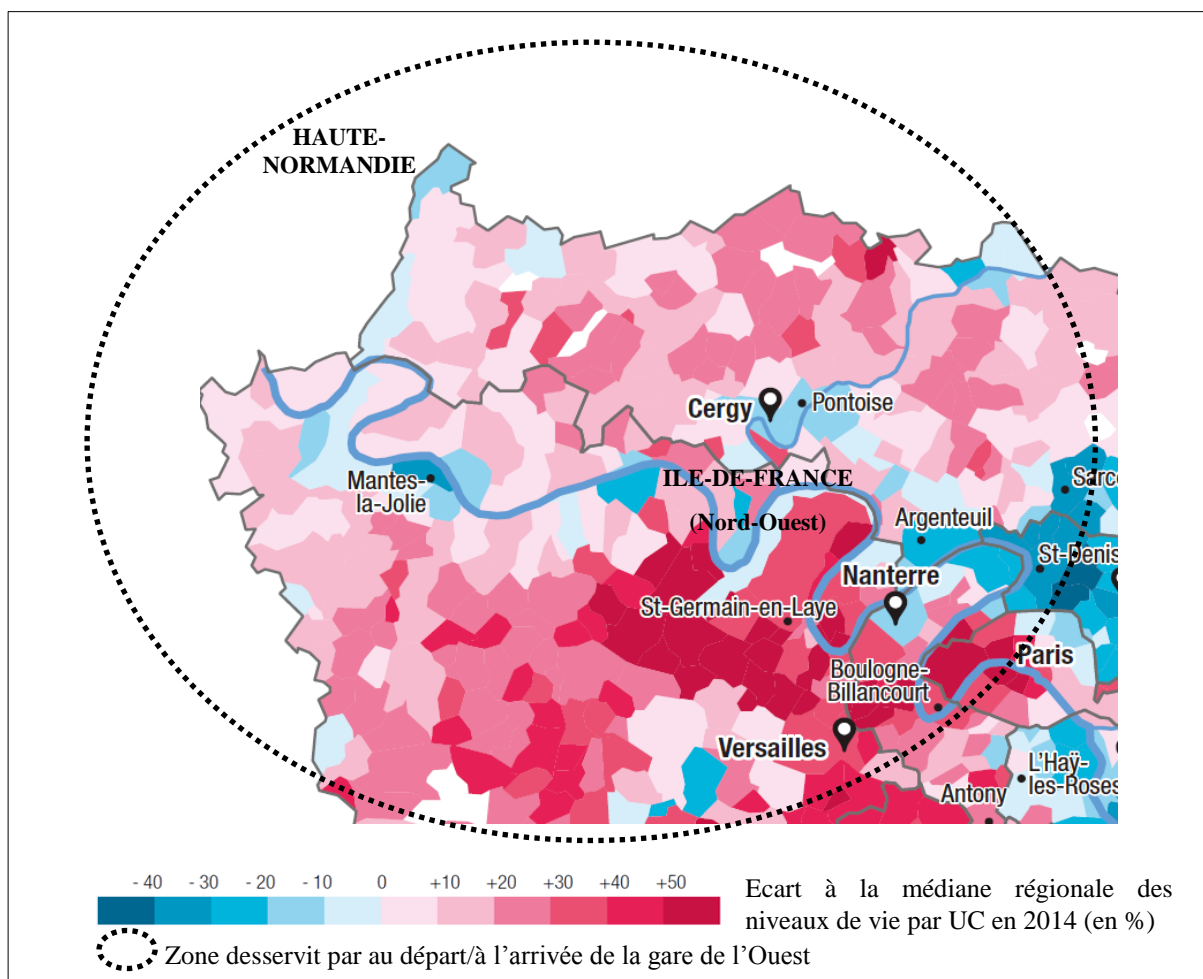


travailler et à en repartir le soir. Ce faisant, ils passent en moyenne quatre-vingt-seize minutes par jour dans les transports d'après une étude interne. Cela étant et comme le dit un agent, ils n'ont de temps à perdre dans les transports et en sont pourtant à la merci.

La clientèle de la gare de l'Ouest est particulièrement hétérogène puisque les catégories socioprofessionnelles des voyageurs du réseau correspondent pour 38% à des ouvriers et des employés et pour 23 % à des cadres. L'âge moyen des voyageurs est de 36 ans, avec à peu près autant de femmes que d'hommes. Au confluent de la ségrégation résidentielle qui caractérise l'Ile-de-France, la gare centralise des milieux sociaux contrastés, notamment entre les banlieues modestes du Nord et celles plus aisées de l'Ouest et de la Haute-Normandie.

La **figure 18** ci-dessous montre la disparité des revenus dans la zone desservie par la gare de l'Ouest.

**Figure 18.** Les disparités de revenus franciliens en 2014 d'après l'INSEE



- *Un nœud commercial*

Depuis sa rénovation en 2012, la gare de l'Ouest est organisée selon des dispositifs spatiaux qui associent les éléments historiques de la gare, les voies ferrées et le quai transversal, et de nouveaux éléments que sont la salle des pas perdus, devenue une zone commerciale, et cinq lieux dédiés à l'accueil et l'information des voyageurs par les agents commerciaux. La gare réunit un espace non vitré, l'*agence carte intégrale* où sont gérés les abonnements, un *guichet de vente* vitré où il est possible d'acheter des titres de transport, un *espace information* non vitré, une *bulle information* vitrée où sont dispensés des renseignements, et le reste de la gare dans lequel les agents font de l'*itinérance*<sup>72</sup> et déambulent à la rencontre des clients. La fréquence et le rythme des interactions avec ces derniers n'y sont pas les mêmes. Dans l'ordre dans lequel ils ont été cités, leur nombre augmente graduellement, d'une vingtaine à environ deux cents interactions par jour.

Les missions des agents commerciaux du service Transilien reposent sur l'accueil, l'orientation, la prise en charge des personnes et l'information collective des voyageurs, la gestion de site, la vente et l'après-vente des titres de transport, la contribution à la ponctualité des trains et la prévention contre la fraude. L'organisation de leur production peut être différenciée selon le type de gares. Les dimensions de la gare de l'Ouest ont justifié en particulier la mise en place de trois équipes d'agents commerciaux distinctes qui se sont vues répartir les différentes missions associées au poste d'agent commercial. Remarquons cependant que les agents faisant partie de « la réserve » sont appelés à travailler dans ces différentes équipes selon les besoins.

- Les agents de l' « **équipe vente** » s'occupent principalement de la vente et de l'après-vente des titres de transport et travaillent exclusivement au *guichet vente* et à l'*agence carte intégrale*.
- Les agents de l' « **équipe information** » font principalement de l'accueil, de l'orientation, de la prise en charge de personnes à mobilité réduite et des visites du site pour signaler les éventuels dysfonctionnements, au *point information*, à l'*espace information* et en *itinérance* dans la gare où ils vont directement au contact des clients.
- Les agents de l' « **équipe mobile** » remplissent eux aussi ces missions, mais exclusivement

---

<sup>72</sup> Cette expression indigène renvoie à l'activité de déambulation dans les espaces de transit au milieu des clients afin de se tenir à la disposition de leurs éventuels besoins et questions.


en *itinérance* et prioritairement sur les situations les plus à risque. Par exemple, ce sont eux qui sont appelés pour protéger les agents de départs de train en heure de pointe ou pour renforcer les équipes information lors de situations perturbées.


Chaque équipe d'agents commerciaux est composée de vingt à trente agents et a son propre dirigeant de proximité (DPX). Si, en pratique, elles s'occupent de missions différentes, il n'en demeure pas moins que les agents de ces équipes se connaissent et interagissent beaucoup au quotidien. Ils appartiennent par ailleurs à une même unité de production, pilotée par un dirigeant d'unité opérationnelle (DUO) et appartenant à un établissement Transilien à la tête duquel opère un dirigeant d'établissement (DET).


Le *tableau 10* suivant reprend les différents lieux commerciaux de la gare selon leurs caractéristiques spatiales et l'activité qui s'y joue. Il me permet en outre de préciser l'occupation de ces espaces par les différentes équipes précitées.

**Tableau 10.** Les espaces commerciaux de la gare de l'Ouest

|          |             | Vitré                    | Non vitré                     |                   |
|----------|-------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------|
| Activité | Vente       | <i>Guichet Vente</i>     | <i>Agence carte intégrale</i> |                   |
|          | Information | <i>Bulle information</i> | <i>Espace information</i>     | <i>Itinérance</i> |

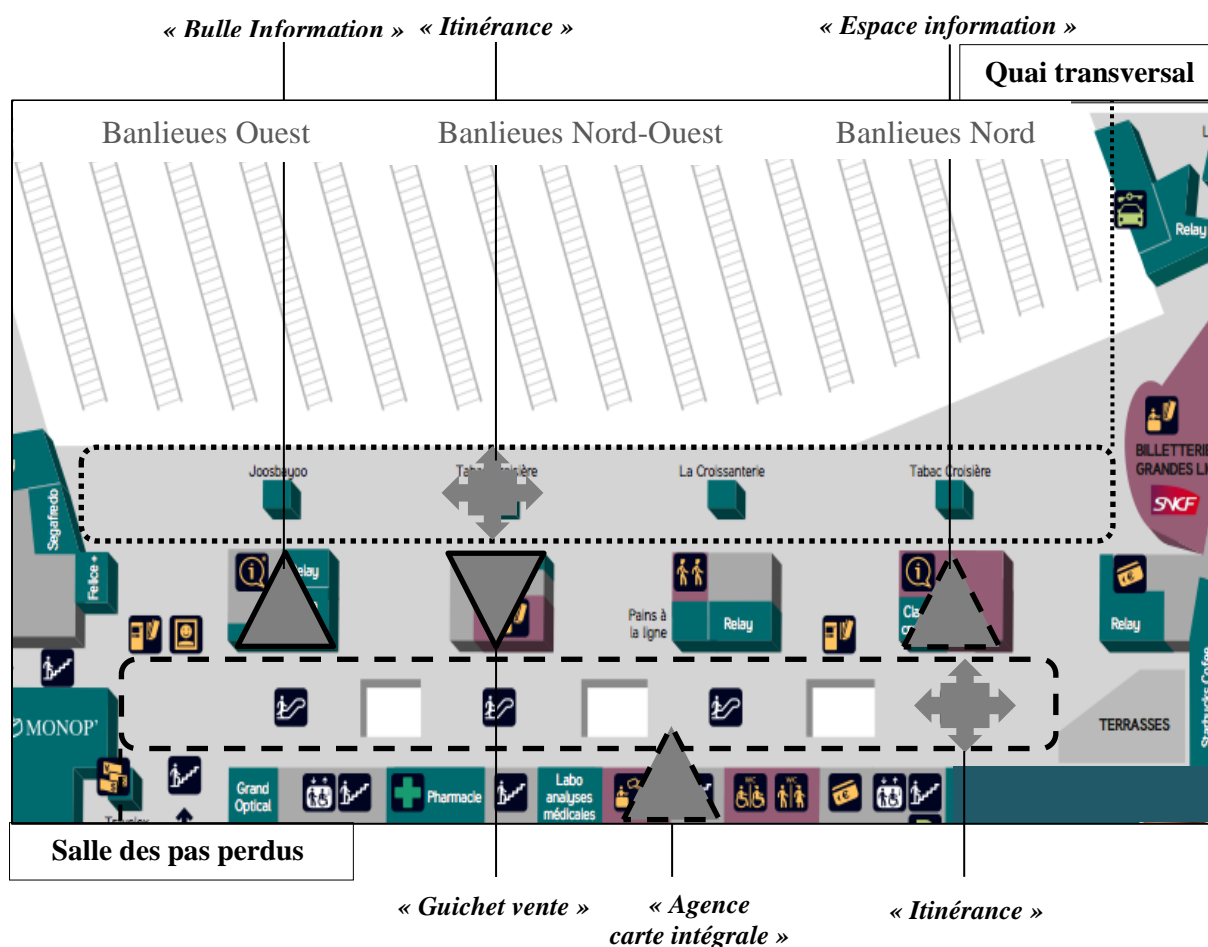
 Equipe vente

 Equipe information

 Equipe mobile

La *figure 19* ci-après schématise l'espace de la gare de l'Ouest et les différents espaces commerciaux où se jouent les interactions entre les agents et les clients.

**Figure 19.** Gare de l'Ouest, un nœud ferroviaire.



L'agent du service commercial exerce en tenue commerciale avec une coiffe et un badge nominatif, en 2\*8, sur des plages horaires allant de 6 à 1 heure du matin, le plus souvent en binôme. En complément de la tenue, en cas de situation fortement perturbée, il porte un gilet rouge « SNCF Assistance ». En cas de travaux sur les lignes, il porte un gilet bleu. La nature et la priorité de ses activités peuvent être différentes selon qu'elles sont réalisées en situation normale ou en situation perturbée. Pour assumer ces missions, il dispose principalement de certains outils de communication et d'information (par exemple, un téléphone, des applications et logiciels dédiés, des plans, *etc.*).

Les agents commerciaux ont le plus souvent été recrutés sur la base de leur formation ou de leur expérience de service (par exemple, dans la vente, la restauration, la livraison, *etc.*). A ce bagage s'ajoute une formation de plusieurs mois au sein de l'université de l'entreprise dont ils intègrent la filière dite commerciale. Pendant près de trois semaines, ils y apprennent le réseau de transport et les produits de l'entreprise. Une journée et demie est consacrée à la gestion du stress et aux postures à adopter vis-à-vis d'un client à proximité d'un train et aux règles de

sécurité à suivre pour les clients et pour soi. Les agents mobiles disposent d'un module supplémentaire dédié à la « gestion des conflits » avec les clients s'étalant sur deux jours.

### 3.2.3. Les agents commerciaux Transilien en gare de l'Ouest

Les agents commerciaux sont présentés ici au travers de leur parcours puis de leur quotidien de travail.

- *Devenir commercial en gare de l'Ouest : « le hasard et la nécessité »*<sup>73</sup>

C'est souvent la rencontre entre un hasard et une nécessité qui a amené les agents commerciaux à le devenir. Comme le souligne Daniel en ironisant sur sa « vocation » d'agent commercial, la plupart d'entre eux ignoraient l'existence de leur emploi actuel. Mais comme Mickaël, ils avaient besoin de trouver un travail rapidement en raison d'un arrêt d'études, d'un reclassement, d'un accident, d'une dépression, d'un divorce, d'un enfant, d'un licenciement, *etc.* Entrer à la SNCF a été un moyen de s'assurer une stabilité professionnelle.

« [Sur un ton ironique] Ah bah oui moi j'ai toujours rêvé d'être agent SNCF. Depuis mes neuf ans je dis que je veux me faire insulter par les clients. Mes parents m'ont dit de ne pas travailler à l'école. Et c'est ce que j'ai fait [rires]. »

*(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)*

« Je venais d'avoir vingt ans, j'avais une fille de deux ans à l'époque, je savais que je voulais d'autres enfants. Je voulais du sûr. Je voyais La Poste mourir (précédemment employé en tant que facteur) et puis quand on pense à la SNCF on se dit que ça ne peut pas mourir. Ce n'est pas demain qu'on enlèvera des rails. Ça a plus tendance à se propager qu'à diminuer. C'est un point positif. »

*(Mickaël - Agent mobile - Gare de l'Ouest)*

N'ayant pas de diplôme, ils disent avoir été rassurés par le statut cheminot et la pérennité supposée de l'entreprise. Après avoir cumulé « des petits boulots » avec ou sans contact clientèle, certains ont commencé par des contrats à durée déterminée ou dans des petites gares d'Ile-de-France, avant d'être titularisés à la gare de l'Ouest. Aussi, bien qu'ils soient globalement issus d'un même milieu social relativement populaire, le collectif que constituent

---

<sup>73</sup> Ce titre est une référence évidente au célèbre ouvrage de Jacques Monod publié au Seuil en 1973 et intitulé « Le Hasard et la Nécessité. Essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne ». L'auteur y montre le rôle de cette dualité en biologie et plus particulièrement, dans l'évolution des espèces.

les agents commerciaux est relativement mixte sur les plans de l'origine ethnique et du genre<sup>74</sup>.

« On est beaucoup de jeunes de milieux vraiment prolo, de cités, mine de rien, d'arabes et de noirs ».

(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

S'ils font bien remarquer qu'ils sont tous différents, les psychologues qui participent à leur recrutement les définissent comme « émotifs » et « empathiques ». Une partie d'entre eux se définit comme particulièrement calme, tandis que les autres se disent impulsifs, en opposition avec l'image mesurée et docile que l'on attendrait d'eux.

- *Etre agent commercial en gare de l'Ouest: la vie sur le «chantier»*

Le quotidien des agents, qu'ils (re)nomment « *le chantier* », en évoquant ainsi avec justesse le travail permanent d'échafaudage et de reconstruction qui est le leur, est le plus souvent imprévisible et surprenant. En plus des missions prescrites et du fait que toute perturbation interrompra nécessairement la tâche en cours pour donner la priorité à sa gestion, leur présence en gare les amène à prendre en charge de nombreuses situations dont ils sont les gestionnaires par défaut (par exemple, des agressions, des vols, des accidents, des objets ou personnes perdus, des colis suspects, des décès ou des suicides, *etc.*). Ainsi, parallèlement aux missions commerciales rapidement et facilement maîtrisées, les agents endossent de multiples rôles, comme le constate Redah.

« Ça arrive plus souvent des missions de ce genre-là en fait. De faire le psychologue, de faire le traducteur, de faire le médiateur, de faire l'agent de sécurité. Ça m'est arrivé plein de fois de séparer des gens, alors que si je me prends une droite ... »

(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

Comme le laisse envisager le *verbatim* précédent, la gare est un lieu de vie urbaine caractérisé par une surabondance événementielle (Augé, 1992) où peuvent très bien survenir des violences. Alors que les cadres dirigeants se plaignent de la violence des organisations syndicales à leur encontre et que les organisations syndicales dénoncent en retour celle du management, les agents commerciaux se disent principalement confrontés à celle des clients.

---

<sup>74</sup> La majorité des 20% de femmes travaillant dans l'entreprise font partie de la filière commerciale, elle-même féminisée à plus de 47 %.

Ceux-là peuvent se faire violence entre eux dans le cadre de bagarres, ou sur eux-mêmes dans le cas des suicides, situation particulièrement éprouvante pour les agents. Mais les clients peuvent également se montrer violents envers les agents commerciaux dans la relation qui les unit<sup>75</sup>

Si la principale cause de l'accidentologie (25% des arrêts de travail) de la branche *Voyageur*, à laquelle appartient Transilien, concerne les agressions, les atteintes aux personnes et les outrages, les agents commerciaux n'en sont pas les premiers à s'en plaindre. En effet, avec un taux de fréquence entre vingt et vingt-trois, et un taux de gravité entre six et dix entre 2010 et 2015, ils sont dépassés par les contrôleurs et les conducteurs de train. Pour autant si le chiffre précis n'a pas pu être obtenu, les taux d'absence et de roulement des agents commerciaux Transilien sont réputés comme comptant parmi les plus forts de l'entreprise.

Cependant, ces chiffres n'indiquent pas nécessairement que les agents commerciaux sont épargnés par les violences des clients. Au contraire, d'après un cadre dirigeant de la gare de l'Ouest, le phénomène est tellement quotidien qu'il est banalisé. Alors que d'autres seraient enclins à le vivre comme un accident, les agents commerciaux le vivraient comme faisant partie du quotidien.

« C'est vraiment une question de tempérament par métier qui sont complètement, des cultures métier complètement différentes, parce que pour le coup les conducteurs dans l'entreprise aujourd'hui peuvent se mettre en droit de retrait pour absolument n'importe quoi. Et les contrôleurs, pour quasiment pas grand-chose. C'est vraiment des questions de tempérament. Pour les commerciaux, c'est tellement quotidien.»

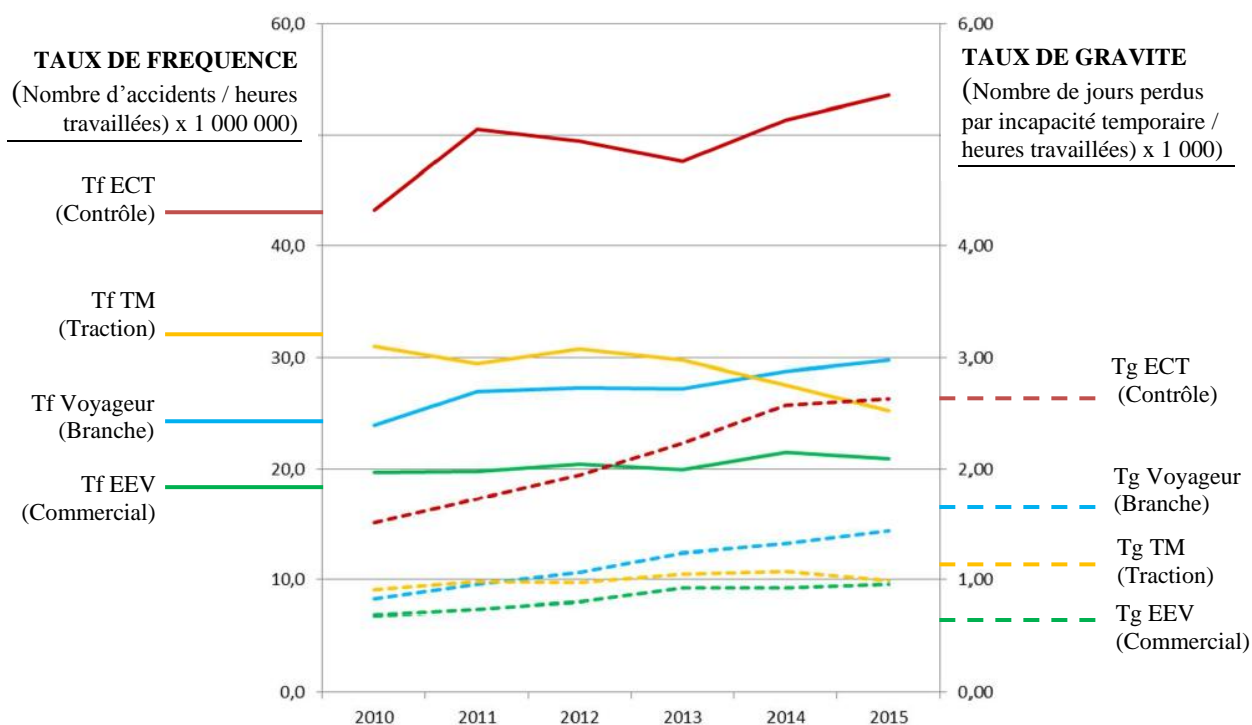
*(Roland - Cadre dirigeant - Gare de l'Ouest)*

La **figure 20** suivante représente les taux de fréquence et de gravité des accidents de travail des contrôleurs (ECT/Contrôle), des conducteurs (TM/Traction), des commerciaux (EEV/Commercial) et de la branche (Voyageur/Branche) entre 2010 et 2015.

---

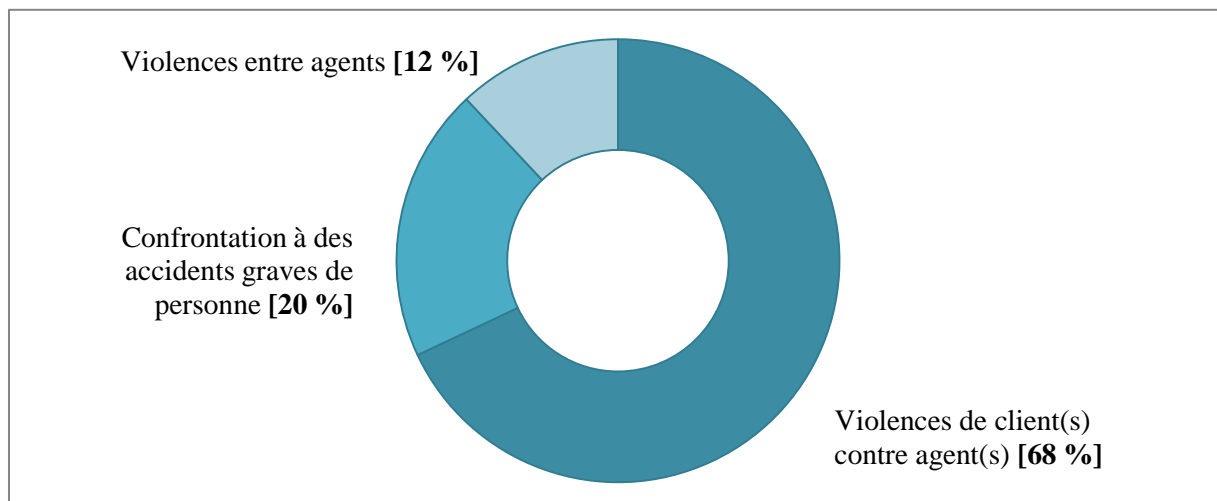
<sup>75</sup> Il faut souligner ici que la relation qui unit la SNCF aux français - et donc ses agents commerciaux à ses clients - est particulière. La place que l'entreprise a pu occuper ces trois derniers siècles dans les périodes les plus claires (résistance, acquis sociaux, société moderne, TGV) comme les plus sombres (déportations, accidents, attentats, affaires criminelles), son assimilation à l'Etat et au fonctionnariat, ainsi que la médiatisation dont elle est l'objet, suscitent souvent de vives réactions. Alors que la SNCF fait partie du quotidien et du patrimoine des français, les interactions entre les agents et les clients héritent et participent d'une relation familière, ambiguë et parfois tendue

**Figure 20.** Taux de fréquence et de gravité des accidents de travail chez SNCF-Voyageur (d'après un document interne)



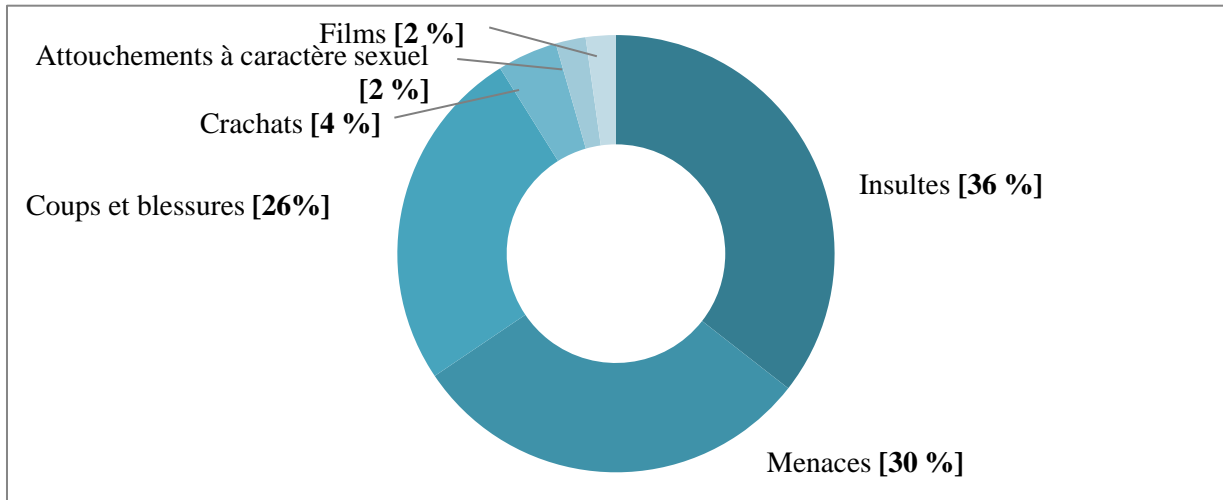
En opérant un premier *focus* sur les accidents de travail impliquant l'arrêt de travail d'un agent commercial Transilien en France sur l'année 2017, il est possible d'établir les **figures 21** et **22** (élaborées à partir de l'analyse de documents internes). Elles représentent respectivement la part des violences des clients dans les causes identifiées de l'accident et la part des différentes formes de violences au sein de ces dernières.

**Figure 21.** Les parts des causes des accidents de travail avec arrêts des agents commerciaux Transiliens en 2017





**Figure 22.** Les parts des formes de violences identifiées dans les cas de violence des clients envers les agents commerciaux Transiliens en 2017



SYNTHESE DU CHAPITRE III  
LE CANEVAS GENERAL DE LA RECHERCHE

Ce chapitre m'a tout d'abord permis d'engager une rétrospective sur la genèse de la problématisation de l'objet de la recherche. J'ai ainsi pu préciser l'émergence de la violence au travail en tant qu'objet de ma thèse. D'abord issu d'un questionnement personnel, il a ensuite été précisé à l'aune d'une organisation particulière, la SNCF dans le cadre d'un contrat CIFRE, puis précisé au contact d'une population particulière, les agents commerciaux du service Transilien de différentes gares d'Ile-de France et en particulier de la gare de l'Ouest. Par la suite, j'ai pu détailler comment mes premières tentatives de problématisation ont été remises en cause par ce qui m'apparaissait au départ être une succession d'anecdotes, mais qui s'est avérée être un ensemble de situations à examiner en tant que telles.

La stratégie de construction des connaissances a ensuite été explicitée. L'épistémologie d'essence interprétativiste a ainsi été déclinée dans ses hypothèses ontologiques, épistémologiques et la visée, la portée et la justification des connaissances élaborées ont été précisées. Ont ensuite été présentées la démarche qualitative et l'attention portée aux différents risques que son usage suppose et les étapes de son mode d'itération abductif.

Il a enfin été question du rapport au terrain de la recherche. La prétention ethnographique de la thèse a alors été motivée. La volonté de « mettre le corps du chercheur sur la ligne » a été justifiée par celle d'étudier les situations de violence *in vivo*. Les questions qu'un tel positionnement soulève ont ensuite été mises en débat : celle de l'indépendance scientifique dans le cadre d'une subordination hiérarchique d'abord, celle des difficultés que j'ai pu rencontrer en tant qu'« indigène » ensuite et celle de la quête d'une « participation distante » pour finir. Par la suite, le terrain a été présenté. C'est d'abord la double relation qui caractérise le service proposé par Transilien ainsi que le rôle attendu de ses clients par le prestataire en situation normale et perturbée qui ont été précisés. La gare de l'Ouest a ensuite été décrite comme un nœud ferroviaire, social et commercial. Pour finir, le parcours de ses agents commerciaux et la place des violences des clients dans leur quotidien ont été introduits.

Dans le chapitre suivant, je propose de détailler la méthodologie de recueil et d'analyse des données sur laquelle débouche ce canevas de recherche.

---

## CHAPITRE IV

### LA METHODOLOGIE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES

---

Dans ce chapitre, je propose de rendre compte des méthodes de recueil et d'analyse des données utilisées dans cette thèse.

Le recueil des données sera dans un premier temps raconté. Comme introduit précédemment, ces données sont de nature qualitative. Après avoir rapidement rappelé le contenu et le rôle des données recueillies dans une perspective exploratoire ou dans le cadre de projets de recherche parallèles, le matériau utilisé dans la thèse sera décrit ; les entretiens *re situ* d'abord ; les observations *in situ* et les ressources documentaires ensuite.

L'analyse des données est ensuite précisée. Dans cette optique, les dimensions de l'étude de cas unique seront décrites, l'unité et le niveau d'analyse seront précisés, la grille d'analyse détaillée et, enfin, des éléments concernant la restitution de l'analyse seront rapportés.

---

#### STRUCTURE DU CHAPITRE

##### **1. Le recueil des données**

- 1.1. Les données exploratoires et les études parallèles
- 1.2. Les entretiens *re situ*
- 1.3. Les observations *in situ*
- 1.4. Les documents

##### **2. L'analyse des données**

- 2.1. L'étude de cas
- 2.2. L'unité et le niveau d'analyse
- 2.3. La grille d'analyse
- 2.4. La restitution de l'analyse

## **1. LE RECUEIL DES DONNEES**

Les données recueillies sont de plusieurs types. Sont d'abord rapportées les données qui ne sont pas mobilisées directement dans cette thèse, mais qui ont néanmoins contribué à la construire indirectement en amont et en parallèle (1.1). Sont ensuite détaillés les modes de recueil spécifiques aux trois types de données collectées pour la thèse : les entretiens (1.2), les observations (1.3) et les documents (1.4). Cette distinction d'usage ne doit toutefois pas occulter qu'en pratique, les recueils de ces données ont été très liés. En effet, j'ai souvent eu l'occasion d'observer des situations avant, pendant et après les entretiens menés en gare. Les nombreux échanges qui ont animé les observations m'ont également permis d'obtenir des réponses à des questions posées habituellement en entretien. Ces deux dispositifs m'ont ainsi permis de recueillir des documents appartenant aux individus ou issus de l'environnement de travail.

### **1.1. Les données exploratoires et les études parallèles**

Avant d'entrer dans le cœur du matériau utilisé, il me semble important d'évoquer les études parallèles qui n'apparaissent pas dans la synthèse de la collecte de données. Elles m'ont, en effet, permis d'accéder à mon matériau définitif, mais aussi de le contextualiser.

D'abord, ma présence en tant que membre de l'entreprise durant trois ans (précédés de six mois de stage) m'a permis d'apprendre à connaître ses enjeux, ses objectifs, sa structure, ses modes de fonctionnement, sa culture, ses métiers et ses membres. Sur la question particulière de la violence au travail, j'ai pris part à trois sessions de travail d'une commission interne à l'entreprise qui est saisie en cas de situations interpersonnelles conflictuelles. En outre, avant de me concentrer sur les agents commerciaux de Transilien, j'ai mené des entretiens sur cette thématique auprès de deux assistantes sociales, de deux agents de la sûreté générale, de deux conducteurs de train ainsi qu'avec une dirigeante d'unité *Oui SNCF* (anciennement *Voyage SNCF* rassemblant les agents commerciaux travaillant pour les grandes lignes). J'ai ainsi pu en savoir plus sur l'entreprise, préciser mon guide d'entretien, obtenir des informations sur les agents commerciaux Transilien et les identifier comme une population d'étude pertinente.

J'ai également eu l'opportunité de mener en parallèle de cette thèse et avec d'autres populations de l'entreprise, trois études qui portaient sur la thématique de la violence au travail et/ou sur des populations composées d'agents commerciaux et travaillant avec eux. Les entretiens et les observations menés et/ou analysés dans le cadre de ces études parallèles

m'ont permis de contextualiser ceux de la thèse et d'en nourrir la compréhension et l'analyse. Ces études parallèles sont précisées dans le *tableau 11* ci-après.

**Tableau 11.** Synthèse des études parallèles menées

| Intitulé de l'étude  | Harceleur ou harcelé ?   | Les boucs émissaires du changement : stratégies des protagonistes et issues du processus  | « <i>The damage is done</i> »<br>From resilience implementation to Crisis Management Teams de-professionalization   |
|--|--|---|---|
| Période  | 2015   | 2016-2018   | 2018  |
| Objet d'étude  | Etude d'un collectif connaissant des phénomènes de harcèlement croisés depuis plusieurs années et dont les membres s'accusent réciproquement | Etude de huit situations de bouc-émissairisation afin de comprendre les stratégies des protagonistes, leur articulation dans le processus et leur influence sur son issue | Etude du processus de professionnalisation d'une équipe spécialisée dans la gestion des clients en cas de crise commerciale et/ou de sureté                       |
| Population étudiée   | Informaticiens, Managers   | Aiguilleurs, conducteurs, gestionnaires de rames, agents de départ, managers  | Agents commerciaux, agents de sureté, managers  |
| Données  | 13 entretiens  | 36 entretiens, observations participantes, documents  | 15 entretiens, 11 observations participantes, 3 semaines d'observation fortuite, documents  |
| Participation à l'étude                                      | Collecte et analyse menées à 100%  | Collecte non menée, analyse menée à 50%   | Collecte menée à 30%, analyse menée à 30%   |
| Issue de l'étude   | Intervention interne à la SNCF   | Communications et d'article scientifique  | Communication scientifique  |
| Apports pour le recueil et l'analyse des données de la thèse | Les difficultés méthodologiques sous-jacentes à l'étude des violences croisées   | Le rapport de l'entreprise aux questions de violence et les actions mises en œuvre par ses acteurs pour y faire face  | Le métier d'agent commercial son rapport à la violence des clients et le recours à l'équipe de gestion de crise par les agents commerciaux de la gare de l'Ouest. |

## 1.2. Les entretiens *re situ*

Les premiers entretiens de cette thèse ont été menés dans une perspective exploratoire, dans différentes grandes gares d'Ile-de-France, avec des agents commerciaux, des cadres dirigeants et des informateurs clés. Un guide d'entretien souple - dont les thématiques faisaient référence à une première revue de littérature sur la violence au travail - a alors permis l'émergence d'éléments nouveaux issus du terrain. Les thèmes abordés en entretien étaient adaptés et affinés au fur et à mesure. L'accès à la gare de l'Ouest a ensuite entraîné la poursuite du recueil dans un contexte plus stable. Au total, quarante personnes ont été interrogées dont :

- Vingt-trois agents commerciaux : dix agents informateurs, huit agents mobiles et cinq agents vendeurs (cinq d'entre eux appartenaient à « la réserve » et intervenaient donc dans les différentes équipes)
- Dix cadres dirigeants, dont quatre étaient des anciens agents commerciaux travaillant ou ayant travaillé quotidiennement à leur contact. Les six cadres restants étaient des dirigeants d'unités opérationnelles, des dirigeants en charge des ressources humaines, des dirigeants de la gare de l'Ouest et de SNCF-Transilien.
- Sept informateurs clés appartenant à la direction de la sûreté, des incivilités, au pôle de soutien psychologique, ainsi qu'une consultante interne travaillant en gare de l'Ouest.

Au cours des entretiens, la recherche a été présentée comme portant sur les situations de tensions vécues au contact des clients, mais la question de la violence de ces derniers n'a pas été évoquée à mon initiative. En règle générale, elle émergeait spontanément et rapidement au cours de l'entretien et je pouvais alors réutiliser le terme mobilisé par la personne interrogée pour l'approfondir. Les entretiens m'ont permis d'aborder dix thématiques principales avec les personnes interrogées en approfondissant celles qui les concernaient plus particulièrement.

- 1) Le parcours personnel et professionnel des agents commerciaux
- 2) Les missions et les activités professionnelles quotidiennes des agents commerciaux
- 3) Le recrutement, la formation et l'organisation du travail des agents commerciaux
- 4) Les situations de travail considérées comme les plus utiles/inutiles, satisfaisantes/insatisfaisantes par et de la part des agents commerciaux
- 5) Les relations client et les « tensions » susceptibles d'y survenir
- 6) Les situations typiques et les situations marquantes rencontrées à leur contact
- 7) Les réactions des agents commerciaux face à ces situations
- 8) Les recours à l'organisation pour y faire face
- 9) Le rôle de l'environnement de travail dans le passage à l'acte des clients
- 10) Les stratégies mises en œuvre par l'organisation pour y faire face

La plupart des entretiens ont été menés dans l'esprit de l'entretien *re situ* (Lièvre et Rix-Lièvre, 2013) c'est-à-dire en accompagnant la re-flexion des acteurs sur les situations vécues. D'abord, les agents ou les anciens agents commerciaux s'y sont exprimés de fait de façon particulièrement imagée, le plus souvent par la mise en scène de situations vécues ou typiques pour illustrer leur propos et rendre compte de leurs expériences et de leurs réactions en contexte. Ensuite, j'ai eu l'occasion d'observer onze des quarante personnes interrogées avant ou après l'entretien. J'ai alors pu obtenir des retours sur des situations observées, des

explications subjectives sur des situations choisies et des explications spontanées d'agents reliant des situations à ce qu'ils avaient pu en dire. Une synthèse des entretiens menés est proposée dans le *tableau 12*.

**Tableau 12.** Synthèse des entretiens *re situ* menés

|                    | Nom                    | Fonction                                  | Gare   | Age    | Exp/post.                  | Durée | Date     |
|--------------------|------------------------|---|--------|--------|----------------------------|-------|----------|
| Equipe information | Mélia •                | Agent informateur                         | Ouest  | 32 ans | 2 ans                      | 1h05  | 20/06/16 |
|                    | Didier                 | Agent informateur/Chef d'équipe           | Ouest  | 40 ans | 10 ans                     | 1h43  | 20/06/16 |
|                    | Medhi                  | Agent informateur                         | Ouest  | 35 ans | 3 ans                      | 1h18  | 28/07/16 |
|                    | Saad                   | Agent informateur                         | Ouest  | 27 ans | 2 ans                      | 0h46  | 28/07/16 |
|                    | Hugo                   | Agent informateur *                       | Ouest  | 28 ans | 5 ans                      | 1h14  | 28/07/16 |
|                    | Célia •                | Agent informateur                         | Ouest  | 34 ans | 18 ans                     | 1h29  | 24/11/16 |
|                    | Lucie                  | Agent informateur                         | Ouest  | 31 ans | 5 ans                      | 0h46  | 06/02/17 |
|                    | Laura                  | Agent informateur                         | Ouest  | 30 ans | 5 ans                      | 1h27  | 10/02/17 |
|                    | Malaïka                | Agent informateur                         | Ouest  | 30 ans | 6 mois                     | 0h45  | 10/02/17 |
|                    | <b>Farid</b>           | Agent informateur/Chef d'équipe           | Ouest  | 42 ans | 14 ans                     | 0h55  | 21/07/18 |
| Equipe mobile      | Ethan                  | Agent mobile                              | A      | 28 ans | 3 ans                      | 0h52  | 22/05/16 |
|                    | Jonathan               | Agent mobile *                            | C      | 28 ans | 6 ans                      | 1h06  | 25/05/16 |
|                    | Patrick                | Agent mobile *                            | C      | 33 ans | 3 ans                      | 1h02  | 25/05/16 |
|                    | Sabah •                | Agent mobile/Chef d'équipe                | Ouest  | 30 ans | 4 ans                      | 0h52  | 10/02/17 |
|                    | Redah                  | Agent mobile                              | Ouest  | 23 ans | 4 ans                      | 0h56  | 10/02/17 |
|                    | Mickaël •              | Agent mobile                              | Ouest  | 31 ans | 4 ans                      | 0h45  | 16/02/17 |
|                    | Maxime•                | Agent mobile                              | Ouest  | 34 ans | 2 ans                      | 0h52  | 16/02/17 |
|                    | Abdel                  | Agent mobile *                            | Ouest  | 28 ans | 2 ans                      | 1h12  | 17/02/17 |
| Equipe vente       | Nirma                  | Agent vendeur                             | A      | 25 ans | 2 ans                      | 1h40  | 21/05/16 |
|                    | Daniel •               | Agent vendeur                             | Ouest  | 39 ans | 15 ans                     | 1h17  | 07/02/17 |
|                    | Nadia •                | Agent vendeur                             | Ouest  | 35 ans | 3 ans                      | 0h44  | 07/02/17 |
|                    | Stéphane •             | Agent vendeur *                           | Ouest  | 42 ans | 13 ans                     | 1h30  | 10/02/17 |
|                    | Alexandre •            | Agent vendeur                             | Ouest  | 34 ans | 6 ans                      | 1h29  | 03/08/17 |
| Cadres dirigeants  | Alain                  | Directeur d'unité opérationnelle          | A      | 43 ans | 4 ans                      | 2h12  | 21/05/16 |
|                    | Jules                  | Directeur d'établissement                 | Ouest  | 40 ans | 15 ans                     | 1h20  | 12/06/16 |
|                    | Claire                 | <i>Directrice de proximité/Informatio</i> | A      | 32 ans | 2,5 ans                    | 1h56  | 21/11/16 |
|                    | Melissa                | Directrice d'unité opérationnelle         | B      | 39 ans | 1,5 ans                    | 1h23  | 17/12/16 |
|                    | Caroline               | Ancienne directrice de Transilien         | Transv | 57 ans | 3 ans                      | 1h43  | 19/04/18 |
|                    | Jérôme •               | <i>Dirigeant de proximité/Vente</i>       | Ouest  | 56 ans | 2 ans                      | 1h37  | 02/05/18 |
|                    | Pierre                 | Directeur d'unité opérationnelle          | Ouest  | 35 ans | 4 ans                      | 2h19  | 08/05/18 |
|                    | <b>Anne</b>            | <i>Responsable RH</i>                     | Ouest  | 38 ans | 1 an                       | 2h38  | 10/05/18 |
|                    | <b>Karim •</b>         | <i>Directeur de secteur</i>               | Ouest  | 37 ans | 1 an                       | 1h55  | 14/06/18 |
|                    | Elise                  | Responsable RH                            | Ouest  | 45 ans | 13 ans                     | 1h27  | 22/05/18 |
| Informateurs clés  | Loubna                 | Consultante interne                       | Ouest  | 30 ans | 5 ans                      | 2h13  | 21/05/16 |
|                    | Raphaël                | Directeur des incivilités                 | Transv | 40 ans | 4 ans                      | 1h15  | 23/03/16 |
|                    | Henri                  | Expert en gestion des incivilités         | Ext    | 45 ans | 3 ans                      | 0h58  | 30/03/16 |
|                    | Sandrine               | Directrice de la sureté générale          | Ouest  | 36 ans | 6 ans                      | 1h29  | 23/01/16 |
|                    | Serge                  | Psychologue du travail                    | Transv | 31 ans | 6 ans                      | 1h12  | 20/06/16 |
|                    | Charlotte              | Psychologue du travail                    | Transv | 27 ans | 2 ans                      | 0h42  | 20/06/16 |
|                    | Guillaume              | Cadre de la sécurité au travail           | Transv | 40 ans | 4 ans                      | 2h01  | 04/05/18 |
| Légende            |                        |   |        |        |                            |       |          |
| Agents observés •  | Agents de la réserve * | Agents ayant réagi aux résultats          |        |        | Anciens agents commerciaux |       |          |

D'une durée moyenne de 1h19, la plupart des entretiens ont pu être enregistrés et retranscrits. Néanmoins, deux agents n'ont pas souhaité être enregistrés et deux cadres dirigeants ont demandé à interrompre l'enregistrement à certains moments de l'entretien. Dans ces situations, la prise de note a été privilégiée. Les entretiens avec les agents ont été menés en gare dans des salles fermées ou isolées (poste de nuit, salle de pause, salle en travaux) et dans la mesure où l'activité le permettait. C'est ainsi que j'ai passé de très longs moments en gare dans l'attente d'une baisse d'activité permettant d'organiser un entretien. Ces « temps morts » ont été particulièrement utiles, car ils ont permis de prendre des nouvelles des agents déjà rencontrés, d'être présentée aux autres, de créer des liens, de me faire connaître, mais aussi de montrer que j'étais déjà connue des agents, de façon à mettre en confiance ceux ne me connaissant pas encore. Ainsi, les agents déjà côtoyés pouvaient se porter garants de mes intentions auprès des agents nouvellement rencontrés. C'est ce qu'il se passe dans la scène suivante où Laëtitia m'accorde sa confiance parce qu'elle est précédée par son ami Hugo.

**Observation 17 - OP/GdO - Equipe Mobile - Itinérance sur les quais**

*Laëtitia se joignant à l'équipe que je suis, je lui explique les raisons de ma présence et lui demande si elle est d'accord pour participer à l'observation en cours. Avant de me donner son accord, elle m'interroge comme il suit.*

**Laëtitia** → **Observatrice** : Tu connais qui par exemple de mon équipe ?

**Observatrice** → **Laëtitia**: Alors si je reviens à mes premiers entretiens, je connais par exemple Hugo, Camille... [Elle m'interrompt].

**Laëtitia** → **Observatrice** : Tu connais Hugo ?

**Observatrice** → **Laëtitia**: Oui, j'ai fait un entretien avec lui au début, ça m'avait beaucoup aidé. Mais c'est uniquement sur la base du volontariat donc si tu ne veux pas que je prenne des notes sur toi pendant l'observation, il n'y a aucun problème. Et puis tout ce que je note c'est confidentiel.

**Laëtitia** → **Observatrice** : Non, mais Hugo c'est mon super pote donc s'il te fait confiance, c'est ok pour moi. Aucun souci tu peux prendre des notes.

Si les entretiens visaient à approcher le versant implicite, subjectif et significatif de l'action, souvent dans le cadre de remises en situation, ils ne pouvaient permettre à eux seuls de saisir les « contextes » d'interprétation de l'action (Girin, 1990). Au contraire, la reconstitution *a posteriori* amène le chercheur à « écraser son objet de recherche » en reconstruisant ses logiques de façon autonome et décontextualisée (Journé, 2005). Les observations *in situ* ont pour objectif de pallier à cette limite en éclairant les autres facettes de l'action.



### 1.3. Les observations *in situ*

L'observation est privilégiée dans le cadre des études de cas (Journé, 2012) et « consiste en l'exercice d'une attention soutenue pour considérer un ensemble de faits, d'objets, de pratiques afin d'en tirer des constats permettant de mieux les connaître » (Fournier et Arborio, 1999, p. 7). A première vue, l'observation est une *technique* qui permet de voir et d'entendre ce qui peut être vu et entendu (Journé, 2012). Plus largement, l'observation est une activité située qui sollicite tous les sens du chercheur, devenant alors son propre outil de collecte (Arborio *et al.*, 2005), d'autant plus lorsque sa présence vise à sentir les situations vécues par les acteurs (Journé, 2012). Si, comme ici, cette technique est associée à des entretiens et des documents, elle prend une épaisseur temporelle et devient une *stratégie d'investigation* (Journé, 2012). Enfin, l'observation permet, comme aucune autre technique, l'analyse du contenu réel du travail en marge de ses prescriptions, la mise en perspective des discours des acteurs et l'étude des interactions sociales (Arborio *et al.*, 2005).

Ici, c'est l'observation *in situ* et directe qui a été privilégiée à l'observation par l'intermédiaire d'une captation audio-vidéo souvent employée dans les travaux « situés ». Plusieurs raisons motivent ce choix. D'abord, comme l'a montré l'enquête menée par Bayart, Borzeix et Lacoste (1997) auprès d'agents SNCF, l'image ne peut être comprise qu'avec le son qui lui est associé, impliquant ainsi l'installation de microphones. Ensuite, l'utilisation des vidéos filmées par les caméras de surveillance en gare est une pratique controversée au sein de l'entreprise, du fait notamment de la présence des clients à l'image et des plaintes des agents d'être déjà observés par ce biais par la direction. Par ailleurs, le projet de cette thèse consiste aussi à explorer les « angles morts » de la caméra, c'est-à-dire les choses infimes ou invisibles qui ne sont souvent perceptibles que du point de vue de l'agent et de la situation. Il s'agissait donc de vivre les mêmes situations que les acteurs observés (Van Maanen, 2006). Enfin, il me semble que l'observation effective de situations dans lesquelles les agents ont accepté de donner à voir des comportements qui pourraient leur être reprochés, comme le fait de malmenier un client par exemple ou de dégrader l'environnement de travail, a été possible en partie grâce à un mode de recueil n'impliquant pas l'usage de la vidéo.

Vingt-trois sessions d'observation ont été menées dans cette perspective. Six d'entre elles relevaient de la participation observante dans différentes grandes gares parisiennes, dont la gare de l'Ouest. Les seize suivantes relevaient de l'observation participante en gare de l'Ouest. Par ailleurs, étant également souvent présente en gare en attendant que des agents soient disponibles et acceptent un entretien ou une observation, j'ai eu de nombreuses

occasions de mener des observations fortuites.

### 1.3.1. Les participations observantes

Six participations observantes (Soulé, 2007), d'une durée moyenne de 3h33, en heure de pointe, ont été menées en tant que « volontaire de l'information », en « itinérance » et en situation « perturbées », dans les principales gares Transilien parisiennes, et pour un total de vingt-heures. Le dispositif des « volontaires de l'information » invite les salariés de la SNCF à se porter volontaires pour renforcer les équipes d'agents commerciaux afin de prendre en charge les clients lors des épisodes difficiles. Après avoir été appelés dans une gare en difficulté, les volontaires sont mis au courant de la situation, revêtent un gilet rouge et se déploient avec les agents commerciaux au milieu des voyageurs pour les informer et les orienter.

Si ces participations observantes ont été l'occasion de collecter mes impressions personnelles, elles m'ont surtout permis de recueillir des informations, à la fois en participant directement aux interactions avec les clients et en observant les interactions des agents avec les clients ; agents que j'avais au préalable informés des raisons de ma présence. La prise de notes impliquant l'interruption de mon activité, a eu lieu ponctuellement, à des moments qui m'ont permis de me soustraire aux sollicitations des clients pour inscrire sur papier les détails mémorisés.

Le **tableau 13** ci-dessous synthétise les participations observantes menées.

**Tableau 13.** Synthèse des participations observantes menées

| N° | Gare            | Période   | Mission    | Fonction               | Durée | Date     |
|----|-----------------|-----------|------------|------------------------|-------|----------|
| 1  | Gare A          | 17h-22h   | Itinérance | Informateur volontaire | 5h    | 31/05/16 |
| 2  | Gare de l'Ouest | 7h-10h    | Itinérance | Informateur volontaire | 3h    | 01/06/16 |
| 3  | Gare B          | 17h-20h   | Itinérance | Informateur volontaire | 3h    | 01/06/16 |
| 4  | Gare C          | 7h30-9h30 | Itinérance | Informateur volontaire | 2h    | 02/06/16 |
| 5  | Gare D          | 16h-19h   | Itinérance | Informateur volontaire | 3h    | 02/06/16 |
| 6  | Gare E          | 6h-10h    | Itinérance | Informateur volontaire | 4h    | 03/06/16 |

Cette période a été pour moi l'occasion de m'exercer au métier d'agent commercial et d'interagir avec des clients. J'ai alors pu aborder le versant relationnel, émotionnel, physique et technique de l'action. En étant la cible de situations de violence, j'ai pu ressentir par moi-même ce que l'on peut ressentir moralement et physiquement lorsque l'on est scruté, encerclé, bousculé, humilié, méprisé et insulté sur de longues périodes. J'ai pu prendre la mesure des

contraintes qui pèsent sur l'agent et qui l'empêchent parfois d'apporter satisfaction au client. J'ai pu me confronter « par moi-même » aux difficultés que supposent la gestion du et des clients violents, faire des « erreurs de débutante », en payer les conséquences et bénéficier du soutien et des conseils de mon collectif d'infortune dans ces moments-là. Ces observations ont aussi été l'occasion pour moi de sous-peser « le poids de l'uniforme » de l'entreprise alors qu'elle était la cible de toutes les rancœurs. J'ai enfin pu ressentir le regard des clients, la fatigue de la journée et la colère de ne pas avoir pu mieux répondre au *mépris* d'un client. Cependant, outre les difficultés liées à la prise de note, la participation observante risquait de m'amener à substituer mon ressenti à celui des acteurs et de généraliser *abusivement* les situations vécues. Les observations participantes permettent précisément de compenser cette limite.

### 1.3.2. Les observations participantes

Seize observations participantes (Soulé, 2007) ont été menées à la gare de l'Ouest, au sein des différentes équipes, en situations normales et perturbées, dans différents espaces et à différents horaires. Le dispositif consistait alors à obtenir l'accord des agents évoluant dans mon périmètre d'observation pour pouvoir ensuite les suivre sur une partie de leur journée de travail. J'ai donc adopté la *stratégie de la lampe frontale* (Journé, 2012), c'est-à-dire que j'observais les situations sur une période moyenne de 3h et dans un périmètre spatial, matériel et social, qui variait selon les itinéraires et les missions des agents suivis, pour un total de cinquante-cinq heures.

Lors des observations participantes, je me suis consacrée à l'investigation des pratiques spontanées et singulières des acteurs en situation. En particulier, j'ai cherché à collecter des informations sur les interactions que les agents commerciaux avaient avec les clients, entre eux, avec leur hiérarchie, avec leur environnement de travail et avec moi, tant d'un point de vue objectif que subjectif. J'ai ainsi eu accès aux dimensions sociales, spatiales, langagières, sensorielles, pratiques et tacites de leur quotidien, à leurs environnements de travail, aux comportements réels des agents et à leur cognition qui, dans une perspective située, est accessible par l'observation des actions (Journé, 2005). J'ai ainsi eu l'occasion d'identifier des éléments qui n'étaient pas spontanément verbalisés et de partager un univers de sens avec les agents, qui pouvaient s'appuyer sur ma « connaissance » des situations pour s'exprimer plus facilement en entretien.

Le *tableau 14* suivant synthétise les observations participantes menées.

**Tableau 14.** Synthèse des observations participantes menées

| N°                 | Equipe             | Agents suivis                         | Période                                 | Espace             | Durée                  | Date     |
|--------------------|--------------------|---------------------------------------|---|--------------------|------------------------|----------|
| 7                  | Equipe information | Mélia•, Hamza, Lucas, Samy            | 12h-15h                                 | Itinérance         | 3h                     | 01/07/16 |
| 8                  |                    | Pascal, Lola, Lucas                   | <u>6h00-9h30</u>                        | Itinérance         | 3h30                   | 12/12/16 |
| 9                  |                    | Ina, Samy, Julien                     | <u>16h30-20h</u>                        | Itinérance         | 3h30                   | 12/12/16 |
| 10                 |                    | Pascal, Leïla                         | <u>7h-10h</u>                           | Bulle information  | 3h                     | 14/12/16 |
| 11                 |                    | Leïla, Luna                           | <u>17h-19h</u>                          | Espace information | 2h                     | 20/12/16 |
| 12                 |                    | Célia•, José, Tina, Leïla             | 19h00-00h00                             | Espace information | 5h                     | 21/07/18 |
| 14                 | Equipe mobile      | Maxime•, Mickaël•, Amine              | <u>17h30-20h30</u>                      | Itinérance         | 3h                     | 10/02/17 |
| 15                 |                    | Sabah•, Amel, Karim•                  | <u>17h30- 20h30</u>                     | Itinérance         | 3h                     | 07/05/18 |
| 16                 |                    | Bintou, Aneessa                       | <u>17h -20h</u>                         | Itinérance         | 3h                     | 08/05/18 |
| 17                 |                    | Gauthier, Julie, Mickaël•, Laëtitia   | <u>17h-20h30</u>                        | Itinérance         | 3h30                   | 09/05/18 |
| 18                 | Equipe vente       | Véronique, Assia                      | 14h-16h                                 | Guichet vente      | 2h                     | 15/12/16 |
| 19                 |                    | Alexandre•, Daniel •, Nadia•, Céleste | <u>15h20-19h20</u>                      | Guichet vente      | 4h                     | 14/02/17 |
| 20                 |                    | Alexandre•, Daniel •, Pablo           | <u>18h30-21h</u>                        | Guichet vente      | 2h30                   | 15/02/17 |
| 21                 |                    | Bintou, Ludovic, Adrien               | <u>17h30-20h30</u>                      | Guichet vente      | 3h                     | 01/05/18 |
| 22                 |                    | Bintou, Elodie, Aurélie, Jérôme•      | <u>7h30-13H00</u>                       | Guichet vente      | 5h30                   | 02/05/18 |
| 23                 |                    | Pablo, Noah, Laurie, Ludovic          | <u>18h -20h30</u>                       | Guichet vente      | 2h30                   | 02/05/18 |
| Légende            |                    |                                       |   |                    |                        |          |
| Agents interrogés• |                    | Agents de la réserve*                 | <b>Agents ayant réagi aux résultats</b> |                    | <u>Heure de pointe</u> |          |

L'un des enjeux du chercheur-observateur est de parvenir à maintenir une attention vigilante sur les situations dans lesquelles il est engagé. Dans cette optique, j'ai élaboré, au fil des observations, une grille de recueil afin de partager mon attention de manière pertinente et systématique, tout en restant attentive à la survenance d'éléments imprévus (Journé, 2012; Wacheux, 1996) et tout en conservant ma *mémoire vive* (Mucchielli, 2009). D'abord très exploratoire, cette grille s'est concentrée sur les interactions agent/client, agent/agent, agent/hiérarchie, agent/environnement de travail, agent/observatrice, *a fortiori* lorsque des tensions survenaient entre les clients et les agents. Elle permettait en outre de distinguer trois types d'éléments : les éléments de terrain (interactions, comportements, tâches, ressentis,

indices émotionnels, espaces, durées...); les éléments méthodologiques (réflexivité, rapport au terrain, idées d'ajustement de la grille...); les éléments d'analyse (premières interprétations et intuitions au moment de la collecte ou de la relecture). L'ensemble de ces informations ont été consignées dans un journal de bord où, dans ma prise chronologique de notes, j'ai utilisé différentes couleurs pour les différencier (Groleau, 2003).

Si ma présence aux côtés des agents visait à investiguer de manière plus exhaustive et extérieure les stratégies avec lesquelles ils composaient avec les situations de violences, je n'en demeurais pas moins une des participantes. Outre ceux déjà évoqués, trois points me semblent alors importants à signaler.

D'abord, je me suis aperçue qu'observer des situations d'interactions de service nécessitait une habileté particulière, que ce soit dans les espaces commerciaux ouverts ou fermés. Après avoir revêtu une tenue SNCF, je me suis rendue compte qu'elle irritait les clients qui ne comprenaient pas pourquoi je ne pouvais leur répondre, et qu'elle amenait les agents à hériter de clients agacés par mon incompetence. Après avoir privilégié une tenue civile et discrète, la problématique était quelque peu différente puisqu'il s'agissait en *itinérance*, de ne pas paraître suspecte, intrusive ou provocante aux yeux des clients, et dans les espaces dédiés de ne pas donner une impression de désordre ou d'inaction. J'ai ainsi tâché d'observer les interactions entre les agents et les clients sans en avoir l'air, d'être proche sans donner l'impression d'être là, de regarder la scène en faisant mine de regarder ailleurs, d'écrire sans laisser entrevoir que je prenais des notes, mais aussi d'utiliser les angles morts des espaces commerciaux pour observer sans être visible par les clients.

Par ailleurs, bien que je ne participais pas au travail, j'interagissais avec les agents en dehors des interactions qu'ils avaient avec les clients et entre eux, soit pour obtenir des explications et connaître leurs interprétations subjectives des situations, soit pour répondre à leurs questions. En effet, que ce soit pour les rassurer sur les raisons de ma présence ou simplement pour partager mes centres d'intérêt et mes humeurs, je me suis rendue compte qu'une confession de ma part entraînait bien souvent une autre de leur part (Goffman, 1989), quand elle n'en était pas la condition *sine qua non*. Comme dans la scène suivante, les observations comme les entretiens ont souvent débuté par des questions de la part des agents me concernant, mes réponses les amenant à leur tour à parler d'eux.

**Observation 16 - OP/GdO - Equipe mobile - Itinérance sur le quai transversal**

*Je fais la rencontre d'Aneessa qui a accepté que je la suive pour une observation. Elle*

*commence par me poser des questions.*

**Aneessa** → **Observatrice** : Tu as quel âge?

**Observatrice** → **Aneessa** : J'ai vingt-sept ans et toi ?

**Aneessa** → **Observatrice** : Trente ans. Et tu as des enfants ?

**Observatrice** → **Aneessa** : Non j'en ai pas. On peut pas dire que la thèse soit une situation très stable [rire].

**Aneessa** → **Observatrice** : Mais tu es payée pour faire ça ?

**Observatrice** → **Aneessa** : Oui, enfin, pendant les trois premières années j'avais un salaire et maintenant je suis au chômage.

**Aneessa** → **Observatrice** : Tu sais moi quand j'ai eu mon fils, j'avais vingt-cinq ans et j'étais au chômage. Et c'est parce que j'étais en galère que je suis rentrée ici. C'est pas facile, mais au moins j'ai la sécurité de l'emploi. Des fois c'est quand t'as plus le choix que tu trouves une solution.

Enfin, il s'est avéré que la prise de note n'était pas sans effet sur les observés. Ceux-là ont pu chercher à jouer un rôle actif dans le recueil. Certains m'ont interrogée sur le contenu de mes notes et insistaient sur l'importance de noter certains éléments. D'autres ont pu rappeler au collectif que je prenais des notes à un moment où ils ne souhaitaient pas que ce soit le cas. Mes notes pouvaient ainsi cristalliser les inquiétudes relatives à ma présence, comme faire l'objet d'une négociation avec les observés (Groleau, 2013). Afin d'en relativiser le contenu, j'ai, à plusieurs reprises, proposé de lire aux observés, curieux de connaître leur contenu, les extraits les concernant. Mes notes ont également pu constituer, comme dans la scène suivante, un sujet de dérision entre et avec les observés, ce qui, à mon sens, a permis de diminuer les tensions liées à l'asymétrie de pouvoir sur laquelle elles reposent (Groleau, 2013).

#### **Observation 8 - OP/GdO - Equipe Information - Espace information**

*A la fin de mon observation je salue les agents et quitte l'espace information. La porte s'ouvrant à l'envers, j'ai (pour la deuxième fois) des difficultés à l'ouvrir. Les agents me voyant en rigolent.*

**Lucas** → **Observatrice** : Tu passes ton temps à prendre des notes, mais tu devrais noter que la porte s'ouvre dans l'autre sens dans ton carnet parce que tu vas finir par te faire mal [rires].

## **1.4. Les documents**

Pour compléter cette collecte et la mettre en perspective, j'ai pu me procurer des documents internes et externes à l'entreprise.

Parmi les documents internes se trouvaient principalement des organigrammes, des fiches de poste, des référentiels opérationnels, métiers, de ressources humaines et de service, des documents de signalement d'agression, des documents de suivi des résultats, des relevés d'accidents de travail, des rapports, des recherches menées en interne, des synthèses de conférences internes et des articles de communication interne.

Parmi les documents externes se trouvaient des extraits d'échanges sur des réseaux sociaux et sur des *forum* cheminots, des vidéos de situations de violence entre client et agents SNCF-Transilien, des dossiers et des coupures de presse, des documentaires et des informations issues des sites institutionnels de la SNCF, de Transilien, de la gare de l'Ouest et des principales organisations syndicales qui y sont représentées (la CGT, Sud et la CFDT).

## 2. L'ANALYSE DES DONNEES

Afin de préciser l'analyse qui a été faite des données, il semble important de détailler l'étude de cas (2.1), l'unité et le niveau d'analyse (2.2), la grille d'analyse (2.3) et la restitution de l'analyse (2.4).

### 2.1. L'étude de cas

Yin (2003) défend l'idée que l'étude de cas unique permet l'analyse en profondeur de ses aspects, l'émergence de ses éléments significatifs et la compréhension de sa dynamique propre. L'étude de cas est de plus en plus souvent utilisée et de mieux en mieux reconnue pour construire des connaissances en sciences de gestion. Dumez invite à se poser trois questions à son sujet (Dumez, 2011), auxquelles je propose de répondre ici.

#### 2.1.1. De quoi mon cas est-il le cas ?

Cette question a pour but de rendre compte de l'intérêt empirique et scientifique du cas que constitue la population des agents commerciaux Transilien de la gare de l'Ouest.

Sur le plan empirique, ce cas a été choisi pour sa pertinence pratique et sociale (Arborio *et al.*, 2005). Ces agents sont l'instanciation d'une catégorie générale regroupant les employés de service vivant des violences régulières au contact des clients et dans le cadre de leurs missions. Toutefois, cette dimension de leur travail n'est pas reconnue et équipée par l'organisation. On peut alors signaler plusieurs caractéristiques importantes de ce cas :

- Une clientèle massive qui peut prendre la forme d'une foule ;
- Des interactions de service en face à face ;
- Des espaces commerciaux ouverts ou fermés, vitrés ou non vitrés et qui sont, en tant qu'espaces publics, librement accessibles y compris par des personnes non clientes ;
- Le caractère public associé à l'orientation client du service rendu ;
- La présence importante de procédure et fréquente de dysfonctionnements de service ;
- Les coordonnées sociales des employés : milieux populaires, mixité ethnique et de genre.

Sur le plan théorique, les agents commerciaux de la gare de l'Ouest représentent un échantillon non pas statistique, mais analytique (Ayerber et Missonier, 2007). Il apparaît, en effet, suffisamment représentatif pour mettre en évidence les aspects typiques des façons dont



les employés de service composent avec les violences des clients en situation, et permet à ce titre de renouveler et d'enrichir la compréhension scientifique du phénomène. La représentativité de l'échantillon garantit donc le potentiel généralisable à des cas similaires, des aspects typiques de l'objet d'étude mis en évidence.

### 2.1.2. De quoi mon cas se compose-t-il ?

Si Yin (2003) oppose les cas uniques dits holistiques (*holistic*) aux cas multiples, Dumez (2013c) précise bien que chaque cas holistique contient nécessairement une multiplicité de cas enchâssés qui constituent autant d'unités d'analyse possibles. Le chercheur doit choisir parmi ces cas possibles de manière à pouvoir les comparer entre eux, afin de multiplier les angles au profit de la profondeur et de la validité de l'analyse des sous-unités comme du cas général (Dumez, 2013b). Dans cette conception, cette thèse repose sur un cas holistique ou unique au sens de Yin (2003), sans chercher à lisser son hétérogénéité intrinsèque, ni à se focaliser sur l'analyse de ses sous-unités au détriment du cas général, qui en serait alors réduit à un simple contexte (Yin, 2003 ; Dumez, 2013b). Au cours de l'analyse, il est ainsi apparu opportun de comparer analytiquement les différentes unités logiques que sont les trois équipes, les cinq espaces commerciaux, ainsi que les caractéristiques des agents.

### 2.1.3. Que peut produire mon cas ?

La démarche de cette thèse est compréhensive au et n'a donc pas pour objectif de renforcer une théorie ou un modèle ou de l'appliquer à une situation empirique. Elle vise à *voir d'une façon nouvelle* les phénomènes de violence vécus par les employés dans la relation de service. Ce faisant, ses apports théoriques sont de deux ordres : la construction de typologies et la mise en évidence de mécanismes (Dumez, 2013c).

Plus précisément, la première question de recherche, en s'interrogeant sur la teneur des expériences des employés dans la relation de service, vise à construire une typologie dite *descriptive* de ces dernières. Elle permet d'attirer l'attention sur des faits nouveaux par rapport à la théorie en tenant compte des contextes et des interactions en situations, limitant *de facto* le risque de circularité (en vertu duquel on ne cherche que des faits confirmant les théories) (Dumez, 2013c).

Ensuite, cette thèse permet de « reconstituer un lien entre des phénomènes observés et leurs causes possibles » (Dumez, 2013c, p. 7) en faisant émerger leurs mécanismes<sup>76</sup> en contexte. L'objet de la seconde et de la troisième question de recherche de cette thèse est ainsi de chercher à comprendre comment s'articulent les expériences violentes, les actions mises en œuvre par les acteurs pour y faire face et leur environnement organisationnel dans les situations. Les mécanismes identifiés font l'objet d'une typologisation en partie *descriptive*, car certains mécanismes émergent du terrain de recherche, et en partie *classificatoire*, car d'autres ont déjà été étudiés par ailleurs, mais sont ici articulés dans des situations violentes et organisationnelles précises (Dumez, 2013c).

Il est considéré ici, conformément à la démarche abductive poursuivie, que le cas de cette thèse a une valeur *heuristique* (Eckstein, 1973 cité par Dumez, 2013c). En ce sens, il renvoie à une déclinaison empirique des théories d'arrière-plan tout en déviant de ce qu'elles pourraient attendre de lui, et permet d'entrer en discussion avec ces théories tout en renouvelant le dialogue.

## **2.2. L'unité et le niveau d'analyse**

Cette thèse ne s'intéresse pas à la forme d'expression des données, mais bien au sens qu'elles portent. A ce titre, elle repose sur une analyse de contenu dite « thématique » (Bardin, 1993). Ce sont donc des mots, des phrases, des comportements ou des ensembles de mots, de phrases ou de comportement qui ont été pris pour unité d'analyse. Il s'agissait de découper des unités suffisamment étroites pour être heuristiques et suffisamment larges pour constituer un sens fidèle en elle-même (Glaser et Strauss, 1967). En d'autres termes, l'unité d'analyse retenue correspondait à la plus petite unité d'information disposant d'un sens intrinsèque (Allard-Poesi, 2003). Le **tableau 15** précise les unités d'analyse choisies pour étudier les dimensions attachées aux questions de recherche. Parmi les indices traduisant l'association de comportements à de la violence, les entretiens et les observations donnent à voir l'usage d'un vaste champ lexical de la part les employés et qui est retranscrit dans le **tableau 16**.

---

<sup>76</sup>Contrairement à une loi reliant de façon universelle des causes à des conséquences, des situations finales similaires peuvent être expliquées par différents mécanismes et des mécanismes identiques peuvent donner lieu à des situations finales différentes (Dumez, 2013b).

**Tableau 15.** Questions de recherche, dimensions étudiées et choix des unités d'analyse

| Questions de recherche  | Dimensions à étudier   | Unités d'analyse choisies   |
|---|--|---|
| 1. Les expériences violentes vécues par les employés de service au contact des clients              | A. Comportements des clients à l'égard des employés de service<br>B. Interprétation violente de comportements des clients par les employés de service  | - Ensemble des interactions entre les clients et les employés de service<br>- Comportements des employés traduisant l'association : comportement client/violence  |
| 2. Les actions des employés de service face aux violences clients                                   | B. Interprétation violente de comportements des clients par les employés de service<br>C. Actions individuelles et collectives des employés de service visant à limiter la violence  | - Comportements des employés traduisant l'association : comportement client/violence<br>- Ensemble des comportements des employés de service avant, pendant et après les interactions violentes   |
| 3. Les rôles joués par l'environnement organisationnel dans les situations de violences des clients | B. Interprétation violente de comportements des clients par les employés de service<br>C. Actions individuelles et collectives des employés de service visant à limiter la violence<br>D. Influences de l'environnement organisationnel sur les situations de violence | - Comportements des employés traduisant l'association : comportement client/violence<br>- Ensemble des comportements des employés de service avant, pendant et après les interactions violentes<br>- Ensemble des effets et usages de l'environnement organisationnel sur/dans les situations de violence |

**Tableau 16.** Champ lexical mobilisé par les agents pour décrire les violences des clients

|                        |                      |                      |                             |                                    |
|------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Aboyer                 | Contrainte           | Explosion            | Partir en vrille            | Se faire parler comme à des chiens |
| Abus                   | Coup                 | Faire mal            | Péter les plombs            | Se faire piétiner                  |
| Abuser                 | Coups de coude       | Faire un scandale    | Péter un câble              | Se faire rentrer dedans            |
| Accabler               | Coups de genoux      | Filmer               | Péter une durite            | Se faire traiter                   |
| Acharnement            | Coup de pression     | Forcer               | Peur                        | Se faire tuer                      |
| Agitation              | Coups                | Gestes violents      | Piétiner                    | Se passer mal                      |
| Agresser               | Cracher              | Gronder              | Pourrir                     | Se prendre une tarte               |
| Agression              | Cracher son venin    | Guerre               | Prendre                     | S'en prendre à                     |
| Agression physique     | Cracher sur          | Gueuler              | Prendre la tête             | S'en prendre plein la gueule       |
| Agression verbale      | Cris                 | Haine                | Provocation                 | Souffrance                         |
| Agressivité            | Débordement          | Harcèlement          | Pugilat                     | Surenchère                         |
| Arrogance              | Défolement           | Humiliation          | Rabaïsser                   | Taper                              |
| Attaque                | Délire               | Hurler               | Regarder de travers         | Taper un coup de pression          |
| Attaquer               | Délirer              | Insulte              | S'en prendre à              | Toucher                            |
| Atteindre              | Démonter             | Insulter             | S'énervé                    | Tout casser                        |
| Atteinte               | Eclater              | Intimidation         | Se défouler                 | Véhémence                          |
| Atteinte aux personnes | Embêter              | Mal parler           | Se faire afficher           | Viol                               |
| Attouchement           | Embrasser (de force) | Manger               | Se faire agresser           | Violence                           |
| Attraper               | Embrouiller          | Mater                | Se faire cracher dessus     | Violence physique                  |
| Bagarre                | Emeute               | Méchanceté           | Se faire éclater la gueule  | Violence verbale                   |
| Baston                 | Empoigner            | Méchant              | Se faire engueuler          | Violent                            |
| Blesser                | Emportement          | Menace               | Se faire frapper            | Virulence                          |
| Bouillir               | En mettre une        | Menacer              | Se faire gueuler dessus     | Vouloir faire mal                  |
| Bousculer              | En venir aux mains   | Mépris               | Se faire incendier          | Vriller                            |
| Choc                   | Encercler            | Mettre en danger     | Se faire manquer de respect |                                    |
| Choquer                | Encercler            | Mettre une claque    | Se faire marcher dessus     |                                    |
| Claque                 | Enervement           | Mitrailler           |                             |                                    |
| Cogner                 | Engueuler            | Outrage              |                             |                                    |
| Colère                 | Etre insultant       | Partir en cacahouète |                             |                                    |
| Conflit                | Etre méchant         | Partir en sucette    |                             |                                    |
|                        |                      | Partir en couille    |                             |                                    |

Enfin, le niveau d'analyse choisi est ici la situation de violence. Celle-ci déborde de l'interaction violente qui a toujours des préalables et des conséquences lorsque l'on se place du point de vue de l'employé cherchant à l'éviter et à la réparer dans et hors de l'interaction.

### 2.3. La grille d'analyse

L'activité d'analyse ou de codage consiste, après avoir découpé le contenu des unités d'analyse, à les classer dans des catégories définies, eu égard à l'objet de la recherche (Allard-Poesi *et al.*, 2007). Le codage permet en cela un travail sur les ressemblances et les dissemblances présentes au sein du matériau de façon à en élaborer l'analyse (Ayache et Dumez, 2012) et à articuler l'exigence de scientificité et celle de l'élaboration de sens (Allard-Poesi, 2003).

Ce travail de codage a été mené plusieurs fois avant d'aboutir à une grille de lecture pertinente et opératoire. Ainsi, j'ai mis à l'épreuve différents ensembles de codes pour analyser le matériau recueilli, d'abord à l'aide du logiciel NVivo®. Cet outil, largement employé par les qualitatifs, se contente – comme tous outils *réflexifs* d'aide à l'analyse qualitative – d'assister le chercheur dans sa lecture et son codage des textes, en lui laissant la charge intégrale de son analyse. Cependant, bien qu'il n'ait pas pour ambition de se substituer au chercheur dans sa réflexion, il m'est apparu que, comme tout instrument de gestion (Berry, 1983), il participait à structurer la mienne de sorte qu'il me détournait des objectifs initiaux de cette recherche. En effet, mon utilisation de l'outil m'a amené à l'idée que, dans le cadre de cette thèse, il se prêtait mal au *bricolage* que suppose l'analyse qualitative (Allard-Poesi, 2005), qu'il avait pour effet de disperser le matériau au risque de faire disparaître les logiques intrinsèques des situations, et qu'il était peu approprié à l'analyse des observations. En conséquence, j'ai préféré emprunter une voie plus « artisanale » en recourant à un document *Word* dont le volet de navigation m'a permis de construire progressivement une arborescence de codes. Ceux-là m'ont aidé à découper et à ranger mon matériau selon différents thèmes créés et hiérarchisés, tout en gardant en permanence une vue d'ensemble sur les données et en me ménageant la possibilité de déplacer les thèmes dans l'arborescence lorsque c'était nécessaire.

J'ai ainsi pu commencer par séparer le matériau selon les trois axes que constituent mes trois questions de recherche, en le découpant selon qu'il donnait à voir des éléments renvoyant aux expériences, aux actions ou à l'environnement de travail des agents en situation de violence,

tout en gardant systématiquement lesdites situations dans leur intégralité. J'ai ensuite travaillé au repérage des ressemblances/différences selon un codage multi-thématique (Ayache et Dumez, 2012) s'échelonnant sur deux niveaux. Un troisième niveau correspond plutôt à des sous-axes de mes questions de recherche. Il a plutôt vocation à y raccorder l'analyse. Cette architecture est au cœur des dispositifs proposés par de nombreux méthodologues s'inscrivant dans des paradigmes et des stratégies d'itération variés (Lincoln et Guba, 1985). Van Maanen (1979) parle ainsi de *codes de premier ordre* et de *codes de second ordre*, quand Huberman et Miles (1991) proposent d'opérer un *codage descriptif* et un *codage thématique* et que Strauss et Corbin (1990), à la suite de Glaser et Strauss (1967), parlent d'un *codage ouvert* et d'un *codage axial*. Comme le note Allard-Poesi (2003), s'il est d'usage de distinguer la méthode de codage *a priori* d'Huberman et Miles (1991) et celle *a posteriori* de Glaser et Strauss (1967), elles sont loin d'être incompatibles et s'inscrivent sur un *continuum* qui laisse au chercheur une variété de voies envisageables. Ainsi, si l'on reprend les oppositions de Lincoln et Guba (1985), la démarche que j'ai empruntée n'est ni purement *inductive-généralisatrice-constructive-subjective*, ni purement *déductive-vérificationniste-énumérative-objective*. Je propose donc ici de décrire celle que j'ai suivie dans le cadre de cette thèse.

Après avoir quadrillé les données selon un travail systématique sur les ressemblances et les dissemblances entre les unités de sens repérées (Ayache et Dumez, 2011), la création de codes de premier ordre (n=92) m'a permis de décrire le réel tout en le découpant. De nature descriptive, ces codes rendaient alors compte des témoignages et comportements recueillis et ont fait émerger des thèmes directement issus de l'empirie agissant comme des unités de sens commun au sein du matériau. Elles recouvrent des événements, des thématiques, des interactions, des explications, des contextes, des actions et des conséquences qui apparaissent comme récurrents dans les situations concrètes et avec lesquelles les agents commerciaux composent. Ce premier niveau de codage descriptif a permis de fournir la base d'une articulation avec un cadre plus théorique au profit d'une analyse de second ordre.

Toujours selon un travail sur les ressemblances et les dissemblances (Ayache et Dumez, 2011), mais effectué cette fois sur les codes de premier ordre, les codes du second ordre (n=28) avaient pour objectif de monter en abstraction en rassemblant et en cherchant à raccorder les codes descriptifs aux questions de recherche de la thèse. Plus abstraits que les codes descriptifs de premier ordre qui leur sont subordonnés, certains de ces codes provenaient directement de la littérature, mais la plupart articulaient le cadre théorique de la thèse avec des éléments empiriques. Par exemple, le code « processus d'interprétation des

expériences violentes » est d'origine théorique. Au contraire, le code « actions déployées après le *mépris* » articule des éléments issus de la théorie (actions déployées après) à des éléments issus l'empirie (le *mépris*).

Ce faisant, j'ai pu affiner les codes initialement repérés pour les replacer dans des catégories plus larges (Hlady Rispal, 2002 ; Paillé et Mucchielli, 2005) révélatrices de la structure sous-jacente aux événements et donc mieux aptes à fournir une perspective potentiellement pertinente au-delà du terrain étudié. Il a alors été possible, après avoir un temps segmenté et décontextualisé les données de leurs situations, de les réarticuler et de les recontextualiser au-delà de leurs catégories. De nouveaux liens ont alors été mis au jour en identifiant les « co-occurrences situées » entre les catégories descriptives initiales, de façon à rendre compte des relations existantes en contexte entre les types de violences, les types d'actions et les éléments de l'environnement de travail préalablement codés. Après avoir relié chacune des unités d'analyse prélevées à une série de thème traduisant leurs différences spécifiques (codes de premier ordre) et leurs ressemblances spécifiques (code de second ordre), j'ai pu identifier une variété d'expériences violentes, d'actions déployées avant, pendant et après ces interactions, ainsi que l'influence de quatre dimensions de l'environnement organisationnel sur ces situations violentes.

En parallèle, les éléments relatifs à la méthodologie et au rapport au terrain ont été regroupés sous des codes dédiés sur le même mode.

La validité de cette analyse a été assurée d'une part, par la saturation méthodologique, soutenue par le recours à plusieurs méthodes de recueil (entretiens, participations observantes, observations participantes, documents) et à plusieurs sources d'information (plusieurs catégories d'acteurs, plusieurs équipes, plusieurs espaces, plusieurs périodes) permettant la triangulation des données (Denzin, 1978). D'autre part, elle a été renforcée par la saturation d'investigation. L'investigation a en effet été interrompue au moment où aucun code nouveau et pertinent, à l'aune des ambitions de cette recherche, ne parvenait à émerger et alors que la soumission des résultats sous forme schématique à quatre acteurs appartenant à la population étudiée, avait permis d'en repérer les erreurs et d'enrichir les aspects négligés, pour finalement obtenir leur adhésion (Huberman et Miles, 1991).

#### 2.4. La restitution de l'analyse

Décrire la violence relève d'un impératif paradoxal (Lavergne et Perdoncin, 2010). Tout d'abord, la description est toujours dépendante des cadres théoriques employés et des dispositifs méthodologiques déployés par le chercheur. Ensuite, en montrant les situations dans leur singularité et leur unicité avant de les analyser, « elle a le pouvoir de faire sentir tout en faisant penser » (Cefaï, 2010, p. 12). Par ailleurs, dans le cas de la violence, décrire revient aussi à dénoncer. Enfin, la forme textuelle de la thèse impose un médium qui ne peut à lui seul épuiser la description des situations de violence.

Aussi, comme le fait remarquer l'anthropologie, la narration de la violence, qu'elle vienne des personnes interrogées au cours des entretiens ou du chercheur lui-même dans la restitution de ses résultats, fait peser les risques d'aseptisation, de moralisation et de spectacularisation de la violence (Naepels, 2006). J'ai ainsi dû apprendre à coucher sur le papier des mots et des scènes dont la violence parfois crue, ne cadrerait pas toujours avec les codes de l'écriture scientifique, à éviter de les présenter avec « les cadres d'une moralité qui condamne » (Lavergne et Perdoncin, 2010, p.12) et à veiller à ne pas tomber dans une *esthétisation* qui en donnerait une lecture « poétique » ou « pornographique » (Scheper-Hughes et Bourgois, 2004). C'est donc en recherchant, à la manière de Collins (2009), l'explication dans l'activité descriptive de la dynamique des situations violentes à partir des attitudes, des expressions, des rythmes, des tonalités, des gestes, des regards et des mots qui prennent forme entre les personnes engagées, que j'ai cherché à rendre compte de ce qu'il s'y passait. Quant à la narration par les acteurs, c'est leur point de vue et les concepts indigènes qui le soutiennent qui ont été privilégiés ici, si bien que la violence peut prendre une dimension aseptisée, morale ou spectaculaire, lorsque les acteurs choisissent de donner une telle teneur à leurs récits.

Dans les chapitres qui vont suivre, les données les plus parlantes ont été sélectionnées pour illustrer l'analyse. Les noms des acteurs auxquels elles sont attribuées ont naturellement été changés, en tâchant de préserver autant que possible les indices ethniques et de genre qu'ils supposent et qui jouent un rôle dans les situations de violence. Bien qu'il soit difficile de rendre compte de toutes les dimensions sensorielles incluses dans les situations, j'ai cherché à témoigner par écrit de celles qui semblaient déterminantes, par exemple en utilisant des majuscules pour traduire le haussement de ton. Enfin, les mises en forme suivantes permettent par la suite de distinguer les extraits issus des entretiens, des observations et des documents classiques de ceux qui ont succédé à la présentation des résultats :

*Extrait d'entretien*

*Extrait d'observation : PO : participation observante / OP : observation participante*

*GdO : gare de l'Ouest / GA : gare A / GB : Gare B / GC : gare C / GD : gare D / GE : gare E*

*Extrait de document interne ou externe*

*Extrait suivant la présentation des résultats en fin d'entretien*

*Extrait suivant la présentation des résultats en fin d'observation participante*



SYNTHESE DU CHAPITRE IV  
METHODOLOGIE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES

Dans un premier temps, ce chapitre a permis de présenter les données de la thèse. Celles qui n'y sont pas mobilisées d'abord, mais participer indirectement à leur obtention et à leur analyse (soixante-dix entretiens et quinze observations participantes) ont été introduites. Celles qui ont été mobilisées dans la thèse ensuite, et qui sont de différentes natures mais étroitement liées, ont été détaillées. Il s'agit de :

- Quarante entretiens *re situ* menés avec des agents commerciaux, des encadrants et des informateurs clés grâce à un guide ne mentionnant pas l'objet de recherche *a priori* ;
- Six participations observantes *in situ* menées dans différentes gares en tant que « volontaire de l'information » (total : vingt heures) ;
- Seize observations participantes *in situ* menées à la gare de l'Ouest à l'aide d'un journal de bord centré sur les interactions agent/client, agent/agent, agent/hiérarchie, agent/environnement de travail, agent/observatrice (total : cinquante-cinq heures) ;
- Des documents internes et externes.

Il a pu être montré que ces quatre types de collecte étaient différents dans l'éclairage qu'ils permettaient de porter sur les situations ainsi que dans les limites et les biais qu'ils supposaient. Pour autant, il est apparu qu'ils se complétaient et permettaient de saisir les différentes facettes de l'action.

Dans un second temps, ce chapitre a permis de préciser l'analyse des données. Le recours à un cas unique - les agents commerciaux Transilien - considéré comme l'instanciation de celui des employés de service vivant des violences régulières au contact des clients, vise à mettre au jour les aspects typiques des compositions face à ces violences. Ils ont vocation à être généralisables à des cas similaires. Les sous-unités enchâssées dans ce cas ont fait l'objet d'une comparaison systématique et les contributions en découlant sont de nature compréhensive. L'unité (mots, phrases, comportements) et le niveau d'analyse (la situation) ont été indiqués avant de préciser le dispositif de codage, fondé sur une analyse multi-thématique articulant des codes de premier ordre descriptifs à des codes de second ordre analytiques, et s'appuyant sur une investigation des « co-occurrences situées » des différents thèmes. Enfin, les difficultés de restitution des résultats ont été évoquées.

Dans le chapitre suivant, la présentation des résultats sera amorcée au profit d'une description des expériences violentes vécues par les agents commerciaux face aux clients.

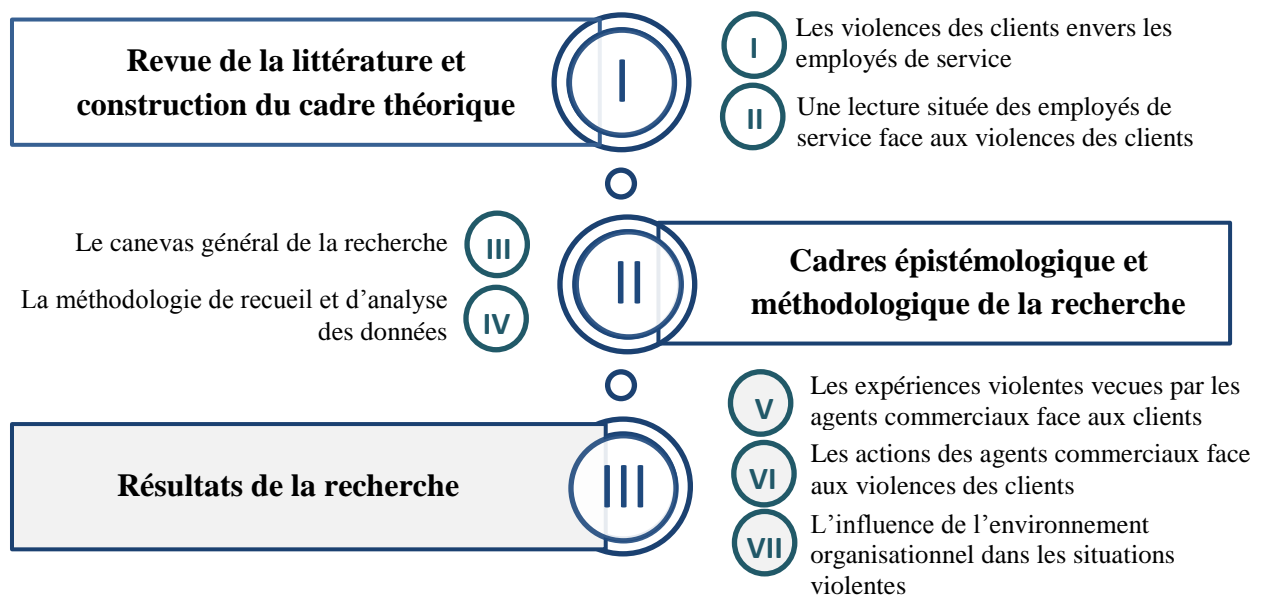


## PARTIE III

### RESULTATS

---

Cette troisième partie présente les résultats de la thèse au rythme des trois questions de recherche qui la motive. L'articulation de ses trois chapitres successifs vise à comprendre comment les employés de services composent avec les violences des clients en situation. L'analyse y est soutenue par le cadre théorique formulé au fil du chapitre de II et dont les principales idées et concepts sont mobilisés.



Le **CHAPITRE V** est consacré à la présentation des différentes expériences violentes vécues par les agents commerciaux au contact des clients et plus particulièrement à la façon dont ils en font et en organise le sens typifié. Le **CHAPITRE VII** décrit ensuite les actions mises en place par eux avant, pendant et après les interactions violentes et en fonction des situations typiques dont elles relèvent. Le **CHAPITRE VII** précise enfin l'influence de l'environnement organisationnel sur les expériences et les actions des agents commerciaux en situation de violences de la part des clients.



---

## INTERMEDE

---

### Les « émeutes de 2009 »

*Retour sur le traumatisme de la gare de l'Ouest*

---

*Avant de restituer en détail les résultats, il me semble important de raconter la journée du 23 janvier 2009, où de violentes émeutes ont éclaté à l'encontre des agents présents en gare de l'Ouest. Ce « mardi noir » est inscrit dans la mémoire de chacun des agents commerciaux, y compris ceux qui ne l'étaient pas encore au moment des faits. Véritable traumatisme collectif, cet événement imprègne l'interprétation des situations jugées porteuses de violence, de même que l'ensemble des actions mises en œuvre par les agents pour y faire face. Pour cette raison, il me semble nécessaire de porter cet événement à la connaissance du lecteur, afin qu'il puisse interpréter lui aussi les résultats qui vont suivre sur cette toile de fond.*

---

#### Mardi 23 Janvier 2009

Depuis plus d'un an, la gare de l'Ouest est le théâtre d'un conflit larvé entre les agents - en particulier les conducteurs de train - et la direction, qui occasionne de nombreux retards et suppression de trains. Les tensions entre les clients et les agents s'intensifient, le conflit se durcit à partir de décembre 2009. Durant un mois, cette protestation visant à réclamer une hausse des effectifs, prend la forme d'une modalité de lutte appelée « les 59 minutes ». Celle-ci consiste à se mettre en grève quotidiennement sur une période de moins d'une heure, tirant ainsi parti des ambiguïtés de la loi sur le service minimum<sup>77</sup>.

Le 12 janvier 2009 à 19h40, soit onze jours plus tôt, un conducteur de train est agressé par six personnes dans une gare des Yvelines alors qu'il était sorti de son engin pour réarmer un système d'alarme. Suite à ses blessures, il est arrêté pendant deux jours. Le lendemain, en signe de soutien pour leur collègue blessé la veille et afin de dénoncer les agressions subies, environ deux-cent conducteurs affiliés à la gare de l'Ouest - soit la quasi-totalité des agents en service - cessent spontanément le travail, entraînant l'interruption totale du trafic au départ de cette gare. En cours de journée, fait rarissime, la gare est finalement fermée à cause des risques de débordements de la foule dans ce contexte particulièrement tendu. De nombreux voyageurs se retrouvent alors dans l'incapacité de rejoindre leur domicile ou leur lieu de travail et Guillaume Pepy, déjà Président de la SNCF, se voit contraint de présenter ses excuses au journal de vingt heures. Le soir même, la SNCF dépose plainte pour l'agression des Yvelines. Le lendemain, les conducteurs reprennent le travail, et le trafic revient à la

---

<sup>77</sup> D'après cette loi du 21 Août 2007, en cas de mouvement social, l'entreprise doit mettre en place un plan de transport garantissant un « niveau minimal de service [qui] doit permettre d'éviter que soit portée une atteinte disproportionnée à la liberté d'aller et venir, à la liberté d'accès aux services publics, à la liberté de travail, à la liberté du commerce et de l'industrie et à l'organisation des transports scolaires » (n°193-2007-1224)

normale. Bien que cet événement ne soit pas en lien avec le mouvement des « 59 minutes », il y est tout de même associé par les clients de la gare, qui tolèrent de moins en moins les retards et les suppressions et se montrent de plus en plus vindicatifs.

Le 23 janvier à 19h30 et dans ce contexte particulièrement tendu, une personne tombe sur les voies à proximité de la gare. Le train qui la percute s'arrête, mais la blesse grièvement. Immobilisé à un croisement, il bloque le trafic sur trois voies de la gare. Impatients, les passagers circulant sur les voies en question, finissent par y descendre au mépris des règles de sécurité. Alors qu'ils cherchent à rejoindre la gare de l'Ouest située à quelques centaines de mètres et sans réaliser le danger que représente leur présence sur les voies, ils entraînent l'arrêt total du trafic à l'entrée et à la sortie de la gare. Des milliers de voyageurs se retrouvent alors bloqués dans la gare, mais aussi dans les trains qui ne peuvent plus entrer en gare.

La nouvelle de cette interruption sera celle de trop pour les clients qui, interprétant cette perturbation comme un mouvement de grève supplémentaire, deviennent rapidement incontrôlables. Une partie des passagers des trains bloqués à proximité de la gare de l'Ouest descendent à leur tour sur les voies et se saisissent des pierres servant à stabiliser les rails, avant de rejoindre la gare à pied pour s'en prendre aux agents. Pendant ce temps, les voyageurs coincés en gare prennent d'assaut les espaces d'accueil et de vente dans lesquels les agents se sont réfugiés. Les vitres sont brisées ou couvertes de crachats. Excédés, les clients prennent les agents à parti, leur témoignent leur haine, les insultent et les menacent. Le directeur de la gare est giflé par l'un d'entre eux. Les agents sont finalement exfiltrés par la police. A l'issue de ces événements une brigade dédiée à la gestion de crise, l'équipe d'assistance rapide, est créée pour éviter que la situation ne se reproduise.

Pour autant, le danger ressenti par les agents commerciaux présents ce jour-là semble avoir eu raison de leur insouciance. Ils racontent avoir « eu peur pour leur vie ». Désormais, le comportement des clients à leur rencontre risque en permanence d'être lu en référence à cet événement, gravé dans la mémoire collective comme un traumatisme transmis de génération en génération. La peur d'une perte de contrôle qui entraînerait un mouvement de vindicte des clients, anime désormais les pensées et les actes de ceux qui disent savoir « ce dont sont capables ces gens-là ». La menace permanente d'une violence de cette ampleur est devenue partie intégrante de l'appréhension des violences quotidiennes. C'est donc en ayant ces événements à l'esprit, qu'il convient de lire les façons dont les agents commerciaux composent avec les violences des clients.

---

## CHAPITRE V

### LES EXPERIENCES VIOLENTES VECUES PAR LES AGENTS COMMERCIAUX FACE AUX CLIENTS

---

« On se rend compte de la vraie nature humaine quand on travaille dans une gare »  
Mickaël - Agent mobile - Gare de l'Ouest

Dans ce chapitre, j'ai choisi de présenter ce qui se joue quotidiennement entre les agents commerciaux et leurs clients au travers des expériences violentes vécues par les premiers au contact des seconds. Son contenu formule une réponse à la première question de recherche de cette thèse :

#### **Quelles expériences typiques les employés de service font-ils en situations violentes?**

C'est par la présentation des différentes expériences violentes typiques vécues par les agents commerciaux que débute la **SECTION I**. Au nombre de six, elles nourrissent autant qu'elles structurent l'appréhension quotidienne qu'ils se font de la relation de service. Agissant comme un système d'interprétation et d'action, cette typologie leur permet de comprendre et d'agir pertinemment *dans* et *sur* le cours de la situation, selon ses causes présumées, au regard de l'intentionnalité du client et à partir de solutions éprouvées. Ce chapitre se poursuit dans la **SECTION II** par le détail de la façon dont les agents commerciaux font sens de leurs expériences violentes quotidiennes en procédant à leur cadrage et à leur recadrage permanent dans l'action mettant à profit leurs expériences passées, des indices significatifs, ainsi que le collectif dont ils disposent. Enfin, je propose de montrer comment la présence de ces violences dans le quotidien professionnel des agents commerciaux agit dans le sens de la mise en cause, de la confirmation ou de la construction de leur idéal professionnel.

---

#### STRUCTURE DU CHAPITRE

- 1. Les types d'expériences violentes vécues par les agents commerciaux au contact des clients**
  - 1.1. Les violences liées aux stigmates des agents
  - 1.2. Les violences liées aux (dys)fonctionnements de service
  - 1.3. Les violences liées aux déviances des clients
  
- 2. Les interprétations des violences des clients par les agents commerciaux**
  - 2.1. Le cadrage des expériences violentes par les agents
  - 2.2. Les sens professionnels donnés aux violences des clients

## 1. LES TYPES D'EXPERIENCES VIOLENTES VECUES PAR LES AGENTS COMMERCIAUX AU CONTACT DES CLIENTS

Les interactions que les agents commerciaux nouent quotidiennement avec les clients, sont marquées par des tensions systématiques et importantes qui sont vécues comme violentes. Ces violences sont multiformes et peuvent être aussi bien verbales que physiques. Cependant, bien que ces catégories soient aussi mobilisées par les agents, il apparaît que ce ne sont pas sur elles qu'ils s'appuient pour comprendre et agir en situation. Aussi, l'expérience des violences est moins structurée par la nature des actes violents, que par la perception des causes de la violence et l'intensité de l'intention de nuire du client. Six types indigènes d'expériences sont ici collectivement disponibles, sédimentés et mobilisés par les agents commerciaux pour catégoriser les situations violentes : l'*abus*, le *mépris*, le *défolement*, le *pétage de plombs*, le *délire* et l'*atteinte*<sup>78</sup>. Ces expériences sont liées aux stigmates des agents (1.1), aux (dys)fonctionnements de service (1.2) ou aux déviances des clients (1.3).

### 1.1. Les violences liées aux stigmates des agents

Les interactions entre les agents et les clients sont le produit de rapports sociaux qui prennent naissance en amont du service et se poursuivent au-delà de lui. Aussi, la relation qui les unit est prise dans des logiques dont les agents peuvent subir les conséquences violentes sans pour autant en maîtriser les causes. Si, selon eux, elles ont quelque chose à voir avec un « phénomène de société » marqué le rejet de l'autre, elles s'expriment en référence à des caractéristiques socio-professionnelles, ethno-raciales et de genre, qui se révèlent stigmatisantes pour certains agents face à certains clients, au titre qu'elles les discréditent à leurs yeux. Aussi, la relation avec le client est le support de rapports de classe, de « race »<sup>79</sup> et de genre, qui peuvent s'exprimer et renvoyer aux agents une image dégradée et dégradante d'eux-mêmes. L'*abus* et le *mépris* sont à considérer comme deux types d'expériences voisins

---

<sup>78</sup> Remarquons ici que ces types sont tous formés à partir du radical d'un verbe d'action (abuser de, mépriser, se défouler, péter les plombs, délirer, atteindre quelqu'un). Ils renvoient ainsi au comportement du client subi par l'agent. Par ailleurs, ces termes sont tirés du langage local, issu d'une hybridation entre un « parler banlieue » (dont les agents se revendiquent) et une utilisation originale du langage de l'entreprise. Enfin, comme il sera détaillé dans le chapitre VI, ces catégories font aussi référence à une grammaire d'action requise, en indiquant le comportement à adopter en fonction du type d'expérience violente vécue.

<sup>79</sup> Le mot « race » renvoie ici à la distinction raciale opérée par certains clients qui, bien qu'elle n'ait pas de sens biologique, apparaît structurante des expériences sociales des agents effectivement racialisés par ces derniers. C'est donc à la « race » en tant que catégorie construite et imaginaire, sous-tendue par des rapports de domination et impliquant des comportements discriminatoires, qu'il est ici fait référence.



liés aux stigmates des agents, le second étant une version aggravée du premier. Les paragraphes suivants se proposent de préciser en quoi ces types d'expérience consistent.

### 1.1.1. L'*abus*

Les agents commerciaux vivent et dénoncent des tentatives d'instrumentalisation et d'asservissement de la part des clients. L'*abus* renvoi aux situations dans lesquelles ils ont le sentiment d'être considérés comme des « serviteurs » par les clients, en raison de la stigmatisation dont ils font l'objet pour leur fonction commerciale jugée peu enviable. Contrairement au *mépris* qui sera traité plus loin, l'*abus* est associé à une intention de nuire d'intensité faible de la part du client. Il s'agit d'une violence contingente, qui est attribuée à l'habitude et la coprésence du client et de l'agent. Deux éléments sont constitutifs de l'*abus*. D'une part, un manque volontaire d'égard qui se traduit le plus souvent par le refus de se plier à l'idiome rituel de l'interaction de service et, d'autre part, des demandes de clients vécues comme une mise au service, une tentative d'asservissement, par les agents.

Le manque de déférence envers l'agent est perceptible dans la dérogation aux règles cérémonielles de l'interaction. A défaut d'exprimer son appréciation, le client lui témoigne ainsi implicitement, du peu de considération qu'il a envers lui. Les observations montrent que dans de nombreuses interactions, les clients, lorsqu'ils s'adressent aux agents, manquent aux rituels d'ouverture (par exemple, « bonjour ») et de fermeture (par exemple, « au revoir ») de l'interaction, ainsi qu'aux formules d'usage de demande (par exemple, « s'il vous plaît ») et de réception (par exemple, « merci ») du service, y compris lorsque l'initiative est prise par l'agent. Mais l'irrespect peut aussi s'exprimer explicitement dans des gestes (par exemple, le jet de carte ou de monnaie) et des attitudes (par exemple, l'absence de regard ou le regard arrogant, le menton levé, les gestes irrespectueux) qui traduisent un déficit d'égard. Les agents estiment alors que les clients abuseurs considèrent que le service est « un dû » et semblent faire l'hypothèse qu'ils n'ont pas besoin de mettre les formes nécessaires pour l'obtenir. Dans cette configuration, les agents disent avoir le sentiment d'être considérés comme « des boniches », « des larbins », « des chiens », « des robots » ou encore « des esclaves ». D'ailleurs, Alexandre raconte qu'il a déjà été qualifié comme tel par un client.

« Ils y a des gens qui abusent. Ils arrivent et qui te prennent pour des esclaves. Voilà. Ils se disent « Je paie donc tu vas être ma boniche ». A la [gare de l'Ouest], j'ai déjà eu des clients qui m'ont traité d'esclave. »

(Alexandre - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

A ce manque d'égard peut s'ajouter, dans le cas de l'*abus*, des demandes jugées injustifiées voire dégradantes, de la part des clients. Alors que les agents considèrent leur métier comme consistant à rendre service - soit un acte choisi et valorisant - l'*abus* consiste parfois en une mise au service - soit une situation de contrainte et de subordination vis-à-vis du client. Cette expérience violente renvoie alors à l'idée de servitude. La mise au service de l'agent par le client, consiste à lui déléguer une tâche peu valorisante en abusant de sa fonction d'assistance, et ce alors même qu'elle devrait être réalisée de façon autonome. Comme le rapporte Lucas, une pratique courante de certains clients consiste à passer par le service d'aide aux personnes à mobilité réduite, pour contraindre les agents commerciaux à porter leurs bagages.

**Observation 8 - OP/GdO - Equipe Information - Itinérance sur le quai transversal**

*Je fais la rencontre de Lucas le directeur de proximité de l'équipe information alors en service. Après m'avoir expliqué le système d'aide aux personnes à mobilité réduite proposé en gare de l'Ouest, il évoque la tendance de certains clients parfaitement autonomes à utiliser ce service pour faire porter leurs valises par les agents.*

**Lucas** → **Observatrice** : Moi je leur dis aux clients : « Attention c'est du service, pas du servage ! ».

Plus généralement, le client peut profiter de la présence de l'agent pour lui demander de faire ce qu'il est capable de faire, mais qu'il n'a tout simplement pas envie de faire par lui-même. Le plus souvent, il s'agit de lire le panneau d'affichage. Dans la situation observée suivante, l'agent et le client disposent du même accès à l'information affichée. Cependant, le client, bien qu'autonome, car visiblement habitué du service et familier des technologies, demande à l'agent de lui donner - et donc de lire à sa place - l'information qui l'intéresse. Ce type d'interaction renvoie les agents à un sentiment d'inutilité et de soumission face à un client qui est perçu comme suffisant. Ils constatent par ailleurs que le caractère non essentiel, et donc dispensable du service rendu, agit comme une dispense de respect. Le client considère n'être pas tenu aux politesses, puisqu'en cas de vexation ou de refus d'obtempérer de l'agent, il pourra trouver facilement une solution alternative pour obtenir le service qu'il souhaite.

**Observation 16 - OP/GdO - Equipe mobile - Itinérance sur le quai transversal**

*Les agents mobiles Bintou\* et Aneessa se positionnent en dessous du panneau d'affichage qui surplombe le quai transversal. Nombreux sont alors les clients qui les interrogent sur le numéro de voie ou l'horaire de leur train. Pourtant, l'information dont dispose le client Francilien et l'agent dans cette situation est souvent la même. L'un comme l'autre doivent consulter le panneau qui se situe au-dessus d'eux pour avoir l'information. Lorsque le client semble perdu, ou fait preuve de politesse, sa demande ne semble pas poser de problème. En*

*revanche, certains clients semblant parfaitement capables de se débrouiller seuls s'adressent à eux avec peu d'égard. C'est le cas d'un homme, qui est en ligne tout en pianotant sur l'écran d'un téléphone très moderne. Sans prendre la peine de retirer ses écouteurs, il s'adresse à Bintou :*

**Client** → **Bintou** : [Au téléphone : Attends, ne quittes pas deux secondes]. Le prochain train pour Nanterre arrivera où ?

**Bintou** → **Client** : Voie 9.

**Client** → **Bintou** : Ok. [Au téléphone : Ouais excuses moi tu disais ?] [Il s'éloigne].

**Bintou** → **Client** : Et lire tu sais pas faire !?

**Bintou** → **Observatrice** : Les clients des fois, ils te demandent leur train alors qu'ils sont sur leur *IPhone X*. Avec les tableaux d'affichage les gens sont plus autonomes, mais aussi plus assistés. Tu vois ils sont sur leurs mails donc ils savent très bien faire, mais ils te demandent comment on va là...En fait c'est méprisant de la part de certaines personnes genre les costards-cravates et tout.

**Anessa** → **Observatrice** : Mais même les racailles. Tu vois moi, mon mec c'est une racaille, mais c'est aussi un assisté. Des fois je lui dis « mais t'es un assisté en fait ! ».

**Bintou** → **Observatrice** : Pour certaines personnes ça ne me dérange pas, les vieux, les gens qui savent pas lire, les touristes et tout... Mais pour les autres, je le fais parce que c'est mon travail, mais je préférerais ne pas avoir à le faire. En fait les gens sont plus arrogants quand ils n'ont pas vraiment besoin de nous.

C'est la même idée qu'exprime Maxime lorsqu'il décrit un client qui lui demande à plusieurs reprises de lire le panneau d'affichage à sa place, alors même qu'il l'a déjà informé plusieurs fois de la façon d'accéder par lui-même à cette information.

« Maxime : Je peux le mettre face à un tableau où est marqué, en clignotant et en gigantesque, le nom de sa gare avec le quai, il me posera la question « c'est quel quai, c'est quelle heure ? ». En quand c'est pas encore affiché, je peux avoir des discussions de quatre-cinq minutes avec quelqu'un qui va me redemander dix fois l'heure et le quai, alors que je lui ai expliqué dix fois que ça allait être affiché juste au-dessus. »

(Maxime - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

En d'autres termes, certains clients cherchent à profiter de la porosité des contours de la relation de service qui les unit aux agents, pour leur imposer des tâches peu gratifiantes. Il arrive ainsi qu'ils soient confrontés à des demandes sortant du cadre de leurs missions sans pour autant qu'elles ne revêtent une utilité spécifique ou qu'elles ne débouchent sur une gratitude particulière. Le caractère imposé, abusif et peu valorisant du service demandé revient alors à jouer un rôle servile en assistant un client qui ne le mérite pas ou pourrait s'en passer. A titre d'exemple, le *verbatim* suivant rapporte une scène au cours de laquelle une cliente demande à Celia de porter son chat jusqu'à son train au titre de d'aide à la personne à

mobilité réduite. Bien que cette scène pourrait être interprétée différemment dans un autre contexte, ici la demande est jugée abusive pour deux raisons : le ton sur lequel elle est formulée est jugé condescendant et parce qu'elle renvoie l'agent à l'idée peu valorisante d'être mis au service d'un animal de compagnie.

« Un exemple. Un dame de Trouville qui voulait qu'on l'aide, mais à porter son chat. Parce que les gens de Trouville sont très... Pour eux, c'est un dû, on est à leur disposition. Donc je lui explique que : madame, nous, on est là pour vous aider, il n'y a pas de problème, mais pas pour aider votre chat. [Mimant la cliente] « Ah, je ne comprends pas ! ». Je dis : vous savez, l'aide à la personne, c'est un service qui est totalement gratuit. Elle gueule, elle gueule, elle crie. Je lui dis : nous, on n'est pas là pour aider votre chat. On part du principe que vous êtes partie chez vous avec votre chat donc, vous savez que vous pouvez l'emmener jusqu'au train. Tu vois, on n'est pas ses boniches. Il faut pas abuser. Et puis, c'est la façon de demander. On n'est pas tes chiens. C'est une façon de dire les choses, de parler aux gens, quoi. On n'est pas les larbins de qui que ce soit, que ce soit moi ou d'autres. Ça, c'est clair et net. »

(Célia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Parfois, l'*abus* se déclare tardivement et alors que l'agent a déjà cédé à la demande du client, croyant qu'elle était légitime. Dans l'exemple suivant, Stéphane est volontairement allé au-delà des missions qui sont les siennes pour rendre le service demandé. Lorsqu'il réalise son erreur, il estime avoir été trompé par une cliente ayant « abusé de sa gentillesse ». Ce sentiment est alors proportionnel à l'investissement de l'agent dans l'interaction.

« On a une femme de Bougival [banlieue aisée], tirée à quatre épingles, vêtements de marque. Elle demande toujours à téléphoner avec notre téléphone. Donc on lui passe. Et en fait tu vois qu'elle commence à inviter ses amis à manger quoi. Elle organisait son repas de Noël. C'est une rapiat. Elle veut pas téléphoner avec son téléphone, alors elle nous demande le nôtre. Elle se fout de nous. Faut pas qu'on abuse de notre gentillesse. »

(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)

*A contrario*, des situations similaires à l'*abus* dans le comportement adopté par le client, ne sont pas interprétées de façon semblable par les agents. En particulier, le manque de déférence peut être jugé involontaire ou justifié lorsque le client manque visiblement de temps ou de compétence interactionnelle. Son comportement est alors associé à une intention différente que celle d'abuser de l'agent. De même, les agents prennent volontiers en charge des tâches propres au client lorsque ce dernier semble avoir des difficultés dans son exécution autonome.

Prenons par exemple les interactions à proximité des quais et de l'heure de départ d'un train. Les échanges y sont très brefs et plutôt directs. La plupart des clients sont pressés par le départ du train et interrogent les agents dans leur course, souvent à distance et en se

contentant d'annoncer leur destination sur un ton interrogatif. Leur gestuelle témoignant de leur indisponibilité (par exemple, un regard inquiet) et leurs expressions faciales restant respectueuses et reconnaissantes (par exemple, un sourire), leur comportement n'est pas interprété comme un manque d'égard et les agents ne se plaignent pas de leur approche cavalière. Au contraire, ils répondent tout aussi directement par « oui » ou par « non » et s'amuse de l'agitation ambiante en commentant les performances des clients dans leur course effrénée et souvent chargée pour rejoindre leur train, voire prennent parfois des paris sur leur capacité à le rallier à temps. De même, le comportement des clients ne disposant à l'évidence pas des compétences interactionnelles nécessaires au respect de l'idiome rituel, parce qu'ils ne maîtrisent pas la langue par exemple, n'est pas perçu comme abusif. Au contraire, face à ce type de situation, les agents auront plutôt tendance à rechercher des moyens de communication alternatifs pour pouvoir répondre aux besoins du client malgré ses difficultés à l'exprimer en bonne et due forme. C'est de cette manière que réagit Noah dans la scène qu'il raconte, face à une cliente incapable d'interagir de se faire comprendre.

**Observation 23 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*Après avoir fait intervenir un collègue parlant arabe pour servir un client ne maîtrisant pas le français, Noah que j'observe, me raconte qu'il y a de cela quelques jours, il a reçu une cliente qui s'est présentée à lui en lui disant seulement « Navigo ». Malgré plusieurs tentatives de communication avec cette personne (dans plusieurs langues et par le dessin), il s'est avéré impossible de savoir précisément ce qu'elle voulait. Finalement, c'est en appelant un membre de sa famille pour traduire les interactions par téléphone, que la situation a été résolue.*

Pour les mêmes raisons, certaines demandes d'apparence abusives ne sont pas interprétées comme de l'*abus* et donnent plutôt lieu à des réactions positives de la part des agents, y compris lorsque le client adopte un comportement qui pourrait sembler « hautain ». La raison pour laquelle ces situations ne sont pas vécues comme telles réside dans l'existence d'un réel besoin d'assistance. Même si le service demandé (par exemple, lire un panneau, envoyer un message, trouver une adresse) ne fait pas appel à des compétences spécifiques de l'agent, l'incompétence relative du client donne une utilité au service rendu qui débouche souvent sur une forme de gratitude. Le cas le plus courant est celui des clients analphabètes qui rencontrent des difficultés à s'orienter dans une gare où il est nécessaire de savoir lire l'information. Ces personnes ont souvent recours aux agents présents pour prendre leur train. Cependant, elles n'évoquent jamais leur incapacité à lire, adoptent une posture très distante, utilisent rarement les formules de politesse d'usage, regardent souvent ailleurs et se contentent d'interroger l'agent sur un ton sec. A première vue donc, il est possible de lire cette situation

comme une forme d'*abus* classique. Cependant, avec l'expérience, certains signes permettent aux agents de repérer l'analphabétisme du client et ainsi d'attribuer son manque d'égard à un malaise. Un regard fuyant à l'évocation d'un support d'informations ou des signes d'incompréhension face à des supports écrits, sont ainsi pris pour indices par Maxime lorsqu'il est confronté à ce type de situation.

« Il y a des personnes à côté de leurs pompes. Ce qui nous pose beaucoup de problèmes, c'est les personnes qui ne savent pas lire. Tout simplement parce qu'elles ne le disent pas. C'est peut-être pour ne pas se démasquer, ne pas être vexées, mais elles en font trop. C'est des gens qui vont s'approcher de vous sans vous regarder ou la tête levée et qui vont dire « le train machin » pas de bonjour, rien. C'est des gens qui ont l'air très hautain. Très hautain. Donc, ça ne donne pas envie. Le problème, c'est de savoir qu'ils ne savent pas lire. Les trois quarts du temps, ils font mine de regarder ailleurs, et on comprend que... On leur dit « sur la voie 13 » et là, ils attendent. Et ça se voit là. Après. Dans leur regard. Parce qu'ils cherchent encore la voie de départ que tu viens de leur donner. »

(Maxime - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

L'*abus* est une expérience vécue fréquemment par les agents commerciaux de la gare de l'Ouest. La faiblesse de l'intention de nuire à laquelle ce type d'expérience violente est associé, justifie une tolérance relative de la part les agents qui peuvent la mettre sur le compte de l'habitude « de se faire servir » ou de la porosité des contours du service. Pour toutes ces raisons, elle est à la fois vécue et gérée moins difficilement que le *mépris*. En revanche, la répétition de cette expérience au fil des interactions vient rapidement à bout de cette tolérance. Après cinq, six, sept, huit, neuf ou dix (pour les plus résistants) interactions abusives, les agents montrent des signes d'agacement, de souffrance ou encore de rébellion.

En conclusion, l'*abus* est une violence considérée comme contingente, car relevant d'une intention de nuire faible de la part du client. Il est défini ici comme un/des comportement(s) relevant d'une mise au service contrainte d'un/des agent(s) par un/des client(s) pour la réalisation d'une tâche à faible valeur ajoutée, sans déférence et/ou gratitude particulière(s) associée(s). L'*abus* est considéré comme temporairement acceptable et partiellement contrôlable par les agents commerciaux.

### 1.1.2. Le *mépris*

Le *mépris* fait référence à la mise en cause des agents en tant que membres de la société. L'intention de nuire qui le sous-tend est jugée plus importante et donc plus malveillante que pour l'*abus*. Le *mépris* a vocation à atteindre plus directement et plus efficacement l'agent. Sa

violence réside dans l'image « indigne » que le client lui renvoi et qui est d'autant plus violente qu'elle le vise en tant qu'individu. Le *mépris* se situe à l'intersection de plusieurs régimes de stigmatisation et impliquant le statut social, l'origine ethno-raciale et le genre. Les agents font face à trois formes de *mépris* réaffirmés par Anne: de classe, raciste et sexiste.

« Et vous avez des gens qui pensent que de toute façon, ils sont supérieurs à un connard de cheminot, aux noirs, aux arabes et à leur femme. »

(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)

Cette catégorie d'expériences violentes est d'autant plus flagrante lorsque les agents quittent le périmètre de la gare en tenue et qu'ils font face à des violences alors même qu'ils ne sont pas en service. Lorsqu'ils prennent les transports en uniforme pour se rendre ou quitter leur travail, il arrive que des clients les « regardent de travers », les bousculent volontairement, les insulte. C'est précisément ce qu'il se passe lors de l'observation suivante où, alors que les agents toujours en uniforme tâchent de rejoindre les transports en communs pour retourner en gare après un dépôt de plainte, ils subissent le *mépris* des passants.

**Observation 12 - OP/GdO - Equipe Information - A l'extérieur de la gare**

*Il est 23h et nous quittons, trois agents information, leur cadre d'astreinte et moi, le commissariat de police suite à un dépôt de plainte contre une cliente. Alors que nous traversons le quartier pour récupérer les transports et rejoindre la gare de l'Ouest, les regards et les comportements des passants nous rappellent rapidement que les agents sont toujours en uniforme. Après avoir entendu des soupirs sur notre passage à plusieurs reprises, nous traversons une route devant une voiture à l'arrêt. Bien que Sarah soit encore sur le passage piéton, la voiture redémarre et s'approche d'elle au ralenti jusqu'à la toucher avec son pare-chocs. Elle rouspète et avertit de sa présence, mais le conducteur et son passager ne réagissent pas et la regardent impassiblement.*

En particulier, le *mépris de classe*, vise spécifiquement le statut social de l'agent et son assimilation à la fonction publique. Bien que les cheminots ne soient pas des fonctionnaires, ils sont largement considérés comme tels par les clients. Comme le pointe Claire, le port de l'uniforme revient ici à revendiquer une appartenance au service public et donc à l'Etat, son autorité, sa dette et ses monopoles. Pour des raisons d'opinion politique, l'agent fait donc face à la défiance des clients-citoyens vis-à-vis du pouvoir et de ses représentants, soit parce qu'ils fustigent un son laxisme, soit parce qu'ils rejettent son autorité.

« [Les agents commerciaux] portent aussi l'image d'une entreprise qui est en monopole et malgré eux, ils véhiculent quelque chose qui n'est pas forcément bien vu. »

(Claire - Directrice de proximité/Equipe information - Gare A)

De nombreuses violences sont ainsi adressées aux employés en général, par le biais de l'un ou de plusieurs d'entre eux. Il est possible d'y lire les stigmates dont les agents sont porteurs au nom de l'entreprise, et qui font d'eux une population discréditée aux yeux des clients. Ceux-là tiennent principalement à leur présumée « incompétence », leur « alcoolisme », leur « fainéantise » ou encore leur « bêtise », autant de stéréotypes classiques associés aux fonctionnaires, mot qui est d'ailleurs utilisé par certains clients comme une insulte. En raison de l'histoire de l'entreprise et du statut particulier de ses membres, les agents se disent globalement considérés par les clients comme des « privilégiés », des « bons à rien », des « gréviculteurs ». Certains clients filment d'ailleurs les agents lorsqu'ils se trouvent en situation d'échec (par exemple, face au blocage d'une machine de vente), d'incapacité (par exemple, pris en défaut d'information) ou d'interruption de travail (par exemple, devant fermer le guichet en avance), et diffusent ensuite les vidéos sur les réseaux, venant ainsi renforcer cette représentation stéréotypée et dégradée évoquée par Nadia.

«Nadia : On est des fainéants, on est des bons à riens payés à rien faire, on est cons, on est alcooliques... Voilà on a une sale image.

Interrogatrice : Et comment tu t'en es rendue compte que vous aviez une mauvaise image ?

Nadia : En me faisant insulter par les clients. »

(Nadia - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

Certains agents vont, comme Sabah, jusqu'à se sentir « détestés » par les clients en raison de leur statut social.

« Ils ne nous aiment pas en fait, ils nous détestent. C'est vraiment ce que tu ressens des fois, ils nous détestent et tu le sens. [...] Pour eux, tu as l'impression que nous, on est vraiment des merdes ; on est au plus bas de l'échelle et qu'eux, ils sont au top du top et que nous, c'est toute la misère du monde... de leur monde en tout cas.»

(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

Ce *mépris de classe* peut être subdivisé en deux sous-catégories. La première provient des personnes s'estimant appartenir à une catégorie sociale supérieure. Outre des symboles de classe évidents (par exemple, la tenue vestimentaire), les agents remarquent des phrases caractéristiques employées lors de ce type de *mépris de classe*, telles que « vous ne savez pas à qui vous parlez ». Le client signale ainsi la supériorité de son statut à l'agent, alors relégué au bas de l'échelle sociale. Plusieurs exemples concrets de ce *mépris de classe* sont racontés par Anne. Elle explique comment cette violence transparait dans le geste de clients lui laissant un pourboire ridicule, s'étonnant qu'elle sache lire ou se demandant si elle sait compter.



« Un jour un client, je lui vends un billet, tout se passe bien, c'est très cordial. Et à la fin, je vous assure qu'il m'a jeté une pièce de cinq centimes, c'était des francs à l'époque, en me disant « ça vous fera votre pourboire ». Enfin, ce n'est pas beaucoup, mais en même temps je ne méritais pas mieux. Et son visage s'était changé, et donc sur le coup je suis restée coi. Et puis je suis allée pleurer. Je n'ai pas compris cette violence. Mais ce mépris ! J'étais étudiante en lettres à l'époque et je regardais les livres et une autre fois j'ai eu un client qui s'est étonné et qui m'a dit « parce que vous savez lire vous ? » ou un autre qui m'a dit « Vous savez compter au moins ? ». »

(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)

Comme il est possible de le relever dans l'extrait précédent, l'argent en tant que symbole de classe, peut devenir l'outil d'une violence symbolique qui prend concrètement forme dans la situation. Nombreux sont les clients qui évoquent le montant de leur salaire ou de leurs impôts pour témoigner de leur supériorité vis-à-vis des agents. Le cas, évoqué par un cadre dirigeant, de clients jetant leur carte de crédit haut de gamme aux agents, en est un exemple concret.

« Les gens qui jettent leur carte Gold plus plus à la figure des agents, c'est clairement pour leur montrer qu'ils ne valent rien. »

(Raphaël - Cadre dirigeant de la direction des incivilités)

De même, le différentiel de capital économique est au cœur de la violence, lors d'un échange, filmé et diffusé par un passant.

#### **Document externe : retranscription d'une vidéo filmée et diffusée par un passant**

*Alors qu'il s'était présenté au guichet de vente, un client décroche son téléphone sans se soucier des clients patientant derrière lui. L'agent lui demande s'il peut se mettre de côté, mais il n'apprécie pas sa remarque et hausse le ton.*

**Client** → **Agent commercial** : Moi j'ai ai marre de payer 9000 euros d'impôt pour les fonctionnaires français. Je ne respecte pas les fonctionnaires français qui ne savent pas travailler ! A 51 ans, les gens de ma catégorie, on en a marre ! Je gagne 70 K euros, vous vous êtes au SMIC donc vous fermez votre gueule ! Le jour où vous aurez gagné 85 K euros comme moi, vous pourrez parler ! Si vous n'aviez pas des gens comme moi pour payer 10 000 euros d'impôts vous seriez à la rue !

**Agent commercial** → **Client** : Vous êtes ridicule, si vous ne vous respectez pas vous-même, respectez au moins les autres, ce sont des usagers, c'est des gens comme vous !

**Client** → **Agent commercial** : Non, mais pas du tout ! Parce que moi je suis supérieur à vous et que vous allez crever ! Non, mais attendez, JE ME CASSE [...] La semaine prochaine je suis à Saint-Domingue pour le travail, c'est pour ça que je 70 K euros et demain 80 K euros !

**Agent commercial** → **Client** : Mais super, touchez ma bosse mon seigneur !

**Client** → **Agent commercial** : Mais madame, mais attendez quel est votre salaire de merde ? Vous vous faites chier et vous allez gagner combien à la retraite ?

**Agent commercial** → **Client** : Mais moins que vous, moins que vous !

**Client** → **Agent commercial** : Bon allez pauvre connasse ! [Il part]

La seconde manière vient de personnes en apparence issues de milieux moins favorisés et méprisant l'agent en raison de la supériorité « non méritée » de son statut social. Dans ce cas, le *mépris de classe* se traduit plutôt par des phrases du type « pour qui tu te prends ? ». Elle est évoquée par Tina qui parle de « deux styles de mépris » de la part des clients, celui qui vise les agents commerciaux en raison de l'infériorité de leur statut social et celui qui les vise en raison de sa supériorité.

**Observation 12 - OP/GdO - Equipe information - Commissariat de police**

**Tina** → **Observatrice** : Il y en a des clients qui nous méprisent parce-qu' ils pensent qu' on est en-dessous d'eux, et il y'en a qui pensent qu' on est au-dessus d'eux. C'est deux styles de mépris.

En outre, ces formes de *mépris de classe* viennent faire écho à celles que connaissent les agents commerciaux par ailleurs ; au sein d'une entreprise qui valorise les métiers techniques au détriment des métiers commerciaux et le réseau de ligne à grande vitesse à celui du réseau urbain et périurbain ; et dans leur sphère personnelle où au même titre que les autres cheminots, ils se sentent jugés négativement par leurs proches. Finalement, le statut dont ils se montrent fiers, comme leur appartenance à ce qu'il appelle « la famille cheminote », a pour contrepartie de les placer en marge de la société. Le nom du principal groupe d'agents SNCF sur les réseaux sociaux<sup>80</sup>: « Je bosse à la SNCF et j'assume », témoigne bien de ce sentiment d'exclusion partagé par les membres de l'entreprise. Laura raconte comment son statut d'agent SNCF semble faire oublier aux clients, mais aussi à sa famille et à ses amis, qu'elle connaît les mêmes contraintes professionnelles, personnelles et de transport qu'eux.

« Il y en a, tu as l'impression que tu es SNCF donc tu ne fais pas partie de la population. Tu as les Français, tu as les clients et tu as nous les agents SNCF. Et on dirait qu' on n'a pas les mêmes règles qu'eux. Ils te parlent comme si tu ne savais pas ce que c'était de prendre le train. Comme si on venait en hélico ou qu' on prenait des trains en or massif [...] On est pareil. C'est dur même dans la vie privée quand voilà tu es en repas de famille ou autres ou avec des amis « ah ! La SNCF na na na ». Tout de suite c'est « ah ! Tu bosses à la SNCF ! Pardon » et c'est vrai que tu as l'impression qu' on est catalogué. »

(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

<sup>80</sup> Ce groupe a été créé sur le réseau social *Facebook* et comptait 21 144 membres le 22/07/2018.

Le *mépris* peut aussi prendre la forme d'un *mépris sexiste* touchant principalement les femmes. Il se traduit souvent par le refus de la part de clients hommes, d'interagir avec elles. D'abord confrontées à leur silence lorsqu'elles proposent leur aide, elles constatent ensuite qu'ils interagissent plus volontiers avec leurs collègues masculins. Dans certains cas même, et comme dans l'observation suivante, en l'absence d'agents commerciaux hommes, les clients se tournent vers d'autres catégories de personnel. En faisant cela, ces clients leur font comprendre implicitement qu'ils ne les estiment pas suffisamment compétentes pour faire leur travail, raison pour laquelle Amel se montre atteinte par le comportement suivant.

**Observation 15 - OP/GdO - Equipe mobile - Itinérance sur le quai transversal**

*J'observe Amel, qui déambule à proximité des quais pendant l'heure de pointe. A chaque fois qu'un train s'apprête à partir, Amel se positionne devant l'agent de départ qui se trouve être un homme, afin de pouvoir répondre aux questions des clients sans qu'il soit dérangé pendant qu'il exécute la procédure de sécurité permettant de faire partir le train. Un client attend à proximité du quai et semble chercher une information. Amel lui propose alors spontanément son aide.*

**Amel** → **Client** : Bonjour Monsieur, je peux vous aider ?

**Client** → **Amel** : [Se tournant vers l'agent de départ qui est concentré sur sa procédure et ne peut donc pas lui répondre] Non je vais voir avec votre collègue [il attend visiblement qu'il ait fini sa procédure, sans doute a-t-il remarqué ou a connaissance de l'affichette signalant que cet agent ne peut pas être dérangé pendant le départ du train].

**Amel** → **Observatrice** : [Ne prenant pas la peine de lui expliquer que l'agent de départ n'est pas en situation de lui répondre] Je déteste les gens comme ça !

Enfin, le *mépris raciste* concerne principalement les agents qui sont racialisés par les clients. Des attitudes visiblement hostiles sont ainsi repérables. Certains clients refusent plus ou moins explicitement de s'entretenir avec des agents qu'ils assimilent à « des étrangers » le plus souvent en raison de leur couleur de peau. Dans le *verbatim* suivant, Farid évoque une situation dans laquelle un client, refusant d'avoir à faire aux agents présents en raison de leurs origines ethniques présumées, finit par quitter l'espace information.

« J'ai eu un client qui arrive à l'espace info et il n'y avait que des *blacks* et des arabes au comptoir. Et comme il ne veut pas leur parler, il demande à voir un responsable. Du coup, on appelle un responsable et là il arrive. Et manque de bol, le responsable c'était Michel, je sais pas si tu vois, il est *black*. Et donc il arrive avec sa casquette et là le client lui dit « non pas vous, je veux voir le responsable ! ». Il lui dit « c'est moi le responsable Monsieur ». Et là il [le client] fait "RAH" [l'agent mime une expression de dégoût] et il s'en va. Et clairement, tu voyais qu'il voulait pas s'adresser à nous parce qu'on n'était pas de la bonne couleur. »

(Farid - Agent informateur/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

De façon plus explicite, certains clients invectivent directement les agents sur ce registre.

Fréquemment, les agents évoquent des injures dont le caractère raciste est évident, telles que « sale nègre » ou « sale arabe ». D'aucuns leur suggèrent de « rentrer chez eux ». Khader fait partie des agents vivant régulièrement des attaques en raison de leurs origines ethniques.

« [Les clients méchants], c'est des gens qui visent ma personne, qui essaient de me toucher personnellement, de m'atteindre. Un client qui n'est pas content du service même si il est très énervé bon... Mais un client qui veut t'atteindre personnellement c'est autre chose... Ça peut être sur ma fonction, lié à ma personne... Soit sur le fait que je sois fonctionnaire, mais le plus souvent c'est sur mes origines [maghrébines]. La dernière fois on m'a dit que je faisais partie du *quota* par exemple [rires]. »

(Khader- Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Il est par ailleurs intéressant de remarquer que le *mépris raciste* envers les agents commerciaux peut reprendre à son compte la nature publique du service de transport. La situation évoquée dans le *verbatim* suivant témoigne d'un tel usage comme motif de discrimination. Paradoxalement, le statut public de l'entreprise peut donc aussi bien s'avérer stigmatisant que discriminant pour ses agents. C'est ainsi que Sabah s'est vue plusieurs fois reprocher de travailler à la SNCF, du fait de ses origines ethniques.

« Il y a beaucoup de racistes. C'est malheureux à dire, mais il y a beaucoup de racistes. Je me suis déjà pris des réflexions racistes dans la gueule. Comme « vous ne devriez pas travailler à la SNCF, la SNCF c'est pour les Français ! ». A l'époque des attentats ben ce n'était pas possible, c'était « VOUS NE DEVRIEZ MEME PAS ETRE LA, RENTREZ CHEZ VOUS ! DEGAGEZ, JE NE VEUX PAS VOUS PARLER, DEGAGEZ! ». Enfin c'était des trucs pas sympas. »

(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

Finalement, le *mépris* est la forme d'expérience violente qui est vécue la plus difficilement pour deux raisons. Parce qu'elle les vise directement l'agent en tant que personne d'une part, et parce qu'elle résonne avec d'autres expériences de *mépris* vécues en dehors du travail d'autre part. Comme l'exprime Hugo, le sentiment d'être *méprisé* est vécu d'autant plus douloureusement qu'il ne peut être associé à des causes extérieures à l'agent lui-même.

« En fait c'est le *mépris* qui me touche le plus. Toute à l'heure tu me demandais ce qui me touchait, c'est vraiment quand j'ai l'impression d'être méprisé tu vois. Ça c'est dur. Tu peux t'énerver contre quelqu'un parce qu'il y a des choses qui vont pas, mais quand tu le méprise, c'est plus violent tu vois. »

(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Eprouvant des difficultés à associer le *mépris* à des causes rationnelles ou légitimes, les agents en dénoncent le caractère « gratuit ». Dans ce contexte, les agents peuvent parfois avoir le

sentiment d'être insultés « pour le plaisir » et en raison de la « méchanceté » des clients.

« Ce n'est pas non plus facile de se faire insulter gratuitement. [...] Ça, ces côtés-là, en fait la méchanceté gratuite. Le côté gratuit. Tu ne comprends pas pourquoi... [Silence].»

(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

En conclusion, bien que le *mépris* soit vécu moins fréquemment que l'*abus* par les agents commerciaux, il les touche plus profondément en raison de l'intention de nuire importante et malveillante du client et de la personnalisation de la violence qui résonne ainsi au-delà de la sphère de l'interaction. Pour toutes ces raisons, il est à la fois vécu et géré plus difficilement que le *mépris*. Un seul évènement peu donc atteindre durablement l'intégrité de l'agent. Il s'agit de comportement(s) témoignant d'un manque de considération d'un/des client(s) envers un/des agent(s) en raison du statut social, du genre et/ou de l'origine ethno-raciale présumé(s).

En guise de synthèse, le **tableau 17** suivant reprend les définitions et positionne l'*abus* et le *mépris* dans la typologie des expériences violentes.

**Tableau 17.** L'*abus* et le *mépris*

|                                     |  | VIOLENCES CONTINGENTES  | VIOLENCES MALVEILLANTES  |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Intention de nuire du client perçue |  | Faible  | Importante   |
| Cause(s) perçue(s) des violences    | Stigmat(e)s de(s) agent(s)                         | <p><b>L'ABUS</b></p> <p>Comportement(s) relevant d'une mise au service contrainte d'un/des agent(s) par un/des client(s) pour la réalisation d'une tâche à faible valeur ajoutée et/ou sans déférence ou gratitude particulière(s) associées.</p> | <p><b>LE MEPRIS</b></p> <p>Comportement(s) témoignant d'un manque de considération d'un/des client(s) envers un/des agent(s) en raison du statut social, du genre et/ou de l'origine ethno-raciale présumé(s).</p> |
|                                     | Degrés d'acceptation et de contrôle de la violence | Temporairement acceptable   | Non acceptable   |
|                                     |  | Partiellement contrôlable   | Non contrôlable  |

## 1.2. Les violences liées aux (dys)fonctionnements de service

Le service délivré par les agents découle d'un système aux rouages nombreux, complexes parfois contraignants et particulièrement exposés aux aléas. Or lorsque un dysfonctionnement survient en raison d'un évènement, d'une erreur ou tout simplement parce que le fonctionnement de l'organisation ne permet pas de répondre aux attentes des clients, porter la casquette de l'agent commercial en gare, revient à incarner « le seul visage » de l'entreprise à

un moment où elle produit une grande insatisfaction et sans que les différents acteurs de la chaîne de service soient accessibles aux personnes insatisfaites. Bien que les agents commerciaux, en bout de chaîne, n'aient finalement que peu de responsabilités, de prises, voire même d'explications sur les dysfonctionnements et les fonctionnements de l'organisation, ils en subissent directement les conséquences violentes. Le *défolement* et sa version aggravée, le *pétage de plombs*, surviennent précisément dans ce type de contexte. Les paragraphes suivants visent à préciser en quoi ces deux types d'expérience consistent.

### 1.2.1. Le *défolement*

Le *défolement* correspond à une expérience violente mettant en cause de l'agent en tant que représentant de l'entreprise. A ce titre, elle ne vise pas à l'atteindre directement, mais aspire, par son truchement, à se venger ou à s'attaquer à l'organisation. En d'autres termes, le *défolement* procède comme une vidange des rancunes accumulées par les clients à l'encontre de l'organisation. Il est considéré comme quasi-irrépressible pour le client, dont l'intention de nuire est envisagée comme faible et contingente de la situation. La simple présence de l'agent à un moment où le client ne parvient plus à se contenir, l'amène à faire office de défoleoir pour qu'il puisse « se venger » comme le dit Patrick, les agents assumant comme le rappelle Melissa, l'entière responsabilité d'actes qui ne sont pas nécessairement les leurs.

« Le seul visage de l'entreprise que les gens peuvent voir c'est en gare. Les conducteurs de trains [les clients] ne les voient jamais. Les contrôleurs ils les voient que quand ils sont contrôlés et il y a tout de suite ce rapport de force. Les gens qui réparent les voies, ils ne les voient pas. Les gens dans les bureaux, ils ne les voient pas. Les gens qui travaillent de nuit, ils ne les voient pas. Donc, à part nous, ils voient personne. Les seules personnes qu'ils voient de la SNCF, c'est nous en fait. Donc quand il y a des retards, quand il y a des problèmes, des grèves comme hier et avant-hier, c'est sur nous qu'ils... J'ai envie de dire qu'ils se vengent. »

(Patrick - Agent mobile\* - Gare C)

« Donc [les agents commerciaux] dépendent des 150 000 cheminots. Qu'ils aient bien fait leur boulot, que les gares soient belles, qu'elles fonctionnent, que les trains roulent à l'heure... Et là, leur travail se passera bien. Sinon, ils paieront pour tous les autres. Parce que c'est eux qui ont la casquette SNCF. Et finalement, dans l'entreprise, c'est eux qui assument que ça marche ou ça ne marche pas. »

(Mélissa - Dirigeante d'unité opérationnelle - Gare B)

Les observations montrent que les dysfonctionnements qui sont évoqués lors du *défolement* peuvent être actuels ou passés, réels ou perçus, propres à l'entreprise ou liés à des dysfonctionnements externes. S'ils précèdent généralement le *défolement*, leurs effets

peuvent être à retardement. Les observations montrent ainsi que le dysfonctionnement initial peut être éloigné temporellement et spatialement de la situation dans laquelle il survient. Certains clients s'en prennent aux agents en raison d'un dysfonctionnement qu'ils ont vécu dans une autre gare ou à un autre moment de la journée. En l'occurrence, les agents remarquent que les situations de *défolement* sont plus fréquentes et intenses le soir où ils déclarent « payer le double ». D'abord parce que des dysfonctionnements ayant lieu le soir semblent moins acceptables, car ils empiètent sur la vie privée et non professionnelle, ensuite parce qu'ils viennent parfois s'ajouter aux dysfonctionnements survenus le matin même, enfin parce que les clients sont moins pressés. Célia dit ainsi savoir d'avance qu'elle aura à faire à des clients plus « virulents » le soir lorsqu'un dysfonctionnement s'est produit le matin.

« Le matin, ils ont du retard, mais ils n'ont pas forcément le temps parce qu'ils sont pressés. Mais ils vont revenir. Les mêmes vont revenir le soir et c'est sûr qu'ils vont gueuler. On a des gens très virulents, le soir, hein. Ah oui, oui. »

(Célia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Par ailleurs, les dysfonctionnements perçus par les clients ne sont pas toujours considérés comme des dysfonctionnements du point de vue des agents. Il peut ainsi arriver qu'une situation soit jugée dysfonctionnelle alors qu'elle résulte d'une erreur faite par le client. L'observation suivante illustre le cas de clients arrivant au guichet après un mauvais usage des automates de vente qu'ils interprètent comme une défaillance de l'entreprise.

#### **Observation 22 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*Alors que j'observe les agents s'affairant au guichet vente, je constate à plusieurs reprises que des clients arrivent en se plaignant des automates de vente. Visiblement énervés par ce contretemps, ils se plaignent, reçus à l'appui, d'avoir été débités inutilement pour le rechargement de leur carte. Si la plupart semblent se contenir, d'autres s'en prennent plus ouvertement aux agents qui s'attèlent à la « réparation » de cette « erreur de l'entreprise ».*

*Profitant d'un moment de répit, j'interroge Jérôme, un des agents, sur cette problématique. Il m'explique qu'en réalité, ces clients ont en commun d'avoir retiré leur carte de crédit trop rapidement lors du rechargement de leur carte de transport. Il me montre alors que les reçus qui lui ont été donnés pour preuve du dysfonctionnement reproché. Je peux ainsi constater que l'absence de débit y est bien précisée. Les clients pressés par le temps et pris dans leurs automatismes ont donc retiré leur carte de crédit trop rapidement de la machine et ont constaté plus ou moins tôt que leur carte de transport n'avait pas été rechargée. Par réflexe, ils ont considéré que leur carte de crédit avait été débitée sans remarquer que le débit s'élevait à zéro euro, et en ont conclu à un dysfonctionnement.*

De la même manière, certains dysfonctionnements peuvent être perçus comme tels par les

clients au regard de ce qu'il envisage être un fonctionnement idéal. Aussi, les lourdeurs administratives, l'attente, le refus de l'agent en raison de procédures contraignantes, peuvent être des situations considérées comme dysfonctionnelles par les clients alors même qu'elles relèvent du fonctionnement normal de l'organisation. Il est alors important de noter, comme le fait Tina, que l'incapacité de l'agent à rendre le service attendu, peut parfois être interprétée comme de la mauvaise volonté de sa part et être d'autant moins acceptable par le client.

**Observation 12 - OP/GdO - Equipe information - Commissariat de police**

**Tina** → **Observatrice** : Parfois, notre impuissance peut être interprétée comme de l'arrogance par les clients.

Enfin, aux dysfonctionnements de service viennent souvent s'ajouter d'autres dysfonctionnements vécus par ailleurs par les clients, sans qu'ils aient pu exprimer leur insatisfaction. Le moindre problème rencontré sur le trajet de transport devient alors déclencheur. Dans le cas suivant, le client laisse apparaître à demi-mot le caractère multi-causal de son mécontentement en évoquant des problèmes souvent professionnels et personnels. Bien qu'ils ne soient pas toujours à l'aise avec cette fonction de réceptacle qu'ils associent au travail d'un « psychologue », les agents reconnaissent, comme Célia, qu'elle renforce la relation qui les lie aux clients, pour qui ils estiment parfois être les seuls personnes auprès desquelles il est possible de « se lâcher » dans la journée.

« Il y en a, ils ont envie de crier, mais ils savent que ce n'est pas de notre faute à nous. Ça crée des liens quelque part. C'est vrai. Parce que souvent, quand on a des problèmes de retard, ce sont des gens qui sont déjà aigris. Et on le remarque parce que dans leurs paroles, ils le sortent : « Putain, j'ai déjà un patron qui me fait chier, et vous, vous venez avec vos putains trains en retard ! ». Vous voyez ? Donc ce qu'il ne peut pas dire, sa frustration qu'il ne peut pas développer face à sa femme ou à son mari ou à son employeur, comme nous sommes là, on en prend plein la tronche. »

*(Célia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

Parmi les agents commerciaux et comme l'affirme Ethan, ce rôle de défouloir est collectivement reconnu et considéré comme structurellement inéluctable.

« Quoi que tu proposes, le client s'il veut t'insulter, il t'insultera, s'il veut se défouler sur toi, il se défoulera. »

*(Ethan - Agent Mobile - Gare A)*

La volonté de l'organisation et de son autorité organisatrice de rendre les agents les plus



visibles et les plus accessibles possible pour les clients en cas de dysfonctionnement, associée à la fréquence desdits dysfonctionnements, vient renforcer cette fonction de réceptacle, qui en ressortirait presque institutionnalisée. Il est d'ailleurs parfois possible de déceler la reconnaissance de cet usage cathartique, dans le discours des clients qui demandent la permission de se défouler sur les agents. C'est ce que rapporte Malaïka.

« La plupart des clients s'en foutent que tu leur donnes l'information tout de suite ou dans cinq minutes. Ils veulent juste gueuler c'est tout ce qu'ils veulent. Ils viennent et ils te disent « Est-ce que vous permettez qu'on vous tape dessus ? »

(Malaïka - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

En somme, lorsque le service est perçu comme dysfonctionnel, les agents endossent le rôle de bouc émissaire et polarisent la violence endémique résultant de l'insatisfaction des clients. Bien qu'ils soient le plus souvent étrangers aux causes multiples et complexes qui viennent entamer la qualité du service, ils en portent seuls, l'entière responsabilité face aux clients. Partiellement ou totalement innocents des maux dont ils sont accusés, ils endossent le visage de l'entreprise, soit un rôle suffisamment significatif pour que leur culpabilité soit crédible aux yeux des clients. Leur violence libérée, ceux-là « crachent leur venin », « expriment leur haine », « se déchargent », « vident leur sac » sur ce coupable idéal. Dans le même temps, les agents jouent le rôle de fusible organisationnel. En prenant pour cible, le *défoulement* déresponsabilise et protège un système entier dont les (dys)fonctionnements sont attribués à un petit groupe d'individus faisant office de « punching-ball », de « pare-chocs », de « paratonnerre », de « chair à canon » ou encore d' « amortisseur ». Ainsi, « partir au front » comme Nirma et Patrick le décrivent, maintient la violence à distance de l'organisation.

« Tu vois à la guerre on met les pauvres devant pour amortir les chocs et derrière, on met l'armée du Roi. Nous c'est pareil : on nous met devant le client, on se prend tous les clients mécontents et après, nous - parce qu'en plus nous on est des gros bouffons du Roi - on leur propose : « Si vous voulez écrire à ma hiérarchie votre mécontentement, vous pouvez l'envoyer avec l'enveloppe T ». Et le mec il va prendre la feuille, il aura déjà vidé son sac, il va rentrer chez lui, il va se calmer et il va écrire. Et la hiérarchie elle va nous dire « Mais c'est pas si compliqué que ça en fait. Vous vous plaignez, mais en fait ils sont pas si méchants ! ». Nous, ils nous crient dessus ! »

(Nirma - Agent commercial - Gare A)

« Des fois j'ai l'impression qu'on est le paratonnerre. C'est de la chair à canon comme on dit. Des fois c'est la sensation qu'on a en fait. On nous met en première ligne quoi. C'est « Allez-y, faites-vous tirer dessus et nous on arrive derrière ». »

(Patrick - Agent mobile\* - Gare C)

Le *défolement*, bien qu'il puisse parfois heurter la conscience professionnelle des agents, est rarement interprété comme une attaque personnelle. Très souvent d'ailleurs, l'usage cathartique qui est fait de l'interaction, est précisée par le client qui, de façon classique, commence par dire « je sais bien que vous n'y êtes pour rien, mais... ». Lorsque cette dynamique n'est pas explicitée, c'est la façon dont les reproches et les injures sont proférés qui signalent à l'agent qu'il est en présence d'un *défolement*. Les observations montrent ainsi que les clients utilisent le « vous » non pas en tant que pronom de politesse, mais à la deuxième personne du pluriel. Ce faisant, le client ne s'adresse pas à l'agent en tant qu'individu, mais aux agents en général, par le biais d'un agent en particulier. Il s'attaque à sa façade professionnelle et non à sa façade personnelle. Cette analyse est renforcée par le fait que le client ne regarde pas directement l'agent et balaye plutôt l'espace des yeux, que les reproches ne le concernent pas (par exemple, se plaindre des agents grévistes auprès d'un agent présent) et que les insultes restent génériques et ne portent pas sur des caractéristiques propres à l'agent. C'est donc dans cette perspective que Bintou comprend la situation qui suit.

**Observation 16 - OP/GdO - Equipe mobile - Quai transversal**

*Un client vient voir Bintou\* pour lui parler de son problème. Il comptait prendre un train censé l'amener de la gare de l'Ouest à une autre gare afin d'y récupérer un train pour sa destination finale. Or, suite à la réduction du nombre de trains (période de grève), le prochain train au départ de la gare de l'Ouest ne lui permettra pas de récupérer son second train à temps. Comme il s'agit du dernier départ, il n'a pas de moyen de rentrer chez lui. Au moment où il le comprend, il commence à s'en prendre à l'agent :*

**Client → Bintou :** PUTAIN, MAIS VOUS ETES VRAIMENT DES GUIGNOLS ! C'EST A CAUSE DE VOTRE PUTAIN DE GREVE DE MERDRE LA QUE JE NE PEUX PAS RENTRER CHEZ MOI ! VOUS ETES VRAIMENT DES MERDES PUTAIN ! A CAUSE DE VOUS J'AI PAS DE TRAIN ! »

*Plus tard, j'ai l'occasion de demander à Bintou comment elle a compris cette scène.*

**Bintou → Observatrice :** Non, mais là ça se voyait que c'était pas contre moi, que c'était contre la SNCF.

**Observatrice → Bintou :** Comment tu le vois ?

**Bintou → Observatrice :** Je sais pas ça se voit voilà c'est « vous » sous-entendu « les agents SNCF ».

**Observatrice → Bintou :** Mais il pourrait aussi te vouvoyer ?

**Bintou → Observatrice :** Ouais, mais là c'était « vous les agents SNCF » [elle imite le client en prenant du recul et en balayant l'espace du regard]... Avec « votre grève ! » tu vois. Ça se voit en fait que c'est pas contre moi.

Le *verbatim* suivant permet de préciser ce point. Anne y raconte comment elle a interprété

une menace de coup comme un *défolement* et imagine cette même menace dans le cas d'une situation assimilable à un *pétage de plombs*. Dans le cas qu'elle rapporte, la menace ne lui étant pas destinée personnellement, elle est interprétée comme l'expression d'un énervement.

« Mais une fois, j'ai un client, ça avait été très dur. Il y avait eu une situation très perturbée. J'étais venue donc avec mon gilet rouge et le client me dit « je ne vous parle pas parce que sinon je vous tape ». Il était très, très énervé... ce n'était pas une vraie insulte personnelle, c'était quelqu'un de très énervé. « De toute façon je te tape ». Il me menaçait pas, il ne m'a pas dit « je vais te casser la gueule ». Ce qu'il a voulu dire c'est « je suis tellement énervé ». Il n'attaquait pas ma personne à ce moment-là. C'était : « je suis énervé après vous et je vais vous frapper. S'il y en a un qui essaie de me parler de vous là, avec vos gilets, je vais vous taper ». Il n'est pas venu à ça de moi en me disant « je vais te casser la gueule ».»

(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)

Le caractère irrépressible de la violence qui s'abat sur l'agent dans le cas du *défolement* la rend temporairement tolérable. N'étant pas associé à une intention de nuire importante, il est mieux accepté et géré par les agents, en ramenant le client à la raison notamment. Le *défolement* est, dans une certaine mesure, supporté par les agents. Hugo dit le tolérer quelques minutes. Cependant, s'il se poursuit trop longtemps ou trop intensément, l'expérience est alors requalifiée en *pétage de plombs*.

« Quand la personne est hystérique je vais encaisser un certain nombre de minutes parce que je peux comprendre que la personne soit énervée. Je comprends même que le mec, d'un certain point de vue, tout ce qu'il puisse rechercher, c'est de se lâcher sur quelqu'un qui représente la SNCF. Ok. Mais si la personne ne redresse pas, si elle ne redescend pas. Si elle cherche pas un renseignement, mais veut juste se lâcher, je tolère quelques minutes, mais pas plus »

(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

En conclusion, le *défolement* est une violence considérée comme contingente, car relevant d'une intention de nuire faible de la part du client. Il est possible de le définir comme un/des comportement(s) permettant à un /des clients(s) d'exprimer sa/leur colère à l'encontre de l'organisation en prenant à un/plusieurs de ses agents pour victime(s) émissaire(s). Le *défolement* est considéré comme temporairement acceptable et partiellement contrôlable par les agents commerciaux.

### 1.2.2. Le *pétage de plombs*

Bien qu'il résulte, comme le *défolement*, de dysfonctionnements de service, le *pétage de plombs* désigne une modalité d'action particulièrement virulente marquée par une surenchère du client dans son offensive envers l'agent et ce, malgré les tentatives de l'agent pour le

ramener à la « raison ». Ainsi, il est associé à une intention de nuire plus importante que le *défoulement* et à un comportement relevant plutôt de la malveillance. Cette expérience se caractérise par la détermination du client à atteindre l'agent, quand bien même les causes de sa vengeance lui sont étrangères. Le client semble y perdre le contrôle de lui-même et devient par là même, incontrôlable par l'agent. Alors que plus rien ne semble pouvoir retenir la violence est désinhibée du client, cette expérience engendre la peur de l'agent qui est alors visé plus directement. Dans l'extrait suivant, Medhi insiste sur le danger que représente le *pétage de plombs*, et sur les difficultés qu'il a à le gérer lorsqu'il y est confronté.

« Dans le passé, je me suis rendu compte que quand une personne pète vraiment un câble, qu'elle soit habillée en costume-cravate ou en *jogging*, elle peut être plus dangereuse que des jeunes qui ont trop bu en fait. J'ai vu des hommes qui avaient la quarantaine, sortant du travail avec la mallette, qui ont pétaient littéralement des câbles. Ils sont au bout de tout, ils en ont marre. Et là c'est, c'est compliqué à gérer. »

(Medhi - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Le client s'emporte ici dans une escalade qui apparaît disproportionnée au regard de la situation qui l'a engendrée, soit du fait de la durée soit du fait de l'intensité de la violence portée. Dépassant la raison, cette violence ne peut plus être légitimée par les (dys)fonctionnements déclencheurs. Daniel raconte une scène dans laquelle un client en est arrivé à frapper sur la vitre de son guichet à l'aide d'un poteau métallique initialement destiné à organiser la file d'attente, en raison d'un problème de titre de transport. Face au caractère dérisoire du dysfonctionnement, il se montre dubitatif quant à la légitimité de cet acte.

« J'ai vécu des personnes qui, littéralement pétaient un câble. En fait, j'étais à mon guichet, il y avait des travaux et j'étais en train de lui expliquer qu'il n'y avait plus de train, mais des bus, et en fait il a pris un gère-files et il l'a jeté contre la vitre ; après, il l'a repris, il l'a tapé contre le comptoir. [...] Sortir tout ça pour un ticket, je ne sais pas... Je trouve que c'est disproportionné, je ne sais pas les gens où ils vivent, mais ils vivent dans un monde parallèle. Pour un ticket de métro, pour *pff*... Il y a des choses que je n'arrive pas à comprendre en fait. Des fois, ils se mettent dans des états pas possibles alors que ce n'est pas si grave. »

(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

Le *pétage de plombs* se traduit par des attaques perçues comme surdimensionnées. Il se matérialise par des agissements violents obstinés. Comme ce fut le cas pour Sabah, l'agent se sent acculé par les attaques du client dans ce type de situation.

«Moi, ce que je supporte pas, c'est quand on s'acharne sur moi. Par ce que là, le mec m'a

insulté pendant un quart d'heure. Il est revenu à la charge. Et là, c'était trop loin, il est revenu, pareil, insulter, insulter, insulter... insulter... C'était trop. »

(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

Outre la durée, l'intensité de la violence est particulièrement présente lors du *pétage de plomb*, qui peut dès lors se traduire par des comportements particulièrement brutaux. Le client peut ainsi avoir recours à des injures personnalisées malgré la nature organisationnelle du problème initial. L'agent est alors pris pour cible non plus en tant que représentant de l'entreprise, mais en tant qu'individu. Cette fois, c'est sa façade personnelle qui est attaquée. Comme l'évoquent successivement Hugo, Caroline et Alexandre, c'est en les regardant dans les yeux, en les tutoyant ou en ayant recours à des insultes clairement personnelles que le client parviennent à les blesser, et que les agents se retrouvent dans l'incapacité d'attribuer cette violence à leur rôle professionnel.

« Je n'accepte pas quand c'est trop personnel. C'est les trucs qui m'ont fait le plus mal ici. C'est quand le mec me regarde au fond des yeux et me dit voilà « toi t'es incapable quoi ». Ou « tu ne sais pas faire ton *taff* [travail] ». Ou « t'es un bon à rien ». Pas, genre pas tu représentes la SNCF, mais non, toi individuellement on te dit que t'es un incapable, c'est dur. »

(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« On nous dit que c'est pas nous, que c'est la casquette qu'on insulte. Moi je suis désolée, mais quand on me traite de « sale pute », c'est pas la SNCF qu'on insulte c'est moi. »

(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« On pourrait enlever l'uniforme et se dire que toutes les insultes sont dessus, mais, il y en a qui savent très bien comment te faire mal. Ils insultent sur des trucs personnels : le physique, la famille... Et là c'est un peu plus gênant. »

(Alexandre - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

Une autre façon d'augmenter l'intensité de la violence dans le *pétage de plombs* consiste à multiplier les agresseurs. Les « agitateurs de foule », comme les agents les appellent, s'emploient à rallier des personnes à leur cause de façon à s'engager dans un déchaînement collectif, jugé dangereux par les agents redoutant l'emballement de la foule. Stéphane évoque dans l'extrait suivant la capacité de ces meneurs à envenimer les situations.

« T'as des meneurs qui sont dans la foule et qui entraînent les autres pour que ça parte en pugilat. Pour envenimer. »

(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)

Les menaces, et notamment la promesse de faire licencier l'agent, de le frapper, de l'attendre à la sortie de son travail ou encore de le tuer, sont aussi courantes dans les cas de *pétage de*

*plombs*. Même si les agents savent qu'elles sont rarement mises à exécution, ces menaces peuvent s'avérer traumatisantes pour l'agent ; elles l'ont notamment été pour Mélia.

« Un jour j'ai eu un mec hyper agressif un matin il est devenu *ouf* [fou] et j'ai flippé quoi. Il été pas content, il voulait casser la vitre et tout. C'est parti en insultes, en menaces, il a carrément empêché les clients d'acheter des tickets. C'était la totale. Toutes les insultes qui m'a sorti, les menaces...C'est traumatisant des fois les menaces, ça fait quand même peur. »

(Mélia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Quand ils ne portent pas les coups directement, les clients peuvent utiliser les instruments disponibles dans l'environnement de travail de l'agent. En l'occurrence dans les situations étudiées: les gère-files, les passe-documents, les casquettes et les ordinateurs sont détournés de leur but premier pour faire violence. L'observation suivante relate une scène de *pétage de plombs* d'une cliente à l'encontre de l'agent. Alors qu'ils sont séparés par la vitre du guichet, la cliente détourne le passe-document pour coincer les doigts de l'agent à l'intérieur.

#### **Observation 22 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*Une cliente se montre particulièrement agressive envers Jérôme. Elle est visiblement passée dans un premier temps par l'espace « carte intégrale » où elle n'a pas obtenu satisfaction. Elle souhaite se faire rembourser le chargement d'une carte qui n'apparaît pas et pour laquelle elle n'a aucun justificatif : les agents SNCF donc pas la rembourser. C'est déjà la réponse qui lui a été faite à l'espace carte intégrale, mais ce deuxième refus la met hors d'elle.*

**Cliente → Jérôme :** [En criant et en faisant de grands gestes] VOUS RIGOLEZ ! J'AI ATTENDU 1H30 ! MAIS VOUS ETES VRAIMENT DES ZEROS ! VOUS ETES NULS C'EST PAS POSSIBLE !

*L'agent reste calme, ce qui a pour effet de faire sortir la cliente de ses gonds. Alors qu'il avait posé sa main dans le passe-documents coulissant, la cliente le tire de son côté de façon à lui coincer les doigts entre le passe-document métallique et la vitre. Désorienté, l'agent lui reproche son acte, mais la cliente s'en va. En reparlant de la scène un peu plus tard, il me dit :*

**Jérôme → Interrogatrice :** De toute façon tu as bien vu toute à l'heure, la jeune femme qui était insatisfaite, elle m'a quand même coincé les doigts dans la trappe ! La garce ! Mais là on sentait déjà la haine dans sa façon de parler et c'était plus de la colère, elle était déjà passée à la haine, l'expression n'est pas la même. La personne qui est colère on va peut-être pouvoir apaiser le truc, mais la personne qui a de la haine on peut pas faire grand-chose, elle écoute plus. Et là ça se voyait qu'elle était « partie », qu'elle avait péti un plomb, c'était fini on voyait bien qu'elle était plus elle-même, elle voulait rien entendre, c'était irrécupérable je pense. Et c'est ce genre de situation qu'on arrive plus tellement à tolérer à la longue...

Le *pétage de plombs* traduit donc, comme le dit Jérôme, une intention de nuire importante de la part du client. Quand bien même les dysfonctionnements peuvent être très contraignants,

voire récurrents, il est jugé inacceptable et difficilement contrôlable. A l'instar de Laura, les estiment subir les *pétages de plombs* au même titre que les clients subissent les dysfonctionnements qui les déclenchent.

« Les clients subissent beaucoup. Donc, au moindre petit pet, on sait que les clients vont péter un câble parce que c'est régulier en fait. Tous les soirs, ils sont impactés, tous les soirs ils ont les mêmes suppressions de train. Donc après, ce n'est pas évident pour eux, ça on sait. Et c'est vrai que ben nous on est là, on subit. On subit autant qu'eux et ça, ils ne le comprennent pas. »

(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

En conclusion, le *pétage de plombs* est une violence considérée comme malveillante, car relevant d'une intention de nuire importante de la part du client. Il renvoie à un/des comportement(s) d'emportement et d'acharnement d'un/de clients(s) contre un/des agent(s), considéré(s) comme disproportionné(s) dans en durée et/ou en intensité au regard des causes qui l'ont déclenché. Le *pétage de plombs* est considéré comme inacceptable et difficilement contrôlable par les agents commerciaux.

En guise de synthèse, le **tableau 18** suivant reprend les définitions et positionne le *défolement* et le *pétage de plombs* dans la typologie des expériences violentes.

**Tableau 18.** Le *défolement* et le *pétage de plombs*

|                                     |                                   | VIOLENCES CONTINGENTES  | VIOLENCES MALVEILLANTES  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| Intention de nuire du client perçue |                                   | Faible  | Importante   |
| Cause(s) perçue(s) des violences    | (Dys)fonctionnement(s) de service | <p><b>LE DEFOULEMENT</b><br/>Comportement(s) permettant à un /des clients(s) d'exprimer sa/leur colère à l'encontre de l'organisation en prenant à un/plusieurs de ses agents pour victime(s) émissaire(s).</p> | <p><b>LE PETAGE DE PLOMBS</b><br/>Comportement(s) d'emportement et d'acharnement d'un/de clients(s) contre un/des agent(s), considéré(s) comme disproportionné(s) dans en durée et/ou en intensité au regard des causes qui l'ont déclenché.</p> |
|                                     |                                   | Dégradés d'acceptation et de contrôle de la violence  | Temporairement acceptable  |
|                                     |                                   | Partiellement contrôlable   | Non contrôlable  |

### 1.3. Les violences liées aux déviances des clients

Plus rare et donc moins sédimentés que les quatre types d'expériences violentes précédemment décrites, le *délire* et l'*atteinte* font néanmoins partie des expériences violentes régulièrement vécues par les agents commerciaux dans leurs interactions avec les clients. Ceux-là estiment avoir peu de prise sur les causes de ces violences au motif qu'elles relèvent des déviances de leurs auteurs<sup>81</sup>. Identifiés sur un mode sensible, ils sont dépeints sous les traits d'indésirables, soit parce que leur apparence<sup>82</sup> les désigne comme des « marginaux », soit parce que leur comportement témoigne de troubles mentaux ou de l'emprise de psychotropes. Bien que leur capacité à respecter les règles de l'interaction soit remise en cause, mais, ils ne sont pas pour autant dépourvus d'intention de nuire. Le *délire* est considéré comme contingent et associé à une intention de nuire relativement faible, l'*atteinte* se traduit par une menace immédiate de l'agent en raison d'une intention de nuire plus évidente. Les paragraphes suivants cherchent à détailler ces deux formes d'expérience violente.

#### 1.3.1. Le *délire*

Le *délire* se caractérise par l'agitation agressive d'une personne dont il est possible de douter de l'équilibre mental et social, mais qui ne semble pas constituer un danger imminent pour l'agent. Il se traduit généralement par des comportements et/ou des propos injurieux, allusifs voire menaçants, tels qu'il est possible de les retrouver dans les situations de *mépris*, de *défolement* ou de *pétage de plombs*. Cependant, dans le cas du *délire*, ces comportements sont attribués à la déraison ou à la marginalité du client parce que son comportement est jugé « bizarre » ou ses propos « incohérents ». Il est donc considéré comme contingent. Finalement, les actes qui peuvent survenir lors du *délire* sont perçus moins violemment que lorsqu'ils surviennent dans les catégories précédentes. En effet, comme le suggère le *verbatim* suivant, l'individu déviant est considéré comme souffrant d'un « handicap » mental, moral ou social qui semble excuser en partie son comportement aux yeux des agents.

---

<sup>81</sup> Bien qu'ils puissent parfois investir la gare pour d'autres raisons que celle d'en utiliser les moyens de transports, ces auteurs seront ici appelés clients par souci de clarté.

<sup>82</sup> Ils peuvent leur paraître étranges ou repoussants parce qu'ils semblent sales, malades, mal odorants ou encore blessés, le plus souvent en fin de soirée et en début de matinée, c'est-à-dire au moment où il est possible de voir l'envers de la gare, alors moins un lieu de passage qu'une destination.



« Il y a des gens méchants et puis il y a des gens qui ont un handicap quoi ou des problèmes...Mais c'est des cas sociaux en fait. »

(Jérôme - *Dirigeant de proximité de l'équipe vente/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest*)

Il reste que déceler un tel trouble de la raison n'est pas toujours évident de prime abord. Néanmoins, un certain nombre des individus considérés comme déséquilibrés ou marginaux sont identifiés par les agents, car ils fréquentent régulièrement la gare de l'Ouest. Parmi eux, certains sont considérés comme pacifiques. En revanche, les agents repèrent ceux qui sont familier du *délire*. En l'occurrence, l'individu dont il est question dans l'extrait suivant semble de prime abord normal. Pourtant l'observation montre que les agents savent d'avance qu'il n'est pas là pour prendre un train, mais pour engager des interactions conflictuelles avec les agents présents. En effet, cette personne demande systématiquement aux agents une destination qui n'est pas desservie au départ de la gare et profite de leur réponse négative pour s'engager dans une longue série de reproches qui débouche parfois sur des insultes.

#### **Observation 21 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*La scène se déroule d'abord au guichet vente. A l'approche d'un client, Lydie le reconnaît et anticipe l'interaction qui va suivre. Elle nous confie qu'elle appelle le client arrivant « disque rayé » parce qu'il parle très longtemps, en boucle et toujours des mêmes choses. Elle le salue. Il lui demande un train pour Chartres et elle lui explique que Chartres n'est pas desservie au départ de la gare de l'Ouest. Il s'en offusque et s'engage dans une longue diatribe contre les gouvernements successifs et leur politique des transports. Etant visiblement énervé ou mimant la colère, il rejette systématiquement la réponse de l'agent qui tente de lui expliquer que Chartres n'a jamais été desservie au départ de cette gare et repart dans un monologue critique à l'encontre de l'Etat et de l'entreprise.*

**Lydie → Observatrice:** [En s'éloignant du microphone de façon à ce que le client ne puisse pas l'entendre] Il est pas méchant, mais il est un peu fou, des fois il reste vraiment une heure.

*L'agent continue de lui répondre avec le sourire jusqu'à qu'il décide de partir de lui-même.*

#### **Observation 16 - OP/GdO - Equipe mobile - Itinérance quai transversal**

*Plus tard, alors que je suis les agents mobiles sur le quai transversal, nous croisons à nouveau cette personne souhaitant toujours se rendre à Chartres malgré les explications qu'il avait eues au guichet en ma présence quelques temps auparavant. Les agents que j'observe n'étaient pas présents à ce moment-là, mais ils semblent avoir déjà eu affaire à lui. Il s'adresse à Aneessa en mêlant reproches en insultes adressés aux agents SNCF en général. Au bout d'un moment il s'énerve et se met à crier sur elle en lui disant qu'elle ne sert à rien et part agacé.*

Comme le laisse envisager l'extrait précédent, le comportement de l'agent peut inhiber comme déclencher le *délire* potentiel. En l'occurrence, lors d'une observation complète menée en gare A, j'ai moi-même été le déclencheur et l'objet d'un *délire*. En me méprenant

sur la rationalité du client, j'ai adopté une réaction visiblement inappropriée au regard de la situation et aux yeux de mon interlocuteur, qui n'en avait visiblement pas la même lecture.

**Observation 1 - P/Gare A - Itinérance avec les agents commerciaux**

*Un homme vient vers moi avec un visage très sérieux et me tend une pièce de 10 centimes. Il m'explique qu'il a trouvé cette pièce deux jours plus tôt dans la gare et qu'il me la ramène aujourd'hui pour que je puisse retrouver son propriétaire. Croyant qu'il faisait de l'humour, je réponds en souriant qu'il peut la garder et que son propriétaire ne lui en voudra sûrement pas. Mais il se montre très sérieux et prend très mal ma réponse, et peut-être mon air amusé. Après m'avoir lancé un regard manifestement dédaigneux, il s'en va en m'insultant.*

Dans un autre registre, les femmes qui exercent en gare de l'Ouest évoquent les comportements déplacés des clients qualifiés de « vicieux ». Ceux-là ont tendance à les appeler par leur prénom, à les tutoyer, à leur faire des avances explicites, à commenter leur apparence physique, à les regarder avec insistance, à chercher à obtenir un numéro de téléphone ou un rendez-vous malgré leur refus. J'ai ainsi pu observer et vivre plusieurs scènes de ce type au cours de mes observations. Celle qui est relatée ci-après rassemble un certain nombre des comportements précités à savoir, le tutoiement et l'emploi du prénom de l'agent et les remarques suggestives.

**Observation 8 - OP/GdO - Equipe information - Entre l'espace information et les trains**

*J'observe Lola et Pascal, deux agents informateurs qui sont alors en charge d'accompagner les personnes à mobilité réduite au départ ou à l'arrivée de leur train. Pour obtenir ce service, ces personnes s'enregistrent en général sur une plateforme dédiée et se présentent ensuite à l'espace information. C'est le cas d'un client qui arrive en fauteuil roulant face à Lola. Très rapidement, il se met à lui témoigner son intérêt et bien qu'elle ne réagisse pas à ses tentatives, il réitère ses avances et ses allusions de plus en plus explicitement tout au long de la prise en charge et jusqu'au départ de son train.*

**Client** → **Lola** : Bonjour Lola !

**Lola** → **Client** : Bonjour.

**Client** → **Lola** : [En regardant fixement son badge] C'est joli comme prénom Lola...

*Lola ne réagit pas aux remarques du client et entame sa prise en charge. Accompagnée de Pascal, elle récupère l'élévateur permettant de transporter les voyageurs en fauteuils roulant dans les trains non prévus pour les accueillir. Le client est placé sur l'élévateur par Pascal qui se trouve sur les quais. Lola attend à l'intérieur du train pour réceptionner le client. Au moment de son déplacement dans le train ce dernier dit très fort.*

**Client** → **Pascal** : Allez-y, lancer moi, je vais m'agripper à Lola !

**Client** → **Pascal** : [En ouvrant grand les bras et en criant, car Lola est à plusieurs mètres] LOLA TU ME PRENDS DANS LES BRAS ! ALLEZ, ÇA VA PASSER COMME « PAPA DANS MAMAN » !

Du reste, la déviance peut être liée à la marginalité des clients ou à leur consommation de psychotropes. Elle est alors souvent plus facile à déceler par les agents qui la relie à des représentations ou à des comportements jugés plus typiques. En guise d'exemple, l'extrait suivant raconte une scène où un client, sous l'emprise de l'alcool, exhibe son corps en guise d'affront et subvertit ainsi le contrôle social de façon spectaculaire.

«Il y a de tout. Des gens bizarres, des gens alcoolisés. Il y en a un qui a baissé son pantalon, une fois à 6 heures du matin en disant « *Fuck* la SNCF ! ». Puis il est parti, le pantalon baissé, voir la police pour porter plainte contre moi, parce que je ne l'avais pas renseigné comme il voulait. Il a dit « *Fuck* la SNCF ! », il s'est promené tout nu du quai de la voie 5 à la voie 27, avec le pantalon baissé, à 6 heures du matin [rires]. »

(Alexandre - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

En conclusion, le *délire* est considéré comme une violence temporairement acceptable et contrôlable lorsqu'elle ne passe pas le stade de l'*atteinte*. Il s'agit d'une violence jugée contingente, car relevant d'une intention de nuire perçue comme faible de la part du client. Il est défini ici comme un/des comportement(s) agressif(s) envers un/des agent(s) dont l'incohérence et/ou l'irrationalité témoigne(nt) de la/les déviance(s) du/des client(s).

### 1.3.2. L'*atteinte*

Bien que les auteurs de l'*atteinte* partagent les mêmes caractéristiques que ceux du *délire*, à savoir la déviance du client perçue par l'agent, cette expérience violente se définit plus particulièrement par le franchissement volontaire et donc mal intentionné de la distance physique - et par extension sociale - que les agents tentent de maintenir avec ces « indésirables » jugés « dangereux » ou « dégoûtants ». En effet, avec les clients déviants, les agents évitent d'interagir et, lorsqu'ils y sont forcés, s'emploient à garder leurs distances. L'enjeu consiste à se protéger de l'imprévisible et de la souillure que le déviant représente à leurs yeux. Dans le cas suivant, le corps du client errant en gare est perçu comme impur par Karim, qui se montre écœuré à son contact physique, ce qui le motive à s'en tenir éloigné.

#### **Observation 15 - OP/GdO - Equipe mobile - Itinérance quai transversal**

*Depuis plusieurs minutes, je vois de loin que Karim, le chef de secteur ayant rejoint les agents en gare se trouve « coincé » dans une interaction avec un SDF visiblement sous l'emprise de l'alcool. De loin, je vois qu'il l'écoute passivement et cherche autour de lui des moyens de sortir de l'interaction. Au moment où je m'approche, la personne attrape l'épaule de Karim qui, visiblement agacé et écœuré, lance sèchement un « Ne me touchez pas Monsieur » et s'éloigne. Le client se met alors à rire très bruyamment. Karim revient vers Amel et moi.*

**Amel** → **Karim** : [Sur un ton ironique] Bah alors tu veux pas qu'il te touche ?! Pourtant tu aimes bien quand les petites mamies elles te prennent le bras hein ?!

**Karim** → **Amel** : Ouais, mais pas lui, pas ce pouilleux-là ! [Grimaçant et s'essuyant l'épaule]  
C'est dégueulasse !

Comme il est possible de le repérer dans l'extrait précédent, l'agent laisse parfois apparaître malgré lui sa répulsion du déviant parce qu'il se tient à distance, grimace ou fait un pas de recul. Lors de mes observations, j'ai ainsi pu constater que les clients déviants pouvaient prendre les agents en flagrant délit de distanciation et s'en sentir offenser. Conscients de la peur que leur proximité implique, l'effacement de la distance spatiale devient pour eux un outil tout trouvé de violence à l'encontre de l'agent. Le rire satisfait du client est caractéristique de ce type de situation, montre que le client est au fait de ce qu'il incarne aux yeux de l'agent et des conséquences de son acte d'apparence « anodine ». Le déviant instrumentalise son stigmate pour en faire un outil de violence. Un simple contact prend la teneur d'une menace importante, d'une contagion immédiate, d'une souillure physique et sociale répugnante. Pour paraphraser Goffman (1963), qui écrit que le retournement du stigmate consiste à en faire un atout et revient à métamorphoser sa béquille en canne de golf, l'usage qui en est fait ici par le déviant consiste à l'utiliser comme une arme.

Dans le cas des personnes dont la raison paraît manifestement altérée par la maladie ou la consommation de psychotropes, s'ajoute à la peur de la contagion et de la souillure, celle du geste dangereux et inconséquent qui justifie le maintien d'une distance. Dans les *verbatim* suivants Didier rappelle le risque que ces personnes constituent tandis que Farid et Nirma confient leur peur du « coup de folie » et du geste irréparable.

« Il peut y avoir un risque dans des situations. Quelqu'un qui va avoir une gestuelle un petit peu inhabituelle, quelqu'un qui est alcoolisé ou potentiellement sous stupéfiants... »

(Didier - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« On a des fous qui font vraiment flipper. Une fois j'en ai eu un qui me fixait derrière les portes vitrées de [l'espace information]. Je lui ai dit de rentrer, et il a continué à me fixer sans me parler. Après il est parti. En sortant je l'ai recroisé et il avait retourné sa doudoune. Il avait une doudoune réversible il l'a retourné. C'est flippant non ?! Le mec serait passé à l'acte. »

(Farid - Agent informateur/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

« Si il y a un fou... il y a des schizophrènes dans la gare, il vient il me plante. Ok je meurs. Ah bah on va pleurer, la SNCF va donner de l'argent à ma famille, ok et après tout ça ? Qu'est-ce qu'on fait après ? En fait c'est chacun sa chance. »

(Nirma - Agent commercial - Gare A)

Il arrive cependant que la violence de l'*atteinte* dépasse le simple contact, puisque certains agents rapportent des coups ou des jets d'objets reçus dans ce type de situation. En outre, l'expérience d'Audrey, relatée par son encadrant, montre bien que la peur des « indésirables » qui peuvent cumuler les déviances, peut parfois se concrétiser puisqu'après avoir subi et repoussé les avances répétitives d'une personne errant visiblement en gare, cette agent a été victime d'une *atteinte* à caractère sexuel. De même, Anne raconte une situation vécue par l'une de ses agents qui a été la cible d'une *atteinte* physique par personne apparemment sous l'emprise de stupéfiants.

« Par contre si y a un contact physique ... J'ai un agent comme ça, Audrey, le mec il l'a dragué lourdement et au final, à un moment il est venu, il lui a mis une main aux fesses. Elle est partie fumer, il l'a retrouvée il l'a embrassée. Je parle pas d'une personne présentable, je parle d'un SDF. Cradosse. La totale. Elle a péte une durite. Quatre mois d'arrêts. [...] Voilà là pour moi, ça c'est vraiment l'*atteinte* à la personne. »

(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

« C'est par exemple le junky du matin. Le junky qui te pète la gueule, un matin, au petit matin ça m'est arrivé. Enfin pas à moi, mais quand j'étais manager, à un agent. Mais ce n'est pas notre faute. Enfin on n'y est pour rien. C'est le type, c'est un psychopathe. »

(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)

En conclusion, l'*atteinte* est considérée comme une violence qui n'est pas acceptable au motif qu'elle représente un danger direct et important pour l'agent et qu'elle est considérée comme malveillante. Elle désigne un/des comportement(s) visant à franchir volontairement la distance physique instituée par le/des agent(s) pour se protéger du danger que représente à ses/leurs yeux la/les déviance(s) du/des client(s). Elle est considérée comme inacceptable et difficilement contrôlable par les agents, notamment parce qu'ils considèrent qu'ils n'en sont pas la cause et que le client n'est pas capable de se contrôler lui-même.

En guise de synthèse, le **tableau 19** suivant reprend les définitions et positionne le *délire* et l'*atteinte* dans la typologie des expériences violentes.

**Tableau 19. Le délire et l'atteinte**

|                                     |                          | VIOLENCES CONTINGENTES  | VIOLENCES MALVEILLANTES   |
|-------------------------------------|--------------------------|---|---|
| Intention de nuire du client perçue |                          | Faible  | Importante  |
| Cause(s) perçue(s) des violences    | Déviance de(s) client(s) | <p><b>LE DELIRE</b><br/>Comportement(s) agressif envers un/des agents dont l'incohérence ou l'irrationalité témoigne de la déviance du/des client(s).</p> | <p><b>L'ATTEINTE</b><br/>Comportement(s) visant à franchir volontairement la distance physique instituée par le/des agent(s) pour se protéger du danger que représente à ses/leurs yeux la déviance du/des client(s).</p> |
|                                     |                          | Degrés d'acceptation et de contrôle de la violence  | Temporairement acceptable   |
|                                     |                          | Partiellement contrôlable   | Non contrôlable   |

En conclusion, les agents ont développé une grille de lecture locale pour appréhender la diversité des situations d'interaction violente rencontrées de manière pertinente pour l'action. Les six catégories indigènes identifiées, permettent de décliner le concept de violence selon les types de situation dans lesquelles il s'exprime. S'il est difficile de comptabiliser la fréquence de relative de ces situations, aléatoires dans leur expression et dans leur réception, elles sont toutes *a minima* quotidiennes. Les violences contingentes sont plus fréquentes, plus supportables et plus maîtrisables que les violences malveillantes. La typologie est non exclusive, les différents types de violence précités étant susceptibles de se cumuler dans certaines situations. Par ailleurs, des trajectoires violentes se dégagent et positionnent sur trois *continuum* l'abus et le mépris, le défoulement et le pétage de plombs ainsi que le délire et l'atteinte, et sur lesquels la violence est susceptible d'évoluer, le plus souvent de façon horizontale, dans le sens de la dégradation ou d'une amélioration.

\*

### Synthèse

Le *tableau 20* ci-après synthétise les six types d'expérience violente présentés jusqu'ici.

**Tableau 20.** Typologie des expériences violentes vécues par les agents face aux clients

|  |                                   | VIOLENCES CONTINGENTES  | VIOLENCES MALVEILLANTES   |
|--|-----------------------------------|---|---|
| Intention de nuire du/des client(s) perçue                               |                                   | Faible  | Importante  |
| Cause(s) perçue(s) des violences   | Stigmate(s) de(s) agent(s)        | <p><b>L'ABUS</b></p> <p>Comportement(s) relevant d'une mise au service contrainte d'un/des agent(s) par un/des client(s) pour la réalisation d'une tâche à faible valeur ajoutée, sans déférence et/ou gratitude particulière(s) associée(s).</p> | <p><b>LE MEPRIS</b></p> <p>Comportement(s) témoignant d'un manque de considération d'un/des client(s) envers un/des agent(s) en raison du statut social, du genre et/ou de l'origine ethno-raciale présumé(s).</p>                                  |
|  | (Dys)fonctionnement(s) de service | <p><b>LE DEFOULEMENT</b></p> <p>Comportement(s) permettant à un /des clients(s) d'exprimer sa/leur colère à l'encontre de l'organisation en prenant à un/plusieurs de ses agents pour victime(s) émissaire(s).</p>                                | <p><b>LE PETAGE DE PLOMBS</b></p> <p>Comportement(s) d'emportement et d'acharnement d'un/de clients(s) contre un/des agent(s), considéré(s) comme disproportionné(s) dans en durée et/ou en intensité au regard des causes qui l'ont déclenché.</p> |
|  | Déviance(s) de(s) client(s)       | <p><b>LE DELIRE</b></p> <p>Comportement(s) agressif(s) envers un/des agent(s) dont l'incohérence et/ou l'irrationalité témoigne(nt) de la/les déviance(s) du/des client(s).</p>   | <p><b>L'ATTEINTE</b></p> <p>Comportement(s) visant à franchir volontairement la distance physique instituée par le/des agent(s) pour se protéger du danger que représente à ses/leurs yeux la/les déviance(s) du/des client(s).</p>                 |
| Degrés d'acceptation et de contrôle des violences par le ou les agent(s) |                                   | Temporairement acceptable   | Non acceptable  |
|  |                                   | Partiellement contrôlable   | Non contrôlable   |

## **2. LES INTERPRETATIONS DES VIOLENCES DES CLIENTS PAR LES AGENTS COMMERCIAUX**

Cette section vise à préciser et à nuancer le processus d'interprétation des expériences violentes que n'est pas seulement sensible, subjectif et individuel, mais aussi équivoque, collectif, évolutif et encastré dans des logiques professionnelles. Il s'agit d'abord de préciser la façon dont les agents parviennent à relier le cours de l'interaction dans lequel ils sont insérés et qu'ils remanient en permanence *via* leurs actions, avec les différentes expériences typiques sédimentées (2.1). Ensuite, ce sont trois sens professionnels attribués à ces expériences violentes en fonction de l'idéal professionnel des agents, qui seront pointés (2.2).

### **2.1. Les cadrages des expériences violentes**

Le cadrage des expériences violentes est un processus d'investigation tentant de saisir dans la configuration interactionnelle, des indices suffisamment pertinents pour faire rallier ou alimenter le répertoire typifié d'expériences. Ce faisant, un cadre d'interprétation collectivement acceptable est attribué à la situation, tandis qu'elle est recadrée en permanence par le cours de l'action.

#### 2.1.1. Les indices significatifs de l'expérience violente

Comme il est possible de le repérer dans la section précédente, un certain nombre d'éléments significatifs configurent l'interprétation des situations violentes. Aussi, la catégorie sociale et l'état émotionnel des interactants, comme le degré d'efficacité de la violence échangée, sont autant d'indices sur le cadre qu'il convient d'adopter pour faire sens de la violence.

- *Les étiquettes des interactants*

Les catégories présumées des interactants jouent un rôle d'arrière-plan dans le rattachement d'une expérience violente au type qui semble lui correspondre. L'agent prête une attention toute particulière à la présentation et à la manière d'être de son interlocuteur. Son genre, son âge, ses caractéristiques ethniques, sa physionomie, mais aussi son attitude, sa façon de parler ou encore de se comporter. Il se fonde aussi sur le décor matériel de l'interaction, en particulier son horaire (horaires de travail, horaires tardives ou matinaux) et son lieu (voie des trains en provenance/direction de banlieue aisée ou modeste). S'élabore à partir de ces éléments, un travail de catégorisation des clients soutenu par un système d'étiquetage qui peut paraître surprenant ou caricatural de prime abord, mais qui s'avère souvent fiable en pratique.



L'étiquetage des clients s'enclenche lorsqu'ils entrent dans le champ de vision de l'agent et se poursuit tout au long voir parfois après l'interaction. C'est donc « à vue d'œil », « à force », « sans s'en rendre compte », « au *feeling* » et presque « machinalement » que les agents cernent les clients et parviennent à prédire leur comportement et celui qu'ils devront adopter.

« En fait, je juge les clients à vue d'œil. »

(Malaïka - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« Tu le vois à force, on voit à peu près à qui on a affaire. »

(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)

« Tu les repères et tu te dis sans t'en rendre compte: oui lui ça va être ça donc ça quoi. »

(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« C'est un petit peu au *feeling* c'est fait un peu machinalement »

(Didier - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Afin de cerner la situation, de comprendre ce qui s'y joue et d'y réagir de façon adaptée, les agents font appel à un ensemble de catégories tacitement partagées qui leur permettent de réduire l'imprévisibilité associée à l'interaction. Sur le nombre de clients avec qui ils ont eu l'occasion d'interagir, et bien qu'ils se défendent de raisonner sur la base de « clichés », ils ont ainsi dégagé six idéaux-types auxquels Karim fait référence dans l'extrait suivant.

« Tout à l'heure on parlait de tensions client et peut-être que ça va te faire rire parce que c'est peut-être le cœur de ta thèse, mais en fait, la question c'est de quel client on parle ? Nous on aime bien avoir des profils de client, mettre les gens dans des cases. »

(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

Les « cases » évoquées par Karim renvoient à six catégories de clients potentiellement violents. C'est à partir des différences et des similitudes dans le mode d'usage de la violence, qu'elles semblent avoir été forgées. Ce système d'étiquetage indigène distingue: les *costard-cravates*, les *racailles*, les *assistés*, les *cas sociaux*, les *vicieux* et les *agitateurs de foule*. Bien qu'énoncées au masculin, elles peuvent concerner aussi bien des hommes que des femmes et un individu peut très bien appartenir à plusieurs d'entre elles (c'est fréquemment le cas pour les *costard-cravates* / *assistés*). Par ailleurs, ces étiquettes n'ont pas vocations à décrire et à décrypter l'ensemble ni même la majorité des individus côtoyés, mais bien à repérer des situations potentiellement violentes. En outre, ces étiquettes sont considérées par les agents comme purement descriptives et non dégradantes pour ceux qu'elles qualifient. D'ailleurs,

Chapitre V. Les expériences violentes vécues par les agents commerciaux face aux clients certains agents se décrivent eux-mêmes comme des « racailles » ou des « assistés » par exemple. Observons toute fois que conscients qu'elles reposent sur une lecture stéréotypée des clients, certains agents comme Sabah peuvent se montrer réticents à l'idée de les voir expliciter.

**Observation 15 - OP/GdO - Equipe Mobile - Itinérance**

*Sabah, me confie après avoir vidé une rame de train :*

**Sabah → Observatrice :** J'en peux plus des costard-cravates !

*S'enclenche alors une discussion sur les différents profils de clients côtoyés. Alors que je lui témoigne de mon intérêt pour ces catégories mobilisées par les agents, elle semble craindre de les voir officialisées :*

**Sabah → Observatrice :** Oui c'est vrai qu'on a des catégories, mais de là le crier sur tous les toits !

Les clients étiquetés comme des *costard-cravates* sont considérés comme difficiles à canaliser voire les plus « dangereux ». Certains agents disent les redouter. Résidant souvent dans les banlieues aisées, ou transitant vers les côtes Normandes, ils apparaissent aux agents comme appartenant à des catégories socio-professionnelles élevées et comme ayant un niveau d'éducation important. Alors qu'ils viennent d'un univers très différent de celui des agents comme Mélia, ils sont perçus comme « hautains » par ces derniers.

« Tous ceux qui vont à Saint Nom la Bretèche, Versailles [banlieues aisées], ils sont un peu bourgeois. C'est un peu des gens hautains tu vois, qui se la pètent. »

*(Mélia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

Leur niveau d'exigence et leur manque de patience les rend particulièrement sensibles aux dysfonctionnements de service. Ils sont considérés comme peu tolérants vis-à-vis des retards y compris lorsqu'ils ne durent que quelques minutes. Sabah remarque qu'à ce titre, un retard de quelques minutes généralement accepté, est inacceptable pour un costard-cravate. En outre en cas de dysfonctionnement de service, cette catégorie de clients n'hésite pas à aller très loin dans l'offensive envers les agents. Medhi rapporte qu'ils cherchent généralement à pousser les agents dans leurs retranchements pour qu'ils fassent une erreur qui pourra leur être par la suite reprochée. Par conséquent, cette catégorie est jugée plus encline à s'engager dans un *défoulement* ou un *pétage de plombs*.

« Tu dis à un gars de Versailles que son train est dans une heure, c'est la fin de sa vie. Déjà, tu lui dis qu'il est dans 10 minutes, c'est la fin de sa vie, donc dans une heure, c'est... c'est la fin du monde [Rires]. »

*(Sabah - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

« Le costard-cravate est très *speed*, mais quand il a pas son train et qu'il est prêt à perdre son temps, il va nous pousser à bout. L'impression que j'ai, c'est que le costard-cravate il est un peu pervers, il va nous pousser à bout pour qu'on soit plus agressif. Il a du vocabulaire et donc il fait très très attention à ce qu'il fait. Il reste à la limite de la provocation. L'objectif, c'est de nous faire sortir de nos gonds. »

(Medhi - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Les *costard-cravates* ont une haute opinion de leur statut dans l'interaction et le revendiquent. Parce qu'ils payent leurs titres de transport et leurs impôts aux prix fort, ils attendent d'autant plus des agents et ne se privent pas de sanctionner leurs erreurs. Ceux-là font remarquer qu'ils parlent souvent de « leur train » et non « du train » comme le font la plupart des clients. Leur maîtrise de la langue, des règles de politesse, des modes de transports et de l'environnement de la gare, amènent les agents à interpréter leur manque de déférence comme volontaire et certaines de leur demandes comme déplacées. Dans le *verbatim* suivant, Célia évoque leur tendance à l'asservissement qui les implique majoritairement dans des tentatives d'*abus*. Elle ajoute que l'étiquetage auquel elle se livre lui permet parfois, avant même l'interaction commencée, de prédire le comportement et la destination du client.

« Pour les costard-cravates, c'est un dû, on est à leur disposition. C'est souvent Trouville parce qu'ils sont très *prout-prout*. Ils ont l'habitude qu'on les serve, quoi. Si, si, si. Ça se voit dans leur façon d'être. Elle ouvre la bouche, je sais qu'elle va crier. Il faut le faire, hein ? C'est à ce point. Elle arrive, je sais qu'elle va à Trouville. »

(Célia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Karim affirme quant à lui comme beaucoup d'autres, que les *costard-cravates* sont de loin les clients les plus violents et les plus méprisants auxquels lui et ses agents ont affaire, malgré l'image policée qu'ils pouvaient en avoir. Au contraire, il affirme que la relation se passe mieux avec les clients issus de milieux plus populaires.

« La clientèle de Saint-Nom-la-Bretèche est assez huppée, même très bourgeoise et elle est dix fois - et je pèse mes mots - elle est dix fois plus violente en terme de conflit et en terme de violence verbale que la clientèle des Mureaux [banlieue modeste]. J'ai travaillé aux Mureaux. J'y suis allé avec beaucoup d'appréhension. Voilà. On voit des voitures qui brûlent, on nous parle de cités, de police. Mais non. En fait la violence, on la ressent vraiment en tant qu'agent SNCF avec une clientèle qui logiquement, dans la case qu'on lui a attribuée, est une clientèle qui sait parler, qui est respectueuse. Moi, j'ai fait un maximum de dépôts de plaintes quand je travaillais à Saint-Nom-la-Bretèche ou à Saint-Germain-en-Laye [banlieue aisée]. Ce sont des insultes, ce sont des formules d'insultes. En fait ça commence toujours par : « vous ne savez pas qui je suis » ; « moi j'ai le bras long » ; « demain vous êtes au chômage ».

(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

Les clients étiquetés comme des *racailles* sont plutôt d'origines plus modestes et souvent

Chapitre V. Les expériences violentes vécues par les agents commerciaux face aux clients issus des banlieues populaires. Ils sont jugés moins exigeants et tolèrent plus facilement les (dys)fonctionnements. Dans ce type de situation, ils se montrent plus patients que les *costard-cravates*. Cependant, ils pourront se montrer agressifs lors d'un rappel à l'ordre. C'est d'ailleurs l'exemple choisi par Sabah qui évoque les insultes qui peuvent survenir à l'occasion d'une interdiction de fumer. De façon moins marquée que les *costard-cravates*, les *racailles* constituent une catégorie susceptible de s'engager dans des comportements de *défolement* ou de *pétage de plombs*, lorsque le dysfonctionnement perçu est important.

« Tout ce qui est Argenteuil, Mantes-la-Jolie et Les Mureaux [banlieues modestes], alors eux ils sont super-cools. Ils comprennent, c'est plutôt les gens modestes hein, socialement parlant. Pour ce qui est du trafic, tu leur dis que leur prochain train est dans une demi-heure ou dans une heure « Ok, d'accord. Merci Madame ». Ils ne vont t'insulter que pour des trucs comme ça. Que si tu leur demandes d'éteindre la cigarette oui là, ils vont t'insulter. »

(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

Bien que les agents se définissent eux même comme appartenant aux mêmes milieux sociaux que ceux qu'ils décrivent comme des *racailles* et avec qui ils partagent souvent une banlieue d'origine ou de résidence ou encore des origines ethniques, le *mépris* social du client peut s'insinuer dans l'interaction. En effet, comme le fait remarquer Medhi, si ils estiment qu'un agent partageant son milieu social le « prend de haut », le client pourra se montrer méprisant.

« La caillera c'est direct des insultes. Après c'est malheureux, mais pour beaucoup, c'est des personnes qui habitent dans une cité. Moi j'ai grandi dans une cité et la relation ça passe ça va. [...] Mais a relation est différente, je le tutoie. Parce que si j'arrive je le vouvoie il va se dire « hé pour qui il se prend lui, il croit qu'il est mieux que moi, etcetera. »

(Medhi - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Les clients étiquetés comme des *vicieux* sont essentiellement des hommes. Cette étiquette est principalement évoquée par les femmes et associée à une forme de *délire* ou d'*atteinte* consistant à appeler les agents par leur prénom, à les tutoyer, à leur faire des avances explicites, à commenter leur apparence physique, à les regarder avec insistance ou à se permettre une grande proximité physique voire des contacts sans y avoir été invités. Ils sont souvent démasqués par leur regard et leur attitude perçue comme lubriques.

#### **Observation 9 - OP/GdO - Equipe information - Itinérance quai transversal**

**Ina** → **Observatrice** : Parce qu'il y a des gens c'est des vicieux ils t'appellent par ton prénom, ils te proposent d'aller boire un café ou quoi.

Les clients étiquetés comme des *cas sociaux* sont particulièrement impliqués dans les

expériences de *délire* et d'*atteinte*. Cette étiquette regroupe les personnes considérées comme déviantes soit qu'elles souffrent d'un trouble mental permanent (par exemple, la maladie mentale) ou temporaire (par exemple, la consommation de psychotropes), soit qu'elles vivent en marge de la société (par exemple, les sans-abris).

Les clients étiquetés comme des *assistés* sont des personnes qui ont tendance à chercher à mettre au service les agents et donc à abuser d'eux. Il s'agit de clients qui semblent autonomes dans leur usage des transports, mais qui ont tout de même recours aux agents qu'ils considèrent comme étant leurs subordonnés en raison de leur statut professionnel. Les *assistés* sont définis par opposition aux *paumés* qui concernent des clients pacifiques aux situations hétérogènes, ayant en commun d'être en grande difficulté dans la gare. Les personnes ne maîtrisant pas la langue parlée et/ou écrite, l'usage du service de transport ou l'environnement de la gare, qu'ils soient touristes ou résidants sans pour autant maîtriser la langue française, font partie de cette catégorie dont les attentes ne sont pas considérées comme abusives. Cette appellation fait écho à la mention d'« assistance » inscrite sur la chasuble qu'ils portent, et vient s'opposer aux clients *paumés* qui « ont vraiment besoin d'aide ». Lorsqu'ils évoquent les tentatives d'*abus* comme Mickaël, c'est donc dans un sens particulier car contraire au sens commun, que les agents parlent « d'assistanat » en faisant référence à l'idée de servitude envers ceux qui n'en n'ont pas vraiment besoin.

« Les gens sont assistés, bientôt il faudra les prendre par la main, plus t'en fait plus ils en réclament, ils t'en demandent toujours plus et t'en fais jamais assez. »

(Mickaël - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

Enfin, la catégorie des *agitateurs de foules* est composée de personnes tentant d'entraîner d'autres clients dans un *pétage de plombs* collectif afin d'en accroître l'impact. Certains d'entre eux font partie d'association d'usagers cherchant à faire pression sur l'entreprise et ses agents et profitent parfois des dysfonctionnements pour rallier les clients présents à leur cause. Ils agissent généralement en parlant fort, en accusant les agents de mentir, en remettant en cause publiquement leurs arguments ou encore en pointant du doigt des scènes qu'ils estiment scandaleuses. Les agitateurs de foules sont craints par les agents qui savent bien, comme le rappelle Caroline ancienne cadre dirigeante de Transilien ayant elle aussi connu les émeutes de 2009, la dangerosité que représente une foule hors de contrôle.

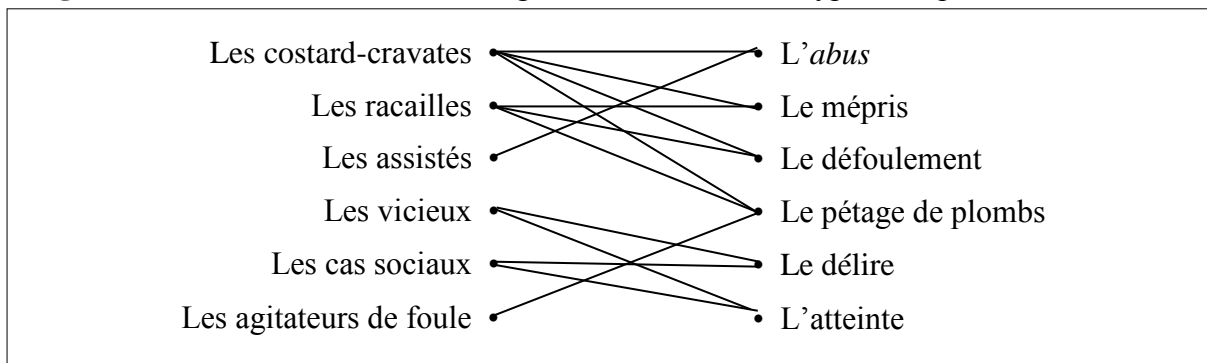
« Parce qu'une foule qui part en sucette c'est très dangereux il faut veiller à ce que personne ne crée des mouvements de foule précisément. »

(Caroline - Ancienne cadre dirigeante de SNCF-Transilien)

Ces étiquettes constituent donc autant de « contre-figures » indigènes du client qui viennent souvent élargir et parfois contredire la représentation unique posée par l'organisation. Le processus de catégorisation qui est ici à l'œuvre permet aux agents de cadrer chaque type d'interaction et l'interprétation qu'il convient d'en faire. A l'aune de ce qui a été montré, il est possible de relier ces catégories à des types de violence privilégiés.

La **figure 23** suivante représente les connexions existantes entre les catégories de clients et les expériences violentes typiques identifiées.

**Figure 23.** Les relations entre les catégories de clients et les types d'expériences violentes



Enfin, pour trois de ces catégories - les *costard-cravates*, les *racailles* et les *vicieux* - la catégorie à laquelle l'agent appartient est déterminante. En effet, il apparaît que lorsque l'interaction suppose une mixité d'interactants sur le plan social, ethnique ou sexuel, elle est aussi plus encline à être lue sous les traits de la violence. Les agents concluent ainsi plus naturellement à l'*abus* ou au *mépris* lorsqu'il s'agit d'un *costard-cravate* de qui ils sont socialement éloignés, tandis que comme l'explique Redah, la proximité sociale et/ou ethnique entre l'agent et le client semble apaiser les interactions.

« Redah : J'ai plus de facilités avec les jeunes qui parlent arabe et avec les jeunes de banlieue, des gens ils viennent dans le 95, qui viennent d'à côté de chez moi... Là y a aura plus d'accroches. Ce n'est pas que ça me change, c'est que je sais comment ils pensent. Il faut juste avoir les bons mots, et moi, il va voir ma tête. C'est difficile à expliquer, il va mieux me parler à moi qu'à mon collègue, parce que je ne sais pas, il va voir peut-être que le mec c'est un rebeu, il va voir que c'est un renoi, et ... il va mieux me parler.

Interrogatrice : Et avec les costard-cravates alors ?

Redah : Ouais, j'ai des, des conflits avec ces gens-là. J'ai du mal. »

(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

De même, les violences à caractère raciste ou sexiste ne concernent que des interactions caractérisées par une mixité ethnique ou de genre. C'est ce dont témoigne l'extrait d'une observation au cours de laquelle Leïla tente d'expliquer le *mépris* raciste qu'elle vit par la mixité de l'interaction.

**Observation 12 - OP/GdO - Equipe information - Espace information**

*Suite aux injures racistes d'une cliente ayant dit aux agents présents de « rentrer chez eux » en raison de leurs origines ethno-raciales, Leïla propose l'explication suivante :*

**Leïla** → **Observatrice** : Faut aussi voir que certaines personnes vivent dans des milieux très fermés et surement qu'ils ne restent qu'avec des gens de leur monde, des blancs et tout. Et quand ils arrivent ici en gare et qu'ils nous voient comme tu nous vois là, tous colorés et tout, ils se disent « mais qu'est ce qui se passe quoi ! ». Ils ont peur.

Cela ne signifie pas pour autant que la perception de la violence ne relève que d'une différence entre les coordonnées sociales des agents et des clients. En effet, il est possible de repérer un certain nombre de contre-exemples où des interactions non-mixtes sont perçues comme relevant du *mépris* par les agents. En particulier, un agent qui dit avoir longtemps appartenu à la catégorie des *costard-cravates* avant de devenir agent suite à son licenciement, confie avoir beaucoup de difficultés avec cette population. Par ailleurs, Bintou qui est d'origine d'Afrique subsaharienne, se plaint du *mépris* de celle qu'elle appelle « ses cousines » pour rendre compte de leurs origines ethno-raciales communes.

**Observation 16 - OP/GdO - Equipe mobile - Itinérance quai transversal**

*Après un échange avec une cliente dont il est possible de supposer les origines noires africaines, lui ayant parlé très froidement tout en gardant ses lunettes de soleil tout au long de l'échange, Bintou\* revient vers moi et me dit :*

**Bintou** → **Observatrice** : J'en peux plus de mes cousines, elles parlent trop mal !

- *Les états émotionnels des interactants*

Outre la catégorie sociale, l'état émotionnel du client et de l'agent participent à l'interprétation que les agents font de l'expérience violente en cours. D'une part, la perception que l'agent fait de l'état émotionnel du client, le guide dans son interprétation des causes de sa violence. D'autre part, l'état émotionnel de l'agent lui-même va l'amener à vivre et à percevoir plus ou moins fréquemment et plus ou moins intensément les violences du client.

Concernant l'état émotionnel du client d'abord, il transparaît souvent dans son attitude, l'expression de son visage et la façon dont il mobilise son corps. Les agents comme Malaïka,

Chapitre V. Les expériences violentes vécues par les agents commerciaux face aux clients disent parvenir à lire l'humeur du client sur son visage, et ce avant même qu'elle ne se confirme dans l'interaction verbale. J'ai d'ailleurs pu observer des agents se faisant les commentateurs à haute voix des émotions du client, bien avant l'ouverture de l'interaction.

« On voit selon son humeurs, si elle est énervée, sur son visage, comment elle va parler et tout. C'est facilement repérable. »

(Malaïka - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Cette analyse sensible de l'état d'esprit du client leur permet de savoir si celui-ci est animé par l'arrogance propre à l'*abus*, la détestation symptomatique du *mépris*, la colère associée au *défoulement*, la haine spécifique au *pétage de plombs*, l'égarement lié au *délire* ou à l'*atteinte*. C'est dans ce sens qu'Alexandre explique qu'il parvient désormais à « interpréter les insultes » selon l'état émotionnel du client.

« Il faut réussir à distinguer. Parce qu'une personne peut être agressive pas envers toi, mais parce qu'elle est en panique en fait. Et elle va te crier dessus, mais ça veut dire « Au secours aidez-moi ! ». Contrairement à une personne qui va s'exciter au guichet pour une histoire de tarif. C'est un peu différent parce qu'elle est en détresse. Faut comprendre les insultes, il faut les interpréter. Parce que tu ne vas pas avoir le même comportement en fonction. »

(Alexandre - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

L'investigation de l'état émotionnel d'un client particulier, est soutenue par celui des clients en général. En jugeant ce qu'ils appellent « l'atmosphère » de la gare, les agents prennent la température émotionnelle du lieu, et échangent leurs impressions comme le font Sabah et Amel. Jérôme dit ressentir de « l'électricité dans l'air », sans qu'il ne puisse l'expliquer.

#### **Observation 15 - OP/GdO - Equipe mobile - Itinérance sur le quai transversal**

**Sabah** → **Amel** : Je sais pas ce qu'il y a dans l'air aujourd'hui, mais ils [les clients] sont *relous* [lourds] non ?

**Amel** → **Sabah** : M'en parle pas je suis arrivée à 15h30, à 15H45 je me prenais déjà la tête avec un client !

« Je pense qu'il y a une atmosphère, il y a une ambiance et vous allez avoir des jours où les gens ça va bien se passer, et il y a des jours où tout le monde est énervé. Donc ça, c'est bien lié à l'atmosphère. Il y a des jours où on dit : je ne sais pas ce qu'ils ont aujourd'hui les clients, mais ils sont exécrables. Il y a quelque chose d'électrique sans que ce soit orageux. Il y a quelque chose qui fait qu'on ressent. Je ne parle pas que de moi. En échangeant avec les collègues on dit des fois : je ne sais pas ce qu'il y a aujourd'hui, mais ça ne va pas quoi. »

(Jérôme - Dirigeant de proximité de l'équipe vente/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)



L'investigation de l'état émotionnel de l'agent est aussi alimentée par le décor de l'interaction. A proximité des trains dysfonctionnels par exemple, ils auront tendance à interpréter les scènes comme des situations de *défillement* ou du *pétage de plombs*.

Quant à l'état émotionnel de l'agent, il est susceptible d'abaisser ou d'élever le niveau de violence vécu par les agents. Une même situation pourra être sous-évaluée ou surévaluée selon son état émotionnel. Une interaction qui serait passée pour violente ou très violente dans un autre contexte, peut être vécue comme normale ou simplement violente et inversement. Aussi selon leur humeur, les violences peuvent « glisser » ou atteindre. Dans le second cas, l'effet d'accumulation joue un rôle important. Au bout d'un certain nombre d'expériences violentes, la suivante voit son impact décuplé pour l'agent qui ne peut plus « encaisser ». Laura évoque ainsi une fluctuation dans le ressenti de la violence, mais aussi une saturation qui peut survenir sur une période de la journée ou au cours de la carrière professionnelle de l'agent. L'analogie que Raphaël choisit de faire avec la piqûre d'abeille, image justement ce que Nirma fait valoir, à savoir que les expériences violentes ne sont pas seulement événementielles, mais aussi cumulatives.

« Il ne faut pas oublier que c'est de l'humain, on est tous humain et des fois, pour un rien tu peux... C'est bête aussi à dire, mais il y a des collègues qui sont là depuis des années et qui sont blasés en fait. Donc, eux, forcément, ils vont être saoulés, ils vont faire ressentir ça aux clients. Donc, le client, ça va aussi l'énerver, ce qui est aussi normal. »

(Laura- Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« C'est comme une abeille qui vous pique dix fois au même endroit »

(Raphaël - Cadre dirigeant de la direction des incivilités)

« Je pense que c'est permanent, c'est pas tu t'es fait tapé une fois, c'est pas ça l'agression. C'est le tout. »

(Nirma - Agent commercial - Gare A)

- *L'efficacité de la violence entre les interactants*

Enfin, l'efficacité de la violence entre les interactants conditionne sa réception par l'agent. Un même comportement violent peut en effet entraîner des conséquences plus ou moins destructrices sur celui qui en est la cible selon la façon dont il va rencontrer efficacement ou non, des failles préexistantes chez l'agent. Comme le dit très bien un psychologue de l'entreprise qui a rencontré plusieurs agents commerciaux :

« L'agression pour les agents, c'est : qu'est ce qui me fait violence ? »  
(Serge - Psychologue au pôle de soutien psychologique de l'entreprise - Fonction transverse)

Il est ainsi, possible d'être, dans un premiers temps, surpris en entendant des agents comme Ludovic, expliquer qu'ils « préfèrent les coups aux mots ». Cependant, il s'avère que certains mots peuvent avoir des conséquences importantes lorsqu'ils résonnent particulièrement avec la biographie et les sensibilités de l'agent.

**Observation 12 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet**

**Ludovic** → **Observatrice** : Des fois les mots sont plus forts que les coups. Moi je préfère les coups aux mots.

Il ressort ici que l'une des dimensions de la violence est celle de la performativité du langage violent. L'injure est choisie par l'injurier pour la force de l'impact qu'elle aura sur l'injurié. L'objectif est donc que ce dernier se sente effectivement injurié et correspondre à ce dont on le traite. Cependant, l'agresseur ayant peu de moyens de contrôle sur la réception de son propos, c'est bien souvent le contexte qui détermine la violence de l'injure.

Dans certaines situations, la tentative du client n'atteint donc pas complètement son but. Cela peut être car la violence n'est pas reconnue comme telle par l'agent. Prenons pour exemple une scène observée au cours de laquelle un client s'en prend aux agents en leur reprochant le rôle joué par l'entreprise dans les déportations sous l'occupation allemande<sup>83</sup>, sans que ceux-là ne comprennent l'allusion. La violence tombe alors à plat.

**Observation 7 - OP/GdO - Equipe information - Espace information**

*Un client n'ayant pas obtenu gain de cause alors qu'il était pris en charge par Samy dans l'espace information s'écarte et hausse le ton en s'adressant à l'ensemble des employés présents :*

**Client** → **Agents présents (dont Samy et Lucas)** : [Très fort] C'EST UN SCANDALE QUE

---

<sup>83</sup> Réquisitionnée par l'Etat français de Vichy sous l'occupation allemande, l'entreprise a en effet transporté 76 000 de juifs vers des camps d'extermination nazis entre 1942 et 1944. Elle a pour cette raison déjà fait l'objet de plusieurs procès qu'elle a toujours remporté. En 2011, durant une cérémonie de commémoration, son Président Guillaume Pepy, a reconnu les responsabilités de l'entreprise « sous la contrainte » et qu'il a décrite comme un « rouage de la machine nazie d'extermination ». Parmi les cheminots héritiers de cette histoire, c'est plutôt l'imaginaire de « la Bataille du Rail » et de ses agents morts en résistants qui domine et qui sont mis à l'honneur par les organisations syndicales. Il y a d'ailleurs en gare de l'Ouest, un mémorial dédié aux cheminots morts dans leur résistance face à l'occupation nazie et pour laquelle l'entreprise a reçu la légion d'honneur et la croix de guerre. Les agents présents lors de la scène rapportée n'ont donc peut-être pas connaissance du caractère controversé du rôle de la SNCF dans les déportations.

VOUS AYEZ OSE DEPORTER DES JUIFS PENDANT LA SECONDE GUERRE MONDIALE ! [Il part].

**Lucas** → **Samy** : Qu'est qu'il a dit ? C'est quoi cette histoire de Juifs [Rires]. Il répète une pièce de théâtre ?

**Samy** → **Lucas** : Je ne sais pas j'ai rien compris, il doit être fou. Tu l'as vu avec sa voix là [il l'imité] « C'EST UN SCANDALE ! » [Rires collectifs].

Dans d'autres situations au contraire, la tentative du client atteint son but voire, est plus efficace que prévue. A ce titre, les injures visant la famille et notamment la mère, portant sur ses caractéristiques physiques, ainsi que les disqualifications professionnelles, sont particulièrement offensantes pour les agents notamment lorsqu'elles résonnent avec leur biographie. Comme l'affirme Karim, chacun à son propre cadre de référence concernant les insultes acceptables et inacceptables. Pour lui comme pour beaucoup d'autres agents, l'insulte visant la mère est une violence ultime, celle face à laquelle il ne pourra pas se contenir et qui l'amène à en venir aux mains avec un client qu'il est tenté de « jeter sur les voies » tant son honneur est atteint. Mais l'histoire qu'il raconte à propos de Zineb, montre que les attaques sur le physique, lorsqu'elles raisonnent avec un mal-être, peuvent être destructrices pour la cible, sans que cela soit nécessairement compréhensible pour les autres.

« Tout dépend en fait de la personne. Moi, à l'époque [où j'étais agent commercial], vous pouviez me cracher dessus, m'insulter, les insultes racistes : pas de problèmes. Mais le « nique ta mère » il ne passait pas. Je n'acceptais pas, franchement c'est méchant pour le reste de ma famille, mais vous pouvez insulter toute ma dynastie, mais ma mère il ne fallait pas l'insulter. Et un jour un client a eu le malheur de me dire : va niquer ta mère. Et là, j'ai failli le jeter dans les voies. En fait, on hiérarchise les insultes, mais c'est une hiérarchie qui n'est écrite nulle part en fait. Chacun a son cadre de référence. Il y a une agent Zineb, qui m'a fait rigoler il n'y a pas longtemps, elle m'appelle pour porter plainte contre une cliente. Et sur le coup, je ne sais pas pourquoi je suis parti sur, elle ne m'a même pas raconté l'histoire. On est au commissariat, on attend et je lui dis : vas y raconte qu'est-ce qu'il s'est passé ? Dans ma tête, soit on l'a traité de « sale arabe », soit de « sale pute ». Elle m'a dit « elle m'a dit sale petite naine ». Je lui dis : pardon ? « Elle me dit sale petite naine ». Je lui dis : ouais, mais elle t'a traitée ? Elle a eu des propos racistes ? Sexistes ? Elle me dit « Ah non, non, non. ». Je lui dis : elle t'a dit juste sale petite naine ? Et elle « Ah ouais, mais c'est grave, t'es en train de dire quoi ? ». Elle est petite effectivement et elle l'a mal pris. Donc naturellement, on hiérarchise les insultes selon notre vécu à nous, notre point de vue en fait. Donc c'est très difficile de les classer. »

*(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)*

Enfin, l'expérience de Sabah montre que si certaines insultes comme « con/conne, connard/connasse » peuvent être ritualisées selon les milieux sociaux, et donc avoir finalement peu d'efficacité lorsqu'elles interviennent au cours de l'interaction avec les clients, d'autres pourtant moins ordurières, se montrent beaucoup plus efficaces. C'est ainsi que les

Chapitre V. Les expériences violentes vécues par les agents commerciaux face aux clients injures disqualifiant le professionnel tel que le très classique « bande de bons à rien » sont particulièrement mal vécues par les agents. Ceux-là y voient en effet une injustice insupportable au regard des efforts déployés.

« Ils nous insultent vraiment hein « pauvre conne », « sale pute », mais ce n'est pas les « espèce de connasse » qui sont les plus durs à accepter. Moi je dis connasse à ma sœur des fois. C'est les « bandes de bons à rien », « vous ne servez à rien », « vous êtes vraiment des feignants ». Alors qu'on se démène. Ça, c'est ça qui est le plus dur à accepter. C'est qu'ils ne voient pas l'envers du décor, qu'ils croient qu'on est dans un bureau à ne rien faire.

(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

Il ne faudrait cependant pas omettre de signaler que l'injure ne se traduit pas toujours par des mots, mais peut s'illustrer dans les actes prenant une dimension injurieuse. Cet emploi « civile » de la violence, aussi subtile qu'efficace, n'est pas toujours initialement détectable dans l'interaction. Aussi, un client peut tout à fait aborder l'agent avec le sourire et les formules de politesse les plus cordiales, pour finalement l'humilier au court de l'échange et repartir avec la même courtoisie dont le sens est désormais celui de *mépris*. En jouant à la fois sur l'idiome rituel et l'obligation qu'a l'agent de s'y conformer, le client renforce l'effet de son acte en lui donnant le sentiment d'avoir été piégé et donc ridiculisé. C'est précisément le cas au cours de l'observation suivante. Le client interroge poliment Pascal qui lui répond avec le même registre et se rend compte trop tard qu'il est l'acteur involontaire de sa propre humiliation.

#### **Observation 8 - OP/GdO - Equipe information - A proximité des trains**

*Suite à la suppression d'un train, un client s'approche de Pascal. Lola n'est pas loin.*

**Client** → **Pascal** : [Souriant] « Bonjour ! »

**Pascal** → **Client** : [Souriant] Bonjour Monsieur !

**Client** → **Pascal**: Excusez-moi c'était juste pour savoir : vous avez supprimé mon train de 18h50?

**Pascal** → **Client** : Le train de 18h50 est supprimé, mais vous en avez un à 18h58.

**Client** → **Pascal**: [Toujours souriant] Ah d'accord merci, donc en fait vous supprimez les trains en heure de pointe comme ça, ça embête le plus du monde possible. Effectivement c'est malin. C'est bon je vous remercie je ne comprenais pas, mais là c'est bon j'ai compris la logique. Merci beaucoup ! Au revoir Monsieur.

**Pascal** → **Client** : [Le visage fermé] Au revoir.

**Lola** → **Pascal**: En plus c'est « toi » qui as supprimé « son » train.

**Pascal** : Quel connard !

En résumé, les coordonnées sociales et émotionnelles des interactants, comme le degré d'efficacité du support violent privilégié, conditionnent son expression et sa réception et donc son interprétation par l'agent qui lui attribuera un cadre typique en conséquence.

### 2.1.2. L'acceptabilité, les ambiguïtés et les erreurs de cadrage des expériences violentes

La fiabilité du cadrage de l'interaction apparaît cruciale en cela qu'elle conditionne - sans pour autant la précéder - l'adéquation du comportement de l'agent face à la situation. Il s'agit de sélectionner, parmi les multiples « marches à suivre » indiquées - et donc parmi les différents types d'expérience correspondants possibles - celle qui semble la plus plausible. Les interactions ne sont donc pas nécessairement des répliques exactes, mais des versions vraisemblables et collectivement acceptables des six types préconçus que sont l'*abus*, le *mépris*, le *défolement*, le *pétage de plombs*, le *délire* et l'*atteinte*.

Cependant, rendre un jugement de typicalité relève d'un processus continu de validation/invalidation de l'interprétation de la situation par les agents, voire implique parfois de fabriquer un cadre d'interprétation hybride ou nouveau pour interpréter une interaction jusqu'ici étrangère. Il arrive ainsi fréquemment que la situation supporte des ambiguïtés de cadrage qui mettent au défi l'agent, lequel doit alors chercher à les élucider. C'est cette ambiguïté que constate Tina lorsqu'elle s'interroge sur les causes réelles d'un supposé *pétage de plombs* ayant dégénéré en *mépris*. Elle fait remarquer à ce titre qu'il est parfois délicat de relier la violence des clients aux dysfonctionnements de service, quand bien même ces derniers constituent la cause qu'ils avancent eux-mêmes pour justifier leur comportement. En effet, il arrive que dans certaines situations, les dysfonctionnements ne constituent pas une justification débouchant sur une violence de type *défolement* ou *pétage de plombs* pour le client, mais plutôt une opportunité l'autorisant à exprimer d'autres formes de violences comme c'est le cas ici pour le *mépris raciste*.

#### **Observation 12 - OP/GdO - Equipe information - Espace information**

**Tina** → **Observatrice** : Des fois on se demande si c'est qu'il y a des problèmes ou si c'est parce que ça leur donne une bonne raison d'exprimer leur mépris. Moi j'ai beaucoup d'insultes racistes pendant les grèves par exemple. Et tout à l'heure tu as vu ... [elle fait référence à une scène au cours de laquelle une cliente dont le comportement était dans un premier temps assimilable à du pétage de plombs qui a fini par évoluer en mépris, la cliente ayant proféré des insultes racistes à l'encontre des agents présents]. Le problème c'est qu'au début son comportement était légitime, elle n'avait pas de train. Mais après, les gens parfois ils révèlent leur vraie nature : raciste et sexiste.

Il peut par ailleurs arriver que l'interaction soit mal-interprétée par l'agent. Par exemple, un *abus* peut être perçu comme tel, en raison d'un malentendu. C'est notamment des situations dans lesquelles des agents ne perçoivent pas les marques de déférence ou n'envisagent pas les raisons qui fondent la demande du client, et qu'ils jugent donc à tort comme *abusive*. Jonathan explique à ce propos qu'il a parfois observe des situations dans lesquelles les marques de politesse de la part du client existent bel et bien, mais ne sont pas perçues par l'agent. Cela peut aussi être tout simplement un oubli de la part du client, l'incident tombant alors sous le coup de l'accident et non de la violence.

« Des fois, on va pas être aimable avec quelqu'un par ce qu'on pense qu'il est en tort et en fait on se trompe. C'est comme le fameux « bonjour ». Quelqu'un qui arrive au guichet et qui dit pas bonjour, on peut se braquer, alors qu'on n'a juste pas entendu ou que c'est un oubli. »

(Jonathan - Agent mobile\* - Gare C)

De même, l'étiquetage des clients, s'avère parfois erroné. Il arrive que les agents soient trompés par les apparences. La mise en garde de Redah, rappelle ainsi que le client peut employer frauduleusement des symboles de classe, faussant ainsi la représentation que l'agent se fait de lui. L'exemple donné par Stéphane concerne quant à lui un client ayant les attentes d'un *costard-cravate*, sans en avoir les attributs symboliques. Celui de Redah enfin, évoque le cas d'une personne ayant au contraire pour habitude de jouer les *cas sociaux*.

« On a des clichés, ces clichés sont réels, mais parfois les apparences sont trompeuses. »

(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

« Tu peux être surpris, des fois tu te dis c'est quoi ce pouilleux et il va être hyper exigeant. »

(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)

« Il y a aussi des faux fous. On en a un par exemple, il fait semblant d'être fou, mais à moi il me parle normalement ».

(Farid - Agent informateur/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

La vulnérabilité du travail de cadrage des expériences violentes, peut donc amener les agents à douter de l'interprétation et donc du comportement qui convient. Ils hésitent notamment sur l'appartenance effective de la situation à l'un ou plusieurs des six types d'expérience existants. En conséquence, outre le repérage d'indices significatifs pertinents, dans la situation ils peuvent avoir recours à l'avis d'un tiers. Les collègues assistant à l'interaction jouent à ce titre un rôle important dans la confirmation ou l'infirmité du diagnostic posé par l'agent.

Non seulement ils peuvent apporter leur regard sur les indices significatifs en précisant par exemple ce qu'ils perçoivent de l'étiquette ou de l'état émotionnel du client, mais ils peuvent aussi apporter leurs propres conclusions interprétatives.

A titre d'exemple, un agent qui oriente un client potentiellement ou effectivement violent vers un collègue, n'omet pas de partager avec lui ses impressions au préalable. De même, les agents assistant aux scènes violentes ont pour réflexe de les commenter avant : « elle abuse elle », pendant : « non, mais laisse tomber il a pétié un plomb », et après « moi j'avais capté direct qu'elle était raciste, ça se voyait sur son visage » ou encore « je crois qu'il prend des médicaments ça se voit qu'il n'est pas bien ». Lorsque le doute subsiste donc, les agents font appel à d'autres, ou plutôt les autres interviennent pour le lever. Les agents échangent alors leurs points de vue sur « ce qui se passe » ou « ce qu'il s'est passé » et confrontent leurs perspectives. C'est précisément le cas lors de la scène suivante où Julien et Samy échangent leurs points de vue sur l'interaction venant de s'achever sur un *délire* suivi de l'*atteinte* de Julien par un client dont il avait tardé à percevoir les troubles psychologiques. Samy rapporte à Julien que de son côté, il s'était rapidement rendu compte de ce fait et que ce faisant, il ne comprenait pas son comportement qui lui semblait inapproprié au regard de la situation.

#### **Observation 9 - OP/GdO - Equipe information - Quai transversal**

*Une situation de délire puis d'atteinte à l'encontre de Julien vient de s'achever. L'agent n'ayant perçu que tardivement la déviance du client, a été pris par surprise. Il échange à ce sujet avec ses collègues ayant assistés à la scène*

**Ina** → **Julien** : Ça va ?

**Julien** → **Ina** : Ouais [il se tient le bras]. Il m'a fait flipper.

**Samy** → **Ina et Julien** : J'avais vu direct qu'il était *ouf* lui, je comprenais pas pourquoi vous parliez avec lui, moi avec les gens comme ça j'essaye même pas de discuter je pars direct.

**Ina** → **Observatrice** : Tu vois des fois les gens sont biens et des fois ils sont pas bien, tu peux pas savoir en fait.

En conclusion, afin de sélectionner un cadre d'interprétation collectivement acceptable et d'éviter les erreurs de cadrage, les agents cherchent à limiter l'ambiguïté que suppose la plupart des interactions violentes en confrontant parfois leur point de vue sur les divergences d'interprétations qui peuvent survenir au sein du collectif de travail.

#### 2.1.3. Le répertoire typifié des expériences violentes passées

Concernant la typification des expériences violentes, il faut préciser que cette typologie n'est

Chapitre V. Les expériences violentes vécues par les agents commerciaux face aux clients pas donnée d'emblée à l'observateur comme un consensus intersubjectif explicite, bien que certains acteurs la verbalisent plus précisément que d'autres. C'est l'enquête qui a permis de constater au fil du temps et des observations, que cette grille de lecture était implicitement mise en œuvre dans l'action, quand bien même son existence et ses dimensions sont formulées de manière plus ou moins précise selon les agents rencontrés.

Le cadrage des expériences violentes par les agents, se nourrit de l'accumulation de pré-expériences. Inscrites en mémoire et sédimentées sous la forme de six types, les expériences passées agissent comme un répertoire local d'interprétation des expériences futures. C'est ainsi qu'à force de côtoyer des situations violentes, d'y réagir spontanément, et d'en faire le bilan, les agents finissent par repérer des catégories pertinentes pour interpréter et agir face à elles. Aussi, les coordonnées de ces situations sont toujours examinées à l'aune des expériences passées, vécues ou héritées par les agents.

Leur richesse joue donc un rôle important dans la précision de l'interprétation et le déploiement de la réaction qui convient au regard de la situation. Les agents les plus expérimentés, sont aussi ceux qui se réfèrent de façon plus précise et consciente à cette typologie. C'est donc l'expérience au sens ou l'évoquent Hugo et Karim, soit l'acquisition de connaissances par la pratique, qui leur a permis d'affiner et de typifier leur appréhension de ce qui n'était au départ qu'un « truc » pour Hugo et qui est devenu un cadre de référence pragmatique et vertueux pour Karim.

« La formation théorique est pas si mal, mais elle est abstraite, elle est générale. Du coup t'as les trucs qu'on peut pas trop t'apprendre en formation et finalement c'est l'expérience quoi. T'as la partie professionnelle où là c'est pas trop compliqué quelle que soit la personne, et t'as la partie humaine, où il faut comprendre ce qu'il se passe, t'adapter à qui tu as en face de toi... J'ai mis environ un an un an et demi pour passer le cap du : qu'est-ce que c'est que ce truc ?!

*(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

« Je me réfère à mon expérience. Vivre des expériences fait qu'on se forge et qu'on utilise une expérience ratée pour réussir la suivante. C'est comme un enfant qui apprend à marcher. »

*(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)*

Par la suite, ces cadres de lecture et d'action sont transmis au sein du collectif de travail. Au fil d'un partage d'expérience qui ne dit pas son nom, mais qui infuse les échanges entre les agents qui racontent et commentent en permanence les interactions vécues, ce répertoire imprègne et éduque les comportements. Rétrospectivement, il est possible de relire sous l'angle de cette transmission, une des premières participations observantes que j'ai pu faire. Après avoir été le réceptacle de la colère d'une cliente, les agents commerciaux déambulant



avec moi et ayant assisté à la scène tout en me laissant en faire l'expérience, tentent de m'aider à la relire sous l'angle du *défoulement*.

**Observation 3 - PO/Gare B - Itinérance avec les agents commerciaux**

*Alors que je déambule dans la gare, une femme avec une poussette et un enfant m'interpelle en me disant que l'ascenseur est bloqué sur un ton très agressif. Je tente de lui répondre, mais elle m'assaille de reproches en criant et en me lançant un regard noir. Je me retourne vers l'agent à côté de moi qui avait assisté à la scène pour chercher du soutien. Il me sourit et m'aide à dédramatiser la situation. Mais la cliente ayant surpris nos sourires les prend très mal et revient en me reprochant de me moquer d'elle. Elle me traite de connasse et repart. Parmi les agents présents, Sophie m'explique que l'ascenseur est condamné en raison d'un manque de personnel de maintenance. Je me mets alors à remettre en cause mon comportement envers la cliente à qui j'aurais pu donner plus d'explications. Elle me répond que j'aurais pu, mais que ça n'aurait certainement rien changé, cette cliente voulant simplement se défouler sur quelqu'un.*

Sédimentées et transmises, les expériences typiques constituent donc un référentiel qui structure progressivement les regards et les gestes des agents commerciaux, de sorte qu'ils finissent par mieux maîtriser leur environnement et par enrichir et transmettre à leur tour ce bagage de connaissances.

#### 2.1.4. Le recadrage de la situation par l'action

Ce travail de typification, n'est pas une fin en soi, mais se construit dans et pour l'action ; chaque type d'expérience violente faisant écho à une ou plusieurs modalités actionnelles spécifiques. Leur rétention mémorielle permet aux agents de mettre intuitivement en œuvre des solutions éprouvées visant à agir face aux expériences violentes nouvelles, potentielles ou effectives. Il est ainsi entendu par Anne et Karim, que les agents jouent souvent un rôle dans le déroulement de la situation, et peuvent en aggraver ou en pacifier l'issue.

« Là [en montrant l'interface entre les violences contingentes et malveillantes sur la typologie] [les agents commerciaux] ont une vraie utilité. »

*(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)*

« Même si les agents vous le diront jamais, honnêtement si le client passe de ça [en montrant les violences contingentes sur la typologie] à ça [en montrant les violences malveillantes sur la typologie], l'agent y est pour quelque chose. »

*(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)*

Qu'elles aient des conséquences négatives ou positives, les actions des agents influent sur le cours de l'action. C'est ainsi que Bintou explique qu'elle a préféré ne rien dire à un client qui

était en train de se *défouler* pour ne pas qu'il pète les plombs. Tandis que Daniel parle de « re-goupiller » les clients, quand d'autre disent les « faire redescendre » ou encore les « redresser » ou les « désamorcer », pour exprimer leur rôle actif dans le passage d'un stade d'emploi malveillant de la violence à leur encontre, à celui d'un stade contingent ou dans le passage d'un stade contingent, à une interaction normale.

**Observation 16 - OP/GdO - Equipe mobile - Quai transversal**

*Après qu'un client se soit défoulé sur Bintou\* en raison d'un défaut de correspondance l'empêchant de rentrer chez lui, elle revient vers Aneessa, sa collègue*

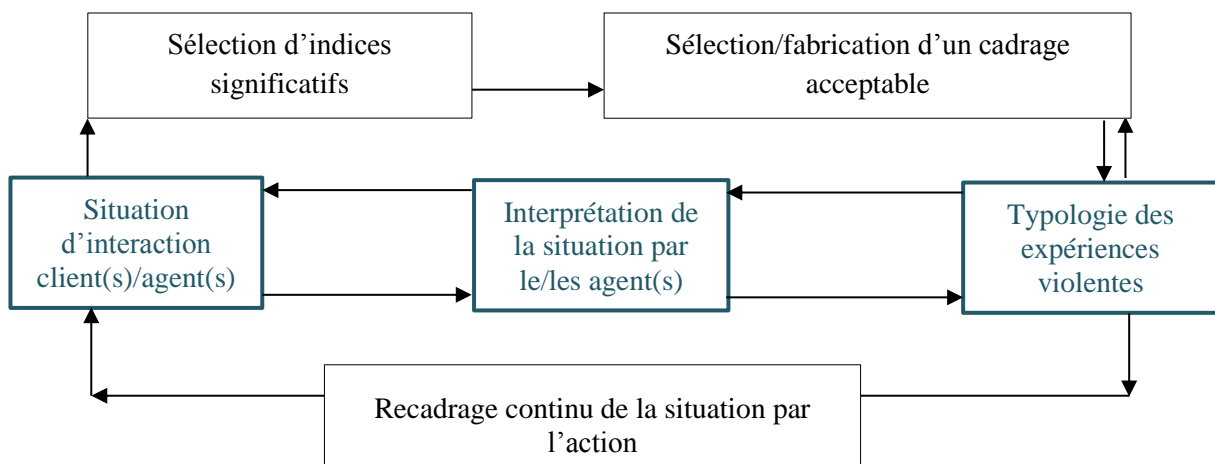
**Bintou** → **Aneessa**: Eh ouais t'as [en parlant du client] pas de train, t'as pas de train, mais moi je n'ai pas d'avion sinon je t'aurais déposé [rires]. Si il avait téléchargé l'application Transilien, il aurait vu qu'il fallait qu'il prenne le train précédent, mais bon si tu lui dis ça, il explose.

« C'est surtout les gens très nerveux et agressifs qui sont les plus compliqués à gérer parce qu'il faut re-goupiller. Généralement, on arrive à les re-goupiller. Ce n'est pas systématique, mais on peut re-goupiller. »

*(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)*

Pour conclure, le cadrage des expériences violentes procède du déploiement simultané de deux boucles rétroactives qui permettent aux agents d'appréhender les situations sur les plans cognitif et actif. Le processus s'inscrit en référence à des expériences passées et typifiées offrant non seulement un cadre d'interprétation, mais aussi un protocole d'action face à ce qui est vécu et recadré en permanence. La **figure 24** suivante reprend les éléments précédemment présentés et schématise leur dynamique afin de résumer le processus de cadrage des expériences violentes des agents face aux violences des clients.

**Figure 24.** Le processus de cadrage des expériences violentes par les agents commerciaux



## 2.2. Les sens professionnels donnés aux violences dans le travail

La typification des expériences est partagée par les agents rencontrés et ce quelle que soit leur spécialisation (équipe vente, équipe information ou équipe mobile). Rappelons ici que les agents qui intéressent cette thèse sont tous des commerciaux du service Transilien. Cependant les dimensions de la gare de l'Ouest et la densité de son activité, justifient une répartition par équipe des trois principaux ensembles de tâches qui composent habituellement le métier d'agent commercial. Il apparaît ici que ces équipes ne donnent pas le même sens à la présence de ces violences dans leur quotidien professionnel. Ainsi, les agents vendeurs vivent les violences comme un non-sens professionnel, les agents informateurs les interprètent comme un risque métier et les agents mobiles les considèrent comme le cœur de leur métier.

### 2.2.1. Les violences comme non-sens professionnel

Pour les agents vendeurs, les expériences violentes n'entrent pas dans la représentation qu'ils se font de leur rôle professionnel. Elles viennent au contraire heurter un idéal professionnel construit autour de l'idée de la vente et du service. Il ressort des témoignages recueillis auprès de ce groupe d'agents, qu'ils partagent une vision de leur identité professionnelle particulièrement marquée par sa dimension commerciale. Le système de référence, de valeurs et de normes dans lequel ils inscrivent leur rôle professionnel, accorde une place centrale à la réalisation du service et à la satisfaction du client. Se considérant avant tout comme les prestataires d'un service, ils ont beaucoup de mal à expliquer et à faire sens des violences qu'ils côtoient, car, comme c'est le cas pour Nadia, les agents vendeurs associent la qualité de leur travail à des situations non dysfonctionnelles.

« Interrogatrice : Quand est-ce que tu as le sentiment de bien faire ton travail ?

Nadia: Quand tout va bien, que les trains roulent bien, qu'on est suffisamment nombreux, qu'il n'y a pas trop de monde et que les gens sont contents. »

*(Nadia - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)*

Dans cette configuration, les violences s'opposent diamétralement aux aspirations des agents désireux de voir le client reconnaissant. Lorsqu'elles ne restent pas simplement incomprises comme c'est le cas pour Daniel, les expériences violentes se révèlent donc disqualifiantes, car révélatrices d'un important manque de qualité dans le service rendu par l'agent, comme l'évoque Jérôme qui dit ne plus pouvoir vendre un service de qualité.

« [Un client] s'est emporté. Et c'est compliqué après. On est quand même des commerçants. »  
(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

« Quand je suis arrivé, j'ai compris que je ne pourrais plus avoir la qualité du service. »  
(Jérôme - Dirigeant de proximité de l'équipe vente/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

Cette lecture de commerciale de leur travail est sous-tendue par celle que fait l'organisation. En effet, ces agents sont recrutés pour leurs compétences de vendeurs. Le développement de ces compétences est au cœur de leur formation. La maîtrise des différents produits proposés par l'entreprise prédomine largement sur celle du stress. La question du conflit ou de la violence dans l'interaction avec le client n'apparaît pas explicitement dans la définition de leur travail. Par ailleurs, son organisation est particulièrement marquée par une représentation commerciale de leur rôle qui ne cadre pas toujours avec la réalité. S'ils ne sont pas inciter à maximiser les résultats des ventes, la façon dont le travail est prescrit laisse peu de place aux tensions rencontrée dans les interactions avec les clients et qui sont pourtant fréquentes. Comme le remarque un haut dirigeant de la Gare de l'Ouest, ce déni de réalité peut engranger un malentendu sur le rôle commercial attribué aux agents vendeurs, et à terme alimenter une perte de sens.

« On leur a mentit chez Transilien parce qu'on leur a vendu qu'ils étaient commerciaux. Chez Voyage on ne leur a pas menti et l'orga est cohérente. Moi mes commerciaux Voyage, je leur demande d'aller chercher le chiffre d'affaire avec les dents et ils font bien. A Transilien en fait tu fais de l'accueil, du service, de l'aide à la personne et de l'exploitation d'un territoire géographique alors ça veut dire gérer les merdes... On a recruté des BTS commerciaux pour faire ça et après on s'étonne que ça bug au bout de trois ans. »  
(Jules – Directeur d'établissement - Gare de l'Ouest)

Cette conception apparaît particulièrement claire à la lecture des « conseils facilitateurs » mis à disposition des agents vendeurs, pour gérer les interactions avec les clients. Parmi les treize types d'interaction outillés par ces fiches, un seul concerne le cas « d'agression ou de menaces physiques ». De plus, il est surprenant de constater que les conseils en question se concentrent implicitement sur le cas des tentatives du vol qui surviennent rarement, notamment en recommandant à l'agent de « suivre les ordres de l'agresseur », de « ne pas opposer de résistance » ou encore de « ne pas bloquer sa fuite ». L'extrait suivant reprend le scénario qu'il est recommandé de suivre dans lors type d'agression.

**Document interne : fiche de « conseils facilitateurs » en cas d'agression ou de menaces physiques dans les espaces d'accueil et de vente en gare de l'Ouest**

1. Garder son calme
2. Utiliser les outils de sureté mis à la disposition du personnel (bouton poussoir, radio)
3. Dès que possible, se mettre en sécurité, ne pas s'exposer au danger
  - *Suivre les ordres de l'agresseur*
  - *Ne pas le provoquer*
  - *Ne pas s'interposer*
  - *Ne pas le sous-estimer*
  - *Ne pas opposer de résistance à sa détermination*
  - *Ne pas bloquer sa fuite*
4. Prêter attention aux éventuels signes distinctifs de l'agresseur, au parcours de fuite emprunté, aux matériels utilisés, aux éventuels complices
5. Dès que la situation le permet
  - *Contacter le poste de commandement national de sureté*
  - *Aviser le chef d'escale*
  - *Recueillir les coordonnées des éventuels témoins.*

Les agents vendeurs ne sont donc ni équipés à la gestion des conflits avec les clients, ni reconnus pour cette dimension de leur travail. Le sens qu'ils donnent aux violences prend ainsi majoritairement les traits de l'incompréhension et donc de la souffrance. Au guichet de vente, il est possible de voir l'affiche informant de la marche à suivre en cas d'agression, modifiée par leurs soins. Le visage souriant de l'agent conseillant d'appuyer sur le bouton d'appel d'urgence, a été volontairement attristé au feutre, de façon à représenter plus justement le sentiment qui les habite dans ce cas.

**Extrait d'un document interne : affiche présente au guichet de vente**



Affiche avant modifications



Affiche après modifications

Dans cette conception, il est fréquent que les agents vendeurs endossent personnellement ce qui n'est pas professionnalisé à savoir les violences. Lorsque l'employé est attaqué, c'est lui, directement, en tant que personne investie (voire surinvestie), qui est atteint, et non sa fonction. La face de l'institution se montrant absente, c'est bien sa façade personnelle en tant qu'image de soi qu'il peine à préserver. C'est précisément ce qui est arrivé à Daniel qui raconte une période au cours de laquelle il ne parvenait plus à maintenir les violences subit quotidiennement à distance de sa face personnelle.

« On encaisse beaucoup de trucs, beaucoup de trucs, beaucoup de trucs, des insultes, des menaces, j'ai vu une de mes collègues se faire agresser ... Pour dire la vérité, à un moment je voulais partir ... Je n'arrivais plus à assumer ces agressions... En fait, mon problème c'est que je ne relativisais pas. Je prenais tout pour moi, je rentrais chez moi, je pensais au travail... »  
*(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)*

Ce décalage entre le rôle, l'identité et donc l'idéal professionnel et sa réalité nourrit une incompréhension chez les agents vendeurs. En conséquence, certains d'entre eux comme Nirma, considèrent que la définition de son travail est purement cosmétique et ne décrit en rien la réalité, d'autres, comme Alexandre, cherchent à faire reconnaître cette réalité au sein de l'organisation en dénonçant les violences subites.

« Ça n'a rien à voir avec le commerce ce qu'on fait. On n'est pas commerciaux en fait. C'est une pilule qu'ils nous font passer.  
*(Nirma - Agent commercial - Gare A)*

« Si je [déclare une agression] quand je me fais insulter, c'est pour dire que commercial c'est pas que vendeur et que vendeur c'est dangereux aussi et c'est pas que vendre des tickets huit heures par jours. Parce que quand tu entres à la SNCF pour être vendeur, tu penses pas à ça. »  
*(Alexandre - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)*

Pour les agents vendeurs qui s'occupent principalement de la vente de titres de transport, l'exposition aux violences est vécue comme un non-sens professionnel et n'entre pas dans leur conception du professionnel et viennent au contraire percuter leur idéal de métier.

### 2.2.2. Les violences comme risque métier

Les violences sont considérées par les agents informateurs comme un risque inhérent du métier qu'ils exercent. Ne vendant pas de titre de transport, les agents informateurs se considèrent en effet comme faisant de « l'après-vente ». Les violences sont alors lues sous l'angle des tensions propres à cette activité. Comme le dit Hugo, la vision qui se dégage de la

représentation qu'ils se sont forgés de leur rôle professionnel, renvoi à l'information des clients, mais aussi, lorsque le service se révèle insatisfaisant, à la gestion des problèmes que cela implique y compris lorsqu'ils prennent la forme de violences.

« Clairement en situation normale, notre rôle c'est faire en sorte que les gens puissent le mieux possible et le plus vite possible rejoindre leur train et le bon train, avoir les renseignements qui veulent et tout... Et puis effectivement, en situation perturbée bah clairement c'est gérer la merde quoi [rires]. Ça c'est sûr ! C'est vrai que commercial ça renvoie à l'idée de vente quoi tu vois, et moi j'en fais pas et puis je suis plutôt content de pas en faire d'ailleurs. Donc c'est vrai que je me vois plus comme étant un truc juste indispensable au parcours des gens dans la gare. En fait on est un peu l'après-vente quand on s'adresse à nous pour quelque problème que ce soit et je trouve relativement normal que ça se passe comme ça. C'est utile par rapport à une prestation qu'on vend aux gens et par rapport aussi à l'idée de service public, parce qu'une fois que tu as acheté ton billet ce n'est pas juste « débrouilles toi ». »

*(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

Leur idéal professionnel s'articule autour de la relation d'aide à la personne. Ils se comparent d'ailleurs parfois à des « assistants sociaux ». C'est donc une place primordiale que Malaïka dit accorder à l'assistance qu'elle peut apporter aux gens, tout en précisant bien que certaines missions sont à ce titre, plus utiles que d'autres.

« J'aime la relation client parce que moi je suis quelqu'un de sociable et aider les gens il y a pas plus important pour moi. Je pourrais pas faire un autre métier qu'aider les gens. Par exemple tu vois le pancartage, j'aime moins parce que même si j'aide les gens indirectement parce que les personnes voient le numéro de la voiture, c'est pas la même la même sensation. »

*(Malaïka - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

Ce faisant, ils considèrent que leur rôle consiste à accompagner les clients dans leur usage des transports dans les bons comme dans les mauvais moments. Le caractère aléatoire du service dont ils doivent assurer la prestation les amène à intégrer la prise en charge des clients en cas de dysfonctionnement, et donc les violences que cela implique, comme faisant partie du travail qui est le leur sans pour autant en être le cœur. C'est d'ailleurs ainsi que Didier présente ses missions d'agent informateur. Pour autant, cette partie du travail n'est pas explicitée, reconnue ou lisible dans leur organisation comme cela peut-être le cas pour les agents mobiles. Bien qu'ils se reconnaissent un rôle dans la gestion des violences, ces agents l'évoquent de manière individualisée. Ils parlent ainsi de leurs expériences et de leurs techniques pour y faire face, en précisant qu'ils ignorent comment les autres procèdent.

« Nos missions sont assez variées l'objectif c'est quand même d'aller au-devant des clients, de leur rendre service, de les aider, de les orienter, je trouve que c'est plutôt valorisant et sympathique après bien entendu il y a les côtés négatifs quand il y a des dysfonctionnements où c'est vrai que les rapports peuvent être moins évidents, moins faciles quoi. Mais c'est intéressant aussi d'apprendre à gérer ça et essayer de toujours perfectionner un petit peu et gérer au mieux. Donc voilà on essaye de faciliter leur passage en gare, leur attente et on essaye d'aller au-devant du problème qu'ils peuvent rencontrer et d'être le plus disponible possible pour eux notamment en cas de dysfonctionnements. »

(Didier - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Comme le disent Mélia à Hamza, les agents informateurs apprécient lorsque la gare est calme, car ils peuvent prendre le temps d'informer les clients, mais aiment aussi « quand ça pète » de temps en temps, car dans ces moments de difficultés, ils se sentent aussi particulièrement utiles auprès des clients.

**Observation 7 - Equipe information - Salle de pause**

**Mélia** → **Hamza** : C'est calme aujourd'hui. C'est bien quand c'est calme, mais des fois quand ça pète c'est bien aussi.

**Hamza** → **Observatrice** : Tu vois au final quand c'est le bordel, on râle, mais quand c'est trop calme, on s'ennuie.

Mais cette tolérance relative, ne veut pas dire que les violences sont entièrement normalisées par les agents informateurs. En effet, si certaines violences comme le *défolement*, constitue un risque acceptable dans un idéal d'assistance, ce n'est pas le cas d'autres formes de violences comme le *mépris*. Le document suivant montre une lettre rédigée par Dounia suite à une expérience de *mépris* raciste en gare A et affichée dans la salle de pause. Elle y exprime les raisons pour lesquelles elle est devenue agent informateur (aider, assister, renseigner/informer les clients) et dénonce le caractère inacceptable de la violence raciste qu'elle a subie. Elle ajoute d'ailleurs avoir « voulu taper la cliente » témoignant ainsi du caractère non professionnalisé de la violence vécue.

**Document interne : extrait d'une lettre ouverte affichée en salle de pause de la gare A**

[...]La cliente devient agressive verbalement donc je coupe la discussion et je lui dis au revoir, mais la cliente est décidée à rester donc je coupe le micro et baisse mon rideau, mais la pluie d'insultes s'abat sur moi.-Attention les yeux et les oreilles : « ESPECE DE GROSSE PUTE, T'ES UNE GROSSE PUTE, JE RESTE ICI, JE T'ATTEND, JE VAIS TE NIKER, JE BOUGE PAS, SALE ARABE DE PUTE, SALE ARABE... »-Là je ralle le micro et je lui dis « Pardon vous avez dit quoi ? » et là elle me rétorque « la t'as entendu GROSSE PUTE ». Là je coupe mon micro et je ferme le guichet totalement la cliente est partie, je suis retournée lachement au guichet. Ce n'est pas la 1<sup>ère</sup> fois que je subis des agressions verbales et racistes en



[gare A]. J'ai choisi le métier d'agent commercial à la SNCF pour aider, assister, renseigner/informer les clients. Je suis un bonne agent, toujours sérieuse et agréable que ce soit auprès de mes collègues, de la hiérarchie et de la clientèle. Je n'ai jamais manqué de respect à qui que ce soit. LA J'EN AI MARRE, JE CRAQUE, JE SUIS A BOUT DE NERF J'AI VOULU TAPER LA CLIENTE. Quand je suis rentrée chez moi j'ai pensé toute la nuit à cette cliente en me demandant pourquoi je ne l'ai pas frappée. La prochaine fois qu'on va encore m'insulter comment vais-je réagir ?????? La je commence à me faire peur, j'ai peur de la prochaine fois...de ma réaction et de mon comportement. Dans la vraie vie une personne qui me manque de respect et qui m'insulte gratuitement en utilisant des termes qui sont punis par la loi j'aurais réagi de façon agressive. Je ne me sens pas du tout soutenue, car ce n'est pas la 1<sup>er</sup> fois que cela ce produit. Je ne suis pas la seule agent à recevoir des insultes/racistes. [...] Les clients ont pris l'habitude de nous manquer de respect régulièrement. Je sais que c'est long ce que je viens d'écrire, mais les insultes et en plus insultes racistes je suis désolé, mais je ne peux pas laisser passer. Faut que la SNCF réagisse et il faut prendre des mesures pour ne plus que cela se reproduise. Personne ne doit travailler dans de mauvaises conditions. Cela est inacceptable et une honte que sur notre lieu de travail qu'on se fasse insulter à cause de notre couleur de peau. J'espère que la direction va traiter le problème et trouver une solution pour que cela cesse. (Désolée pour les fautes d'orthographe).

Pour les agents informateurs qui sont principalement en charge de l'information des clients en situation normale ou dysfonctionnelle, l'exposition aux violences est vécue comme un risque métier soutenu par un idéal professionnel construit sur l'idée de l'aide à la personne. Le sens d'après-vente qu'ils attribuent à leur rôle commercial participe ici à naturaliser les interactions conflictuelles avec les clients comme une partie normale et inévitable du travail, sans pour autant qu'elles en soient le cœur. Certaines violences comme le *mépris* n'entrent pas dans cette relative tolérance.

### 2.2.3. Les violences pour cœur de métier

L'exposition aux violences des clients est considérée par les agents mobiles comme le cœur de leur métier, non pas que ces agents estiment que leur rôle professionnel consiste à les subir, mais bien qu'ils considèrent qu'il vise à les gérer en maîtrisant à la fois la violence des clients et la leur.

L'apparition des équipes mobiles est récente puisqu'elle remonte à 2013. Suite aux émeutes de 2009, une Equipe d'Assistance Rapide est créée pour gérer les crises du même type. Inspirées de cette expérience, et comme le raconte Caroline qui en a été à l'origine, elles ont vocation à gérer les « petites crises du quotidien ». Excepté sur ce point, le travail des équipes mobiles était au départ peu défini. En somme, elles sont composées d'agents commerciaux appelés à pallier au plus urgent et au plus utile. Rapidement, ces agents ont affiné la définition

Chapitre V. Les expériences violentes vécues par les agents commerciaux face aux clients de leur rôle autour de la gestion des petites crises du quotidien.

« L'équipe mobile, leur métier c'était plutôt l'ajustement de tous les petits tracas quotidiens qui rendent le service compliqué donc il y avait un petit côté *Mac Giver*, c'est-à-dire la débrouille, des micro-bricoles à un endroit. »

(*Caroline - Ancienne cadre dirigeante de SNCF-Transilien*)

Ces agents se reconnaissent dans une définition conflictuelle de la relation avec les clients qui semble constitutive de leur identité professionnelle. Parce que c'est précisément de leur gestion qu'ils tirent leur professionnalisme, toutes formes de violence potentielle ou effective est une occasion pour eux de démontrer leur professionnalisme. Pour cette raison, ils disent préférer les situations les plus catastrophiques. C'est donc comme le dit Jonathan, lorsque la gare est « complètement pétée », autrement dit lorsque que le service est très dysfonctionnel, qu'ils se sentent utiles au milieu des clients s'accumulant en gare sans solution alternative. La métaphore qu'il choisit de faire avec le métier de pompier, témoigne bien de la place importante qu'il accorde à la crise dans son identité professionnelle.

« J'aime vraiment quand ça pète. C'est triste, mais c'est comme un pompier : il est content quand il y a le feu quoi, mais en fait, c'est là qu'il exerce son métier. »

(*Jonathan - Agent mobile\* - Gare C*)

En réinterprétant leur rôle commercial sous l'angle de la gestion des crises commerciales, les agents mobiles sont parvenus à donner un sens professionnel aux violences qu'ils côtoient. L'absence d'activité de vente facilite là aussi, le travail de réinterprétation. C'est d'ailleurs ce que dit Abdel qui redéfinit la fonction commerciale comme consistant à représenter l'entreprise en cas de dysfonctionnement.

« Bah c'est clair que c'est différent c'est du commercial, mais, avant je faisais de la vente, là j'en fais plus. La façon dont on doit s'adresser au client c'est la même, mais c'est plus violent. C'est du commercial, mais, pas dans le sens normal du terme, en fait on est commercial parce qu'on représente l'entreprise sur le terrain, mais on fait pas de vente. »

(*Abdel - Agent mobile\* - Gare de l'Ouest*)

Bien que la valeur ajoutée de leur travail soit difficilement mesurable dans ce type de situation où leur rôle consiste principalement à éviter les débordements, cela ne vient pas entamer leur fierté professionnelle. Au contraire les agents mobiles se décrivent comme une unité particulière capable de gérer les situations les plus extrêmes et se voient « comme le couvercle sur la marmite ». En ce sens, Mickaël estime que plus la situation est difficile à tenir plus ils

seront satisfaits de l'avoir maîtrisé jusqu'au bout.

« Moi, mon travail, surtout l'équipe mobile, on est vraiment sollicité quand rien ne va. Ce n'est pas quantifiable. C'est le plus frustrant finalement aussi. En fait c'est quand on a été là, c'est quand on est resté, quand on est resté soudés, que finalement, il n'y a pas eu de montée ou qu'on a réussi à faire descendre des situations où c'était chaud. Quand on a maîtrisé ça, que tous les cas difficiles ont été gérés. Qu'on a su tenir, et se retenir face à ceux qui nous disent de tout. Nous, on est vraiment le couvercle sur la marmite. »

*(Mickaël - Agent mobile - Gare de l'Ouest)*

Ces situations sont pour eux l'occasion de montrer l'étendue de leurs savoir-faire en matière de gestion des violences clients et quelque fois même, d'accéder à la récompense ultime pour un agent mobile : « faire redescendre un client » parfois jusqu'en obtenant ses excuses comme le dit Sabah. C'est donc la normalisation des situations très conflictuelles qui constitue l'idéal professionnel de ces agents s'apparentant à des gestionnaires de crise.

« Quand j'ai l'impression de bien faire mon travail ? Tu sais quand tu les vois vénères comme jamais et que tu arrives à les descendre et après ils repartent en nous remerciant, ils s'excusent même : « Je suis désolé je m'en suis pris à vous je n'aurais pas dû, mais c'est que je suis excédé par la situation ». C'est 90% ou 95% du temps, quand on arrive à les faire descendre. »

*(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)*

Il faut dire que les agents mobiles sont valorisés pour leur expertise face aux violences. Dans leurs missions d'abord, qui les amènent à être positionnés en priorité sur les interactions les plus sujettes aux tensions avec les clients (par exemple, les départs de train, les colis suspects, les accidents, les retards, les conflits, etc.). Dans la confiance qui leur est accordée par la hiérarchie ensuite, et qui se traduit concrètement par l'autonomie qui leur est laissée dans la mise en place d'actions visant explicitement à gérer les tensions avec les clients. Dans la reconnaissance de leur expertise face aux violences des clients enfin, qui se traduit comme le note Maxime, par des remerciements réguliers de leur hiérarchie lorsque des dysfonctionnements importants en gare n'ont pas donné lieu à des débordements.

« Quand on a réalisé nos missions avec succès, qu'on a des retours positifs du Centre Opérationnel d'Escale ou de la hiérarchie. Ça peut être mon dirigeant de proximité ou, ça peut être aussi les remerciements du chef d'Escale ou du Responsable Opérationnel des Services en Gare et surtout des clients. »

*(Maxime - Agent mobile - Gare de l'Ouest)*

De même, ils reçoivent la considération des autres agents y compris commerciaux, qui les assimilent à des protecteurs comme le montre l'extrait d'observation suivant.

**Observation 14 - OP/GdO - Equipe mobile - Quai de départ des trains**

*Les agents mobiles, Vincent, Mickaël et Maxime se positionnent au niveau du quai de départ pour permettre à l'agent de départ du train de faire sa procédure de sécurité sans être dérangé par les clients, ils sont accueillis chaleureusement par l'agent de départ qui se montre soulagé de leur arrivée :*

**Agent de départ** → **Vincent, Mickaël et Maxime** : Ah voilà mes gardes du corps !

**Vincent** → **Observatrice** : Nous, comme tu vois, on est en première ligne, on prend directement les coups. Du coup on anticipe beaucoup.

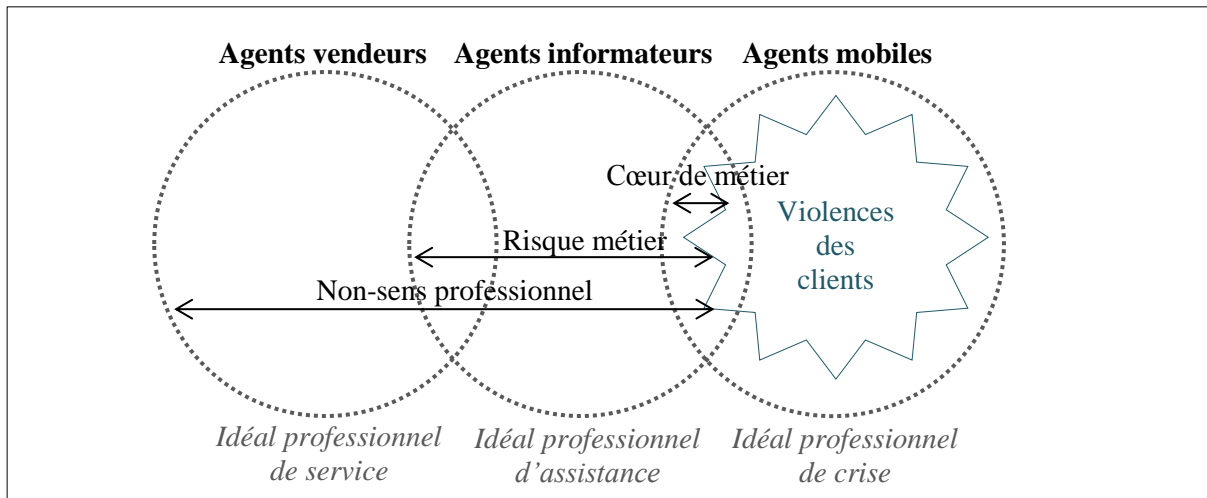
La violence des clients a donc peu à peu été redéfinie en problématique professionnelle à part entière par les agents mobiles. Elle est d'ailleurs traduite en terme technique et collectivement mobilisée puisque ces agents ont pour particularité de parler le plus souvent de « conflit-client » pour y faire référence. La gestion de ces « conflits » est ainsi devenue une compétence professionnelle qui fait d'ailleurs l'objet d'un module complémentaire à la formation des agents commerciaux ayant vocation à intégrer l'équipe mobile.

Pour les agents mobiles qui s'occupent principalement des situations critiques, l'exposition aux violences est considérée comme le cœur de métier. Non pas qu'ils ne les perçoivent pas, ni qu'ils n'en souffrent jamais, mais leur traitement se fait à un niveau professionnel et non individuel et ils en tirent une forme de reconnaissance et donc de satisfaction.

Pour conclure, trois idéaux professionnels cohabitent au sein d'un même métier commercial et se voient investissent par les agents. Il apparaît alors que les violences des clients font d'autant plus sens pour les agents lorsqu'elles sont perçues comme inhérentes au métier. Cette dimension du travail, lorsqu'elle est reconnue comme utile et qualitative par les pairs et la hiérarchie, devient donc un espace investi par le professionnel. Au contraire, lorsque les violences des clients restent étrangères à cet idéal, elles demeurent sans signification professionnelle pour le groupe. Ce faisant une partie des agents, les vendeurs, considèrent les violences comme dévalorisantes car éloignées voire destructrices de leur idéal professionnel. Une autre, les informateurs les considèrent et les acceptent comme un risque-métier, tandis qu'une troisième, les mobiles, les valorisent comme sens de leur travail et donc une occasion stimulante de faire la preuve de professionnalisme.

La *figure 25* suivante reprend et schématise les places attribuées aux expériences violentes face aux clients, selon les différents idéaux professionnels évoqués.

**Figure 25.** Les places attribuées aux expériences violentes dans les différents idéaux professionnels des agents commerciaux



\*

### Synthèse

- Le cadrage des expériences violentes est mis en œuvre à partir des coordonnées sociales et émotionnelles des interactants et au regard du degré d'efficacité du support violent privilégié. Pour être pertinent, le cadre d'interprétation choisi doit être collectivement acceptable. En cas d'ambiguïté, les agents confrontent leur point de vue jusqu'à lever le doute qui pèse sur la situation. Celle-ci est analysée en référence aux six types d'expérience, sédimentés et transmis, utilisés et enrichis par les agents commerciaux de façon plus ou moins précise, explicite et consciente. Construits *dans* et *pour* l'action ces types débouchent sur des modalités actionnelles spécifiques qui permettent le recadrage permanent des situations dans l'objectif d'en faire diminuer le niveau de violence.

- En parallèle, les équipes étudiées laissent apparaître trois sous-systèmes de professionnalité distincts, dont les idéaux professionnels respectifs intègrent plus ou moins bien la présence des violences des clients. Dans le cas de l'idéal de service des agents vendeurs, elles sont considérées comme un non-sens professionnel, dans l'idéal d'assistance des agents informateurs, elles sont lues comme un risque métier et dans l'idéal de gestion de crise des agents mobiles, elles constituent le cœur du métier.

SYNTHESE DU CHAPITRE V  
LES EXPERIENCES VIOLENTES VECUES PAR LES AGENTS COMMERCIAUX FACE AUX  
CLIENTS

En premier lieu, ce chapitre a permis de mettre au jour le système de significations mobilisé par les agents commerciaux pour appréhender les violences des clients. Six types d'expérience violente ont ainsi pu être identifiés, qualifiés, décrits, illustrés et définis. Dans les lignées des agents commerciaux, il est ainsi possible de distinguer l'*abus*, du *mépris*, du *défolement*, du *pétage de plombs*, du *délire* et de l'*atteinte*. Ces violences sont organisées et hiérarchisées par les agents. Organisées d'abord, selon la perception de leurs causes qui peuvent être attribuées aux stigmates des agents, aux (dys)fonctionnements de service. Mais aussi parce que les six types sont rangés selon trois trajectoires violentes allant de l'*abus* au *mépris*, du *défolement* au *pétage de plombs* et du *délire* à l'*atteinte*. Hiérarchisées ensuite parce que les violences contingentes, marquées par une faible intention de nuire, sont considérées comme temporairement acceptables et partiellement maîtrisables par les agents, tandis que les violences malveillantes, marquées par une intention de nuire plus importante, sont envisagées comme inacceptables et difficilement maîtrisables.

En second lieu, ce sont les interprétations des violences par les agents qui ont été précisées. D'abord en montrant les façons dont ces expériences sont cadrées et recadrées par les agents en référence à un répertoire typifié d'expériences passées vécues ou héritées. Cela a été l'occasion d'énoncer certaines dimensions du cadrage. En particulier, les indices significatifs sur lesquels il repose, à savoir les étiquettes (les *costard-cravates*, les *racailles*, les *assistés*, les *cas sociaux*, les *vicieux* et les *agitateurs de foule*), et les états émotionnels des interactants ainsi que l'efficacité de la violence entre les interactants. Mais aussi, les ambiguïtés et les erreurs qui peuvent parfois être rencontrées dans la quête d'une interprétation collectivement acceptable, ainsi que le recadrage permanent de l'expérience violente par l'action. Par ailleurs, il a été vu que le répertoire est transmis et enrichi en permanence par et entre les agents, sans pour autant qu'il soit donné comme un consensus intersubjectif explicite, mais parce qu'il se traduit par un consensus des agents dans l'action. Enfin, il a été montré que la présence de ces violences dans le quotidien professionnel, pouvait être considérée comme un non-sens professionnel, un risque professionnel ou le cœur de la profession selon leurs degrés d'adéquation avec l'idéal professionnel élaboré par les agents.

Dans le chapitre suivant, je propose de présenter le *verso* de ce cadrage à savoir, les actions mises en œuvre par les agents en situation de façon à faire face à ces expériences violentes.

---

## CHAPITRE VI

### LES ACTIONS DES AGENTS COMMERCIAUX FACE AUX VIOLENCES DES CLIENTS

---

« C'est un jeu d'équilibriste. On s'adapte à chaque situation. On n'a pas un manuel d'utilisateur qui nous dit : devant tel agent qui est confronté à tel client, vous devez faire comme ça. En fait, tout dépend du contexte, tout dépend de l'historique. »

*Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest*

Dans ce chapitre, je propose de mettre au jour les différentes actions mobilisées par les agents commerciaux face et selon les situations violentes vécues. Son contenu propose une réponse à la deuxième question de recherche de cette thèse qui est la suivante :

**Quelles sont les actions typiquement mises en place par les employés de service pour faire face aux différentes situations violentes?**

Dans la SECTION I, II et III les trente-huit actions repérées seront d'abord présentées selon les trois *continuum* violents précédemment identifiés et les six types de situations violentes qu'elles recouvrent. Il s'agit ici montrer qu'une partie des actions sont spécifiquement déployées dans le cadre de certaines situations de violence. Dans chacune de ces six configurations, les actions sont organisées selon qu'elles interviennent avant, pendant ou après les interactions violentes entre les agents et les clients. Dans un second temps, la SECTION IV présente les actions communes à l'ensemble des situations violentes, selon qu'elles interviennent avant, pendant ou après les interactions violentes.

---

#### STRUCTURE DU CHAPITRE

#### **1. Les actions visant à faire face aux violences liées aux stigmates des agents**

- 1.1. Les actions visant à faire face à l'*abus* des clients
- 1.2. Les actions visant à faire face au *mépris* des clients

#### **2. Les actions visant à faire face aux violences liées aux (dys)fonctionnements de service**

- 2.1. Les actions visant à faire face au *déroulement* des clients
- 2.2. Les actions visant à faire face au *pétage de plombs* des clients

#### **3. Les actions visant à faire face aux violences liées aux déviances des clients**

- 3.1. Les actions visant à faire face au *délire* des clients
- 3.2. Les actions visant à faire face à l'*atteinte* des clients

#### **4. Les actions communes aux situations violentes**

- 4.1. Les actions communes déployées avant les violences
- 4.2. Les actions communes déployées pendant les violences
- 4.3. Les actions communes déployées après les violences

## 1. LES ACTIONS VISANT A FAIRE FACE AUX VIOLENCES LIEES AUX STIGMATES DES AGENTS

Dans les situations de violences liées à leurs stigmates, les agents commerciaux s'engagent dans plusieurs actions spécifiques qui diffèrent selon qu'elles visent à lutter contre l'*abus* (1.1) ou le *mépris* (1.2) des clients.

### 1.1. Les actions visant à faire face à l'*abus* des clients

Face aux *abus* des clients, les agents commerciaux s'engagent dans sept actions pouvant intervenir en amont, pendant et après l'interaction violente.

#### 1.1.1. Les actions déployées avant l'*abus*

Afin de se prémunir contre les situations d'*abus*, les agents déploient deux actions. Ils se proposent pour des tâches gratifiantes et évitent de se voir imposer des tâches ingrates.

- *Se proposer pour des tâches gratifiantes*

En occupant leur temps à rendre service à ceux qui semblent avoir « vraiment besoin d'eux » et qu'ils appellent parfois les *paumés*, les agents commerciaux se rendent indisponibles à « ceux qui leur font perdre leur temps » et qu'ils nomment les *assistés*. Ils choisissent ainsi d'effectuer des tâches valorisantes, car perçues comme volontaires et utiles, et débouchant sur de la gratitude, plutôt que de s'engager dans des interactions avec des clients susceptibles de leur imposer de jouer un rôle servile. Stéphane affirme ainsi, dans le *verbatim* suivant, qu'il essaye de se rendre utile auprès de ceux qui en ont besoin plutôt que d'être mis à disposition de ceux qui tiennent son service pour acquis.

« On essaye d'aider les gens qui ont vraiment besoin de nous. Là tu te sens utile et pas à la disposition de gens qui nous prennent pour des esclaves, des laquais, des chiens qui essayent de gratter plus et qui nous parlent comme à des chiens. « Vous êtes à ma disposition vous petits agents de merde ». Eux, ils nous font perdre notre temps. »

(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)

Plus concrètement, les agents commerciaux proposent spontanément leurs services aux clients semblant en difficulté. La « proactivité », évoquée par Medhi, poursuit précisément cet objectif. En allant au-devant de leurs attentes, il se garantit une autonomie dans la délivrance du service et, le plus souvent, il s'assure un témoignage gratifiant de la part du client.



« On voit des personnes dans le besoin, on n'attend pas, on est proactif, on va vers eux parce qu'il y a des personnes qui n'osent pas et des personnes qui ne parlent pas forcément la langue donc ils sont intimidés, *etcetera*. Il faut vraiment être proactif, il faut pas être spectateur, il faut être réacteur. »

(Medhi - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Il en va de même pour l'attitude Mélia et celle de Hamza dans les extraits suivants. La première se dirige vers une personne âgée patientant debout pour l'aider à trouver une place assise. Le second, propose son aide à une personne malvoyante pour rejoindre son train. Dans ces deux situations, les agents préfèrent rendre spontanément des services qu'ils jugent utiles à certains clients, et se dérobent ainsi à des activités moins gratifiantes, telles que lire les informations à des gens qui peuvent et savent le faire.

**Observation 7 - OP/GdO - Equipe Information - Itinérance quai transversal**

*Mélia, apercevant une dame âgée patientant debout sur le quai transversal de la gare, se dirige vers elle et lui propose de lui trouver une place assise. La cliente accepte et, alors que la plupart des places sont occupées, Mélia demande à une personne assise si elle peut céder sa place. Elle accepte. La dame âgée remercie Mélia, qui lui répond que c'est normal.*

*[Plus tard] Hamza aperçoit de loin une personne malvoyante. Il s'éloigne de nous et lui propose de l'accompagner jusqu'à son train. La personne accepte, il la prend par le bras et se dirige vers le train. De loin, je vois le client lui sourire.*

- *Eviter de se voir imposer des tâches ingrates*

En parallèle, les agents commerciaux cherchent à éviter, quand cela est possible, de s'engager dans des interactions potentiellement abusives. Les clients tentant de placer la relation sur le registre de la servitude sont soigneusement contournés de façon à éviter leurs pièges asservissants. Pour ce faire, les agents évitent les interactions porteuses de ce risque. C'est ainsi que Farid rapporte comment il réussit à éviter les interactions porteuses d'*abus* par un questionnement « innocent » du client avant de lui rendre service. Dans la situation qu'il décrit, il parvient de cette manière à se soustraire discrètement aux tentatives d'*abus* d'une cliente le considérant comme « son porteur », en s'épargnant le transport imposé de ses multiples bagages.

« L'abus on le sent venir. C'est des clients, on les sent venir. On sent la personne, le bobo, le costard-cravate, on sent que c'est vraiment pour porter le bagage. Nous, la prise en charge, c'est un seul bagage. Je te donne un exemple, la dernière fois on m'envoie aider une personne et je voyais une dame qui attendait avec ses bagages, plusieurs bagages. Je vais vers elle et je lui demande si elle attend quelque chose, elle me dit qu'elle attend son porteur de bagages. Il

## Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients

n'y a pas de « porteur » à [la gare de l'Ouest]. Il se trouve que cette personne qu'elle attendait c'était moi. J'ai fait celui qui savait pas. Je l'ai évité. Parce qu'on n'est pas porteur. Donc en la questionnant un peu j'ai su et je l'ai évitée. »

(Farid - Agent informateur/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

### 1.1.2. Les actions déployées pendant l'*abus*

Trois actions permettent aux agents de faire face à l'*abus* lorsqu'il survient, malgré leurs efforts pour l'éviter. Ils peuvent choisir de rappeler le client à l'*ordre de l'interaction*, lui fournir un service minimaliste ou tout bonnement refuser de le servir.

- *Rappeler le client à l'ordre de l'interaction*

Lorsque l'attitude abusive revient à manquer de considération vis-à-vis de l'agent qui se sent instrumentalisé (au sens où le client s'adresse à lui comme à un automate), un rappel à l'ordre de l'interaction peut survenir. Celui-ci consiste à demander au client de réitérer sa demande en respectant les rites de l'interaction. Il s'agit le plus souvent de la reformuler plus poliment ou plus précisément sa demande, quand bien même l'agent en a déjà parfaitement compris le sens. De cette manière, il cherche à rééquilibrer le rapport de force instauré par le client en sa défaveur, en conditionnant l'effectuation du service au témoignage d'une forme de considération à son égard. En faisant cela, l'agent parvient souvent à normaliser l'interaction, voire parfois à obtenir des excuses de la part du client réalisant sa maladresse. Différentes techniques sont utilisées à cet effet et illustrées dans l'extrait qui suit. Pour rappeler le client à l'ordre de l'interaction, certains agents privilégient l'humour et d'autres préfèrent la fermeté.

#### **Observation 23 - OP/GdO - Equipe Vente - Guichet Vente**

*Nous sommes en début de mois au guichet de vente et, comme à chaque début de mois, il y a de l'attente pour recharger les forfaits mensuels. Plus la file d'attente s'allonge, plus les clients montrent des signes d'impatience et d'agacement. Peu à peu, le dialogue entre les agents et les clients se transforme en un monologue de l'agent. Il est alors possible d'observer des scènes de ce type :*

**Laurie** → **Client 1** : Bonjour Monsieur.

**Client 1** → **Laurie**: [Silencieux et en regardant ailleurs, le client dépose sa carte d'abonnement mensuel et sa carte de crédit d'une façon abrupte sur le guichet]

**Laurie** → **Client 1** : C'est pour charger le mois ?

**Client 1** → **Laurie** : [Silence valant visiblement acceptation]

**Laurie** → **Client 1**: [L'agent recharge la carte d'abonnement] « Voilà Monsieur. Merci. Bonne journée. »

**Client 1** → **Laurie** : [Silencieux, il récupère ses cartes et repart sans un mot et sans un

regard].

*Au bout de plusieurs interactions de ce type, les agents que j'observe semblent agacés du comportement des clients. Ils commencent à faire mine de ne pas avoir compris leurs demandes (qui sont toujours les mêmes et donc finalement sous-entendues) pour obtenir plus de considération de leur part. A ma gauche, Laurie commence à recadrer un client sur le ton de l'humour :*

**Laurie** → **Client 2** : Bonjour Monsieur.

**Client 2** → **Laurie**: [Silencieux, le client dépose sa carte d'abonnement mensuel et sa carte de crédit sur le guichet].

**Laurie** → **Client 2** : C'est pour quoi ?

**Client 2** → **Laurie** : C'est pour le rechargement pour le mois.

**Laurie** → **Client 2**: [L'agent recharge la carte d'abonnement] Ah bah voilà, c'est mieux avec une phrase non ? Voilà Monsieur. Au revoir !

**Client 2** → **Laurie** : Au revoir.

*A ma gauche, Pablo se montre moins patient et recadre plus fermement un client:*

**Pablo** → **Client 3** : Bonjour Monsieur.

**Client 3** → **Pablo**: [Silencieux et caché derrière des lunettes de soleil, le client dépose sa carte d'abonnement mensuel et sa carte de crédit sur le guichet].

**Pablo** → **Client 3** : C'est pour quoi ? Faites des phrases !

**Client 3** → **Pablo** : Désolé je suis fatigué [il retire ses lunettes] C'est pour recharger le mois s'il vous plaît.

**Pablo** → **Client 3**: [L'agent recharge la carte d'abonnement] D'accord. Voilà Monsieur, au revoir.

**Client 3** → **Pablo** : Merci. Au revoir !

*Plus loin, Noah tourne la situation en dérision :*

**Noah** → **Client 4** : Bonjour Madame

**Client 4** → **Noah**: [Silencieux, la cliente dépose sa carte d'abonnement mensuel et de l'argent sur le guichet] Navigo [nom de la carte d'abonnement rechargeable].

**Noah** → **Client 4** : [En souriant] Navigo ?! Vous voulez acheter l'agence Navigo ?! Si vous voulez, mais ça risque d'être cher !

**Client 4** → **Pablo** : [Amusée] Non je voudrais recharger mon *pass Navigo* s'il vous plaît.

**Pablo** → **Client 3**: [L'agent recharge la carte d'abonnement] Ca me paraît plus raisonnable. Voilà Madame bonne journée !

- *Rendre un service minimaliste au client*

Les agents commerciaux choisissent parfois de rendre un service réduit au client abuseur. Là où, dans une autre situation, ils se seraient sans doute investis au-delà de la demande

Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients formulée, de sorte d'aider au mieux le client dans son utilisation du service, ils y répondent ici de la façon la plus minimaliste possible et en omettant un certain nombre d'informations utiles. En faisant cela, ils se désinvestissent de l'interaction autant qu'ils se vengent discrètement du client. C'est précisément ce que dit faire Alexandre lorsqu'il explique se contenter de demander le paiement au client abuseur, sans partager avec lui les informations dont il a connaissance et qui pourraient faciliter son voyage.

« Quand tu vas commencer déjà à me balancer ton *pass Navigo*, quand tu es au téléphone et que tu parles et puis tu ne dis pas bonjour... Quand je dis que j'adapte mon comportement, c'est que je ne vais pas te dénigrer ton service. Tu vas avoir toujours un service qui va être bien. Mais je te donnerai le minimum quoi, parce que j'ai pas envie de t'aider. Je vais te dire : ça vous fera 22 euros la semaine, et puis tu n'auras rien de plus. Par contre, si je vois que tu fais attention, que tu as un peu de difficulté, je te dirais : n'oubliez pas le billet, votre prochain train est à la voie 15. Voilà, je te dirais un truc un peu plus. »

(Alexandre - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

De même, la réponse que fait Pascal au client qui l'interroge, est particulièrement étroite et évasive. Ce dernier obtient le service demandé, mais dans un langage peu explicite pour qui n'est pas familier du système ferroviaire et sans explication particulière ni conseil.

**Observation 8 - OP/GdO - Equipe information - Quai transversal**

*Un client interroge Pascal sur la suppression d'un train sans y mettre les formes :*

**Client** → **Pascal** : Pourquoi il est supprimé ?

**Pascal** → **Client** : [Sans regarder le client] Suppression de matériel.

**Client** → **Pascal** : [Il part en levant les yeux au ciel].

• *Refuser de servir le client*

De façon plus radicale, il arrive que les agents commerciaux refusent de servir le client. Ce faisant, ils choisissent de ne pas prendre part à l'*abus* et de sanctionner l'abuseur. Cette tactique peut entrer en jeu lorsque le rappel à l'ordre de l'interaction ne suffit pas. C'est le cas de la scène racontée par Redah et dans laquelle il finit par cesser d'interagir avec une cliente refusant de le saluer.

« Ca fait : « Pourquoi le train n'est pas là ? ». Bonjour Madame. « Pourquoi le train n'est pas là ? ». Bonjour Madame. « Pourquoi le train n'est pas là ? ». Bah je ne vous réponds pas Madame. Bonne journée, au revoir. »

(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

Cette action apparaît aussi lorsque la demande est abusive en elle-même, par exemple face à des clients faisant lire les panneaux d'affichage ou porter leurs bagages aux agents. Dans ce cas, le refus de servir le client passe par la réaffirmation des frontières de l'activité commerciale. Celles-ci sont présentées dans leur définition organisationnelle, plus étroite que l'interprétation pratique que les agents en font habituellement. Cela leur permet à la fois de légitimer le refus de servir, de réaffirmer leur indépendance et de signifier le caractère déplacé de la requête. En somme, dans les situations d'*abus*, les agents refusent de s'investir au-delà de leur fiche de poste. Lorsque Laura se retrouve confrontée à une cliente à mobilité réduite lui imposant de transporter plusieurs bagages, elle refuse donc de le faire au motif que la procédure stipule que, dans ce cas, le client ne doit pas avoir plus d'un bagage.

« Je suis la première des fois, à refuser. C'est bon, moi, je ne suis pas là pour lui porter ses quinze mille valises. La dame, elle a du mal à se déplacer, pas de souci. Mais qu'elle ne prenne pas quinze valises. Nous, on n'est pas des larbins. Donc moi, dire non, je sais faire. »

(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

De même, alors que Célia n'hésite habituellement pas à donner des conseils et des adresses aux touristes, elle refuse d'indiquer celle du consulat à une cliente cherchant à l'y contraindre, au motif que cette pratique n'entre pas dans la description de son poste.

« Tu sens les gens en général donc tu modules ton comportement en fonction de la personne. Comme la dame, l'autre fois, qui cherchait pour aller au consulat, j'aurais pu l'aider, mais elle m'a mal parlé. Et elle me dit : « Vous êtes là pour quoi ? ». Je lui dis : je suis juste là pour renseigner pour tout ce qui est train, Madame, pas pour renseigner pour les rues. Tu vois, alors que je ne suis pas censée te renseigner sur les consulats, ce n'est pas mon boulot. Je suis déjà gentille de te le faire et puis tu as un Smartphone, tu peux regarder avec ton téléphone.»

(Célia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

### 1.1.3. Les actions déployées après l'*abus*

Deux actions sont déployées après l'*abus* par les agents commerciaux. La première se traduit par la réception de la gratitude des clients, la seconde par la remémoration de son souvenir.

- *Recevoir la gratitude des clients*

La réception de témoignages de gratitude de la part des clients vient compenser le sentiment de servitude qui peut habiter les agents après les situations d'*abus*. Se proposer pour des tâches particulièrement gratifiantes leur permet donc aussi de bénéficier de remerciements

Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients sincères et appuyés, qui les aident à se sentir utiles et à combler le déficit de gratitude dont ils s'estiment victimes. Dans ce contexte, Medhi se dit « énormément soulagé » par les remerciements des clients qui l'amènent à relativiser les situations d'*abus* vécues. La gratitude des clients vient remettre en cause la normalisation des violences et revalorise l'utilité professionnelle de l'agent.

« Pour moi par exemple, quand fais des personnes à mobilité réduite, c'est très gratifiant pour moi. J'ai beaucoup de personnes qui sont très satisfaites de cette prestation. Le rapport particulier que je vais avoir avec les PMR contrairement au rapport que je vais avoir avec les clients au quotidien il nettement différent c'est beaucoup de remerciements, des sourires *etcetera*. Et ça, ça fait plaisir contrairement à une personne quand je lui donne une indication, elle va partir sans même me dire au revoir ou merci. Donc pour nous c'est devenu logique. Les gens me disent merci beaucoup ça me soulage énormément, je me sens utile. »

(Medhi - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

C'est aussi pour cette raison que lorsque Laura reçoit le témoignage d'une reconnaissance particulière de la part d'un client qu'elle a servi, elle le prend comme une récompense pour tous les services peu gratifiants qu'elle a pu ou dû rendre.

« Comme on dit, on travaille pour certains clients. Quand tu as le client qui arrive avec le grand sourire et qu'il repart en disant merci beaucoup et bon courage à vous. Là, tu te dis, ok, c'est pour lui que tu travailles. »

(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Ces situations agissent donc comme des interactions réparatrices de l'*abus* en constituant une source de réconfort et de sens pour les agents.

- *Se remémorer les souvenirs de gratitude des clients*

En l'absence d'interaction réparatrice, les agents commerciaux puisent dans les souvenirs de gratitude collectionnés pour compenser l'*abus*. Ceux-là agissent comme une contre-mémoire positive qui leur permet d'en atténuer les effets.

Chacun des agents conserve ainsi précieusement en mémoire des scènes de service gratifiantes. Certains se réfèrent au sauvetage d'un client gravement blessé, d'autres se remémorent la recherche et la récupération d'un enfant perdu en gare, d'autres encore racontent comment ils ont gardé le chien d'un client parti en urgence à l'hôpital. Ils conservent aussi des scènes de remerciement au cours desquelles ils ont parfois reçu des cartes, des cadeaux ou des invitations de clients très satisfaits.

Cette mémoire est aussi diffusée et organisée collectivement. D'abord, entre les agents, les souvenirs de gratitude sont relatés et partagés de sorte qu'une scène gratifiante pour un agent particulier le sera aussi pour celui qui se la verra rapportée, et qui l'interprétera comme une sanction positive visant les agents commerciaux en général. Ensuite, parce que les agents prennent soin de collectionner les preuves de cette gratitude, en entretenant collectivement son souvenir, mais aussi en conservant, dans l'espace de travail, ses supports matériels. Célia évoque ces dimensions dans le *verbatim* suivant, en affirmant que la mémoire des « histoires » de service les plus gratifiantes participe à faire partiellement oublier les plus dégradantes, y compris lorsque que ces bons souvenirs concernent d'autres personnes de l'équipe. Ayant reçu de nombreux cadeaux de la part de clients, elle insiste sur l'importance d'exposer, en salle de pause, les cartes de remerciement qui sont parvenues aux agents, et de conserver, dans le cahier de réclamations, les « réclamations positives ».

« Franchement, j'ai un client, l'autre fois, qui m'a ramené une super bougie hors de prix des *Galleries*, parce que j'ai juste pris le temps de l'écouter, quoi. Il n'était pas bien, donc si je peux faire ça, pourquoi pas ? En plus, je suis quelqu'un qui a une très bonne mémoire. Je me rappelle très bien des gens, je me rappelle très bien des histoires. Des fois, on a des cartes, on a carrément des courriers et tout qui arrivent, on les expose dans [la salle de pause] parce que les gens, ils sont tellement contents, ils nous remercient, des fois, ils nous nomment, ils nomment l'équipe ou des fois, ils nomment l'ensemble de l'accueil. Et c'est très gratifiant parce qu'on retient toujours les gens ceci, toujours les gens cela, mais on ne retient pas forcément ça. Et ne serait-ce que de recevoir une carte ou quelque chose, c'est tellement gratifiant. En l'occurrence, l'équipe la semaine dernière a aidé un couple de vieux qui ne savait pas que le service existait, ils ont eu un courrier avec une carte, qui a nommé les trois personnes de l'équipe. Moi, je trouve ça super ! »

(Célia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

En conclusion, les agents commerciaux mobilisent sept actions différentes en amont, pendant et après les interactions abusives, qui montrent que rendre service résulte toujours d'un arbitrage entre la préservation de la dignité des clients et de celle des agents commerciaux cherchant à éviter d'être abusés. Dans ce contexte, les actions identifiées témoignent d'un service à géométrie variable dont les agents élargissent ou restreignent le périmètre en fonction du client et de son comportement. Ils se réfèrent ainsi à des règles qui ne valent pas pour tous les clients en général, mais qui sont pertinentes à l'intérieur des catégories de client qu'ils se sont construites. Dans une version élargie du périmètre d'activité, ces règles leur permettent d'aller au-delà de leur fiche de poste et de s'orienter vers des tâches qu'ils jugent gratifiantes et dont ils tirent une reconnaissance réparatrice et capitalisée. Dans une version

Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients restrictive du périmètre d'activité, les règles outillent et motivent la délivrance minimaliste ou le refus de délivrer le service aux clients abuseurs.

## 1.2. Les actions visant à faire face au *mépris* des clients

Face au *mépris*, les agents commerciaux mobilisent six actions différentes, également distinguées selon que l'on se situe avant, pendant ou après l'interaction avec le client.

### 1.2.1. Les actions déployées avant le *mépris*

Aux côtés des actions mises en œuvre face aux situations d'*abus* qui agissent indirectement et en partie sur le déclenchement ou non des situations de *mépris*, les agents commerciaux agissent de deux façons différentes en amont de celles-ci. La première consiste à influencer positivement sur l'image qu'ils ont auprès des clients et la seconde vise à adapter leur comportement selon leur étiquetage social.

- *Améliorer son image auprès des clients*

Dans l'optique d'améliorer l'image et donc la représentation sociale négative que les clients ont d'eux, les agents cherchent à remettre en cause les stéréotypes dont ils font l'objet. « Redorer le blason » de l'agent commercial, Maxime dit en avoir fait une de ses priorités, alors même qu'il avoue s'être souvent emporté contre eux lorsqu'il était client de la gare.

« La mission que je me suis donnée, c'est de redorer le blason, c'est de redorer l'image que moi j'avais de l'agent SNCF en tant que client en fait. »

(Maxime - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

De façon collective, les différentes équipes d'agents ont créé des profils sur les réseaux sociaux. Elles s'y mettent en scène dans des situations valorisantes où elles viennent le plus souvent en aide aux clients. Plus que de sensibiliser les clients sur les actions menées, il s'agit de démontrer leurs efforts, leur utilité et leurs compétences, afin de déconstruire l'idée selon laquelle ils « ne serviraient à rien » ou « ne seraient bons à rien ».

De même, les agents travaillant dans les espaces commerciaux dédiés veillent à ne pas être visibles par les clients lorsqu'ils ne sont pas en capacité de les servir. Par exemple, les agents occupés à des tâches administratives quittent l'espace de service ou se dissimulent derrière le rideau occultant pour vaquer à leur tâche à l'insu du regard des clients qui pourraient les



croire oisifs. C'est précisément ce que fait ici Daniel, au moment de clôturer sa caisse.

**Observation 20 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*Au moment où Daniel doit faire le décompte de sa caisse et le bilan de sa journée de vente, je remarque qu'il baisse le rideau occultant qui recouvre alors la vitre qui sépare son poste des clients. Je l'interroge alors sur les raisons de ce geste et il me répond.*

**Daniel** → **Observatrice** : On n'aime pas faire la fin du service devant les clients. Aussi quand on n'est pas là, on baisse le *store* pour pas qu'ils pensent qu'on est des glandeurs. Déjà qu'on a une image, c'est pour casser cette image. On montre quand on est disponible et après quand on n'est pas disponible on le cache.

- *S'aligner sur la catégorie sociale du client*

L'étiquetage des clients selon leur catégorie sociale permet un travail d'alignement social et langagier de la part des agents. D'évidence, ils ne se comportent pas de la même manière avec ceux qu'ils appellent les *costard-cravates* et avec ceux qu'ils nomment les *racailles*.

Avec les *costard-cravates*, les agents prennent soin de « rester très professionnels ». Cette posture consiste à garder ses distances avec le client et à coller le plus possible au script langagier fourni par l'entreprise. Trois raisons motivent cette approche chez les agents. D'abord parce que la conformation au rôle professionnel leur permet de se tenir à distance de l'échange et ainsi de ne pas se laisser entraîner dans une joute verbale recherchée par le *costard-cravate*, mais de laquelle ils sortiraient perdant. Ensuite parce que ce « professionnalisme » permet de se présenter sous un jour supposé « respectable » pour le *costard-cravate*. Enfin, parce que se montrer irréprochable et compétent sur les plans technique et langagier est une façon de contredire les stéréotypes sociaux et ethniques dont ils s'estiment victime, et ainsi disqualifier par avance le *mépris*. Comme le résume Hugo, face aux *costard-cravates*, il s'agit de se montrer « professionnel ».

« Il y a des *costard-cravates* qui, dans le fond, nous méprisent. Genre « Vous êtes des cheminots, fonctionnaires, privilégiés, incapables, payés à rien faire ». J'essaye de montrer à ces gens-là, un peu de professionnalisme, de connaissances même si ça change pas leur vie. »

(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Au contraire, avec les clients qu'ils étiquettent comme des *racailles* et lorsque l'agent se revendique lui-même comme appartenant à cette catégorie comme c'est le cas de Redah, le tutoiement et un langage plus direct sont privilégiés, faisant fi du vouvoiement et du « bonjour personnalisé » (« Bonjour Monsieur » ou « Bonjour Madame ») réglementaires. Les agents

Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients entretenant une proximité sociale avec ces clients s'assurent de cette manière qu'ils se sentent respectés, évitant d'être méprisés en retour.

« La vérité c'est que des petits de banlieue, je vais les tutoyer. Mais le fait que je les tutoie, ils savent que ce n'est pas un manque du respect, ça marche dans les deux sens. Mais il n'y a pas de non-respect, au contraire. »

(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

Ainsi, si les apparences exposent les agents au *mépris* des clients, elles peuvent aussi les protéger lorsqu'ils parviennent et en jouer. En endossant des rôles différents selon la catégorie sociale du client, les agents avancent derrière l'appareillage symbolique de la façade sociale qui convient pour le client. A cet effet, ils s'appuient ou dérogent aux outils de planification de la relation que constituent les scripts langagiers de service, selon qu'ils ont affaire à un *costard-cravate* ou à une *racaille* de sorte d'éviter au mieux leur *mépris*.

### 1.2.2. Les actions déployées pendant le *mépris*

Deux actions sont déployées par les agents commerciaux pendant le *mépris*. Dans la première, ils discréditent les remarques méprisantes du client. Dans la seconde, ils sont défendus par une victime collatérale.

- *Discréditer les remarques méprisantes du client*

La gestion du *mépris* au moment où il survient est délicate. Le mode de réponse choisi par l'agent peut constituer une confirmation de son stigmatisme aux yeux du client. Concrètement, une réaction adéquate ou agressive de l'agent face au *mépris* peut être réutilisée par le client comme une preuve de son incompétence, de son manque de professionnalisme, de son manque d'« éducation » ou de son agressivité, qui sont autant de stéréotypes associés au *mépris de classe, raciste et/ou sexiste*. C'est pour cette raison que Tina insiste sur la nécessité de « faire très attention », dans ces situations, à ne pas se conformer au stéréotype dont on peut faire l'objet.

**Observation 12 - OP/GdO - Equipe information – Au commissariat de police**

**Tina** → **Observatrice** : Parce qu'en fait là [en pointant le *mépris* dans le tableau de résultats], il faut faire très attention à la façon dont tu leur parles parce que sinon tu leur donnes raison et ils vont dire « vous voyez c'est des racailles ! » et tout. »

Malgré cette difficulté, les agents commerciaux réagissent aux situations de *mépris*, le plus

souvent, en reprenant à leur compte les remarques méprisantes pour les disqualifier et pour ridiculiser publiquement le client. A cet effet, les agents s'amuse à rebondir sur les propos tenus à leur égard. Il n'est alors pas rare de les voir se dépeindre sous les traits du fantasme dont ils sont l'objet, pour mieux en démontrer l'absurdité. C'est ce que fait par exemple Stéphane en se vantant de bénéficier du salaire exorbitant qu'on lui prête. C'est aussi ce que fait Lucie, lorsqu'elle se moque d'un client faisant appel à ses compétences tout en la qualifiant d'incompétente.

« Les gens qui passent qui te mettent des coups de genoux ou de coudes, des fois on essaye d'en rajouter une couche en disant [ironiquement] : OUI JE GAGNE 3000 EUROS PAR MOIS ! ».

(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)

« Comme il y en a qui disent, « de toute façon, vous êtes des incompetents ». Ben, je dis : ouais, mais dans ce cas-là, ne venez pas me demander une question, je suis incompetente ! ».

(Lucie - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

De même, d'aucuns parviennent à tourner en dérision les expressions de supériorité sociale de certains clients. Sur ce point, Anne est particulièrement habile. Le *verbatim* suivant raconte comment elle parvenait, en tant qu'agent commercial, à disqualifier les symboles de supériorité sociale avancés par les clients pour l'intimider.

« Le *mépris* le mec qui te dit « je suis avocat », ou « je suis journaliste », alors manque de bol il me sort une carte et je lui dis : vous êtes pigiste. Ce n'est pas une carte de presse [rires]. Par contre, je vais prendre votre nom parce que mon père est au service des cartes de presse [rires]. Il faut jouer aussi. Ou « je connais Guillaume Pepy ». Je dis : ben, vous pourrez lui passer un petit bonjour. Il serait quand même temps qu'on parle de mon augmentation. »

(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)

- *Etre défendu par une victime collatérale*

Il arrive aussi que les agents commerciaux soient défendus par des témoins de la scène, atteints indirectement par le *mépris* dont les agents font l'objet. Qu'ils soient collègues ou clients, ils se trouvent être des victimes collatérales du *mépris* en raison de la stigmatisation qui le sous-tend. Cela étant, ils choisissent d'intervenir dans l'interaction en prenant le parti de l'agent et en affrontant le client à sa place. Dans la mesure où certains témoins ne sont pas retenus par un cadre professionnel, ils peuvent se permettre d'aller beaucoup plus loin dans leur mode de réplique, parfois en menaçant d'en venir aux mains. Comme c'est le cas dans les exemples qui vont suivre, c'est sans doute le *mépris raciste* qui crée le plus de victimes

Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients collatérales finissant par riposter. Dans les exemples suivants, la première victime collatérale est un collègue, la deuxième est un collègue en congés, la troisième est un client.

« Une fois, une de mes collègues noires qui a eu des propos racistes et elle était avec mon collègue lui blanc, mais marié avec une noire donc des enfants métis. Donc, en fait, il a vu rouge. Là, il n'a pas du tout accepté ce type de remarques. Et une fois, un de mes collègues de type maghrébin, c'était en pleine période d'attentats où la vieille qui est arrivée « ah de toute façon vous les terroristes ». Ben lui, il a... pourtant, il n'est pas du tout de ce style-là, mais là, il a vu rouge et en plus il était en civil. Il n'était pas en service. Donc, ouais, il s'est permis de la remettre à sa place et puis même nous, enfin, c'est un truc, moi je ne tolère pas.»

(Lucie - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« Mais il y a aussi des personnes qui me défendent. Quand on m'a dit que je faisais partie du *quota*, le mec il était de couleur aussi, un client, il a voulu en venir aux mains, il a dit « je vais t'en mettre une... » La femme elle est revenue en s'excusant dix minutes plus tard. »

(Abdel - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

### 1.2.3. L'action déployée après le *mépris*

Une action vise à agir après le *mépris*. Elle consiste à en dénoncer l'intolérance sous-jacente.

- *Dénoncer l'intolérance du client*

Après avoir été victimes de *mépris*, les agents ont pour habitude de dénoncer l'intolérance du client. En effet, l'injure est, dans le cas du *mépris*, à double tranchant. En stigmatisant l'agent, elle a dans le même temps pour effet de classifier l'injurier. Le *mépris de classe* fait du client aux yeux de l'agent quelqu'un d'« arrogant » ou de « jaloux » selon les cas. Le *mépris raciste* fait de lui une personne « raciste » tandis que les clients refusant de parler aux femmes sont identifiés comme « misogynes ». C'est sur cette base que rebondissent les agents pour injurier les clients en retour une fois l'interaction violente terminée. Souvent à voix haute, les agents qualifient publiquement les clients méprisants en ces termes, si bien qu'ils sont stigmatisés à leur tour.

Si, dans le cas du *mépris de classe* et *sexiste*, la dénonciation s'arrête ici, faute de levier juridique identifié par les agents, dans le cas du *mépris raciste*, ils arrivent qu'ils aillent jusqu'à porter plainte contre le client. En effet, du point de vue des agents, le *mépris de classe* n'est pas juridiquement condamnable tandis que le *mépris sexiste*, qui se traduit plutôt par une absence d'interactions, est difficile à démontrer. Le *mépris raciste* est donc la seule situation pour laquelle ils se sentent légitimes pour déposer plainte auprès de la Police.

Dans la scène qui va suivre, Célia fait face à une situation de *mépris raciste*. Ses collègues, qui en sont des victimes collatérales, prennent dans un premier temps sa défense. En faisant cela, ils écopent eux aussi du même *mépris*. L'un d'entre eux en arrive à tutoyer la cliente en lui demandant de partir sur un ton agressif. Une fois la cliente partie, Célia la qualifie publiquement de raciste. Par la suite, elle hésite à porter plainte, mais finit par le faire.

**Observation 12 - OP/GdO - Equipe Information - Espace information puis commissariat de Police**

**Célia** → **Client** : Ecoutez Madame, vous faites une crise pour un train pour lequel vous n'avez même pas de billet, je ne peux pas vous aider désolée. [Célia se dirige vers sa place]

**Cliente** → **Célia** : SAC DE GRAISSE ! SALE NEGRESSE !

**Tina** → **Cliente** : [Les agents présents encerclent la cliente de près pour l'empêcher de s'approcher de Célia] VOUS PARTEZ MAINTENANT !

**Cliente** → **Célia** : [En se montrant écœurée de la proximité des agents] LACHEZ MOI LA, TOUTE L'AFRIQUE LA, RENTREZ CHEZ VOUS !!

**Hamza** → **Cliente** : TU DEGAGES ! BARRE-TOI ! DEGAGES ! [Célia fait demi-tour pour maîtriser à son tour ses collègues. La cliente part en hurlant]

**Célia** → **Collègues** : Je l'ai vu direct qu'elle était raciste c'est écrit sur sa figure ! [Dans la salle, un client qui patiente semble acquiescer au constat de Célia.]

*Les agents présents proposent à Celia de porter plainte pour injure raciste contre la cliente toujours présente dans la gare. Au début elle refuse, car elle dit ne pas vouloir « traumatiser » la petite fille qui l'accompagne et qui est déjà en pleurs. Elle décide alors de lui laisser une chance et va la voir pour lui dire son sentiment et obtenir des excuses pour ses propos. La cliente riposte et la menace de porter plainte contre elle pour avoir qualifié son comportement « d'ignoble ». Elle la filme et diffuse les vidéos. C'en est trop pour Célia et ses collègues qui décident de porter plainte. La cliente est menottée et emmenée au commissariat où nous la rejoignons en transports avec les agents témoins et un cadre d'astreinte.*

*Les agents semblent tristes d'en être arrivés là, d'autant que nous attendons qu'ils puissent donner leurs versions des faits en présence de la petite fille toujours en pleur et visiblement effrayées par la situation. Mais après s'être interrogés sur les injures susceptibles de motiver une plainte de leur part, ils se répètent que leur démarche est nécessaire, car ce sont dans ces moment-là qu'ils peuvent se défendre sur le plan juridique.*

Pour conclure, face aux situations de *mépris*, les agents déploient cinq actions différentes avant, pendant et après l'interaction violente. Il est possible d'observer qu'elles interviennent à la fois sur les stigmates et à partir de la stigmatisation. D'un côté, les agents prennent un certain nombre de précautions en amont du *mépris*, pour lutter contre leur stigmatisme et agir sur l'image qu'ils renvoient d'eux-mêmes de façon durable ou ponctuelle. Différant en fonction du client auquel ils ont affaire, ce travail implique une connaissance fine de l'image initiale

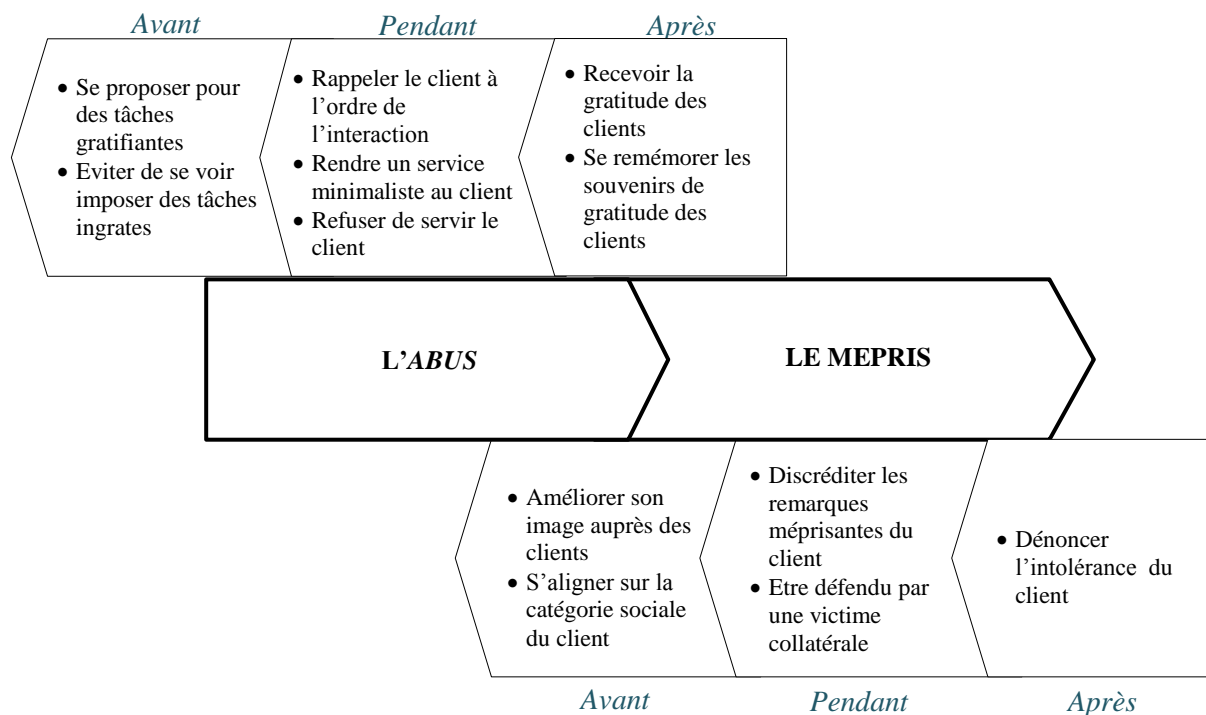
Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients qu'ils peuvent renvoyer vers les clients, et selon les clients avec lesquels ils interagissent. De l'autre, les agents peuvent compter sur la stigmatisation pour discréditer la violence du client, pour être défendus face à elle et pour la dénoncer publiquement. Cependant, il convient de noter que dans le cas du *mépris sexiste*, qui se traduit le plus souvent par un refus d'interagir avec l'agent, seule cette dernière action est en générale possible et sans qu'elle puisse aller jusqu'au dépôt de plainte.

\*

### Synthèse

● En guise de synthèse, la **figure 26** suivante reprend, articule et schématise les différentes actions mises en œuvre par les agents commerciaux lors des situations d'*abus* et de *mépris* des clients.

**Figure 26.** Les actions mises en œuvre par les agents face aux violences liées à leurs stigmates



## 2. LES ACTIONS VISANT A FAIRE FACE AUX VIOLENCES LIEES AUX (DYS)FONCTIONNEMENTS DE SERVICE

Parmi les violences liées aux (dys)fonctionnements de service, les agents déploient un certain nombre d'actions qui se distinguent selon qu'elles visent à gérer les situations de *défolement* (2.1) ou de *pétage de plombs* (2.2) des clients.

### 2.1. Les actions visant à faire face au *défolement* des clients

Face au *défolement* des clients, les agents mobilisent sept actions différentes qui interviennent avant, pendant ou après l'interaction violente.

#### 2.1.1. Les actions déployées avant le *défolement*

Deux actions visent à endiguer le *défolement*. La première consiste à limiter les (dys)fonctionnements de service, tandis que la seconde consiste à s'aligner sur son état émotionnel.

- *Limiter les (dys)fonctionnements de service*

Les agents tentent d'empêcher les situations de *défolement* en influant sur leurs causes identifiées, à savoir les dysfonctionnements ou les règles de fonctionnements de service. Ils peuvent agir à un niveau général, dans le sens de la prévention des incidents perturbant la délivrance du service, ou à un niveau plus local et ponctuel, en trouvant une solution satisfaisante pour un client particulièrement enclin à céder au *défolement*.

A un niveau général, c'est le système ferroviaire dont il s'agit de limiter les dysfonctionnements qui, bien qu'ils ne soient pas systématiques du point de vue de la densité du trafic, ont des conséquences quotidiennes importantes et immédiates sur la fréquence des *défolements* auxquels les agents sont confrontés. Pour pallier à ces événements, les agents - *a fortiori* les mobiles qui travaillent à proximité des trains - ont mis en place un certain nombre d'habitudes qui leur permettent de limiter les retards, d'une part en agissant sur le comportement des clients et d'autre part en agissant sur la chaîne de production du service.

Concernant le comportement des clients, plusieurs tactiques de gestion des flux de voyageurs ont ainsi vu le jour, avant d'être diffusées et partiellement déléguées à un prestataire externe. Elles se donnent pour objectif de :

- Fluidifier le déplacement des clients en formant des chaînes humaines pour les

## Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients

organiser selon leur destination.

- Eviter qu'ils ne perturbent ou ne retardent le départ du train en protégeant l'agent en charge de sa procédure de départ, de façon à faire barrage aux interpellations pouvant le déconcentrer.
- Empêcher les clients de bloquer ou de forcer les portes du train au moment de son départ, de sorte qu'il ne perde pas de précieuses secondes qui, cumulées au fil des arrêts successifs, entraînent des retards importants sur l'ensemble du trafic.

Si, à l'exception de la protection de l'agent de départ, les autres techniques sont désormais externalisées vers des gestionnaires de flux externes, ils arrivent souvent que leur présence ne suffise pas à s'opposer aux clients retardataires cherchant à monter de force dans le train. En complément, les agents mobiles situés à l'entrée du quai lors du départ du train ont pour alors habitude de crier sur les clients cherchant à forcer le passage malgré la présence des régulateurs de flux, de façon à ce qu'ils s'arrêtent. Jérôme, qui a fait partie de l'équipe mobile à sa création en 2013, raconte comment ces tactiques ont été élaborées.

« A la gare [de l'Ouest] c'est particulier, les trains partent avec le mot d'ordre de quelqu'un [l'agent de départ] qui est sur la plateforme, pas seulement des signalétiques. Donc eux, il a fallu les alléger au niveau du travail parce qu'ils étaient fort sollicités par les gens qui cherchent leur train. Donc on s'est, au début, basés autour d'eux pour alléger et qu'ils puissent faire leurs missions plus sécuritairement. Ce qui a été acté après ne l'était pas au départ. En fait, on a commencé à faire barrière quand la mission de départ était lancée, pour que les gens courent pas sur le quai et ne bloquent pas les portes. Et depuis, maintenant vous avez une société qui s'appelle *Itiremia* et qui a repris cette prestation. Là, je suis assez fier parce que c'est une mise en place que j'ai sollicitée. Et la deuxième chose aussi importante qu'on retrouve aussi chez *Itiremia*, c'est ce que j'appelle les *Star Wars*. C'est nous à [l'équipe mobile] avec quatre collègues à la base, on a commencé à écarter les gens pour faire des files de sortie, pour que les gens qui arrivaient des trains puissent évacuer plus vite et qu'il n'y ait pas un attroupement devant le quai. Voilà. Ça ce sont des choses qu'on a mises en place. »

(Jérôme - *Dirigeant de proximité de l'équipe vente/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest*)

D'autres techniques visent à agir sur les métiers ayant une influence directe sur la fluidité du trafic ferroviaire, de façon à devancer les dysfonctionnements susceptibles de mettre les agents commerciaux en porte à faux vis-à-vis des clients (par exemple, un train bloqué à quai). A cet effet, les agents commerciaux anticipent des problèmes réguliers, court-circuitent la chaîne de l'information et proposent des solutions alternatives en cas de dysfonctionnement. Comme le raconte Sabah avec plusieurs exemples à l'appui, leur présence à l'interface entre les clients et l'entreprise, entre les trains et les quais, mais aussi entre les



différents métiers de la gare, leur permet parfois de trouver des solutions concrètes en faisant le lien entre des unités inter-reliées par la situation problématique, mais parfois distancées par les objectifs, les outils et les procédures organisationnels.

« Sabah : On anticipe énormément ce qui peut se passer. Des fois, même, on informe de certains événements qui peuvent se passer en gare au [Responsable Opérationnel des Services] alors que normalement, c'est à lui de nous informer des choses. On a évité pas mal de retards comme ça. Par exemple, les conducteurs, ce qu'ils aiment bien eux, c'est attendre que leur train s'affiche. Donc en cas de départ en tête, quand ils arrivent, ils ne sont pas forcément au courant qu'ils doivent faire couper le train en fait. Donc normalement, il y a un agent de départ qui est censé choper le conducteur quand il arrive pour lui dire « Bah tiens, tu dois faire ci, ça, ça ». Sauf qu'en fait, l'agent de départ n'arrivait jamais à temps, ou le conducteur arrivait trop tard ou trop vite. Donc nous, on anticipait à chaque fois, on arrivait super tôt sur le train qu'on devait faire pour le départ en tête pour choper le [conducteur] justement, et pour lui dire : tu as un collègue qui va arriver pour te dire de faire la coupe ; toi, tu feras tel ou tel train, nananana. Ou de fois on attend le [conducteur] qui n'est pas encore là, et ça met en retard le train. On voit des [conducteurs] qui sont en gare : est-ce que ce n'est pas toi qui es censé faire le Sannois de telle heure ? Bah ton train, il est là, on t'attend.

Interrogatrice : Si je comprends bien vous anticipez un peu les retards alors, potentiels ?

Sabah : En tout cas, on en a évité beaucoup sur les trucs comme ça.

Interrogatrice : Et ça vous est venu comment ces habitudes ?

Sabah : C'est de l'expérience, c'est le fait d'attendre. En fait, on s'est rendu compte que des fois, on attendait, on attendait, on demandait au Responsable opérationnel : alors est-ce que tu as des nouvelles du mécano ? , « non, non, non, non. ». Et au final, on voyait que c'était le [conducteur] qui était en face de nous depuis 10 minutes...Donc du coup, on a anticipé comme ça avec l'expérience comme tu dis, à choper des habitudes. Et en fait, elles sont super efficaces. On est au taquet, on n'est pas juste là à faire ce qu'on nous dit sur le papier, vous faites ça, vous faites ça, vous faites ça. On essaie d'anticiper. »

(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

Une autre façon d'éviter les dysfonctionnements consiste à en anticiper la communication auprès des clients. En effet, les agents remarquent que les *défolements* sont moins liés aux dysfonctionnements de service en eux-mêmes qu'à leur imprévisibilité. Paradoxalement, en période de grève, la relation avec les clients se passe mieux qu'à l'accoutumé, car même si le service est en partie amputé, les clients en sont prévenus et peuvent s'organiser en fonction de cette connaissance. Comme l'explique Jérôme, les *défolements* naissent le plus souvent de dysfonctionnements inattendus et dont la durée est imprévisible. Dans ce contexte, les clients sont contraints de rester en gare et au contact des agents parfois plusieurs heures en attendant de nouvelles informations. Lorsqu'elles s'avèrent contradictoires, ils auront tendance à se défouler sur ces derniers.

## Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients

« En situation de grève, [les clients] sont plus tolérants. Ils sont mieux organisés, ça passe mieux. Là où c'est compliqué, c'est en situation perturbée inopinée. Il y a celles qu'on peut expliquer et celles qu'on ne peut pas expliquer. Il y a celles où on va avoir une estimation de redémarrage et celles où on n'aura pas d'estimation de redémarrage. Parce qu'un accident de personnes, voilà on va être entre deux et trois heures. Donc là, les gens ils se disent : c'est deux ou trois heures, il faut que je trouve une autre solution. Ils le savent. Mais, un train en panne, ça va être autre chose. On va annoncer une demi-heure de retard. Et puis au bout d'une demi-heure, on va remettre une demi-heure. Et moralité, on va vite passer à une heure, deux heures. Et les gens, là ils craquent. Parce que si on leur avait dit dès le départ qu'ils en avaient pour une heure, ils auraient trouvé une solution de repli où ils sortent de l'ambiance de la gare et ils reviennent. Tandis que s'ils restent là en gare, ils font que bouillir quoi. »

*(Jérôme - Dirigeant de proximité de l'équipe vente/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)*

C'est fort de cette conviction que les agents commerciaux contredisent parfois les annonces faites en gare. Constatant que les délais d'attente indiqués risquent de ne pas correspondre à la réalité, ils s'engagent parfois sur un délai d'attente plus long que la version officielle. D'expérience, ils sont donc parvenus à identifier des configurations typiques et à leur associer une durée de résolution parfois plus réaliste que celle qui est envisagée par ceux qui en ont la charge. En épargnant aux clients les multiples rebondissements informationnels qui s'annoncent, ils diminuent leur frustration ainsi que leurs raisons de céder au *défoulement*. Comme le font Lucas et ses collègues dans l'extrait suivant, ils se mettent d'accord sur une contre-version commune qu'ils diffusent auprès des clients.

### **Observation 8 - OP/GdO - Equipe information - Itinérance**

*Suite à la suppression de plusieurs trains sur une ligne, un message sonore annonce la reprise du service pour 9h30, mais Lucas peine à croire cette information, il propose donc à ses collègues de la contredire.*

**Lucas** → **Collègues** : Ils ont dit reprise 9h30, mais ils sont peut-être un peu optimistes. On dit qu'il n'y a rien jusqu'au prochain parce qu'on va les énerver si on commence à leur dire : tu prends un train jusqu'à Gisors puis deux trains puis un car puis un bus...

**Lucas** → **Observatrice** : Moi quand ils disent 9h30 avec l'expérience je sais que c'est 11h donc je préfère dire aux clients 11h parce que si à 9h30 ils n'ont pas leur train, c'est là que tu vas avoir des problèmes.

Au niveau plus local des interactions de service, les agents font en sorte de satisfaire les clients identifiés comme susceptibles de céder sous peu au *défoulement*, parfois en contournant les règles de fonctionnement de l'organisation qui contredisent leur satisfaction. C'est donc par anticipation que les agents repèrent les clients qui sont arrivés à la limite de leurs capacités d'autocontrôle et qui la dépasseront à la prochaine contrariété. L'agent cherche

alors à l'en épargner de façon à s'éviter à lui-même de subir son *défourlement*. C'est ainsi qu'Elodie, avertie par sa collègue de l'état de tension d'une cliente, lui propose une solution qui contredit non seulement les règles de l'organisation, mais aussi tout ce qu'elle a proposé aux autres clients qui avaient des demandes similaires.

**Observation 22 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*J'observe que des clients se présentent au guichet pour des problèmes d'abonnement annuel. Or, si ce type de problème est effectivement géré au guichet de vente en fin de semaine, en semaine et en raison de l'affluence importante que connaît le guichet de vente, ils sont exclusivement pris en charge à l'espace de la carte intégrale. En cas d'erreur, les clients sont donc redirigés. Si ce contretemps est relativement bien reçu lorsqu'il y a peu d'attente, les clients, ayant patienté plusieurs minutes avant d'être finalement redirigés, se montrent beaucoup plus agressifs envers les agents. De plus, au bout d'un certain temps, les agents de la carte intégrale les informent de la saturation de leur service à quelques temps de sa fermeture, et leur demandent de ne plus leur envoyer de clients. En conséquence, les agents du guichet de vente se retrouvent contraints de rediriger les clients tout en leur demandant de revenir le lendemain en raison de la saturation du service. L'agressivité se fait alors plus palpable, mais les agents continuent à maintenir ce discours. C'est dans ce contexte qu'une cliente arrive et se présente au guichet d'Elodie avec un problème d'abonnement annuel. Elodie lui indique alors la situation et lui signifie qu'elle doit revenir le lendemain. La cliente, qui semble au bord des larmes, explique qu'elle est déjà venue deux fois dans la semaine sans pouvoir résoudre son problème. A ce moment-là, Aurélie, l'agent qui est à côté d'Elodie, se met à commenter le comportement de la cliente afin de la mettre en garde.*

**Aurélié** → **Elodie** : [Loin du microphone] Oula ! Mains sur les hanches, elle regarde sa montre, elle lève les yeux, mains sur le front, tu as intérêt à lui trouver une solution.

**Elodie** → **Aurélié** : [Loin du microphone] Ouais mais là ils ferment dans dix minutes à la carte intégrale et apparemment il y a la queue jusque dehors, ils ne vont jamais la prendre.

**Elodie** → **Cliente** : Attendez je vais les appeler, mais à mon avis ça va être compliqué.

**Elodie** → **Agent de la carte intégrale [par téléphone]** : Oui c'est Elodie, ça va vous tenez le coup ? Dis-moi, j'ai un petit service à te demander, en fait j'ai une cliente avec moi je sais que vous pouvez plus prendre personne, mais elle est venue plusieurs fois et il y avait toujours trop de monde, et là c'est un peu urgent donc je voulais savoir si tu pouvais la faire passer ce serait super. En plus elle est super jolie [rires]. [Réponse de l'agent au téléphone]. C'est vrai ? Merci beaucoup t'assures écoutes je te l'envoie elle a un chemisier blanc avec heu...

**Elodie** → **Cliente** : Qu'est-ce que c'est sur votre chemisier ?

**Cliente** → **Elodie** : Heu... des fleurs.

**Elodie** → **Agent de la carte intégrale [par téléphone]** : Avec des fleurs et...

**Elodie** → **Cliente** : Comment vous vous appelez ?

**Cliente** → **Elodie** : Manon.

**Elodie** → **Agent de la carte intégrale [par téléphone]** : Elle s'appelle Manon. [Réponse de l'agent au téléphone]. Bon bah merci beaucoup alors et bon courage à toute à l'heure.

**Elodie** → **Cliente** : Donc c'est bon il va vous prendre, il faut que vous y alliez directement il va vous voir, vous dites que vous venez de la part d'Elodie, que vous vous appelez Manon et il va vous faire passer devant tout le monde.

**Elodie** → **Cliente** : Merci beaucoup !

**Elodie** → **Cliente** : De rien. Bonne soirée !

**Aurélie** → **Elodie** : Elle a eu de la chance sur ce coup.

**Elodie** → **Aurélie et Observatrice** : J'ai sentie qu'elle était à bout *miskina* [« la pauvre » en arabe]. Et puis elle a pas râlé sinon c'était mort. Elle est restée respectueuse alors qu'on voyait bien que...elle avait la gorge serrée et tout.

La justification d'Elodie à la fin de cet extrait permet de remarquer que cette pratique de contournement n'est mise en œuvre qu'en amont du *défolement*. En effet, les agents ne s'y engagent pas lorsque que le *défolement* est déjà entamé, estimant, comme Daniel, qu'il ne faut pas céder à l'instrumentalisation de la violence pur obtenir quelque chose qui ne devrait pas l'être grâce à l'intimidation.

« Moi, à partir du moment où ça dégénère, je ne veux pas lui accorder quelque chose parce qu'il m'a « tapé un coup de pression ». Moi, il n'obtiendra rien de moi. Sinon ça veut dire que le message qu'on donne c'est : tu cries, tu fais du cinéma, t'obtiens ce que tu veux malgré tout, toutes les procédures, toutes les choses qui vont à l'encontre. Non. C'est trop facile.»

(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

- *S'aligner sur l'état émotionnel du client*

Face à ce qu'ils perçoivent de l'état émotionnel des clients qu'ils rencontrent, les agents commerciaux cherchent à simuler une proximité émotionnelle. Ils s'emploient à faire en sorte que le client, stressé par le temps ou agacé par un dysfonctionnement, se sente compris en produisant des émotions reflétant les siennes.

Aussi, lorsque l'attente est longue ou au contraire que le départ d'un train est imminent, les agents adaptent leur attitude. Ils se montrent sous un jour plus sérieux et augmentent leur débit de parole. Par exemple et comme le précise Hugo, à proximité des quais de départ, les agents délaissent les formules d'introduction, de clôture et de politesse qui rallongeraient leur réponse et participeraient à énerver les clients, au profit d'un langage plus direct et rapide.

« Un truc tout bête, plus tu t'approches des voies, moins les gens te disent bonjour. Ils te posent direct leur question et il vaut mieux pour toi que tu puisses leur répondre en trois secondes parce que si tu commences à bafouiller et tout, ça peut les rendre nerveux. »

(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

De même, lorsque survient une situation dysfonctionnelle, ils arborent un air préoccupé, voire contrarié, de façon à montrer aux clients qu'ils sont tout aussi embêtés qu'eux de la situation, bien que ces situations fassent partie de leur quotidien de travail. C'est ainsi qu'Abdel explique « faire comme s'il était stressé », tandis que Mickaël dit « s'adapter à l'humeur » du client en recherchant à mimer un état émotionnel légèrement plus serein que le sien, de façon à normaliser progressivement l'interaction.

«Vu qu'on est cool, on va être nonchalant et ça peut énerver les clients. Du coup quand il y a une situation perturbée, tu dois te mettre en conditions, tu dois faire un peu comme si t'étais stressé parce que la personne comme ça, elle ressent de l'empathie. »

*(Abdel - Agent mobile\* - Gare de l'Ouest)*

« Je m'adapte à l'humeur. C'est-à-dire que je reste toujours un cran en dessous de la personne parce que si je monte sur lui, il monte sur moi et on n'en finit pas. Donc j'essaie d'être un cran en dessous de lui, de parler un peu moins fort. Au plus la personne est énervée, au plus je suis ferme et finalement, j'essaie de me rapprocher d'un dialogue que j'aurais eu avec une personne aimable. Mais j'enlève le sourire parce que ça peut être pris pour des moqueries. J'ai vu des collègues sourire et on leur a dit « Vous vous foutez de ma gueule ?! ». »

*(Mickaël - Agent mobile - Gare de l'Ouest)*

Certains vont jusqu'à exprimer de la colère face à une situation dysfonctionnelle, avant même que le client n'ait eu le temps de le faire. C'est précisément ce qu'il se passe dans la scène qui va suivre où Pascal, qui est tout à fait au courant de la suppression du train à propos duquel il est interpellé par un client, choisit de redemander l'information avant de faire semblant de s'offusquer de la confirmation de son collègue devant le client.

#### **Observation 8 - OP/GdO - Equipe information - Itinérance sur le quai transversal**

*Suite à la suppression d'un train, un client interpelle Pascal sur un ton agacé :*

**Client** → **Pascal** : Ne me dites pas que vous avez supprimé le train pour Saint-Cloud ?

**Pascal** → **Client** : [Alors qu'il sait déjà que le train est supprimé] Attendez je demande [il prend sa radio].

**Pascal** → **Agent de circulation [qui lui répond par radio]**: Ouais dis-moi, le Saint-Cloud est pas supprimé si ? [La suppression est confirmée] Si?! Il est supprimé ?! NON, MAIS CE N'EST PAS VRAI CE N'EST PAS POSSIBLE ! [Il lève les bras en faisant mine d'en avoir assez].

**Client** → **Pascal** : [Il semble plus calme] Bon bah merci bonne journée.

**Pascal** → **Client** : Désolé, bonne journée, bon courage.

Enfin, cette adaptation émotionnelle ne tient pas uniquement compte de la situation au moment où elle se produit, mais aussi de son histoire. Ainsi, lorsque le dysfonctionnement qui

Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients survient est répétitif, au sens où il s'est déjà produit plusieurs fois par le passé, les agents disent en tenir compte dans leur façon d'interagir avec les clients régulièrement affectés. Si le dysfonctionnement concerne ce qu'ils appellent les « trains fantômes » en raison de leur suppression quasi-quotidienne, ou qu'il affecte des personnes déjà touchées le matin ou la veille, ils se préparent à interagir avec des clients qui leur demanderont de rendre des comptes pour l'ensemble des défaillances de service subies. C'est précisément ce que Célia explique à propos d'un de ces « trains fantômes ».

« Il faut s'attendre, il faut moduler hein. C'est spécial ce que je te dis là, mais tu vois on se dit : le 18h48, putain il est supprimé, oh la la, on va s'en prendre plein la tronche. On sait déjà. Point. [Les clients] vont venir et on aura tous les noms d'oiseaux possibles et imaginables... »  
(Célia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

### 2.1.2. Les actions déployées pendant le *défoulement*

Trois actions sont déployées pendant le *défoulement* dans l'optique de le désamorcer. Elles consistent à écouter les doléances du client, à lui expliquer les causes des dysfonctionnements et à construire un lien empathique avec lui.

- *Ecouter les doléances du client*

Confrontés au *défoulement*, les agents commencent par opter pour une posture d'écoute compréhensive qui permet au client d'évacuer ses émotions négatives. En somme, ils disent, comme Sabah, « le laisser exploser » pendant quelques minutes, afin qu'il puisse exprimer son mécontentement et être davantage disposé à l'échange par la suite. Cette étape est jugée primordiale par les agents, qui estiment qu'elle permet d'éviter l'escalade et qu'elle est un préalable nécessaire à la mise en œuvre des deux actions suivantes.

« Tu les laisses crier, tu les laisses... tu les laisses crier, tu ne réponds pas. Des fois, c'est dur [rires]. Il faut les laisser éclater. Si tu le coupes dans son truc... ça va partir en couille. »  
(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

Alors qu'ils reçoivent docilement les reproches des clients, les agents prennent sur eux pour ne pas répondre avant qu'ils n'aient fini. Ils doivent donc se maîtriser et se contenir de façon à résister à l'envie d'intervenir dans l'échange pour se défendre. Ils s'engagent donc dans un travail émotionnel visant à contenir leurs émotions au profit d'une attention forcée à celles du client. Garder son calme et rester ouvert à la discussion dans ces moments-là ne vont pas de

soi. Au contraire, il a fallu que les agents apprennent à écouter les doléances des clients, *a fortiori* pour les plus impulsifs d'entre eux comme Malaïka, qui représentent la majorité des agents. Néanmoins, même pour les agents comme Mickaël qui se disent de nature calme, il est difficile de le rester et de maintenir cette attitude d'écoute aussi longtemps que les dysfonctionnements durables le nécessiteraient.

« En situation perturbée, je réponds pas parce que sinon je sais que je vais vriller. Je comprends, les seules personnes sur qui ils peuvent gueuler c'est nous après c'est pas de leur faute, je les écoute. Je sais que je suis nerveuse et si je réponds je vais pas être professionnelle, et la base du professionnalisme, c'est prendre sur toi dans les situations difficile. »

(Malaïka - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« Ben, il faut rester calme. Après quand t'as des clients agressifs, qui viennent, qui te parlent mal... Ben soit c'est ouais, soit c'est naturel chez la personne, soit ça s'apprend du coup sur le tas. Moi je suis assez calme de nature, donc, je n'ai jamais eu trop de problèmes. Après, il y a des moments où forcément, tu satures sur une journée ou sur une certaine période, sur une semaine si, tous les jours, ça va mal ... au bout de quatre jours, cinq jours où tu te fais rentrer dedans. Le cinquième jour, t'as un peu plus de mal... »

(Mickaël - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

- *Expliquer les causes des (dys)fonctionnements au client*

Une fois les doléances exprimées par les clients et écoutées par les agents, ces derniers tâchent de construire une explication audible aux dysfonctionnements ou aux règles de fonctionnement, tout en évitant de s'excuser.

« On doit se justifier, on n'a pas le droit de s'excuser du coup, on doit se justifier à chaque fois. Je ne peux pas dire « désolé, votre train est supprimé. ». Je dois expliquer pourquoi le train est supprimé, je ne dois pas m'excuser. »

(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

Ce travail d'argumentation est l'occasion de rendre accessible la logique qui précède aux dysfonctionnements subis, afin qu'ils les perçoivent de façon moins injuste. Mais c'est aussi l'occasion pour les agents de démontrer qu'ils n'en sont pas responsables, en portant à la connaissance du client des causes qui échappent au contrôle des agents. En effet, comme le dit Hugo, la complexité du système ferroviaire le rend opaque à ses utilisateurs et les explications affichées et annoncées en gare peuvent être lapidaires ou peu compréhensibles pour un non-initié. En fournissant ces explications, les agents déconstruisent l'idée selon laquelle ils seraient les responsables uniques et mal intentionnés de la situation et se présentent à rebours comme le bouc émissaire, innocemment coupable des maux des clients.

## Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients

« C'est utile d'avoir des connaissances sur comment les choses se passent au niveau de la production parce que celui qui vient se vider des fois si tu arrives un peu à lui expliquer un peu comment ça se passe au niveau technique, ça permet de revenir sur un autre registre en leur donnant quelques clés de compréhension. Alors après ils ne sont pas contents de la situation, mais au moins, ils savent qu'il y a une logique derrière tout ça quoi, ce n'est pas juste qu'on pète des trains parce qu'on adore péter des trains. Les gens, ils ne comprennent pas non plus comment marche le ferroviaire c'est normal quoi, je ne comprends pas non plus forcément comment marche une boulangerie. »

*(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

Comme le laisse ainsi entendre Hugo, fournir des explications implique d'acquérir une connaissance suffisante de la mécanique de production du service. Pour y parvenir et alors qu'ils ont finalement peu accès à ces éléments dans le cadre de leur formation commerciale, les agents se renseignent auprès d'autres métiers ou font des recherches personnelles. Par exemple, Didier tire bénéfice des heures de travail qu'il fait la nuit et seul, pour échanger avec les métiers de la production sur le système ferroviaire. Medhi demande à faire le plus de formations possible à sa hiérarchie. Daniel a rédigé un mémoire consacré aux engagements successifs conclus entre l'entreprise et son autorité organisatrice. Karim prend des notes pour recueillir des éléments de langage, lorsqu'une émission de télévision est consacrée à l'entreprise. Acquises sur le tas, ces connaissances leur permettent de traduire l'univers de l'organisation aux clients et d'argumenter dans le sens de leur innocence.

C'est du moins ce que Didier dit tente de faire auprès des clients qui « ne se rendent pas compte » de la complexité du système ferroviaire et attribuent les dysfonctionnements à de l'incompétence ou à de la mauvaise volonté. Il précise néanmoins que cela n'est pas pour autant plus facile d'échanger avec certains clients, qui connaissent déjà ces explications, mais qui n'en sont pas pour autant satisfaits.

« Les clients ont tendance à penser que leur ligne, c'est la pire de toutes. Celle où on fait moins d'efforts sur le matériel ou celle où il y a tout le temps des travaux. Et quelques fois, ils prennent pas assez de recul, ils voient le train qu'ils prennent le matin et celui qu'ils prennent le soir, et si trois fois dans la semaine il y a un retard, ils vont penser que c'est généralisable. Ils se rendent pas compte qu'il y a des trains de 5 heures du matin à 1 heure du matin et 1600 trains par jour, avec des cadencements qui font que ça devient presque du métro et qu'en termes de régularité c'est juste un cauchemar quand on a 27 voies ici et que passé le pont de l'Europe, il n'y plus que 11 voies pour faire passer les trains. Ils ont une méconnaissance technique de ce qui se fait, ils ont une méconnaissance sur l'importance de la sécurité de la circulation et ils résonnent sur le mode « c'est pas compliqué de prendre une autre rame et de la mettre sur la voie ». Ils se rendent pas compte de tout ce qu'il y a derrière. On essaye de leur expliquer quand ils essayent de savoir, parce que certains ne cherchent pas à savoir en fait, pour eux c'est de notre faute et c'est tout. Après il y a quand même des gens qui prennent un



petit plus de recul et qui essayent de creuser un petit peu et là on peut discuter. Donc sans vouloir rejeter la faute, l'idée c'est d'expliquer un peu, parce qu'aussi avec l'expérience des dysfonctionnements, on arrive à voir ce qu'il se passe. Après on voit aussi régulièrement des gens qui connaissent aussi bien que nous les dysfonctionnements, à la différence qu'ils payent un service - et d'après eux trop cher - donc ils ont moins de patience que nous et c'est compliqué de parler avec eux. C'est à la fois plus simple et plus compliqué. C'est plus simple quand ils connaissent un petit peu et qu'on peut en parler, mais parfois ils ont juste envie de parler, ils ont juste envie de faire part de leur mécontentement et là on écoute plus que ce qu'on parle. »

(Didier - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

- *Construire un lien empathique avec le client*

Afin de créer un lien empathique avec le client, les agents s'appuient sur des points communs qu'ils ont avec lui, de façon à se réhabiliter en tant que semblable et à ne plus être qu'une incarnation de l'entreprise à leurs yeux. En repérant des indices sur la situation du client (son lieu de vie par exemple), voire même parfois en l'interrogeant (sur le métier qu'il exerce par exemple), l'agent sélectionne et utilise des éléments qui le lient au client pour se présenter sous les traits d'un *alter ego*. Une fois que le client accède à une forme d'empathie envers l'agent, il cesse la violence à son endroit. À titre d'exemple, dans l'extrait suivant, Laura raconte comment, suite à l'interruption du service sur une ligne, elle a fini par établir un rapport d'empathie avec une cliente dont l'agressivité avait amené son collègue à fermer son poste de travail, simplement en s'appuyant sur le fait qu'elles habitaient à côté et que ce faisant, elle aurait les mêmes difficultés de transports.

« Tu vois, il y a quelque temps, on avait eu... c'est vrai que c'était une personne on avait toute une partie de ligne complètement bloquée et j'ai essayé de lui expliquer... donc, elle, ça, ça lui a permis aussi de redescendre, on a pu instaurer un vrai dialogue après, au final, en discutant, on s'est rendu compte que limite, on était voisines. Donc là, les problèmes qu'elle, elle allait rencontrer pour rentrer ben, je lui dis, je connais les mêmes parce que moi, derrière, « je vais finir le travail et je vais faire le même périple que vous ». Et enfin voilà, donc, on a pu, après, se trouver des points communs aussi et ça s'est fini voilà. Elle est partie, même si elle savait qu'elle allait galérer pour rentrer à la maison. Mais elle est partie en me souhaitant, ben, pareil pour moi, bon courage derrière pour vous pour rentrer aussi. »

(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

2.1.3. L'action déployée après le *défolement*

Une seule action est déployée après une interaction ayant donné lieu au *défolement* du client. Elle consiste à justifier sa violence.

- *Justifier les violences des clients*

Suite aux scènes de *défolement*, il est fréquent d'entendre les agents commerciaux justifier le comportement des clients au regard du caractère dysfonctionnel de la situation. En regardant le client s'éloigner avec compassion plutôt qu'avec rancœur, ils énoncent entre eux toutes les raisons qui rendent son *défolement* légitime, traduisant dans le même temps leur acceptation de la violence dont ils viennent d'être la cible. Comme il est possible de l'entrevoir dans la scène et le *verbatim* suivants, la mauvaise qualité du service, mais aussi ses conséquences sur le quotidien des clients devant justifier des retards auprès de leur employeur ou trouver des solutions alternatives pour organiser la récupération de leurs enfants à la sortie de l'école, en sont les principales justifications. Mais les agents évoquent aussi leur propre comportement comme susceptible d'aggraver la situation : le manque d'information, l'opacité de la mécanique du service ou encore le sentiment que chacun se renvoie la faute.

**Observation 7 - OP/GdO - Equipe information - Itinérance quai transversal**

*Suite au défolement d'un client sur Samuel en raison de la suppression d'un train :*

**Samy** → **Lucas** : Le pauvre. Moi je veux bien que les gens gueulent, c'est normal le mec il a pas son train...

**Lucas** → **Samy et Observatrice**: Faut les comprendre il y a les enfants, les nounous, le travail, et nous bien souvent on nous donne les infos au compte-goutte.

« J'ai une grande compassion aujourd'hui pour les clients. Ouais, je comprends. Je comprends, parce que c'est impossible de se rendre compte de ce qui se passe... rien que dans cette gare, ce n'est pas possible de l'extérieur de s'en rendre compte. Je comprends parce qu'ils ont l'impression qu'on se renvoie la balle, *etc.* Mais je les comprends hein, ils vont nous incendier à croire que ça va arranger les choses, mais non... »

(Maxime - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

En conclusion, face aux situations de *défolement*, les agents déploient six actions différentes avant, pendant et après l'interaction violente. Il est possible d'observer qu'elles procèdent d'un travail émotionnel intensif de leur part. Elles interviennent à la fois sur l'anticipation et l'éviction des causes des émotions négatives des clients, sur la simulation des émotions attendues par ce dernier au prix de la mise en sommeil de ses véritables émotions, et sur l'élaboration d'un lien empathique réciproque entre le client et l'agent. Aussi, la situation

dans laquelle émerge le *défolement* du client, régit son déclenchement autant qu'elle le légitime aux yeux de l'agent. Dans ce contexte, lorsqu'il ne peut pas agir directement sur ses causes, l'agent s'imprègne des émotions du client et gère activement l'impression qu'il lui renvoie, de sorte qu'elle paraisse appropriée à la situation. Cependant, ce travail ne se résume pas à une fabrique émotionnelle. Par son attitude compréhensive et ses explications, l'agent cherche à se réhabiliter en tant qu'*alter ego* auprès du client et à donner un sens extérieur à sa frustration et à sa colère, afin de ne plus en être la cible privilégiée. En outre, il ne se contente pas de façonner ses émotions, mais cherche à agir sur celles du client en l'amenant, à son tour, à faire preuve d'empathie à son égard. Enfin, le travail émotionnel des agents ne procède pas d'une simple commande d'affichage puisque la justification qu'ils en fournissent *ex-post* montre que, s'ils obéissent à des règles émotionnelles imposées, leur empathie envers les clients dans ce type de situation est en partie authentique et réelle.

## **2.2. Les actions visant à faire face au *pétage de plombs* des clients**

Face aux situations de *pétage de plombs*, les agents commerciaux mobilisent sept actions visant à intervenir avant, pendant et après l'interaction de façon à en minimiser la survenance, la durée et les conséquences.

### 2.2.1. Les actions déployées avant le *pétage de plombs*

Outre l'efficacité des actions mises en place face aux situations de *défolement* précédant souvent les situations de *pétage de plombs*, les agents mobilisent deux actions pour en prévenir la survenance. La première consiste à sécuriser le décor de l'interaction, la seconde à orienter les clients les plus virulents vers les agents les plus résistants.

- *Sécuriser le décor de l'interaction*

Bien qu'ils ne disposent *a priori* que de peu de marge de manœuvre sur le décor de l'interaction, les agents commerciaux parviennent à en modifier l'architecture dans l'optique de limiter les risques qu'il implique en situation de *pétage de plombs*. Concrètement, cela consiste à agir sur ses principaux leviers en retirant par précaution les objets pouvant devenir des outils de violence à la portée d'un client « hors de lui » ou en isolant les *agitateurs de foule* du reste des clients, de façon à ce qu'ils ne parviennent pas à leur but.

Le matériel informatique des espaces commerciaux non vitrés de la gare de l'Ouest porte la

## Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients

trace de tels réaménagements. A l'initiative des agents et suite à l'accident de Didier qui a reçu un ordinateur sur le bras après qu'un client ait tapé dessus, tous les ordinateurs ont été fixés aux bureaux pour que l'histoire ne se reproduise pas.

« Ca peut être un client très très mécontent qui va taper dans un ordinateur par mécontentement et il se rend pas compte que parfois, ça peut blesser les gens qui peuvent se prendre un écran dessus. Ça a pu m'arriver de prendre un ordi sur le bras parce que le client était mécontent, il a tapé contre l'écran [...]. Plus que le geste en lui-même, moi ce que j'essaie toujours d'avoir en tête c'est pourquoi on en est arrivé là et comment est-ce qu'on pourrait l'empêcher. Et là c'est tout bête, mais suite à cette histoire-là, on a fixé les écrans sur les bureaux comme quoi, on aurait pu anticiper ce dysfonctionnement ».

(Didier - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Par ailleurs, les agents commerciaux veillent à isoler ceux qu'ils appellent les *agitateurs de foule* du reste des clients. De cette manière, ils font en sorte que ces derniers ne parviennent pas à leurs fins en les déplaçant et en réglant leur problème particulier à l'écart des spectateurs les plus influençables. C'est précisément de cette façon que dit agir Alexandre lorsqu'il est confronté à cette catégorie de client.

« Donc moi, mon problème numéro un, ça va être de l'isoler parce que sinon, il y a des spécialistes qui vont commencer à faire un ramdam et ils vont aller crier derrière et puis ils vont essayer de faire les agitateurs de foule. Donc moi, mon but, c'est d'isoler la personne et de régler le problème. »

(Alexandre - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

- *Orienter les clients les plus virulents vers les agents les plus résistants*

Une autre manière d'anticiper les situations de *pétage de plombs* consiste à orienter les clients semblant les plus enclins à s'y engager, vers les agents les plus à même de gérer ce risque en amont. Observant que certains agents sont des cibles plus systématiques que d'autres, les agents font l'hypothèse que leur apparence et leur attitude, jouer un rôle aggravant ou préventif dans ce type de situation. Ils observent en effet que certains d'entre eux, en raison de leur faiblesse supposée, facilitent malgré eux l'avènement du *pétage de plombs* et en sont des victimes privilégiées. D'autres au contraire, dégagent une assurance menaçant pour les clients craignant une réplique, et en sont des victimes moins évidentes. En conséquence, Hugo remarque comme d'autres, que ses collègues femmes sont des victimes privilégiées par les clients, pensant parfois à tort, qu'elles seraient moins portées sur la vengeance. Célia et ses collègues considèrent quant à eux que les clients « savent à qui s'en prendre » et que certains

agents sont plus concernés en raison de « ce qu'ils dégagent » en particulier s'il témoigne d'une fragilité.

« Je pense que les nanas prennent beaucoup plus que les mecs sur ce genre de truc, sur le physique et tout. Ce n'est pas très reluisant pour l'espèce humaine, mais c'est vrai que j'ai remarqué que les gars et même les nanas, sont vachement plus durs avec les filles parce qu'ils se disent qu'elles ne peuvent pas leur rendre. Et des fois je vois bien que ça reste à un niveau à peu près normal avec moi et que cinq mètres à côté ma collègue elle en prend plein la gueule parce qu'ils se disent que je vais peut-être leur mettre. Après les gens ils se disent ça parfois à tort parce qu'ici il y a eu des copines qui ont eu des problèmes et qui y sont allées et donc elles sont parfois plus violentes physiquement que les hommes. »

(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« Ça arrive que les gens nous crachent dessus, mais pas à moi, quoi, parce qu'ils savent à qui ils font. Moi tu me craches dessus, ça part en sucette. Moi, me connaissant, ça part en sucette. Les gens, ils sentent. On peut être au même endroit à l'accueil, en fonction de l'agent qui est face, ça crée des différences. C'est quelque chose qu'on a déjà remarqué. Je ne sais pas pourquoi. C'est comme quelqu'un qui se fait racketter. C'est toujours le faible. On sait qu'il ne va pas se défendre. Les clients sentent aussi. »

(Célia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

En conséquence, parce que leur apparence et leur attitude les rend intimidant même aux yeux des clients les plus virulents, certains agents sont identifiés par les autres comme des experts de la prévention des *pétages de plombs*. En faisant cela, les agents commerciaux ont recours à un bagage collectif de compétence dans lequel ils puisent implicitement pour gérer au mieux les clients susceptibles de céder à un *pétage de plombs*. Comme l'explique Stéphane la maîtrise de ces situations implique la connaissance des compétences de chacun.

« Parfois c'est plus dans mes compétences ou éventuellement si j'ai un collègue qui maîtrise mieux ce genre de situation...Je vois à peu près les compétences de chacun en les connaissant. Pour savoir comment on gère les clients. »

(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)

Célia fait partie de ces agents identifiés comme des experts de la cette gestion. Sa corpulence imposante, son air « hautain » et sa résistance sont considérées comme des ressources à cet effet. Pour cette raison, lorsqu'elle n'en prend pas tout simplement l'initiative, ses collègues lui laissent gérer les clients montrant des signes avant-coureurs de *pétage de plombs* imminent.

« À force, avec l'expérience, on sent les clients. Après, il y en a qui disent : « Oh la la, il arrive. C'est pour toi, ça ». Ils me laissent le gérer. Souvent les plus virulents c'est moi qui

gère. [...] [Les clients se disent] : « putain, cette grosse-là, elle ne va pas se laisser faire ». Donc des fois, ils me disent : « on n'a pas forcément envie de vous parler parce que vous avez l'air tellement hautaine ». Ça me revient souvent. »

(Célia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

### 2.2.2. Les actions déployées pendant le *pétage de plombs*

Quatre actions permettent aux agents d'intervenir pendant le *pétage de plombs*. La première consiste à réaffirmer sa fonction commerciale, la deuxième à passer le relais à un collègue, la troisième à couper court à l'interaction et la quatrième à recourir aux effectifs de sécurité.

- *Réaffirmer sa fonction commerciale*

Alors que le *pétage de plombs* survient souvent suite à une phase de *défolement* au cours de laquelle les doléances du client ont été écoutées et les explications disponibles ont été fournies, l'agent a, de son point de vue, fait son travail et joué son rôle de réceptacle. Dès lors, si le client persiste dans le *pétage de plombs*, il tente de réaffirmer la teneur de sa fonction commerciale pour délégitimer la situation. Il s'agit ici de signifier au client qu'à ce stade, l'interaction n'a plus d'autre objectif que la violence envers l'agent, et que cet objectif n'entre pas dans le périmètre commercial de ce dernier. C'est sur ce registre qu'Alexandre tente d'interrompre le *pétage de plombs* d'une cliente en insistant pour qu'elle formule une demande précise qui pourrait justifier la poursuite de l'interaction violente.

« Donc, au bout d'un moment j'ai fait tout ce que j'ai pu, stop. Je lui dis : écoutez madame, je suis agent commercial je suis là pour vous renseigner, est ce que je vous ai renseigné ? Elle continue « nanan ». Madame je vous ai répondu maintenant si vous n'avez pas d'autres questions on arrête là, stop. C'est fini. Vous voulez quoi ? Vous voulez quoi ? Ok, vous voulez quoi ? Très bien, vous voulez quoi ? Vous n'êtes pas capable de me dire ce que vous voulez ? Ok, vous n'êtes pas d'accord, mais vous voulez quoi ? Écoutez Madame, si vous n'avez pas de question je vous invite à partir. Tu leur donnes tout, t'as fait ton travail, t'as tout fait et la personne elle continue à crier. Donc au bout d'un moment, ça sert à quoi ? »

(Alexandre - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

- *Passer le relais à un collègue*

Constatant que la configuration de l'interaction participe à alimenter le *pétage de plombs*, les agents cherchent, pour l'interrompre, à en modifier les coordonnées initiales. Il est en effet admis dans ce type de situation, que le client prend souvent pour cible un agent particulier qu'il a « choisi », et que cet agent participe fréquemment à entretenir le phénomène par son comportement. Le dialogue est alors rompu entre les interactants.

Dans ce contexte, c'est parfois le client lui-même qui demande à changer d'interlocuteur en faisant appeler un responsable. En l'absence de ce dernier, il est fréquent qu'un collègue se fasse passer pour lui en mettant sa casquette. Mais, le reste du temps, cette pratique de substitution est aussi spontanément mobilisée par les agents qui se proposent souvent de remplacer l'agent ciblé par le *pétage de plombs* dans l'interaction. En faisant cela, ils participent à abaisser le niveau de tension en repartant sur une base neutre avec le client, qui se voit ainsi présenter « un nouveau visage », tout en soulageant l'agent remplacé.

Toute la difficulté du passage de relais réside dans le fait qu'il procède rarement d'un appel à l'aide explicite de l'agent ciblé par le *pétage de plombs*. Le plus souvent, c'est un secours spontané qui est proposé par un collègue. Afin de repérer de telles situations tout en s'occupant de leurs propres clients, les membres l'équipe doivent maintenir une vigilance permanente sur les interactions environnantes et avoir une connaissance fine des limites de chacun, de manière à repérer les moments nécessitant une intervention de leur part. L'activité de service étant organisée selon des pôles d'interactions dispersés dans un espace visuel et sonore partagé, les agents jonglent en permanence entre une attention focalisée sur leurs propres interactions de service et une attention distribuée qui permet de rester attentif à celles qui se jouent aux alentours. Les hausses de tons font partie des signaux qui déclenchent une réorientation de l'attention vers une autre interaction qui semble alors prioritaire dans une logique d'efficacité collective. Dans la scène qui va suivre, Leïla prend le relais de sa collègue Luna, située à l'autre bout de la pièce, alors qu'il lui semble qu'elle entre dans une dynamique de *pétage de plombs* avec une cliente. Très rapidement, la situation est normalisée par ce changement d'interlocuteur.

**Observation 11 - OP/GdO - Equipe information - Espace information**

*Leïla entend que le ton monte de plus en plus entre une cliente et sa collègue Luna à l'autre bout de la salle. Celle-ci hausse le ton et semble perdre le contrôle de la situation. Leïla réagit en quelques secondes, alors que la scène se déroule à plusieurs mètres de là.*

**Leïla** → **Cliente** : Venez Madame, je vais m'occuper de vous.

**Cliente** → **Leïla** : [La cliente la rejoint] Merci [elle semble déjà plus calme].

*Finalemment Leïla parvient à trouver un terrain d'entente avec cette cliente. Une fois l'interaction terminée, elle me dit :*

**Leïla** → **Observatrice** : Moi je la connais [Luna], je sais qu'elle peut énerver le client pas parce qu'elle parle mal, mais parce qu'elle parle genre « je m'en fous » et tu vois, dès qu'elle est venue avec moi la cliente elle s'est calmée.

## Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients

Comme le laisse entendre Leïla, cette reprise en main de l'interaction nécessite une capacité fine d'interprétation de la façon d'être et de l'état émotionnel de celui ou celle dont on prend le relais. Aussi, les agents ont développé et entretiennent une intelligibilité mutuelle de l'état d'esprit des autres, grâce à leur co-présence en situation de travail, mais également en prenant régulièrement des nouvelles de leurs collègues. Ce qui pourrait sembler être un simple rituel de politesse est ici un véritable outil de travail. Bien qu'il soit attendu des agents qu'ils « laissent leur vie privée sur le pas de la porte », être au courant lorsque que quelqu'un va mal et connaître les raisons de son mal-être, se révèlent souvent utiles pour imaginer la façon dont il peut faire l'expérience de l'interaction et savoir précisément quand est-ce qu'il convient de lui venir en aide. À titre d'exemple et comme le fait remarquer Tina, si partager ses problèmes familiaux au court d'une conversation peut sembler anodin, cela se révèle crucial dans le déclenchement d'une prise de relais en raison d'injures visant la famille.

### **Observation 12 - OP/GdO - Equipe information - Commissariat de Police**

**Tina** → **Observatrice** : Tu vois par exemple si Célia vient de perdre sa maman par exemple, je sais que si quelqu'un se met à insulter sa mère ça va lui faire plus mal que d'habitude, et là du coup je vais aller l'aider.

Cela étant, les agents engagés dans leurs propres interactions en face à face avec leur client savent que les autres veillent sur eux et qu'ils doivent veiller sur les autres, dans la limite de leur périmètre d'observabilité. Ce contrat implicite leur impose d'être tour à tour acteurs de leurs interactions et observateurs de celles des autres.

- *Couper court à l'interaction*

Lorsqu'aucune des précédentes actions n'a fonctionné ou que le *pétage de plomb* est particulièrement intense, les agents choisissent d'interrompre l'interaction avec le client. La personne n'écoutant plus et l'agent n'ayant plus rien à dire, il semble à ce stade que la fuite soit la seule issue pertinente. Pour autant, il n'est pas toujours aisé de se soustraire au client, qui refuse souvent que l'interaction soit ainsi clôturée. Pour imposer une telle interruption, les techniques diffèrent selon le contexte spatial de l'interaction. Si celle-ci se joue dans l'espace ouvert de la gare, l'agent pourra simplement se déplacer dans la foule à la rencontre d'autres clients. Si elle se déroule dans un espace commercial non vitré, il pourra dériver l'interaction violente en lui proposant de remplir une lettre de réclamation ou s'engagera dans une nouvelle interaction avec le client suivant, de façon à empêcher la poursuite de la précédente. Enfin, si elle a lieu dans un espace commercial vitré, l'agent pourra utiliser le rideau occultant et



couper son microphone pour rompre le contact visuel et sonore avec le client, ce qui en général ne fait qu'ajouter à sa violence. Comme le fait remarquer Daniel, cette pratique d'interruption s'explique par le fait que l'absence de communication rend impossible la mise en œuvre d'action fondée sur l'échange.

« À un moment donné, on sait qu'il faut arrêter. Ça ne sert à rien. Donc, quand il n'y a plus de communication et si on ne peut pas établir de communication, si on n'arrive pas à discuter, si c'est un monologue, ça ne sert à rien. Il faut arrêter. »

(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

- *Faire expulser le client*

Enfin, si le client persiste dans son *pétage de plombs*, les agents en arrivent à le faire expulser de l'espace où se joue l'interaction. Pour ce faire, ils font intervenir en dernier recours les forces de sécurité présentes en gare, que ce soit les agents de sûreté de l'entreprise ou les services de police. Avant d'en arriver là, l'agent brandit souvent cette dernière carte comme une menace pour faire peur au client. Si cela ne fonctionne pas, il les contacte effectivement, afin que l'interaction soit interrompue par la force, et en faisant donc appel à la violence légitime et institutionnalisée, incarnée par les équipes de sécurité. Comme le dit Redah, dans cette situation, il ne s'agit plus de chercher à agir par la relation, mais par l'exécution, ce qui, de fait, n'est plus du ressort de l'agent commercial.

« Quand ça va trop loin, faut lui dire : tu n'as pas le choix, si tu continues à parler, la police elle va arriver dans deux minutes, tu vas perdre ta journée et tu vas te faire embarquer. Ne fais pas ça, rentre chez toi tranquillement. Mais quand il n'y a vraiment, vraiment pas de solutions, bah là on appelle la sécurité, on appelle la police ferroviaire et eux, ils interviennent pour exécuter directement. Eux, ils vont l'embarquer. Voilà, ils ne sont pas dans le questionnement, ils ne sont pas dans la relation. »

(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

### 2.2.3. L'action déployée après le *pétage de plombs*

Suite au *pétage de plombs*, les agents commerciaux réagissent en racontant l'interaction.

- *Raconter l'interaction à un collègue*

Une fois l'interaction terminée, elle est racontée une ou plusieurs fois par l'agent qui en a été la cible, de manière notamment à porter l'évènement à la connaissance des collègues qui n'en n'ont pas été témoins. Comme le dit Samy « quand un client te saoule, en cinq minutes toute

la gare le sait ». La version rapportée peut constituer, selon le tempérament de l'agent, une version des faits mettant en valeur tantôt son attitude téméraire tantôt son statut de victime. Il s'agit dans les deux cas de parler de « ce qu'il s'est passé » pour plusieurs raisons.

D'abord pour que l'agent puisse évacuer les émotions négatives générées par l'interaction, le plus souvent en exprimant tout ce qu'il aurait voulu dire sans le pouvoir, du fait de sa fonction, pendant l'interaction. En racontant le déroulé de l'interaction, il ajoute aux réponses officielles qu'il a faites au client, celles plus officieuses et souvent injurieuses qu'il aurait voulu lui faire. C'est ici un *défolement* à retardement de l'agent contre le client, qui peut, une fois ce dernier parti, ôter le masque de l'employé de service qui le contraint à la maîtrise de ses émotions et de sa propre agressivité. Cette narration permet de solder l'interaction dans l'esprit de l'agent qui, souvent travaillé par le sentiment de s'être laissé faire, parvient rarement à la dépasser autrement.

Ensuite, raconter une situation de *pétage de plombs* permet de se sentir compris par ses collègues et donc, finalement, de se voir rappeler que la cause de cette violence est indépendante de l'agent et qu'il n'a pas personnellement à se remettre en cause. Les motifs et les vertus de la narration du *pétage de plombs* sont illustrés par le *verbatim* de Laura qui explique avoir besoin d'en partager et d'en commenter l'expérience, pour pouvoir en confirmer l'injustice d'une part, et se défendre après-coup de la violence d'autre part. En faisant cela, elle dit parvenir à l'accepter afin de ne plus être contaminée par son souvenir.

« Te laisser faire, te laisser piétiner sans rien dire ce n'est pas évident. Après, c'est en parler avec les collègues. De dire tout ce que tu aurais voulu dire en fait. De sortir ce que tu as en toi. Enfin, il y a des fois, la personne agressive qui s'en prend à toi sur le moment, ça passe et puis tu te rends compte que deux heures après, alors que la personne est partie, que ce n'est pas passé en fait, que la personne est en toi. Donc de pouvoir en parler aussi et de partager avec les collègues qui connaissent ça, qui comprennent, c'est vraiment important de se sentir pas tout seul, de se dire ce n'est pas moi en fait, ce n'est pas moi qui ait un problème. »

(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Pour conclure, face aux situations de *pétage de plombs*, les agents initient sept actions distinctes avant, pendant et après l'interaction violente. Leur analyse permet de constater qu'elles sont en grande partie articulées autour de la volonté de contrôler le client et de fuir l'interaction, et que le recours au collectif de travail y est central. Aussi, les agents s'emploient, en amont, à limiter l'efficacité du *pétage de plombs* en agissant sur ses leviers d'expression matériels (les outils et l'audience de la violence) et sociaux (les interactants). Lorsque le *pétage de plombs* est engagé, et parce qu'ils considèrent qu'il est rare de pouvoir

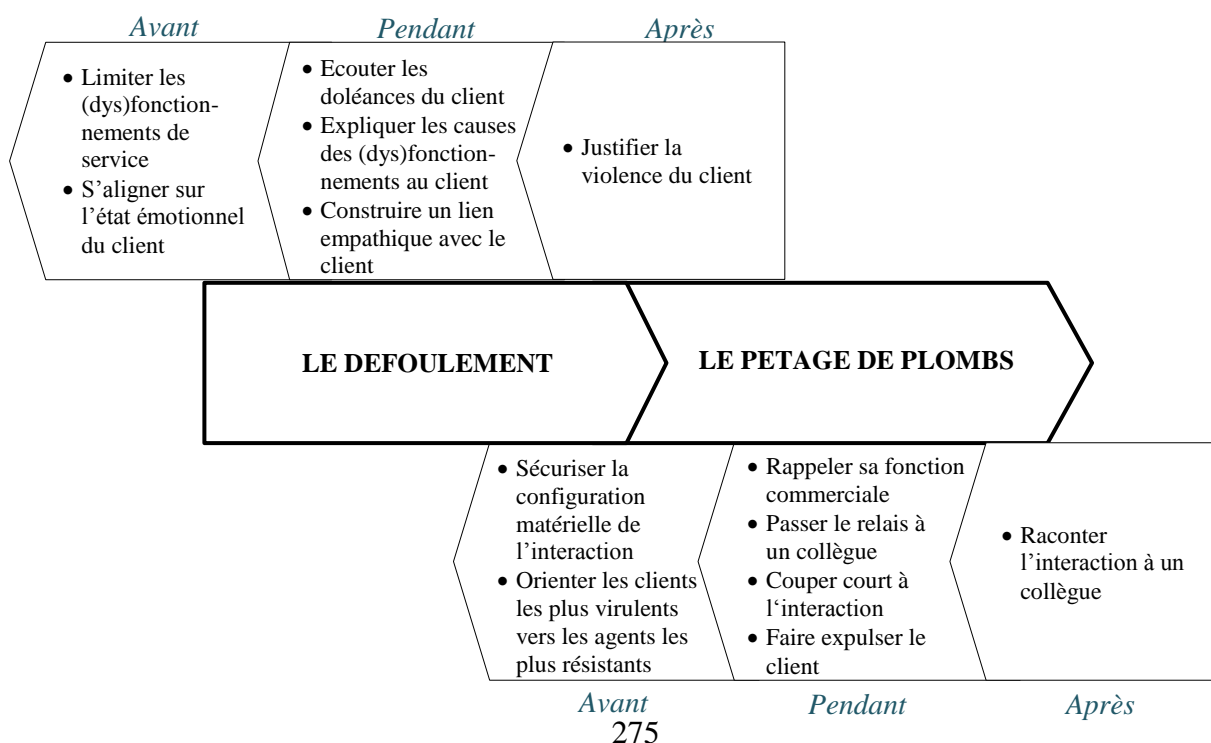
l'interrompre individuellement et/ou pacifiquement, les agents commerciaux cherchent à évacuer l'interaction vers un collègue ou à l'interrompre en faisant expulser le client par le recours à la violence institutionnalisée (police ferroviaire, forces de police présentes en gare). Dans un second temps, ils s'appuient à nouveau sur le collectif de travail pour solder les émotions consécutives aux violences vécues. C'est donc en laissant trainer l'œil et l'oreille, en se laissant parasiter par ce que font et ressentent les autres, en s'appuyant sur une intelligibilité mutuelle des compétences, des tempéraments et des émotions de chacun et en redéfinissant leurs rôles respectifs en fonction des situations vécues au sein du collectif, que les agents se réservent la possibilité de répartir au mieux les clients, d'intervenir dans les situations de *pétage de plombs* et de se faire les acteurs de leur réparation *a posteriori*. Ainsi, les agents mettent régulièrement de côté leurs propres activités pour s'engager dans des petits sauvetages qui viennent soutenir l'action collective malgré ses perturbations. Le traitement des situations de *pétage de plombs* met ici au jour la capacité du collectif à agir collectivement face au client, quand bien même leurs rôles sont conçus individuellement.

\*

### Synthèse

● En guise de synthèse, la **figure 27** suivante reprend, articule et schématise les différentes actions mises en œuvre par les agents commerciaux lors des situations de *défolement* et de *pétage de plombs* des clients.

**Figure 27.** Les actions mises en œuvre dans les situations de violence liées aux (dys)fonctionnements de service



### **3. LES ACTIONS VISANT A FAIRE FACE AUX VIOLENCES LIEES AUX DEVIANCES DES CLIENTS**

Parmi les violences liées aux déviances des clients, les agents s'engagent dans plusieurs actions propres à la gestion du *délire* (3.1) ou de l'*atteinte* (3.2) des clients.

#### **3.1. Les actions visant à faire face au *délire* des clients**

Face aux situations de *délire* des clients, les agents commerciaux agissent de cinq façons différentes avant, pendant et après l'interaction violente.

##### **3.1.1. Les actions déployées avant le *délire***

Deux actions sont employées par les agents commerciaux afin d'éviter ou de limiter les conséquences du *délire* des clients. La première consiste à dissimuler son identité et la seconde à se tenir à distance des déviants.

- *Dissimuler son identité aux clients déviants*

Afin de se tenir à distance symbolique et psychologique des déviants, les agents ont mis en place un système de pseudonymat. Alors qu'ils sont tenus de porter, sur la poitrine, un badge indiquant leur prénom - traduisant la volonté de l'entreprise de fournir un service « personnalisé » à ses clients - la plupart des agents utilisent des faux prénoms. Plusieurs tactiques sont employées : les agents peuvent avoir recours à un surnom, un second prénom, le prénom d'un proche, d'un collègue, d'une personnalité (par exemple, un joueur de football) ou d'un personnage (par exemple, un personnage de série télévisée). Certains jonglent ainsi avec plusieurs badges quand d'autres les échangent entre eux.

Cette pratique est justifiée par la nécessité de maintenir une forme d'anonymat vis-à-vis des déviants, dans l'optique de se prémunir face aux situations de *délire* potentiel, en les privant d'une identité qui pourrait être utilisé comme un outil de de déstabilisation ou de rapprochement. En effet, il n'est pas rare que les prénoms inscrits sur les badges des agents soient repris par les clients déviants comme une technique d'affichage ou de séduction des agents. En conséquence, l'usage d'un pseudonyme permet aux agents, comme Mickaël, de se protéger contre les *cas sociaux*, et aux agents femmes, en particulier comme Aurélie, de se protéger des *vicieux*. En utilisant un pseudonyme, ils se tiennent à distance symbolique et psychologique de l'usage de leur prénom par les auteurs de *délires*. Ce système leur permet

d'en être, par anticipation, moins affectés.

« Mon faux nom, c'est [Ronaldo]. Avant, j'avais mon vrai prénom, et puis je ne voulais plus avoir mon vrai prénom. Parce que des fois on a des clients alcoolisés qui crient nos noms, et je n'ai pas envie qu'on m'appelle dans la gare par mon vrai prénom. Donc [Ronaldo] ça vient du footballeur en fait. Tout simplement. [Rires] »

(Mickaël - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

#### Observation 22 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente

**Observatrice** → **Aurélié** : Je vois que tu ne mets pas Aurélié sur ton badge ?

**Aurélié** → **Observatrice** : Non c'est un faux nom.

**Observatrice** → **Aurélié** : Et du coup, pourquoi tu as choisi de mettre un faux nom ?

**Observatrice** → **Aurélié** : C'est parce qu'avant j'avais mon vrai prénom et certains hommes vicieux m'appelaient par mon vrai prénom et je me sentais violée en fait. Depuis que j'ai mis un autre nom, ça passe mieux.

- *Se tenir à distance des clients déviants*

Soucieux d'éviter les expériences de *délire*, les agents commerciaux se gardent soigneusement d'entrer en interaction avec les personnes qu'ils identifient comme déviantes. En dehors des situations qui les y obligent (par exemple, lorsqu'ils doivent intervenir en raison d'une nécessité de fonctionnement ou de sécurité), ils évitent les occasions de contact. Comme le fait remarquer Medhi, les clients habitués de la gare et catégorisés comme des *cas sociaux* sont bien identifiés par les agents. Quant aux déviants inopinés dont le visage ne leur est pas familier, ils tentent de les démasquer à leur apparence ou à leur attitude, afin de ne pas provoquer, par mégarde, une interaction à risque.

« Avec les clochards généralement, on les laisse à distance, ils ne viennent pas vers nous. On les laisse en retrait généralement, ils sont connus en gares, on les laisse et on va pas vers eux, ils n'aiment pas ça, on les laisse faire un peu ce qu'ils veulent. Il y en a beaucoup qui vivent à l'extérieur, mais il y en a beaucoup qui viennent ici en gare. Ils aiment bien, pour quelle raison je sais pas. Je vous avoue moi personnellement j'ai pas de contact avec eux. »

(Medhi - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

#### 3.1.2. Les actions déployées pendant le *délire*

Lorsque, malgré leurs tentatives d'évitement, les agents commerciaux se retrouvent confrontés à une situation de *délire*, deux actions sont mobilisées. La première consiste à ne pas alimenter l'interaction, la seconde à prétexter un contretemps pour l'interrompre.

- *Ne pas alimenter l'interaction*

A ce stade, les employés ne sont plus dans l'expectative quant à l'étiquetage du client. Au contraire, ils sont convaincus de sa déviance. Dans ce contexte, ils cherchent à donner le moins de prise possible au *délire* du client, en évitant d'entretenir l'interaction. A défaut de pouvoir simplement ignorer l'interaction sans risquer de provoquer le client et d'aggraver la situation, les agents sont contraints d'y prendre part. Ils tâchent alors, comme Hugo, de l'alimenter le moins possible, de sorte que le client finisse par s'interrompre de lui-même face à la passivité de l'agent.

« Quand c'est des gens qui sont pas complètement équilibrés, les cas sociaux, on en a pas mal ici, bah en fait j'essaye de ne pas trop parler quoi. Parce que, que ce soit l'énervement ou la folie en fait, j'ai l'impression que c'est en les alimentant que les gens continuent. Alors que si tu les laisses parler d'eux-mêmes, au bout d'un moment ils se lassent. »

(Hugo - Agent commercial - Gare de l'Ouest)

S'enclenche alors une mise en scène de la participation de l'agent qui peine à tromper l'observateur extérieur. Contrairement à l'écoute attentive et empathique mobilisée dans les situations de *défoulement*, elle apparaît ici superficielle et apathique. Tourné vers le client déviant, le regard de l'agent semble divaguer. Acquiesçant mécaniquement aux invectives le concernant, il laisse parfois échapper une réponse inadaptée au rythme ou au contenu de l'échange, qui n'en est donc pas vraiment un. De cette manière, il attend que le *délire* s'essouffle de lui-même, sans prendre le risque de faire un geste qui pourrait le relancer, ou pire déclencher une *atteinte*. Cette action fait du client délirant la victime du faux-semblant de l'agent, qui choisit de « faire comme si » il le considérait comme un sujet normal, sans pour autant prêter une véritable valeur à ses dires et à ses actes. En somme, l'agent « joue à l'agent commercial et au client » et parie sur les « défaillances » qu'il attribue à ce dernier pour ne pas être démasqué. Lorsque sa tromperie vient malgré tout à être remarquée par le client, l'agent s'expose généralement à une dégradation de l'interaction, le plus souvent dans le sens d'une *atteinte*, qui constituera la vengeance du client.

- *Prétexter un contretemps*

Lorsque le *délire* s'éternise, l'agent cherche à s'y soustraire. Cependant, l'interruption volontaire et manifeste, à laquelle les agents ont recours dans le cas d'une situation de pétage de plomb, ferait ici encourir le risque de froisser le client déviant. Qu'il soit assimilé à la catégorie des *cas sociaux* ou des *vicieux*, l'agent risquerait alors de déclencher une *atteinte* de

sa part. Pour éviter de montrer au client qu'il est considéré comme un déviant devant être maintenu à distance, l'agent argumente donc dans le sens d'une interruption involontaire, mais nécessaire de l'interaction. Il trouve généralement une excuse crédible pour s'échapper de la situation en prétextant un contretemps, le plus souvent un collègue qui a besoin de lui ou une tâche urgente à accomplir. C'est ce que tente de faire Julien dans la scène suivante, dans laquelle il est confronté à un client dont le comportement laisse envisager un trouble mental. Face à ce constat, Julien comprend que ce qui pouvait au début ressembler à un *défoulement* s'avère être un *délire*. Il tente ainsi de s'y soustraire en prétextant être attendu. Cette stratégie ne suffisant pas à convaincre le client, son collègue Samy vient confirmer l'excuse de Julien en disant avoir besoin de lui plus loin.

**Observation 9 - OP/GdO - Equipe information - Quai transversal**

*Alors que je suis les agents informateurs Ina, Julien et Samy qui déambulent sur le quai transversal, Julien entre en interaction avec un client. Pendant près de dix minutes, ce dernier lui fait part de son mécontentement envers la SNCF. Au début, son ton n'est pas particulièrement agressif et son discours relativement cohérent. Il évoque les choix politiques faits dans sa région d'origine, l'Alsace. Dans un premier temps, les agents se montrent amusés de la situation, mais le ton du client commence à être de plus en plus agressif et son discours de moins en moins cohérent. Alors qu'il avait jusqu'ici participé activement à l'interaction, Julien semble s'inquiéter et cherche à interrompre la conversation sans froisser le client, dont le comportement laisse envisager un trouble mental.*

**Julien** → **Client** : [S'éloignant légèrement du client] Je ne sais pas Monsieur, je vais devoir y aller on m'attend.

**Client** → **Julien** : Si, vous devez me répondre, ça vous concerne vous êtes français !

*Samy, qui assiste à la scène, se rapproche et prend Julien par le bras pour tenter d'interrompre l'interaction.*

**Samy** → **Julien** : Tu peux venir Julien, j'ai besoin de toi là-bas s'il te plaît ?

**Julien** → **Client** : [Tentant de saisir l'occasion fournie par Samy] Il faut que j'y aille. Bonne soirée Monsieur.

### 3.1.3. L'action déployée après le *délire*

Une action est mise en œuvre après le *délire* par les agents commerciaux : elle consiste à signaler la déviance du client.

- *Signaler la déviance du client*

Après avoir fait l'expérience du *délire*, les agents détiennent une connaissance précieuse. En effet, les auteurs du *délire* ne sont pas toujours directement repérables, mais sont généralement coutumiers du fait. Leur identification permet à ceux qui en ont fait l'expérience de mieux les éviter à l'avenir, et donc de prévenir les situations de *délire* futures. Forts de cette connaissance, les agents victimes de *délire* cherchent à la partager avec leurs collègues. Cette transmission a d'abord lieu juste après l'interaction et auprès des collègues présents. Par la suite, elle est réitérée lorsque l'occasion se présente, auprès des agents qui entrent ou sont susceptibles d'entrer en interaction avec des clients identifiés comme déviants. La connaissance accumulée par les uns au cours de leur expérience est ainsi redistribuée vers les autres. Le plus souvent, cette diffusion passe par des micro-processus de communication socialement structurés, comme le fait de commenter tout haut une interaction vécue ou de montrer son dégoût en adressant une grimace à un collègue suite à cette interaction. De cette manière, les agents commerciaux forment les conditions cognitives locales permettant au collectif, dans le cas du *délire*, de formuler plus justement un diagnostic de la situation. Dans la scène qui va suivre, Bintou, parce qu'elle a déjà eu affaire au client venant d'entrer en interaction avec Aneessa, cherche à la prévenir discrètement qu'il souffre de troubles mentaux. Bien que l'approche employée par le client prête à croire à une situation de *défoulement*, il s'agit en réalité d'une situation de *délire* à laquelle Aneessa adapte alors immédiatement son comportement.

**Observation 16 - OP/GdO - Equipe mobile - Itinérance quai transversal**

*« Disque raillé » pourrait de prime abord être considéré comme un client lambda. Cependant, les agents commerciaux qui ont déjà croisé sa route savent bien qu'il est coutumier du délire. Lorsqu'il entre en interaction avec Aneessa pour « mimer un défoulement » comme il en a l'habitude, sa collègue Bintou cherche immédiatement à s'assurer qu'elle est bien au courant du type de client auquel elle a affaire. Elle la touche discrètement pour attirer son attention et lui dit à voix basse qu'« il est fou ». Aneessa rassure sa collègue d'un regard entendu. Elle adopte alors une posture d'écoute passive et distante.*

En conclusion, face aux situations de *délire*, les agents mettent en place cinq actions différentes avant, pendant et après l'interaction violente. Celles-ci s'inscrivent en réponse à la nécessité d'éviter ou d'écourter les interactions avec des clients appartenant à des populations jugées déviantes, sans que ceux-là puissent s'en rendre compte. Les agents arborent à cet effet de faux prénoms, font semblant de ne pas les avoir vu pour éviter d'avoir à interagir avec eux, font mine de les écouter pour clôturer le plus rapidement possible l'interaction, prétextent un



contretemps pour interrompre l'interaction et signalent les déviants délirants au collectif afin que les autres agents puissent mieux les éviter à l'avenir.

### 3.2. Les actions visant à faire face à l'*atteinte* des clients

Face aux situations d'*atteinte* des clients, les agents commerciaux déploient trois actions avant, pendant et après l'interaction.

#### 3.2.1. L'action déployée avant l'*atteinte*

Une action est mise en œuvre avant l'*atteinte* du client et se traduit par la prise de distance face aux clients montrant des signes de déviance et de *délire*.

- *Prendre ses distances face aux clients délirants*

Afin de se prémunir contre l'éventualité d'une *atteinte*, les agents commerciaux ont pour réflexe, en situation de *délire*, de se mettre en retrait. Il est ainsi fréquent de les voir faire, par précaution, un pas de recul vis-à-vis du client déviant et délirant. Sans forcément qu'elle soit consciente, cette prise de distance permet à l'agent d'éviter, ou de se donner la possibilité d'éviter, toute tentative de contact de la part du client. En faisant cela, ils cherchent à se protéger d'un contact physique avec les « cas sociaux » et les « vicieux », qui prendrait immédiatement le sens d'une contagion et d'une souillure. Dans les situations de *délire* précédemment décrites, les agents s'éloignent dont légèrement et discrètement des clients, afin de créer une distance spatiale pour se protéger d'une *atteinte* éventuelle.

#### 3.2.2. L'action déployée pendant l'*atteinte*

Une action intervient pendant l'*atteinte* du client et consiste pour l'agent à réaffirmer la distance physique qui les sépare.

- *Réaffirmer la distance physique avec le client*

Lorsque l'*atteinte* aboutit, l'agent tente de réaffirmer la distance physique qu'il souhaite entretenir entre le client déviant et lui-même, et qu'il entend faire respecter. Il ordonne alors au client de s'éloigner ou de ne pas le toucher sur un ton ferme, qui résonne non seulement comme une interdiction, mais aussi comme une mise en garde. La réaction de Julien face à l'*atteinte* d'un client dans l'observation suivante est de cet ordre. Saisie par le bras, il ordonne au client de ne pas le toucher puis de le lâcher avant de partir. Les rires particulièrement

Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients sonores du client, qui font suite à son départ, renforcent son sentiment d'avoir eu à faire à un *cas social*.

**Observation 9 - OP/GdO - Equipe information - Quai transversal**

*La véracité du contretemps prétexté par Julien et Samy pour échapper au délire d'un client déviant est visiblement mise en cause par ce dernier qui, s'en offusquant, bascule dans une forme d'atteinte :*

**Client** → **Julien** : [Lui attrapant fermement le bras] NON IL N'Y A PAS DE « BONNE SOIREE » ! JE SAIS TRES BIEN CE QUE VOUS FAITES, CA VEUT DIRE CAUSE TOUJOURS, DEGAGE ! VOUS M'ECOUTEZ JUSQU'AU BOUT MONSIEUR, JE SUIS UN USAGER MOI !

**Julien** → **Client** : [Semblant apeuré] NE ME TOUCHEZ PAS MONSIEUR !

**Client** → **Julien** : [Ne le lâchant pas] JE VOUS TOUCHE SI JE VEUX !

**Julien** → **Client** : [Tentant de se dégager] LACHEZ-MOI MONSIEUR !

Encore une fois avec l'aide de Samy avec qui il parvient à dégager son bras, Julien se défait de la contrainte du client et nous nous éloignons tous les quatre. Le client se met alors à rire très fort.

De même, l'observation suivante illustre la réaffirmation de la distance physique dans le cas d'un client considéré, cette fois, comme *vicieux*. Constatant qu'un client entretient une proximité déplacée avec elle et ses collègues, Sabah lui suggère de s'éloigner. Malgré l'air contrit du client, elle reste convaincue que son comportement n'était pas accidentel, mais « pervers ». Alors qu'il s'approche à plusieurs reprises à quelques centimètres de son visage pour s'excuser, elle s'évertue à réaffirmer de plus en plus fermement la distance physique entre eux.

**Observation 15 - OP/GdO - Equipe mobile - Itinérance quai transversal**

*Sabah et Amel discutent avec une de leurs collègues en formant un cercle rapproché au milieu de la gare. Au bout d'un moment, Sabah s'aperçoit qu'un homme, qui lui semble bizarre, s'approche sensiblement d'elles et les observe sous toutes les coutures, alors qu'elles ont le dos tourné. Elle tente alors de l'éloigner.*

**Sabah** → **Client** : CA VA LA ?! VOUS NE TROUVEZ PAS QUE C'EST UN PEU INTRUSIF VOTRE COMPORTEMENT ?

**Client** → **Sabah** : [En s'approchant très près du visage de Sabah] Excusez-moi.

**Sabah** → **Client** : [Sur un ton qui ne témoigne pas d'une acceptation de ses excuses, mais qui signale qu'elle veut interrompre l'échange] OK !

**Client** → **Sabah** : [En s'approchant à nouveau très près du visage de Sabah] Désolé.

**Sabah** → **Client** : J'AI DIT OK !

**Client** → **Sabah** : [En s'approchant à nouveau très près du visage de Sabah] Je suis vraiment désolé.

**Sabah** → **Client** : JE VOUS AI DIT STOP ! MAINTENANT VOUS VOUS ECARTEZ !

*Le client s'en va, je peux alors avoir des explications sur la scène qui vient de se dérouler.*

**Sabah** → **Observatrice** : C'était pas vraiment des excuses, c'est un pervers, il nous matte en nous collant depuis toute à l'heure.

### 3.2.3. L'action déployée après l'*atteinte*

Une action est déployée après l'*atteinte* des agents par les clients. Elle consiste à nettoyer les zones entrées en contact avec le client déviant.

- *Nettoyer les zones entrées en contact avec le client*

En réaction au sentiment de souillure symbolique et physique provoqué par la proximité physique avec un déviant, lisible sur les visages dégoutés des agents commerciaux, il est possible de voir ces derniers tenter de se nettoyer, notamment en frottant ou en essuyant les zones « contaminées » par le client déviant. Afin de faire disparaître le sentiment d'avoir été souillés par la marginalité, la folie, la saleté ou la perversité du client, les agents mobilisent des rites de lavage qui vont de l'époussetage à la prise d'une douche. Extrême, ce second cas est relaté par Karim à propos de l'histoire déjà évoquée d'Elodie, qui a été touchée et embrassée de force par un client décrit comme un « SDF ». Karim raconte que, suite à cette *atteinte*, Elodie lui a demandé si elle pouvait rentrer chez elle pour se laver.

« Je l'ai récupérée à la petite cuillère, elle pleurait elle voulait rentrer chez elle pour prendre une douche. »

(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

Pour conclure, face aux situations d'*atteinte*, les agents initient trois actions distinctes avant, pendant et après l'interaction violente. Elles permettent de constater que les clients déviants, *cas sociaux* comme *vicieux*, ne sont pas considérés par les agents comme des individus *lambda*. Stigmatisés pour leur marginalité, leur maladie, leur saleté ou leur perversité, leur proximité physique constitue une menace de contagion, de souillure et de blessure. Par ailleurs, la nature imprévisible, irraisonnable et volontaire de l'*atteinte*, explique le peu de marge de manœuvre disponibles pour la gérer. Toutes les actions mobilisées par les agents se concentrent donc ici sur la construction, la réaffirmation et la reconstitution d'une frontière physique et sociale. C'est ainsi que les agents s'écartent des déviants susceptibles de les

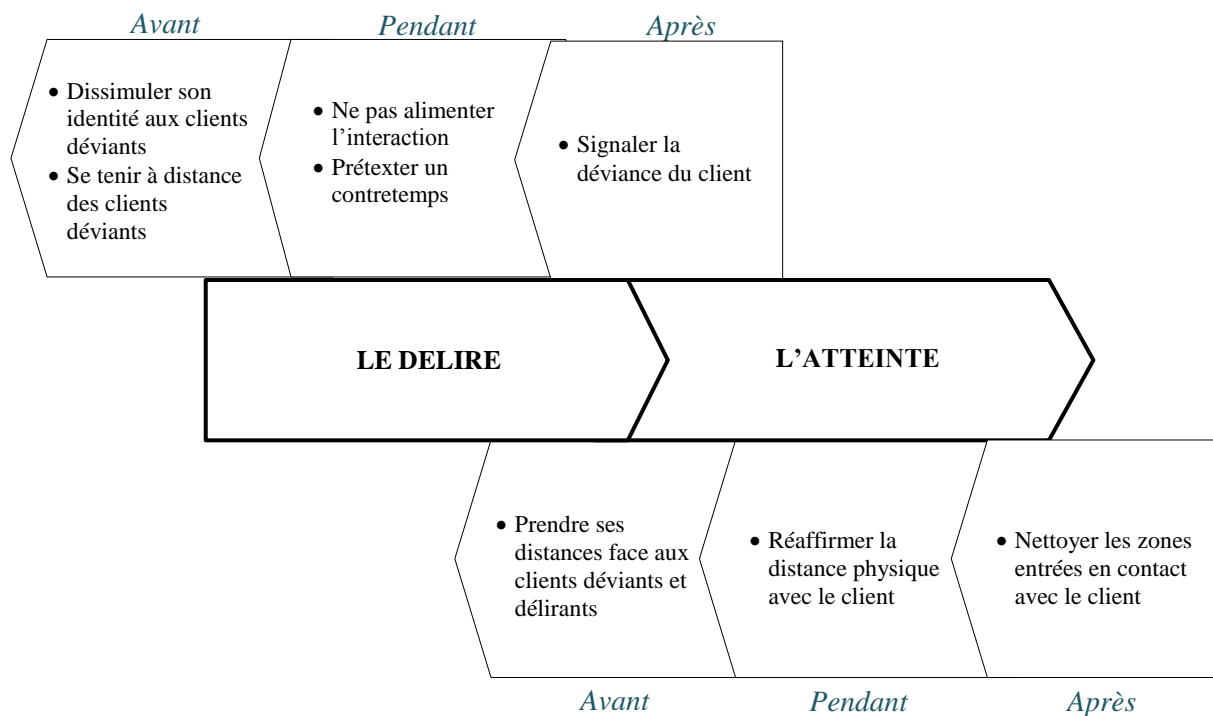
Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients  
toucher, rappellent à l'ordre et à la distance ceux qui le font, et se donnent en dernier recours, l'illusion que la frontière établie n'a pas été violée grâce à des rites de lavement dont l'efficacité est essentiellement symbolique.

\*

### Synthèse

● En synthèse, la **figure 28** suivante reprend, articule et schématise les différentes actions mises en œuvre par les agents commerciaux lors des situations de *délire* et d'*atteinte* de la part des clients.

**Figure 28.** Les actions mises en œuvre dans les situations de violence liées aux déviations des clients



#### 4. LES ACTIONS COMMUNES AUX SITUATIONS VIOLENTES

Parmi les actions déployées par les agents de façon commune aux six situations de violence typiques, certaines interviennent en amont de l'interaction violente (4.1), plusieurs sont mobilisées pendant l'interaction violente (4.2), et d'autres interviennent après l'interaction violente (4.3).

##### 4.1. Les actions déployées avant les violences

Deux actions communes aux situations violentes, employées par les agents en amont des interactions violentes, ont été identifiées. Elles consistent à s'habituer aux violences des clients d'une part, et à se soustraire à la relation de service d'autre part.

- *S'habituer aux violences de clients*

Avec le temps (entre six et dix-huit mois en moyenne), les agents commerciaux se sont habitués aux violences des clients en élevant leur seuil de tolérance. Ils ont appris à supporter les situations qui en sont porteuses là où, en temps normal, ils auraient réagi par la fuite ou par la contre-attaque. Pour y parvenir, il leur a fallu désapprendre leurs réflexes de peur et de riposte, et s'astreindre à tolérer des attaques qu'ils n'accepteraient pas si elles survenaient en dehors du travail. Ce faisant, un premier travail sur eux-mêmes a consisté à endormir l'inquiétude et à contrôler la colère des débuts. À ce sujet, Hugo raconte que l'état d'alerte dans lequel il se trouvait la première année, a provoqué chez lui des « crises d'angoisse », qu'il a finies par dépasser, tandis que Redah rapporte qu'il entraînait quotidiennement en conflit avec les clients avant de parvenir à se maîtriser.

« [Au début] ça a été un peu dur. C'est vrai qu'il y a pas grand-chose qui te prépare au fait d'arriver ici, parce que bon tu peux te dire ok des fois ça va être dur avec des personnes, mais en fait il n'y a rien qui peut te mettre en conditions qu'un jour il va y avoir un... [Silence] que potentiellement c'est cinquante personnes qui vont t'encercler et qui vont être contre toi [...] Ouais clairement ça m'a mis plus d'une année pour m'y faire, je sentais qu'au début mon cerveau, mon organisme était en état d'alerte tu vois, le bruit, le monde et tout, je sentais bien que j'étais en état d'alerte, mes yeux étaient tout le temps en train de regarder partout alors qu'il n'y avait pas forcément de problème. Genre des fois le cœur qui va vite, tu pars sur la plateforme, t'as la boule au ventre... Je le gère mieux, c'est ce que c'est à force d'habitude. Il y a eu une période d'un an où j'ai eu du mal à m'habituer, c'est parce qu'au bout d'un an physiquement j'ai eu des crises d'angoisse. »

(Hugo - Agent commercial - Gare de l'Ouest)

« Je prends plus sur moi en fait, avant, dès que j'ai commencé, je me prenais la tête avec des

## Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients

clients tous les jours pour des futilités en fait ... voilà, j'étais impulsif, j'arrivais pas à gérer. »  
(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

Au bout d'un certain temps, les agents, qui décident de le rester, prennent l'habitude des violences au prix d'une remise en cause de leurs réflexes et d'une mise en sommeil de leurs émotions. Plus largement, ils apprennent à faire avec des violences désormais considérées comme banales, quand bien même elles avaient pu être inadmissibles auparavant. Notons ainsi que les agents qui ont peu été visés par les violences des clients, notamment parce qu'ils sont parvenus jusqu'ici à les éviter, préoccupent autant qu'ils fascinent. Abdel fait partie de ces agents qui ont très rarement été agressés. Cependant, bien qu'il le cite en exemple, son encadrant s'inquiète dans l'occurrence suivante, de la réaction qu'il pourra avoir le jour où il devra effectivement faire face à la violence des clients.

« Pour l'instant ça marche. Mais je reste persuadé qu'un jour ou l'autre, Monsieur Abdel va nous péter un boulon. Parce qu'un jour ou l'autre, il y a un mec qui va venir et qui sera aussi fort que lui, et qui va... En fait, j'ai l'image d'un vélo qui va à fond, et où on met une branche dans le truc et là, le mec il est mort. Il n'aura pas l'habitude des branches. »  
(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

Enfin, bien que les agents s'entendent sur l'idée que cette habitude a eu pour effet de transformer leur personnalité sur le long terme, il n'en demeure pas moins qu'elle doit être entretenue. Ceux qui « perdent l'habitude », suite par exemple à des congés, doivent se réadapter. C'est le cas de Sabah qui, alors qu'elle enchaîne les prises de becs avec les clients et peine à contrôler sa colère, explique que, rentrant de vacances, elle n'a pas encore eu le temps de se réhabituer aux violences des clients auxquelles elle riposte systématiquement, voire qu'elle provoque par son comportement.

### **Observation 15 - OP/GdO - Equipe mobile - Itinérance quai transversal**

**Sabah → Observatrice :** Faut pas que tu t'arrêtes à ce que tu vois aujourd'hui parce que je ne suis pas comme d'habitude.

**Observatrice → Sabah :** Qu'est-ce que tu veux dire par là?

**Sabah → Observatrice :** Je suis pas encore habituée je te dis, j'étais en vacances longtemps là.

**Observatrice → Sabah :** Et qu'est-ce que tu penses que ça change ?

**Sabah → Observatrice :** Bah tu vois bien je me prends la tête avec tous les clients là, faut que je me réhabitue.

- *Se soustraire à la relation de service*

Lorsque les violences ne sont plus supportables, les agents commerciaux se retirent de la relation de service de façon ponctuelle, systématique ou durable, pour ne plus avoir à en subir les violences.

De façon ponctuelle et lorsqu'ils ne peuvent plus contenir leur propre agressivité face aux violences des clients, et en ayant à l'esprit leurs propres limites, ils préfèrent interrompre le travail de service pendant quelques minutes. Le recours à la pause permet alors de prendre du recul, parfois à l'aide de rituels de réconfort comme la consommation de café ou de tabac. L'enjeu consiste ici à évacuer les émotions négatives, mais également à retrouver la maîtrise émotionnelle nécessaire à la mise en œuvre des actions déployées avant et pendant les violences. En l'absence de retrait temporaire de l'agent, et comme le précise Laura, ces dernières risqueraient d'être plus importantes en nombre et en intensité.

« Il faut pas passer sept heures à t'en prendre plein dans la figure. Tu as besoin aussi toi, de souffler au bout d'un moment puisque voilà, tu te prends... tu te prends un client pas content, ok, deux clients ok, trois clients d'accord. Au dixième tu n'as plus la même réaction et la même patience. Tu fais une pause, tu bois un café, tu fumes une clope, tu redescends parce que si tu restes sur la plateforme en cocotte-minute, tu sais que ça va partir en conflit client. »

(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

De manière plus systématique, certains agents évitent délibérément les périodes et les endroits où la relation de service est à risque. La région des quais au moment de l'heure de pointe fait partie de ces espaces-temps propices où les interactions sont plus nombreuses et potentiellement plus violentes. Fort de ce constat et comme le note Karim, d'aucuns préfèrent se réfugier dans des zones plus calmes de la gare, telles que les galeries marchandes.

« La pointe, elle commence chez nous à 17 h, 17 h 30. Certains agents bien identifiés...À 17 h 30, vous les cherchez en gare, vous ne les trouvez pas. Et si vous cherchez bien, en les appelants sur leur téléphone, ils sont dans les galeries marchandes. Ils fuient le client. Ils ont toujours un bon prétexte. C'est-à-dire qu'on ne peut même pas activer le levier de la sanction parce qu'ils ont un motif. Sauf que quand on creuse, ce n'est pas la vraie raison. Non, c'est juste qu'ils ont peur du client. Ils ont peur d'être sur la plateforme. »

(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

Enfin, de façon plus durable, certains agents choisissent de quitter leur poste d'agent commercial en raison du niveau de violence qu'il implique. Dans cette perspective, ils peuvent passer par l'absence justifiée ou non, dont le taux annuel oscille autour de sept pourcents, demander une mobilité professionnelle ou quitter l'entreprise. Dans le *verbatim*

Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients suivant, Hugo fait observer la fréquence peu commune des départs chez les agents commerciaux, dont une partie ne supporte que peu de temps le quotidien de travail.

« Mais c'est sûr que c'est quand même un métier où on voit des gens qui ont 20, 22, 25 ans arriver, et au bout d'un an, ne plus en pouvoir et partir quoi, et ça c'est quand même un truc pas banal quoi. »

(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

#### 4.2. L'action déployée pendant les violences

Une action commune aux situations violente est mise en œuvre par les agents pendant les interactions violentes. Elle consiste à se venger de la violence des clients par la violence.

- *Violenter les clients*

Il arrive que les agents s'engagent eux aussi dans des violences envers les clients. Bien qu'une attitude docile soit attendue des agents commerciaux, ils s'en vengent parfois en employant le même registre.

Cette contre-attaque peut se faire à l'insu du client. En toute discrétion, les violences sont régulièrement rendues sans que le client ne puisse s'en rendre compte. L'agent fait en sorte de ne pas être pris sur le fait en dissimulant sa contre-violence, qui lui permet de sortir « la tête haute » de l'interaction. D'une façon difficilement perceptible, Anne avait ainsi pour habitude, lorsqu'elle était agent commercial, de se plonger dans ses pensées pour élaborer des scénarios imaginaires de contre-attaque dans lesquels elle céderait à son tour à la violence contre le client.

« Et c'est vrai que cette technique, je trouve que c'est une super façon de sortir la tête haute. Et pendant que le mec t'insulte, t'es là : mais t'as vraiment une vie de merde ?! Tu veux qu'on parle de tes problèmes érectiles ? Et en fait dans ma tête je me fais des... mais j'ai des scénarios, je me bidonne en essayant de garder mon sérieux. »

(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)

D'une manière visible pour les autres agents cette fois, mais toujours invisible pour le client, Assia donne à voir, dans la scène suivante un double jeu face à un client. À proximité du microphone, elle reste cordiale avec le client. Mais, lorsqu'elle s'en éloigne suffisamment pour ne pas être entendue, elle l'insulte.



**Observation 18 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

**Assia** → **Client** : Bonne fin de journée Monsieur.

**Assia** → **Client** : [Le client est toujours là, derrière la vitre, mais ne peut l'entendre, car elle prend soin de s'éloigner suffisamment du microphone] Et un sourire tu ne sais pas faire connard ?! *Starfallah* ! [« Que Dieu me pardonne » en Arabe]. Vas-y dégage toi. Mais il me connaît pas lui. [Rires collectifs].

Plus ouvertement, les agents peuvent en arriver à insulter directement ou à frapper les clients violents. Il convient cependant de remarquer que le client visé par la violence de l'agent paie souvent aussi pour ceux qui l'ont précédé. En effet, si une telle réaction de l'agent peut parfois paraître disproportionnée au regard d'une situation, c'est qu'il faut l'analyser à l'aune des situations violentes passées. Dans ce contexte, une interaction, qui pourrait être supportée par l'agent dans un autre contexte, constitue la violence de trop et devient l'évènement déclencheur d'une agressivité contenue jusqu'alors. À son tour, le client devient aussi en partie le bouc émissaire de l'agent, qui peut parfois aller jusqu'à dégrader volontairement l'interaction, pour créer les conditions nécessaires à son propre *défolement*. Céder ainsi à la violence lui permettra d'évacuer ses rancœurs à l'égard du client violent comme à l'encontre de la violence des clients en général. C'est ainsi que Karim analyse plusieurs cas d'agents ayant cédé à la violence envers les clients. Selon lui, l'acte est à lire dans un contexte d'émergence plus large de violences cumulées.

« J'ai des exemples d'agents qui s'en sont pris à des clients où limite, quelqu'un qui vient de l'extérieur, qui ne connaît pas le contexte, qui ne connaît pas la personne, se dit : il y a un problème là s'il s'emporte pour ça...juste parce qu'on l'a traité de connard... Mais non ! Il faut savoir que cet agent tous les jours, il s'est fait insulter, cracher dessus, pousser, taper, piétiner. Et au bout d'un moment c'est de la violence: je vous emmerde, vous allez vous faire foutre. Ça, je l'ai déjà vu. Ou j'ai déjà vu un chef d'équipe sur le quai, il a jeté sa casquette : j'en ai marre, allez tous vous faire enculer. Il est parti. C'est la goutte d'eau qui fait que. »

(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

Pour certains agents enfin, cet effet de saturation est devenu permanent. Ils ont développé, avec le temps et l'accumulation des violences, une antipathie envers les clients, que certains disent finir par « détester ». Les agents connus comme étant « blasés des clients » se montrent alors beaucoup moins patients, mais aussi parfois agressifs envers eux. La moindre violence de la part du client déclenche chez eux une réaction épidermique qui se traduit souvent par de la violence de leur part. C'est ce que tient à me faire remarquer Céleste qui me précise l'existence de cet effet de saturation chez les agents les plus anciens, et qu'Alexandre, comme d'autres, situe aux alentours de cinq ans de contact avec la clientèle.

**Observation 19 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

**Céleste** → **Observatrice** : C'est vrai qu'au bout d'un moment, on sature, mais c'est difficile de dire précisément quand ça arrive.

**Alexandre** → **Céleste et Observatrice** : Ah moi je peux te dire quand j'en ai eu marre des clients. Je suis là depuis huit ans et j'ai commencé à en avoir marre il y a trois ans.

### 4.3. Les actions déployées après les violences

Trois actions communes aux situations de violence sont déployées par les agents *a posteriori*. La première consiste à se moquer des clients, la deuxième à se soutenir collectivement et la troisième à séparer sa face professionnelle de sa face personnelle.

- *Se moquer des clients*

Entre les agents, le recours à l'humour est quasi permanent et soutient un travail de dédramatisation des violences. Ce sens collectif de l'humour, particulièrement sensible au comique des situations, jalonne la plupart des interactions qui se nouent entre les agents. Partager les scènes les plus drôles, ou rendre les plus tristes amusantes, permet de soutenir une forme de légèreté optimiste face aux violences quotidiennes en constituant, face à elles, une barrière collective de défense. Les moments les plus douloureux face aux clients sont alors en partie compensés par le temps passé à en rire, de façon, comme l'indique l'occurrence suivante, à ne pas en pleurer.

« Heureusement qu'ici on a une bonne entente parce qu'avec tout ce qu'on peut vivre, si on ne peut pas déconner entre nous, il y a des soirs on pleurerait. »

(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

À cet effet, la figure du client fait régulièrement l'objet de dérisions. D'ailleurs, lorsqu'un agent commercial témoigne d'une attitude agressive, intransigeante, caractérielle ou asservissante, il lui est parfois reproché de « faire son client ». Régulièrement, les agents s'engagent dans des mises en scène cathartiques où ils ne manquent pas d'idées pour caricaturer et tourner en ridicule les clients, en imitant leurs travers et leurs comportements. À titre d'illustration, la scène suivante relate le partage d'anecdotes concernant les erreurs de formulation des gares de destination par les clients.

**Observation 20 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*L'heure de pointe étant passée, le flux des clients s'est tari au guichet. Les agents en profitent*

*pour se raconter des anecdotes. La plupart concernent des interactions avec les clients dont le comportement est sujet à moquerie. Ils en arrivent à mettre en commun leurs expériences des erreurs faites par les clients dans la formulation du nom de leur gare de destination.*

**Daniel** → **Collectif** : Moi pour Garches j'ai eu « Garce » [rires].

**Alexandre** → **Collectif** : Pour Mantes-la-Jolie : « Mantes-l'Algérie » et pour la Muette j'ai eu « les Mouettes » [rires collectifs].

**Pablo** → **Collectif** : « Leroy-Merlin » ? [Silence] Marly-le-Roi ! [Rires collectifs].

**Alexandre** → **Collectif** : Marnes-la-Coquette j'ai déjà eu « Marnes-les-coquillettes » [rires collectifs].

**Daniel** → **Collectif** : Attends Bécon : « Bacon » [avec un accent anglais] [rires collectifs].

**Alexandre** → **Collectif** : C'est souvent en rapport avec la nourriture en fait. Moi j'ai eu « Saint-Nom-la-brochette » pour Saint-Nom-la-Bretèche et « Bécon-les-Gruyères » pour Bécon-les-Bruyères ! [Rires collectifs].

**Pablo** → **Collectif** : Attends, mais moi j'ai mieux j'ai eu « Baisons-dans-les-Bruyères » ! [Rires collectifs].

**Alexandre** → **Observatrice** : Heureusement qu'on rigole quand même. On devrait écrire un livre. Les gens ne nous croiraient pas.

En faisant cela, les agents parviennent à rééquilibrer leur état émotionnel en évacuant leurs émotions négatives au profit d'émotions plus positives.

- *Se soutenir collectivement*

L'esprit de cohésion, qui prévaut au sein du collectif que constituent les agents commerciaux et leur encadrement de proximité, est palpable. Les employés se disent et se montrent très proches les uns des autres, et les marques et les déclarations d'affection entre eux sont nombreuses. Comme l'illustre l'occurrence suivante, le collectif est assimilée à une « famille » où la solidarité permet de « faire bloc » envers et contre les clients. La solidité du lien qui unit les agents est en permanence réassurée par les uns et les autres, au motif qu'il est indispensable qu'ils puissent « compter les uns sur les autres » face au client. Ceux qui n'adhèrent pas, dérogent ou se mettent en retrait de cette unité quittent le collectif ou sont rappelés à l'ordre.

« J'ai toujours connu, ce côté famille en fait. On est tous solidaires les uns des autres [...] C'est une chaîne, un bloc et on travaille tous ensemble main dans la main. Les personnes qui ne sont pas solidaires ne restent pas. Généralement, les responsables voient que ça ne le fait pas. »

(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

## Chapitre VI. Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients

Ce soutien est réaffirmé suite aux épreuves que constituent les violences des clients. L'extrait d'observation suivant succède à une situation déjà évoquée de *mépris raciste* visant principalement Célia. Alors qu'elle est étroitement entourée par les agents qui cherchent à la reconforter, ceux qui ont été témoins de la scène se proposent de l'accompagner pour porter plainte. José se montre néanmoins un peu plus distant et envisage de ne pas témoigner, estimant que les témoins sont assez nombreux. Il est immédiatement rappelé à l'union collective par Célia, unité qui sera réaffirmée à la sortie du commissariat.

### **Observation 12 - OP/GdO - Equipe Information - Quai transversal puis devant le commissariat de Police**

*José, qui a été témoin de la scène pour laquelle Célia, accompagnée des agents présents, est sur le point d'aller porter plainte, lui demande s'il est obligé de venir en arguant que plusieurs personnes l'accompagnent déjà. Mais Célia refuse catégoriquement qu'il ne prenne pas part au mouvement de soutien collectif.*

**Célia** → **José** : Ah non tu viens, on est tous ensemble. Soit personne n'y va, soit tout le monde y va. Plus on est nombreux, plus on est forts.

*José se joint finalement au dépôt de plainte qui dure plusieurs heures et se termine tard. En sortant du commissariat, Célia remercie ses collègues de l'avoir accompagnée.*

**Célia** → **José, Tina et Leïla** : Merci en tous cas les amis d'être venus.

**Leïla** → **Célia** : Tu rigoles ou quoi, on est solidaire c'est normal, on est une famille !

**Célia** → **José, Tina et Leïla** : Merci quand même parce que ça vous fait rentrer tard et tout.  
[Les agents se prennent dans les bras]

**Tina** → **Observatrice** : Tu vois aussi, on est tous proches, on se soutient. C'est un peu *Love Story* la [gare de l'Ouest].

- *Séparer sa face professionnelle de sa face personnelle*

Les agents commerciaux ont échafaudé une séparation entre leur travail et leur vie privée qui leur permet, lorsqu'ils arrivent en gare, d'entrer dans un personnage professionnel, de façon à pouvoir en ressortir intacts à la fin de leur journée de travail. Procéder ainsi leur permet d'éviter que les conséquences émotionnelles des violences vécues en gare ne contaminent non seulement leur vie, mais leur face personnelle. Comme le dit Sabah, distinguer ces deux univers, de façon à pouvoir oublier ce qu'il se passe au travail, est une façon de s'en préserver.

« Ces deux mondes. Il faut bien séparé. Si je restais concentrée sur une dispute que j'ai eue au travail ... je me tuerai en fait, au bout d'un moment. »

(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

Les techniques d'entretien de la frontière qui circonscrit l'espace dans lequel la face professionnelle s'exprime, diffèrent selon les agents. Par exemple, Célia se sert de repères visuels qu'elle a identifiés sur le trajet qui sépare son domicile de la gare de l'Ouest, et à partir desquels elle réinitialise sa mémoire. Stéphane a choisi d'habiter dans une autre région, à quatre-vingts kilomètres de la gare et dont le décor lui permet d'oublier l'existence de cette dernière. Malaïka change de tenue dans une gare se situant entre celle de l'Ouest et son domicile. Khader, lui, se dit « schizophrène » et évoque l'« effet *Goldorac* » de son uniforme qui, une fois porté, dissimule et protège sa face personnelle, qu'il réendosse à la sortie du travail. Quant à Mélia, elle ne parle jamais de son travail en dehors de celui-ci et s'isole derrière ses écouteurs, au prix parfois de sa vie sociale puisque comme il est possible de le lire dans le *verbatim* suivant, elle préfère empêcher l'échange en regardant des films plutôt que d'avoir à raconter sa journée.

« Moi, après le boulot, en général je mets mes écouteurs même si je vais boire un verre. Je n'ai pas envie de parler. Pourtant la dernière fois, la plupart des gens je les connaissais et moi j'étais sur mon téléphone avec mes écouteurs je regardais mon petit film et les gens me disaient « Mais tu viens boire un verre avec nous et tu mets tes écouteurs ?! » J'ai dit, mais non je parle toute la journée, je n'ai pas envie de parler, je n'ai pas envie de raconter ma vie, je n'ai pas envie de raconter ce qui se passe en gare, ça m'intéresse pas enfin voilà. »

(Mélia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

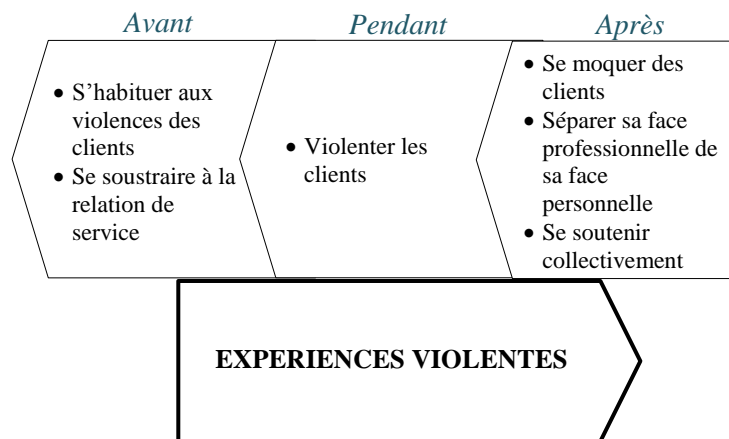
Pour conclure, aux côtés des actions spécifiques employées pour gérer spécifiquement les différentes situations violentes typiques, les agents commerciaux puisent dans un ensemble de six actions communes avant, pendant et après les interactions violentes. Celles-ci permettent d'un côté de compléter les actions spécifiques dans le cas des situations typiques, notamment après l'interaction. En effet, il est possible de remarquer qu'à ce stade du phénomène, les actions généralistes *ex-post* sont relativement nombreuses, alors que les actions spécifiques *ex-post* sont-elles plus rares. D'un autre côté, ces actions communes agissent efficacement sur les effets cumulés et durables des situations violentes en outillant les agents dans la gestion de leur état psychologique et émotionnel sur le long terme.

\*

### *Synthèse*

- En synthèse, la *figure 29* suivante reprend, articule et schématise les différentes actions mises en œuvre par les agents commerciaux de façon commune aux différentes situations typiques de violence.

**Figure 29.** Les actions communes mises en œuvre dans les situations de violence



## SYNTHESE DU CHAPITRE VI

### LES ACTIONS DES AGENTS COMMERCIAUX FACE AUX VIOLENCES DES CLIENTS

Ce chapitre a permis de mettre au jour le répertoire d'actions typiques mobilisé par les agents commerciaux selon les situations de violence d'un part et quelques soient les situations de violence d'autre part. Le **tableau 21** suivant, synthétise l'étendue du travail de prévention, de gestion et de réparation qu'ils mettent continuellement en œuvre pour faire face aux situations violentes identifiées, grâce à des protocoles d'actions spécifiques et communs.

**Tableau 21.** Synthèse des actions déployées par les agents commerciaux face aux violences

|                                    | Liées aux                       | ACTIONS DEPLOYEES PAR LES AGENTS COMMERCIAUX |  |  |   |
|------------------------------------|---------------------------------|--|--|--|---|
|                                    |                                 | AVANT  | PENDANT  | APRES  |   |
| TYPES D'EXPERIENCE VIOLENTE VECUES | Stigmat(e)s des agents          | ABUS   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se proposer pour des tâches gratifiantes</li> <li>Eviter de se voir imposer des tâches ingrates</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rappeler le client à l'ordre de l'interaction</li> <li>Rendre un service minimaliste au client</li> <li>Refuser de servir le client</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recevoir la gratitude des clients</li> <li>Se remémorer les souvenirs de gratitude des clients</li> </ul>                            |
|                                    |                                 | MEPRIS                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer son image auprès des clients</li> <li>S'aligner sur la catégorie sociale du client</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Discréditer les remarques méprisantes du client</li> <li>Etre défendu par une victime collatérale</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dénoncer l'intolérance du client</li> </ul>  |
|                                    | (Dys)fonctionnements de service | DEFOULEMENT                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Limiter les (dys)fonctionnements de service</li> <li>S'aligner sur l'état émotionnel du client</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ecouter les doléances du client</li> <li>Expliquer les causes des (dys)fonctionnements</li> <li>Construire un lien empathique avec le client</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Justifier les violences des clients</li> </ul>   |
|                                    |                                 | PETAGE DE PLOMBES                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sécuriser le décor de l'interaction</li> <li>Orienter les clients les plus virulents vers les agents les plus résistants</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réaffirmer sa fonction commerciale</li> <li>Passer le relais à un collègue</li> <li>Couper court à l'interaction</li> <li>Faire expulser le client</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Raconter l'interaction à un collègue</li> </ul>  |
|                                    | Déviance(s) des clients         | DELIRE                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dissimuler son identité aux clients déviants</li> <li>Se tenir à distance des clients déviants</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas alimenter l'interaction</li> <li>Prétexter un contretemps</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Signaler la déviance du client</li> </ul>  |
|                                    |                                 | ATEINTE                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre ses distances face aux clients délirants</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réaffirmer la distance physique avec le client</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nettoyer les zones entrées en contact avec le client</li> </ul>  |
|                                    | EXPERIENCES VIOLENTES           |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>S'habituer aux violences des clients</li> <li>Se soustraire à la relation de service</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Violenter les clients</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se moquer des clients</li> <li>Se soutenir collectivement</li> <li>Séparer sa face professionnelle de sa face personnelle</li> </ul> |

Dans le chapitre suivant, je m'appuie sur l'état des lieux descriptif présenté jusqu'ici pour engager une remontée dans l'épaisseur organisationnelle dont quatre dimensions sont mises en lien avec les expériences et les actions des employés face aux violences de clients.





---

## CHAPITRE VII

### LES ROLES DE L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL DANS LES SITUATIONS VIOLENTES

---

« Après, il y a aussi les circonstances. Et là, c'est plein de petits critères. »

*Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest*

Après un premier travail descriptif mené dans les deux premiers chapitres de résultat de cette thèse, je propose d'en extraire au fil des sections de ce dernier chapitre, les trois dimensions organisationnelles jouant un rôle dans les situations violentes. Son contenu propose une réponse à la troisième question de recherche de cette thèse, qui est la suivante :

#### **Comment l'environnement organisationnel interagit-il avec les expériences et les actions des employés de service en situations violentes?**

Dans la **SECTION I**, il est question de l'appréhension organisationnelle des violences des clients, et de la façon dont elle influence les actions des agents face à elles, tout en les maintenant dans l'ombre. Dans la **SECTION II**, il s'agit de pointer les vulnérabilités de la relation de service et qui sont susceptibles de mettre les agents dans une position déficitaire vis-à-vis des clients, déficit qui peut constituer une invitation à la violence. La **SECTION III** concerne le travail collectif des agents et de son organisation. Enfin, la **SECTION IV** sera l'occasion de montrer l'influence de la configuration spatiale des interactions de service sur les violences des clients, *a fortiori* de ses vitrines et de ses coulisses.

---

#### STRUCTURE DU CHAPITRE

#### **1. Les lectures organisationnelles des violences et les instruments de lutte déployés**

- 1.1. Une lecture polarisée des violences des clients
- 1.2. Une lecture individualisée de la gestion des violences des clients
- 1.3. Une lecture partielle des violences des clients

#### **2. Une relation de service structurellement déficitaire pour les agents face aux clients**

- 2.1. Une sollicitation contrainte et l'expression de doléances envers les agents
- 2.2. Une loyauté professionnelle partagée et un déficit de confiance envers les agents
- 2.3. Un faible différentiel de compétence et un déficit de respect envers les agents

#### **3. Travail en collectif et travail du collectif face aux violences des clients**

- 3.1. Les agents commerciaux en co-présence face aux violences
- 3.2. Les agents commerciaux en co-équipage face aux violences

#### **4. Les agencements et les usages des espaces de et hors service**

- 4.1. Les vitrines des interactions de service
- 4.2. Les coulisses des interactions de service

## **1. LES LECTURES ET LES INSTRUMENTS ORGANISATIONNELS FACE AUX VIOLENCES**

Cette section donne à voir les lectures organisationnelles et managériales du problème des violences des clients envers les agents commerciaux, et montre qu'elles sont majoritairement polarisées (1.1), individualisées (1.2) et partielles (1.3).

### **1.1. Une lecture polarisée des violences des clients**

Les violences des clients et leur gestion sont envisagées de deux manières opposées par l'organisation, sans pour autant recouvrir complètement la lecture qu'en ont les agents commerciaux. D'un côté, elles sont assimilées à l'ordinaire de l'« incivilité ». De l'autre, elles sont associées à la marginalité de l'« agression ».

#### **1.1.1. La violence normale de l'« incivilité »**

Une première voie d'interprétation et de gestion organisationnelles des violences consiste à les lire sous l'angle d'une « incivilité » envisagée comme légère et normale. Telle qu'appropriée par l'entreprise, l'incivilité est entendue comme un comportement ou un acte rompant avec le pacte culturel et/ou moral commun. D'ordre infra-pénal, elle contribue à déstabiliser l'espace de la gare dans sa dimension publique et privée et donc à perturber l'ordre social. L'incivilité est donc conçue comme le *verso* de la civilité. L'entreprise, souvent décrite comme « une petite France », l'envisage comme la conséquence d'une nouvelle « maladie sociale » touchant tout acteur accueillant du public. Ainsi dans la presse, son directeur qualifie l'incivilité de « problème de société » tandis que son secrétaire général rappelle que « tout endroit qui accueille du public est concerné ».

Dans cette acception, l'incivilité est susceptible de nuire aux biens, aux clients et dans une moindre mesure, aux agents. A ce dernier titre, l'entreprise cherche à la « domestiquer » par l'éducation des utilisateurs du service de transport. Elle s'est engagée dans une politique de lutte, basée sur la sensibilisation et la sanction des actes incivils. L'extrait suivant est tiré d'un document interne dédié à la question. Le directeur de la sûreté de l'entreprise y évoque la problématique sous les traits d'une maladie du « vivre ensemble », dont prévention doit être élaborée à partir d'une large politique d'éducation.

**Document interne : extrait du rapport de prévention des incivilités de 2016**

Les incivilités nourrissent le sentiment d'insécurité, altèrent au quotidien l'environnement de

tranquillité que réclament les citoyens. Longtemps j'ai cru que la répression des comportements était le remède miracle. Je me trompais. S'attacher très tôt à comprendre et à prévenir les incivilités au sein même des écoles, dans nos villages, nos villes, nos transports, constitue incontestablement un vecteur de rémission de cette maladie des sociétés nouvelles qui nous éloigne du vivre ensemble.

*(Directeur de la sûreté de l'entreprise)*

Les désordres civils visés par cette politique, recouvrent des faits mineurs tels que les impolitesses, les salissures, les dégradations et la fraude. La plupart concernent les biens de l'entreprise. Dans une moindre mesure, l'incivilité dite « interpersonnelle », car liée à la co-présence d'individus en gare, peut porter sur les relations entre les clients (par exemple, les bousculades, le non-respect de l'ordre de priorité ou des règles de l'occupation de l'espace sonore ou physique) ou les relations entre les clients et le personnel de l'entreprise (par exemple, l'énervement, l'agacement, le soupir, le haussement d'épaule ou l'insulte). Il s'agit majoritairement de comportements légèrement discourtois, ne respectant pas les normes formelles et informelles de l'interaction, mais dont l'intention de nuire n'est pas manifeste. Ils sont généralement mis sur le compte du niveau d'éducation, de l'humeur ou de l'inattention des individus.

Contrairement aux atteintes aux biens qui sont désormais sanctionnées par des contraventions, les incivilités interpersonnelles semblent plus délicates à encadrer pour l'organisation. C'est donc par le biais d'une campagne de sensibilisation des citoyens (intervention dans les écoles), des clients (campagne de communication en gare) et des agents (outil de formation à distance) que cette politique est mise en œuvre. L'ensemble de ces instruments vise par la pédagogie, à convaincre les clients et les agents de se comporter de manière adéquate.

Cependant, il apparaît ici que la conception de l'incivilité telle qu'elle a été appropriée par l'entreprise et ses agents, ne recouvre que partiellement le sens que ces derniers mettent derrière les violences des clients. D'une part, dans sa définition initiale et à l'exception des insultes, les situations inciviles évoquées par l'entreprise n'entrent que rarement dans les catégories violentes élaborées par les agents commerciaux. Elles s'en démarquent en particulier par l'intention de nuire du client, qui n'est pas associée à un manque d'éducation dans le cas des violences. Celles-ci peuvent d'ailleurs prendre une forme civile témoignant d'une certaine agilité dans la maîtrise de ses codes. D'autre part, le développement récent et important de missions de « lutte contre les incivilités » dans l'entreprise, se traduit par une focalisation sur les faits visant ses biens (par exemple, mettre ses pieds sur les sièges), laissant ainsi de côté ceux qui concernent ses agents. Ce faisant, elle y est désormais largement

Chapitre VII. Les rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes associée par les opérateurs de l'entreprise.

Aussi, la thématique de l'incivilité n'est jamais évoquée par les agents commerciaux qui laissent ce vocable aux cadres dirigeants et aux communicants de l'entreprise. Tout se passe comme si les comportements associés aux incivilités ne les concernaient pas. Ils ne se sont d'ailleurs pas saisis de l'outil de formation en ligne sur la question, majoritairement suivi par les strates dirigeantes et les fonctions supports. C'est ce que montre l'incompréhension d'Anne à l'évocation des instruments de lutte contre les incivilités, qu'elle associe à l'atteinte aux biens et aux respects des règles du « savoir-vivre ».

« La lutte contre les incivilités, moi je n'ai jamais vu d'affiches dire qu'il faut être gentils avec les cheminots. L'incivilité c'est : on ne peut pas fumer et il faut avoir le titre de transport sinon, vous avez une prune. Il ne faut pas jeter ses papiers par terre. OK. Enfin c'est du savoir-vivre ensemble. Je ne l'ai pas comprise. »

*(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)*

En résumé, dans l'esprit des agents commerciaux, la lutte contre les incivilités résonne comme une problématique à la fois éloignée et sans commune mesure avec celles qu'ils vivent au quotidien au contact des clients. En conséquence, il apparaît qu'à leurs yeux, ces instruments de gestion n'agissent pas sur les situations de violence qui les concernent.

### 1.1.2. La violence marginale de l' « agression »

Une seconde voie d'interprétation et de gestion organisationnelle des violences, consiste à l'appréhender sous l'angle de l' « agression » envisagée comme extrême et marginale. Sa gestion est prise en charge par les services de sûreté de l'entreprise<sup>84</sup>, dont la mission vise à protéger ses emprises ferroviaires et ses agents des comportements « déviants » de ses clients. Le département de la sûreté s'emploie à agir contre ce qu'il décline comme des « actes de malveillance » (allant du graffiti à l'attentat terroriste), des « actes d'environnement » (allant de la mendicité au trafic de stupéfiants en passant par l'outrage), des « vols » (avec ou sans effraction, menace ou violence) ou des « agressions » (coup et blessures, rébellions, faits à caractère sexuel). Selon cette grille de lecture infusée par la culture des services de sûreté qui

---

<sup>84</sup> Une précision sur la distinction entre sûreté et sécurité. Au sein de l'entreprise, la sécurité revoit à la prévention des accidents ferroviaires tandis que la sûreté concerne plutôt la prévention des atteintes volontaires aux biens et aux personnes. Les agents de la Sûreté Générale sont armés et ont en majorité une première expérience dans les services de police ou de gendarmerie.

l'ont conçue, les situations d' « agression » sont envisagées comme relevant d'une atteinte à l'intégrité physique ou à une menace sur cette intégrité (par exemple, les menaces de mort).

De tels actes étant considérés comme imprévisibles et appréhendés comme des avatars d'une délinquance infiltrant les gares, leur gestion se concentre largement après l'incident. Aussi, en cas d'agression (théoriquement physique), l'agent est tenu de faire intervenir une brigade de sûreté, de signaler l'incident à la police (dépôt de plainte) et à l'entreprise (instrument de recensement interne) et se voit mis en contact avec la cellule de soutien psychologique dédiée. Ces instruments sont employés par les agents commerciaux, dans les cas les plus graves de *mépris*, de *pétage de plombs* ou d'*atteinte*. Ainsi, comme le fait observer Claire, l'entreprise est capable de déployer un attirail important d'instruments pour la gestion *a posteriori* d'incident très graves impliquant l'atteinte physique, tandis que comme le précise Guillaume et conformément à l'idée qu'ils seraient imprévisibles, peu de choses sont mises en œuvre pour les prévenir *a priori*.

« En fait, [les agents commerciaux] sont vraiment accompagnés *a posteriori*. Par exemple, j'ai une agent qui a laissé une voyageuse rentrer dans [un guichet] et en fait, c'était une droguée qui l'a plaquée au sol et qui a fait la caisse. C'est quelqu'un qui est encore en arrêt et qui sera accompagné pour sortir et avoir une autre carrière finalement. Donc sur les gros trucs je pense qu'on est assez bons. »

(Claire- Directrice de proximité/Equipe information - Gare A)

« L'entreprise fait des trucs *super* après l'agression physique. On fait venir des psychologues et compagnie... Donc on est très fort sur l'*a posteriori*. Mais sur l'*a priori*, on ne fait rien. »

(Guillaume - Responsable sécurité au travail - Transverse)

Cependant, cette acception restrictive de l'agression n'épouse pas intégralement ce que les agents commerciaux considèrent comme violent. Outre le fait qu'ils n'ont recours aux dispositifs que dans quelques cas extrêmes de violence, un désaccord sur le sens du mot « agression » implique un certain nombre de difficultés de compréhension entre les équipes commerciales et de sûreté. Lorsque les premières cherchent à faire valoir leurs situations comme des agressions sans qu'elles n'impliquent d'atteinte physique et déclenchent en conséquence le protocole prévu par l'organisation à cet effet, elles se retrouvent confrontées à l'incompréhension des secondes, chargées de le mettre en application. Sandrine rend compte d'un tel décalage entre la définition de la violence qu'ont les agents commerciaux, et celle qui fonde l'interprétation qu'en font les agents de sûreté qu'elle dirige.

« Parce qu'à la différence des [agents de sûreté générale], [les agents commerciaux] ressentent une violence à partir du moment où leur intégrité est atteinte, qu'elle soit physique ou morale.

Et donc « bande de bons à rien » pour eux, c'est une agression. »

(Sandrine - Directrice de la Sureté Générale - Gare de l'Ouest)

Les difficultés résultant de ces différences interprétatives sont lisibles dans la scène rapportée par Karim. Elle montre que les violences dénoncées par les agents commerciaux au travers des instruments dédiés à la gestion de l'agression, ne sont pas toujours considérées comme telles par les tenants du dispositif pour qui elle fait référence à une atteinte physique. L'agent s'y retrouve confronté à un index de sens qui ne correspond pas au sien, mais qui fait norme au sein de l'organisation.

« En fait il y a pas de juste milieu on va toujours être dans les extrêmes on passe direct à l'agression. Et moi combien de fois j'ai été confronté à ça en tant que cadre d'astreinte quand j'accompagne un agent pour une agression. Je suis obligé d'appeler le président du CHSCT et je sais pas comment appeler la situation. Donc je dis [il mime l'échange téléphonique] :

- Oui allo, c'est Karim, je suis avec l'agent « une telle » qui s'est faite agresser.

- Ok j'en prends note. Tu peux me donner plus de détails ?

- [Donc là l'être humain il va dans ce qu'il a comme référence donc] Elle s'est faite tapée ?

- Bah non, non, non, il lui a juste dit « sale pute ».

- Ah mais pourquoi tu me parles d'agression ?

- Bah parce que sur ma fiche il y a marqué agression, tu veux que je mette dans quoi ?

- Ah, mais ça va, c'est pas grave !

- Si c'est grave, l'agent ne vient pas au travail pour se faire traiter de sale pute !

- Oui, mais tu m'as compris...

- Non, j'ai pas compris non... »

(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

En somme, la lecture et la gestion de l'agression par l'organisation ne recouvre là encore qu'une partie des violences vécues par les agents commerciaux. Si elle semble prendre efficacement en charge les suites des incidents porteurs d'une atteinte physique, qui sont aussi les plus rares, elle laisse de côté les incidents qui n'entrent pas dans cette catégorie, qui sont pourtant les plus fréquents et dont l'accumulation est destructrice. En découle, comme en témoigne le *verbatim* d'Alain, l'« usure » des agents sur le long terme.

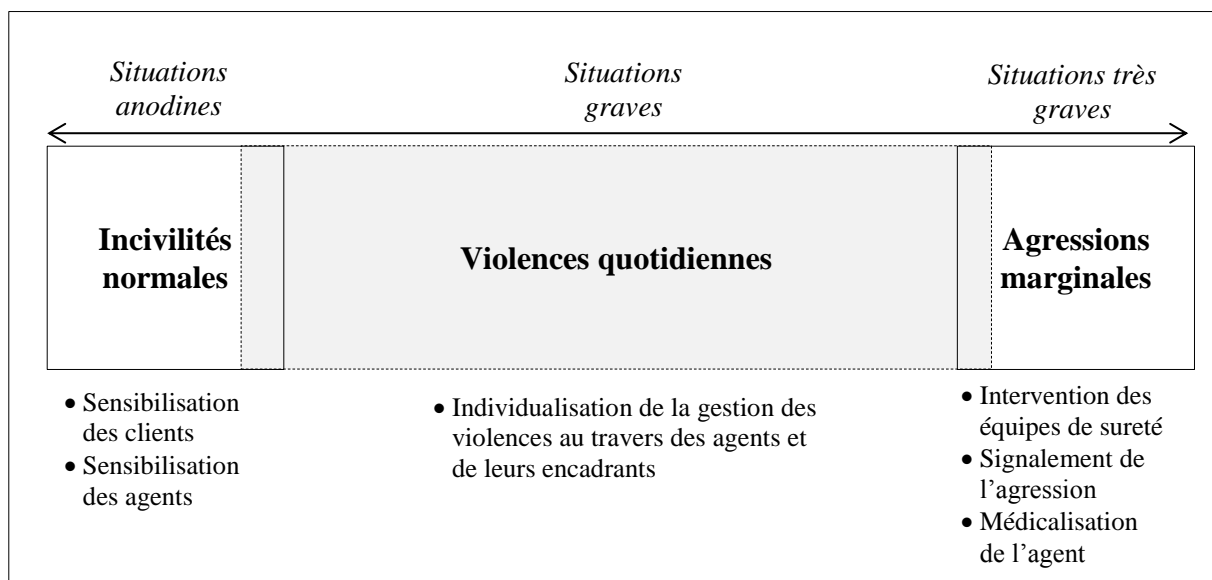
« On en a eu un agent qui a été arrêté pendant au moins un mois, il a fait un malaise *etcetera* dû au stress au travail. Mais c'était le côté répétitif, tous les matins, il savait que les clients allaient s'énerver ... C'est des populations très exposées, ce n'est pas très violent, mais c'est répétitif, la petite remarque gratuite, le coup d'épaule en passant de la part des clients, donc c'est un peu une usure des agents. »

(Alain - Directeur d'unité opérationnelle - Gare A)

En conséquence, il apparaît qu'aux yeux des agents commerciaux, ces deux familles

d'instruments laissent dans l'ombre, la majeure partie des situations de violence vécues en se concentrant sur ses formes normales et marginales. Comme l'illustre la **figure 30**, cette réponse organisationnelle partielle laisse à la charge des individus eux-mêmes, la gestion de la zone grise que constituent les violences quotidiennes.

**Figure 30.** Une lecture polarisée des violences des clients



## 1.2. Une lecture individualisée de la gestion des violences des clients

La gestion des violences vécues quotidiennement par les agents commerciaux leur est donc déléguée à titre individuel et au prix d'un travail sur eux-mêmes et par le biais de leurs encadrants. Les modalités de recrutement, de formation et les discours managériaux qui les concernent, laissent entrevoir deux dimensions du phénomène, le renforcement et la professionnalisation des agents commerciaux face aux violences.

### 1.2.1. Renforcer des agents commerciaux face aux violences des clients

Une première voie d'individualisation de la gestion des violences appartenant à cette zone grise, consiste à miser sur le renforcement des capacités de résistance des agents qui y sont confrontés. Trois actions vont dans ce sens, d'abord le recrutement des agents les plus résistants, ensuite leur renforcement par la mise en place d'une formation dédiée à la gestion du stress et enfin la rétention de ceux qui montrent une solidité particulière face aux violences.

Ainsi, dès leur recrutement, les agents commerciaux sont évalués dans leurs capacités à

Chapitre VII. Les rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes résister aux violences. Durant ces sessions (qui associent des exercices psychotechniques, des mises en situations et des entretiens), les recruteurs disent chercher à confronter les candidats aux situations violentes potentielles, de façon à observer leurs réactions. Comme le dit Elise qui a souvent participé à ces sessions, il s'agit d'une part, de s'assurer que les candidats sont conscients des situations auxquelles ils devront faire face et d'autre part, de vérifier qu'ils disposent d'un équipement psychologique suffisamment solide pour y faire face. Seuls les plus résistants sont retenus lors de ces sélections qui font peu d'élus.

« Ce qu'on recherche c'est une personne qui soit très au fait des contraintes du métier avec l'idée que le point de chute du travail du futur agent commercial soit quelque chose qui ne soit pas contestable. C'est un métier qui attire peu, mais aussi beaucoup de personnes qui ne sont pas forcément équipées pour ça, parce que le métier est difficile. Ce à quoi on est confronté n'est pas anodin, ce n'est pas de tout repos et ce n'est pas facile. Parfois par méconnaissance, les gens postulent et ils sont à des années-lumière de la réalité. Et même pour ceux qui le savent, il faut quand même un équipement de base pour se protéger soit même. »

(Elise - Responsable RH - Gare de l'Ouest)

Cependant, ces efforts d'information n'ont pas raison de l'effet de surprise que connaissent les nouveaux embauchés lorsqu'ils découvrent la violence des clients sur le terrain. Comme le dit Claire, s'ils peuvent être préparés au contenu du métier, il semble plus difficile de les avertir de ses difficultés. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle certains d'entre eux quittent l'entreprise dès les premiers jours.

« Est ce que les agents s'attendaient à la dureté du métier ? [Silence] Non. Au contenu de mieux en mieux je pense. Et heureusement, parce qu'on ne peut pas mettre quelqu'un qui est pas pro sur le terrain. Parce que ça se finit en accident du travail. »

(Claire- Directrice de proximité/Equipe information - Gare A)

Une fois recrutés, les prédispositions des agents à la résistance aux violences sont renforcées par une formation de deux jours au cours de laquelle ils travaillent sur leurs modes d'ajustement face au stress. Le message qui est principalement dispensé aux agents consiste à dire que les violences ne leur sont pas adressées personnellement, mais visent leur fonction. Il s'avère que l'argument fonctionne relativement bien dans le cas du *déroulement* où les agents considèrent effectivement ne pas être la cible principale des violences. En revanche, dans le reste des situations et notamment dans les cas de *mépris* et de *pétage de plombs*, il arrive souvent que les attaques soient précisément dirigées contre l'agent en tant que personne. Pour cette raison, Claire observe que ce précepte devient rapidement inefficace. En revanche, cette invitation à distinguer son rôle de sa personne trouve une illustration importante dans la



séparation opérée par les agents entre leur *façade* personnelle et professionnelle.

« Parce que la formation dit « quand on m'insulte, on insulte la casquette ». Ça va pendant un temps, mais dans les faits ce n'est pas vrai. Quand on dit « espèce de conne », on ne dit pas « espèce de conne de cheminote ». Et ça l'agent, il le ressent, c'est de la violence volontaire, tu sais qu'en disant ça tu vas vraiment blesser l'autre ça touche, ça touche beaucoup plus... Il y a beaucoup d'insultes discriminatoires. »

(Claire - Directrice de proximité/Equipe information - Gare A)

A la suite de la période d'essai d'un an, qui permet souvent d'opérer une seconde vague de sélection et de retenir les agents les plus résistants, il s'agit de les conserver aussi longtemps que possible. Aussi, pour les « bons agents » parvenant à gérer et à supporter les violences, mais aspirant à changer de poste, il est, comme le fait remarquer Loubna, parfois difficile d'obtenir l'ascendant de leur encadrement. L'encadrement s'oppose ainsi au départ des agents ne souhaitant plus avoir à supporter les violences, bien que cette action fasse partie des modalités de lutte qu'ils emploient face à elles. En conséquence, il arrive que ces agents contraints à le rester, deviennent paradoxalement de « mauvais agents » dont la saturation des capacités d'encaissement ou le développement de l'apathie selon les cas, finissent par entamer la relation de service.

« Après les bons agents, on a plus de mal à les laisser partir, donc paradoxalement c'est parfois plus difficile pour eux de faire leur carrière dans la boîte. »

(Loubna - Consultante interne - Transverse)

En résumé, le recrutement, la formation et la rétention des agents commerciaux les plus solides, permettent d'individualiser en partie la gestion des situations de violences quotidiennes, ainsi déléguée à ses victimes au prix d'un travail sur elles-mêmes.

### 1.2.2. Professionnaliser les agents commerciaux face aux violences des clients

Une seconde voie d'individualisation de la gestion des violences des clients, consiste à les faire accepter comme normales par les agents commerciaux, soit en expliquant leur déclenchement par un manque de professionnalisme de l'agent, soit en qualifiant de « professionnelle » sa normalisation par l'agent.

Ainsi, lorsqu'un évènement violent se produit, il arrive qu'il soit imputé au manque de professionnalisme de l'agent. Leurs compétences et leur « esprit de service » sont ici mis en cause pour expliquer l'agressivité des clients, laissant ainsi dans l'ombre les dimensions systématiques et organisées du problème, pour l'analyser comme le résultat d'une défaillance

Chapitre VII. Les rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes individuelle. Aussi, un agent fréquemment confronté à des situations violentes se voit prescrire des modules de formation supplémentaires, dédiés à la « gestion des conflits ». Bien qu'elle prenne soin de nuancer sa proposition, Claire suggère dans le *verbatim* suivant que les violences des clients, sont à mettre en partie sur le compte d'un manque de professionnalisme de la part des agents.

« Il y a aussi des agressions verbales, des menaces, des insultes, des haussements d'épaule du mépris de la part des clients... Après moi ce que je me dis c'est que souvent ça arrive quand on n'est pas forcément professionnel, quand vous n'avez pas dégagé un vrai esprit de service, je veux pas dire que c'est de la faute de l'agent parce que c'est un discours qui est compliqué, mais bon je pense que c'est en partie vrai. »

(Claire - Directrice de proximité/Equipe information - Gare A)

Par ailleurs, face aux violences, l'attitude attendue et jugée « professionnelle » de la part de l'agent consiste à réagir par la passivité ou la fuite. Transmis au court d'une formation et réaffirmés par les encadrants, ces principes consistent à demander aux agents de réprimer leurs émotions et leurs actes, là où ils auraient réagi et se seraient défendus en temps normal. Ils infusent le déploiement d'actions visant à couper court ou à passer le relais de l'interaction dans certaines situations de violence comme le *pétage de plombs* ou le *délire*. Dans le *verbatim* suivant, Pierre en rappelle les principes. Après lui, Karim illustre l'usage managérial qu'il est contraint de faire de cette argumentaire, à défaut de pouvoir s'appuyer sur un engagement officiel et instrumenté de l'organisation, contre les violences ses clients et en faveur de la protection de ses agents.

« Il y a la partie, j'ai envie de dire « sensibilisation au long cours », sur les risques à éviter en termes de relation à la clientèle. C'est finalement la mise en pratique en permanence de [nom de la formation dédiée] qui vise à être en capacité de décrocher au bon moment. C'est-à-dire finalement à un moment donné, quand vous faites face à un client qui est particulièrement agressif et qu'en termes d'auto-analyse, vous sentez que vous allez faire une connerie, vous vous barrez. Ou vous passez la main à un collègue. »

(Pierre - Directeur d'unité opérationnelle - Gare de l'Ouest)

« Notre système de formation consiste à apprendre à nos agents à prendre du recul. Moi j'ai une formule magique, c'est : la non-réponse est une réponse en soi. Mais malheureusement, je n'ai que ça comme levier en fait. Parce que dans les faits, ce que je préconise à mes agents c'est : si vous vous sentez agressés, vous vous retirez. En gros, je leur propose la solution de la fuite. [Silence] Malheureusement au jour d'aujourd'hui, c'est la seule que j'ai. [...]. Il y a quelques années, pour contrer cette histoire de violence, j'avais demandé au [directeur de l'établissement] si pouvait faire comme dans les hôpitaux de Paris et mettre un écriteau en rappelant la loi et tout ça. Même ça on n'est pas encore prêt à le faire. Parce qu'en termes de message ça voudrait dire « les agents ne sont pas à votre disposition », et le client est roi. Moi,

ma formule c'est qu'il devient dictateur le client. En fait il ne connaît pas ses limites »  
*(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)*

Au cours de cette formation, il est bien précisé aux agents qu'au regard de la loi, ils sont théoriquement en droit de se défendre face aux violences des clients, à condition toutefois d'y réagir par des moyens proportionnés à la gravité de l'atteinte subite. Cependant, comme le fait observer Lucie, il est admis que ce type de réaction constitue une faute professionnelle grave et susceptible de faire l'objet de sanction. Toute réaction visant à se défendre activement face aux clients en ressort interdite, et les agents commerciaux savent qu'en s'y livrant, ils mettent leur poste en jeu.

« Si [le client] t'agresse, tu n'as pas le droit de réagir. Si tu réagis, c'est toi qui va perdre gros. »  
*(Lucie - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

En conclusion, le positionnement de la gestion de la violence des clients sur le registre du professionnalisme de l'agent, outille sa prise en charge individuelle par ce dernier craignant d'être pris en flagrant délit d'incompétence parce qu'il aura vécu une situation violente ou qu'il y aura répondu activement.

### **1.3. Une lecture partielle des violences des clients**

Dans ce contexte, il apparaît que l'organisation maintient dans l'ombre les violences des clients et en reléguant la gestion à ses agents. Les prochains paragraphes montrent comment cette invisibilisation est instrumentée et évoque les différentes postures managériales qui se dessinent à l'interface des agents commerciaux et de l'organisation.

#### **1.3.1. L'invisibilisation organisationnelle des violences par leur recensement**

Afin d'évaluer, entre autres, les actes violents qui visent ses agents, l'entreprise a mis en place un système national de signalement nommé CEZAR (acronyme de « Connaître l'Evolution des Zones à Risques »). Il recense, sur la base des déclarations des agents, les faits

Chapitre VII. Les rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes susceptibles d'affecter la sûreté du transport et des employés, en particulier les cas d'outrage<sup>85</sup> (insultes, jets d'objet, menaces, gestes insultants ou menaçants) et de violences physiques. L'instrument quantifie les incidents afin d'ajuster la politique de l'entreprise et d'attribuer des effectifs de sûreté supplémentaires dans les zones jugées sensibles. Au regard des statistiques produites par cet instrument<sup>86</sup>, il ressort que la fréquence des situations de violences vécues par les agents ne transparaît pas. C'est l'interprétation qu'en fait Alain dans l'extrait suivant, en évoquant le caractère non problématique de la sûreté chez SNCF-Transilien.

« On a pas de sujet de sûreté. De temps en temps il se passe un truc, mais on a plutôt un sentiment de sécurité que d'insécurité. Et statistiquement quand on regarde les fiches CEZAR, il y en a relativement peu. »

(Alain - Directeur d'unité opérationnelle - Gare A)

Un tel constat invite à se pencher plus longuement sur cet instrument de signalement et sur les usages situés qui en sont fait par les agents commerciaux. Leur analyse rend compte d'un éventail de cinq usages et de cinq non-usages types qui correspondent rarement aux objectifs pour lesquels l'instrument a été conçu. Face à ce constat et comme le laisse entendre Pierre, ces usages invitent à nuancer la représentativité du recensement opéré par CEZAR.

« Honnêtement, les indicateurs ne sont pas fiables »

(Pierre - Directeur d'unité opérationnelle - Gare de l'Ouest)

Un premier usage type relève de l'application de l'instrument et consiste à l'utiliser de façon conforme et pour son objectif initialement prévu. Les agents commerciaux l'emploient donc à l'utiliser comme un instrument de signalement visant à alimenter le recensement des violences. C'est l'usage qui en est parfois fait dans les situations les plus graves de violence impliquant la mise en œuvre complète de procédure associée à l'agression. C'est celui qu'en font respectivement Célia, Sabah et Audrey dans des cas extrêmes de *mépris*, de *pétage de plombs* et d'*atteinte* particulièrement intenses.

---

<sup>85</sup> D'après l'article 433-5 du Code pénal, « constituent un outrage puni de 7 500 euros d'amende les paroles, gestes ou menaces, les écrits ou images de toute nature non rendus publics ou l'envoi d'objets quelconques adressés à une personne chargée d'une mission de service public, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de sa mission, et de nature à porter atteinte à sa dignité ou au respect dû à la fonction dont elle est investie. »

<sup>86</sup> N'ayant pas pu consulter directement les statistiques en question, je m'appuie ici sur les interprétations qui m'en ont été fournies par mes interlocuteurs.

Dans des situations considérées comme moins graves, l'instrument connaît plusieurs types de déplacement dans l'usage qui en est fait. Les agents sont alors susceptibles de l'utiliser pour des objectifs différents. Ils peuvent en effet y voir une occasion de poursuivre d'autres buts que celui pour lequel il a été conçu initialement, et l'utiliser par exemple comme un instrument de revendication. Karim constate à ce titre qu'il est utilisé par les agents commerciaux pour rendre compte de leur démotivation, qu'elle intervienne suite à une évaluation annuelle décevante ou en réaction à un enlisement du déroulement de leur carrière.

« À un moment donné, ils vont être blasés. Les trois premières années, ça va, on n'a pas de soucis, mais au bout de trois, quatre ans. Même au sein des trois, quatre ans ça dépend des périodes. Il y a des périodes de notation et de primes qui sont propices. Et là où le même agent qui se faisait insulter disait « ce n'est pas grave », c'est là où « bizarrement », on a le plus de fiches CEZAR, le plus de : « toute façon les clients, ils sont agressifs » et tout. »

*(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)*

Le signalement peut aussi être utilisé comme un instrument de protection par les agents commerciaux, soucieux de se prémunir en cas de poursuite du client ou de l'entreprise à leur rencontre. Les déclarations CEZAR sont alors rédigées par l'agent concerné directement par l'incident violent, mais aussi par ses collègues qui se portent volontiers témoins pour appuyer sa version des faits. En faisant cela, ils se garantissent l'existence d'une trace officielle, qui leur permet de se défendre en cas de mise en cause.

« Quand il y a un conflit pour se protéger parce que voilà, c'est quand même notre responsabilité qui est mise en avant. Donc c'est vraiment pour se protéger, parce qu'après, c'est la parole du client contre la tienne. Tu declares au moins, là, tu as une trace écrite. Ça montre aussi que voilà, tu as ta bonne foi pour toi. »

*(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

Une troisième forme de déplacement consiste à utiliser l'instrument de signalement dans un objectif de valorisation. Dans ce cas, les agents cherchent à mettre en évidence la rudesse et les difficultés de leur métier, afin d'être reconnus pour ces raisons<sup>87</sup>. C'est ainsi que Anne raconte qu'à l'époque où elle était elle-même agent commercial, les signalements CEZAR étaient utilisés pour rendre compte des dimensions non reconnues du travail, en particulier de la confrontation aux violences des clients.

---

<sup>87</sup> Il faut informer ici le lecteur que contrairement à d'autres métiers de l'entreprise, le plus souvent techniques, celui d'agent commercial n'est ni officiellement reconnu comme risqué, ni considéré comme pénible.

« Alors la fiche CEZAR, j'ai souvenir qu'on faisait ces signalements pour montrer qu'il y avait un risque. Super ! C'est passionnant. Et ? « T'as fait une fiche CEZAR sur l'agression? Non parce que tu sais c'est important il faut que ça remonte ». Ouais, et ? »

(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)

Par ailleurs, un dernier usage type relève du détournement de l'instrument dans son usage et dans ses objectifs pour faire infléchir des orientations politiques prises en interne. C'est ce que les agents commerciaux ont fait à la demande de Pierre leur dirigeant. Ils ont signalé volontairement des violences qui seraient restées invisibles dans un autre contexte, de sorte que ces signalements puissent être utilisés comme un argument pour remettre en cause le fonctionnement du système de production de service auprès de ses donneurs d'ordres.

« Typiquement, moi il y a de ça quelques mois, quand la situation a été vraiment de plus en plus perturbée sur la partie *Grandes lignes*, c'est moi qui leur ai dit : je veux que vous me fassiez des fiches CEZAR. Et alors là d'un seul coup j'en ai eu vingt-cinq. J'avais besoin de faire remonter un certain nombre de choses sur l'état du trafic vis-à-vis du client interne *Intercité*. »

(Pierre - Directeur d'unité opérationnelle - Gare de l'Ouest)

Le **tableau 22** reprend les cinq usages types qui sont fait par les agents commerciaux, de l'instrument de signalement des violences.

**Tableau 22.** Les usages types du signalement des violences par les agents commerciaux

| Usage de l'instrument | Statut de l'instrument      | But poursuivis par les utilisateurs               |
|-----------------------|-----------------------------|---|
| APPLICATION           | Instrument de signalement   | Respecter la procédure                            |
| DEPLACEMENT           | Instrument de revendication | Faire entendre son insatisfaction                 |
|                       | Instrument de protection    | Assurer ses arrières en cas de suites             |
|                       | Instrument de valorisation  | Faire reconnaître la difficulté du métier         |
| DETOURNEMENT          | Instrument politique        | Argumenter dans le sens d'une inflexion politique |

Par ailleurs, la plupart des usages de l'instrument relèvent en réalité de non-usages types, qui diffèrent selon que le motif du rejet concerne l'instrument lui-même, ou qu'il découle de son interprétation par les acteurs.

Parmi les non-usages types liés à l'instrument lui-même, le premier à trait à son caractère inutilisable en pratique. La procédure apparaît ici chronophage au regard de la fréquence des

situations qui devraient être idéalement signalées, d'autant plus qu'elle est généralement associée à un dépôt plainte au commissariat de police qui peut prendre plusieurs heures. Les agents disent à ce propos qu'utiliser l'instrument systématiquement, reviendrait à y passer ses journées. En conséquence et comme l'explique Sabah, ils ne s'en saisissent pas.

« Parce que si je devais porter plainte à chaque fois qu'on m'insulte, je passerais ma vie au commissariat [rires] [...]. Il y a aussi le côté où tu pars pour plusieurs heures. Et que tu as beaucoup de collègues [Siffle]. Voilà, le côté procédure qui va être long. »

(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

La deuxième forme de rejet est justifiée par l'inefficacité de l'instrument. Ses retombées modératrices sur les violences sont largement contestées par les agents. Estimant que son usage ne produit pas les effets escomptés, ils le délaissent. Si dans sa lettre ouverte, Dounia précise avec une pointe d'ironie avoir rempli une fiche de signalement suite à son agression, elle précise bien qu'elle doute de son efficacité, argument qui justifie souvent son rejet par les agents commerciaux.

**Document interne : extrait d'une lettre ouverte affichée en salle de pause de la gare A**

[...] Ne vous inquiétez pas j'ai envoyé une fiche CEZAR, mais je doute de son utilité.

La troisième forme de rejet s'explique par le manque d'utilité de l'instrument aux yeux des agents commerciaux. Comme l'explique Pierre, la banalisation des violences des clients entraîne leur sous-déclaration. N'étant plus tenues pour exceptionnelles par les agents, leur signalement systématique relève d'un non-sens, voire est associé à un manque de professionnalisme. C'est d'ailleurs avec une certaine fierté que Pierre évoque le stoïcisme de ses agents face aux violences des clients.

« [Les agents commerciaux] sont stoïques. Parce que *grosso modo*, ils se sont habitués, en ayant des situations perturbées quotidiennes, à gérer émotionnellement le sujet de l'agression verbale. Donc du coup, ils ne les signalent plus. »

(Pierre - Directeur d'unité opérationnelle - Gare de l'Ouest)

D'autres non-usages résultent de l'interprétation que les agents commerciaux font de l'instrument. Le premier motif de non-usage repose sur le risque qu'implique le signalement pour les jeunes embauchés. Karim fait ici observer qu'en début de carrière et tant qu'ils sont à l'essai, les agents commerciaux se montrent réticents à l'idée de signaler les violences des clients, de peur que leur attitude joue contre leur embauche effective au cadre permanent.

« La première année de commissionnement, ils se tiennent tous à carreaux. Généralement, les clients sont tous gentils, ils n'ont jamais été agressés. Rien ! On assiste même à des scènes surréalistes où je me retourne et je dis : on va faire quelque chose là, on va porter plainte, c'est inadmissible. « Ah non, mais c'est normal, il a raté son train ». C'est le monde des *Bisounours* j'appelle ça. »

(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

Enfin, une dernière forme de rejet de l'instrument s'explique par l'ambiguïté de sens qu'il recouvre. Les agents ignorent souvent si ce qu'ils vivent comme une expérience violente, peut faire l'objet d'un signalement recevable aux yeux du département de sûreté ou non. En effet, plusieurs agents se sont vu refuser leur dépôt de plainte au commissariat au motif qu'elle n'était pas pertinente. Lorsque Celia a été la cible d'insultes racistes et avant d'enclencher une procédure de signalement, elle a demandé à un agent de sûreté si « sale négresse » constituait un outrage selon lui. Elle s'est alors vu répondre par la négative, opinion qui sera contredite par un agent de police par la suite. Il existe donc un flou sur ce qui constitue ou non une violence éligible au signalement et qui peut entraîner son rejet par les agents craignant simplement de faire erreur.

Le **tableau 23** reprend les cinq non-usages types de l'instrument de signalement des violences par les agents commerciaux.

**Tableau 23.** Les non-usages types du signalement des violences par les agents commerciaux

| Cause |  | Statut de l'instrument  | Buts poursuivis par les utilisateurs |
|-------|--|-------------------------|--------------------------------------|
| REJET | Lié à l'instrument                     | Instrument inutilisable | Ne pas perdre de temps               |
|       |  | Instrument inutile      | Ne pas perdre de temps inutilement   |
|       |  | Instrument inefficace   | Ne pas perdre de temps inutilement   |
|       | Lié à l'interprétation de l'instrument | Instrument risqué       | Faire ses preuves                    |
|       |  | Instrument flou         | Ne pas faire d'erreur                |

En conclusion, malgré la mise en place d'un outil de recensement des violences, la remise en cause de ses modalités et règles d'usage, de son utilité, de son efficacité et de son innocuité entraîne parfois son rejet au profit d'usages déplacés et détournés. La réalité vécue par les agents commerciaux reste ainsi majoritairement invisible à l'organisation.



## 1.3.2. La reconnaissance managériale des violences, entre euphémisation et connivence

Dans ce contexte de polarisation, d'individualisation et d'invisibilisation, les encadrants directs et indirects des agents commerciaux se retrouvent confrontés à la problématique des violences des clients, au travers du management de leurs agents. A cet effet, deux postures sont repérables au sein de l'encadrement de proximité, intermédiaire et d'établissement : l'euphémisation et la connivence.

La première posture managériale relève d'une euphémisation des violences vécues par les agents. Elle est plutôt l'apanage des dirigeants intermédiaires et d'établissement qui, bien qu'ils s'y rendent en cas de dysfonctionnement majeur ou de dépôt de plainte, œuvrent à distance du terrain et ne sont pas passés par des postes d'opérateurs. S'ils ont connaissance de l'existence des violences répétées des clients, ces encadrants craignent surtout l'apparition d'un effet de halo à leur évocation. Convaincu que « parler des violences crée de la violence », ils préfèrent éviter de la nommer et de la discuter ouvertement et explicitement face aux agents (et donc de la reconnaître), de peur d'en accroître la perception subjective. C'est ce qui inquiète Pierre, l'un des dirigeants de la gare de l'Ouest, à l'idée que cette recherche soit menée dans son établissement. Mais c'est aussi l'avis d'un encadrant intermédiaire, croisé au cours du dépôt de plainte de Célia, et qui, m'entendant échanger ouvertement avec les agents commerciaux sur le sujet, s'est inquiété de la « psychose » que cela pourrait déclencher parmi eux.

**Observation 2 - PO/GDO - Dans les bureaux de la gare**

*Cela fait plusieurs semaines que j'écris sans succès à Pierre, l'un des dirigeants de la gare de l'Ouest, pour le convaincre de m'accorder le droit de mener mes recherches auprès de ses agents commerciaux. Appelée par hasard en tant que volontaire de l'information dans sa gare, je saisi l'occasion pour m'y rendre. Après avoir renseigné les clients avec les agents, j'aborde avec l'un d'entre eux, mon projet de recherche. Nous croisons alors Pierre qui m'avait laissé sans réponse jusqu'ici. L'agent m'accompagnant me le présente et me conseille de m'entretenir avec lui au sujet de mes recherches. Le dirigeant m'invite alors dans pièce à part. Après m'avoir demandé des explications sur ma présence « clandestine » et sur mes intentions, il me confie ses craintes à propos de ce travail.*

**Pierre** → **Observatrice** : En fait je ne veux pas que vous leur parliez de violence de vous-même. [Les agents commerciaux] n'ont pas besoin qu'on vienne leur dire qu'ils vivent de la violence. Ils le savent. Dernièrement j'ai eu des psychologues qui sont venus leur parler de souffrance, je leur ai demandé de partir. Je suis persuadé que si vous parlez de violence ça va créer de la violence. Je ne veux que vous me mettiez le « feu » à l'établissement.

En outre et de l'avis des agents, la connaissance de certains dirigeants ont des violences reste trop ponctuelle pour qu'ils puissent prendre la mesure du phénomène. En conséquence, lorsque leurs subordonnés y sont confrontés, il en minimise le vécu, considérant que le caractère anecdotique de l'évènement le rend supportable, sans se rendre compte des effets d'accumulation. C'est ce que raconte Julie, agent mobile, à propos de son ancien dirigeant.

**Observation 17 - OP/GdO - Equipe Mobile - Itinérance sur les quais**

**Julie** → **Observatrice** : Il faut vraiment l'avoir vécu pour savoir ce qu'on vit. Quand j'étais au guichet, un client a pété un plomb sur moi. Les autres clients m'ont défendu et je me suis mise à pleurer. Et quand mon chef est descendu il m'a dit « je comprends pas, ils sont pas agressifs les clients ?! ». Parce que les chefs qui passent deux heures sur la plateforme, ils ne se rendent pas compte, alors que quand tu as un chef qui a été agent avant... Ça n'a rien à voir.

La seconde posture managériale identifiée chez les encadrants, consiste au contraire à entretenir une connivence avec les agents commerciaux sur le sujet des violences. C'est majoritairement celle des cadres de proximité qui sont quotidiennement aux côtés des agents, en contact avec les situations qu'ils vivent, qui ont souvent eu une expérience en tant qu'agent commercial par le passé et qui s'appuient sur cette connaissance intime des violences pour construire leur management. Cette proximité avec le vécu et le quotidien des agents, permet aux dirigeants comme Lucas, de se montrer compréhensifs envers eux. Non seulement ils parlent ouvertement de la violence des clients, comme le fait Walid avec Bintou, mais ils participent aux actions mises en œuvre par les agents pour y faire face, par exemple en leur proposant d'utiliser un pseudonyme sur leur badge à leur arrivée. Du reste, ils peuvent fermer les yeux sur celles qui pourraient être interprétées comme non professionnelles (par exemple, répondre par la violence à un client). Laura raconte ainsi que son encadrant, ancien agent et souvent présent en gare, ne l'a pas réprimandé après l'avoir surprise en train de provoquer et de répondre à un client violent.

**Observation 8 - OP/GdO - Equipe Information - En salle de pause**

**Lucas** → **Observatrice** : Moi je suis [directeur de proximité] donc je sais ce qu'il se passe et je peux aussi m'adapter. Par exemple la semaine dernière ça a pété, c'était chaud... Donc là je les lâche un peu parce que les agents ils sont sous pression, ils sont encerclés et ils n'ont pas peur et c'est pas évident.

**Observation 21 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*Alors que des retards de train s'accumulent, Walid, le dirigeant de proximité de Bintou, lui demande de l'accompagner aux abords des quais pour informer les clients directement.*

**Walid** → **Bintou** : [Se moquant de Bintou qui est en train de travailler] Bon Bintou, si t'as

rien à faire là, mets voir un petit gilet, on va aller un peu sur la plateforme se faire traiter ça va nous faire du bien !

**Bintou** → **Agents présents au guichet** : [Elle sourit, enfle son gilet et quitte le guichet en ironisant] Bon les gars j'y vais, si je reviens en pleurs c'est normal !

« Moi, quand je me suis un peu pris la tête avec [un client qu'elle dit avoir provoqué volontairement], manque de pot mon chef est arrivé au même moment. Et on en a reparlé il n'y a pas longtemps et je lui ai dit tu aurais pu me dire que c'était pas bien. Et il m'a dit « non, mais tu avais raison, c'était un con ». Je lui dis : ouais ok, c'était un con. Mais en soi, je l'ai titillé, je n'aurais pas dû. Il aurait pu me dire que j'aurais dû éviter et voilà on n'en reparlait plus. Après voilà, lui, il a été agent voilà, il a l'habitude, il est sur la plateforme, il sait aussi ce qu'on vit. »

(*Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest*)

En conclusion, la connaissance managériale des violences vécues par les agents commerciaux ne vaut pas forcément reconnaissance. Selon la proximité géographique qu'ils entretiennent avec les agents et selon leur parcours de carrière, les encadrants peuvent, par crainte ou par méconnaissance, adopter une posture d'euphémisation des violences, comme s'engager dans une connivence avec les agents sur le sujet. Cette seconde posture vient renforcer un certain nombre d'actions mises en œuvre par les agents face aux violences, en s'associant en particulier au soutien du collectif.

\*

### Synthèse

- L'analyse de l'appréhension organisationnelle des violences vécues par les agents commerciaux met en évidence un décalage par rapport à leur réalisation et à leur interprétation *pour* et *par* les agents commerciaux. En se concentrant sur les violences normales de ce qu'elle qualifie d'« incivilité » et marginales de ce qu'elle nomme « agression », l'organisation ne couvre que partiellement la réalité située et subjective du phénomène pour les intéressés, qui se voient individuellement déléguer sa gestion en pratique.

- Les modalités de recrutement, de formation et les discours managériaux concernant les agents permettent de sélectionner et de renforcer les plus résistants aux violences, au prix d'un travail sur eux-mêmes et par le biais de leurs encadrants. Par ailleurs, le positionnement de la gestion et de la normalisation de la violence des clients sur le registre du professionnalisme de l'agent, vient parfaire de légitimer l'individualisation de sa prise en charge à son niveau.

- De cette lecture polarisée des violences et individualisée de leur gestion, découle une vision tronquée du problème. Cette dernière est renforcée par l'usage approprié de l'instrument de signalement mis en place par l'organisation, et par la distance d'une partie de l'encadrement vis-à-vis de sa réalité concrète. Tout cela participe à maintenir dans l'ombre les violences des clients.

## 2. LES DEFICITS DE LA RELATION DE SERVICE

L'objet de cette section est de donner à voir les fragilités de la relation de service qui unie les agents commerciaux aux clients, et qui rendent ses interactions structurellement et potentiellement vulnérables aux violences, au motif qu'elles s'éloignent de la relation idéale de service. Trois dimensions sont successivement éclairées, le rapport entre la sollicitation contrainte et l'expression de doléances (2.1), celui de la loyauté partagée et du manque de confiance (2.2), et enfin la relation entre un différentiel réduit de compétences et un respect et une gratitude minimalistes (2.3).

### 2.1. Une sollicitation contrainte et l'expression de doléances envers les agents

Alors qu'idéalement, les agents commerciaux devraient être librement sollicités par les clients et qu'en retour, ils devraient pouvoir librement accepter ou refuser cette sollicitation, cette double liberté est ici sujette à débat. Cette mise en cause de la libre sollicitation débouche sur une dynamique de plainte des clients à l'encontre des agents.

Ainsi, aux dires des agents commerciaux, les clients estiment que la relation qu'ils entretiennent avec eux n'est pas choisie. Ils jugent au contraire qu'elle leur est imposée contre leur gré, en raison de la présence monopolistique de l'entreprise sur le réseau de transport et de la nécessité d'emprunter ce réseau en Ile-de-France. Malgré la ligne de défense des agents commerciaux qui affirment que les clients ont toujours la possibilité de recourir à des moyens personnels de transport (par exemple, leur véhicule personnel), ce sentiment de contrainte persiste. La façon la plus évidente dont il s'exprime est repérable dans un reproche souvent formulé par les clients aux agents et rapporté ici par Laura, qui consiste à se dire « pris en otage » par l'organisation et ses membres.

« Bon après, leur grande phrase, qu'on entend tout le temps et que même les médias la redisent, c'est ça que style « on est pris en otage ». Donc et ça, ce n'est pas évident. »

*(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

Par ailleurs, si cette sollicitation est perçue comme contrainte côté des clients, côté agent, elle peut aussi être vécue comme imposée. Ceux-là estiment que la politique du « client-Roi » mise en œuvre par SNCF-Transilien, légitime et impose des attentes déraisonnables voire inaccessibles de la part des clients, ouvrant la voie à une interprétation particulièrement négative en cas de refus de se plier à leurs demandes. En conséquence et bien qu'ils tentent de lutter contre les situations d'*abus*, les agents commerciaux ont parfois le sentiment de

rendre un service imposé par les clients. C'est ce qu'expriment ici Lucie et Stéphane.

« Le client, il est roi, il leur faut tout, tout de suite maintenant. T'es là et tu dois tout faire pour eux. C'est : mon train il est où ? »

*(Lucie - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

« Bientôt il faudra les prendre par la main, plus t'en fait plus ils en réclament et en voulant en faire plus on se fait du tort, on peut plus suivre, ils t'en demandent toujours plus t'en fais jamais assez. A chaque fois que tu vas lui montrer que tu peux en faire plus, il va-t'en demander plus. »

*(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)*

Alors que les destinataires du service estiment ne pas pouvoir changer de fournisseur et que les fournisseurs peuvent difficilement décliner les demandes qu'ils ne peuvent satisfaire, les clients estiment avoir de bonnes raisons de se plaindre là où dans une autre relation, ils auraient tout simplement fait appel à quelqu'un d'autre. Ces doléances caractérisent les relations qui unissent les agents à leurs clients et qui sont particulièrement marquées par les reproches. Comme le fait Redah, les clients sont dépeints comme « des éternels insatisfaits ».

« Le client c'est vraiment éternel insatisfait. Ils sont jamais contents. Le train va être là, mais ils vont nous dire quelque chose quand même. Avant, il n'y avait pas de toilettes, maintenant on nous reproche qu'elles soient payantes ou qu'elles soient sales. Avant il n'y avait pas internet, là il y a WiFi, mais ils vont dire qu'on capte mal. Qu'est-ce qu'ils vont dire encore...Que le piano, il fait trop de bruit. Le forfait, avant il était à 120 euros par mois, maintenant il est à 70 euros utilisable partout Ile-de-France : bus, métro, train, tramway. Ça a vraiment baissé ; mais ils veulent plus à chaque fois, s'ils pouvaient avoir le train gratuit, tout le temps, ce serait normal pour eux. »

*(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)*

Contrairement à la libre sollicitation réciproque qui fonde les « bonnes » relations de service et en référence desquelles elles sont lues, il apparaît ici que les clients peuvent parfois juger cette relation comme contrainte tandis que les agents peuvent la vivre comme imposée. A cet égard, il n'est pas rare que le client justifie la rugosité de son comportement ou la légitimité de sa demande, en faisant valoir son statut de client payant un service et/ou son statut d'utilisateur payant des impôts. Ces arguments laissent entendre l'existence d'un lien de subordination et donc de domination, qui imposerait à l'agent de satisfaire ses attentes, quelles que soit leur mode d'expression et leur teneur. Par ailleurs, ils renvoient à l'idée fautive selon laquelle les agents seraient doublement (et donc trop) payés pour le service rendu. Ce sont donc deux systèmes de légitimité antinomiques, la logique marchande et la logique publique, qui sont mobilisés par le client-usager pour faire valoir, à double titre, un surplus d'exigence et de

Chapitre VII. Les rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes  
subordination de l'agent à son endroit. En conséquence, comme l'évoquent Stéphane et Farid,  
il n'est pas rare d'entendre ces clients-contribuables considérer que les agents commerciaux  
sont leurs employés ou estimer payer le service plusieurs fois au moment de l'acheter.

« [Les clients] nous payent dix fois selon eux. »

*(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)*

« En fait, [les clients] pensent qu'on est leurs employés parce qu'ils payent des impôts. »

*(Farid - Agent informateur/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)*

En conséquence et en l'absence d'autres voies d'actions, les clients s'engagent dans  
l'expression de doléances envers les agents tandis que le refus d'obtempérer des agents est  
reçu particulièrement négativement. Ces reproches et ces refus peuvent parfois déboucher sur  
des situations violentes.

## **2.2. Une loyauté professionnelle partagée et un déficit de confiance envers les agents**

Les agents commerciaux étant subordonnés à SNCF-Transilien et par capillarité au STIF,  
l'indépendance idéale qui devrait présider à la relation de service et garantir la confiance des  
clients à leur égard, est ici contrariée. Puisque le service rendu est soumis aux exigences de  
l'employeur et de l'autorité organisatrice envers qui les agents doivent se montrer loyaux, ils  
sont susceptibles de se voir imposer l'adoption d'une attitude déloyale envers la qualité du  
service et son client. L'affiliation à une organisation oblige les agents à partager leur loyauté  
entre les clients et la direction de l'entreprise, dégradant ainsi la confiance des destinataires du  
service à leur endroit.

C'est notamment le cas lorsque les agents doivent répondre aux canons de leurs donneurs  
d'ordres, quand bien même ils entrent en concurrence avec les attentes particulières des  
clients. En l'occurrence, le client institutionnel financeur et prescripteur qu'est le STIF,  
impose un certain nombre d'attentes qui sont traduites en objectifs managériaux par SNCF-  
Transilien pour le compte des agents commerciaux. De cette configuration découle une  
normalisation institutionnelle importante de l'attitude des agents lors des interactions de  
service. Ainsi, la tenue (uniforme, badge nominatif, casquette), les mots (le « bonjour »  
personnalisé, les formules de politesse, le déroulé de questionnement client) et les émotions  
des employés (sourire, attitude calme) sont prescrits en référence à des situations typiques et  
idéalement prédéfinies par l'organisation, à distance de leurs réalités concrètes. Ces attentes  
pèsent sur le comportement des agents commerciaux dont l'application zélée est évaluée par

des clients mystères qui vérifient à couvert, la conformité du comportement de l'agent à la norme.

Parce que cette prédéfinition ne correspond pas toujours (voire même rarement) aux situations réelles, elle risque en permanence d'être inopérante voire d'altérer la bonne marche de l'interaction de service. Avant de se répercuter à ce niveau, ce décalage entre la norme et la réalité est perçu depuis les plus hautes sphères dirigeantes de l'organisation et de l'établissement, comme en témoignent Caroline et Jules.

« Il y a dans la tête du STIF, le fait que comme il doit y avoir égalité face au service public, il doit y avoir égalité dans la relation et donc que l'égalité par principe crée l'uniformité et ça c'est un problème ontologique au service public. Le STIF à une vision extrêmement technocratique du service. Le fait d'être dans ce déni de réalité, ça me mettait extrêmement mal à l'aise. Mais faut bien se dire que si déjà nous on était déjà coincés entre la norme et la réalité, le personnel c'est au moins mille fois pire à son niveau. »

*(Caroline - Ancienne cadre dirigeante de SNCF-Transilien)*

« Je me bats aussi contre le STIF qui me demande juste des pots de fleurs humains [en parlant des agents]. »

*(Jules - Directeur d'établissement - Gare de l'Ouest)*

Au niveau des agents et bien qu'elles visent explicitement à « pacifier les relations », l'application de ces normes de service peut les dégrader ou empêcher la gestion de leur dégradation par les agents. A ce titre, le port du badge personnalisé conçu pour rapprocher les agents et les clients, peut démultiplier l'impact des situations de violence, en particulier de *délire*, en les rendant nominatives. C'est pour cette raison que Karim estime que des badges anonymes seraient plus adéquats, leur personnalisation ajoutant à la force de l'attaque violente lorsqu'elle fait l'objet d'une telle adaptation par le client.

« Le port du badge nominatif est obligatoire. On ne fait pas comme les contrôleurs qui ont mis des numéros. Les syndicats vous diront que c'est parce qu'on n'est pas des machines. Moi je dis que c'est justement pour cette raison qu'on ne devrait pas mettre nos noms. Parce que c'est l'effet inverse qui se passe. C'est-à-dire que là, on vous attaque vous personnellement, alors qu'on est agent SNCF, on travaille pour la SNCF, pendant sa journée de service. »

*(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)*

De même, l'usage imposé de formules prédéfinies d'introduction et de clôture de l'interaction, comme celui d'une attitude souriante et calme, peut dans certaines situations sonner au contraire comme une provocation. L'état de stress ou de colère est susceptible d'amener le client à s'adresser aux agents sans utiliser les formules d'usage. Dans ce contexte,

lorsque l'agent répond par un « Bonjour Monsieur » ou un « Bonjour Madame », ces mots résonnent comme un rappel à l'ordre alors même que les raisons de cet oubli ne sont pas à mettre sur le compte de l'*abus*. De même, le sourire et l'attitude paisible des agents dans ce contexte, correspond mal à l'alignement émotionnel qui est attendu d'eux. En outre, les scripts langagiers imposant un déroulé de questions à poser aux clients, peuvent apparaître désincarnés, mécaniques et inadaptés en situation, au point parfois de contrarier les interactions de service et leur gestion par les agents. Ils peuvent par exemple être amenés à proposer des services inadaptés ou faire répéter une information déjà évoquée par le client ce qui a pour conséquence de l'énerver. Daniel raconte ici comme la planification de l'interaction vient parfois contrarier son déroulement. Quant à Anne, pour toutes ces raisons, elle affirme que normalisation de l'interaction aggrave la violence des clients tandis que son appropriation par l'agent la limite.

« Par moments, c'est très compliqué parce qu'en fait, il faut qu'on trouve un moyen de placer certaines phrases. En face de nous par exemple on a un client, il me dit voilà « Je veux un aller-retour pour telle gare ». Dans l'enquête client mystère, il faut qu'on dise le bonjour personnalisé, bonjour Monsieur, bonjour Madame, et il faut qu'on propose le retour, ce qui est tout à fait normal. Mais quand la personne, elle a déjà demandé, il faut qu'on le propose quand même. Et c'est un peu bizarre. Et là, certaines personnes ne comprennent pas : « bah, je vous l'ai dit, mais vous ne m'avez pas écouté ». Et puis après, il y a la validation des tickets. Ils ne comprennent pas pourquoi on leur dit de valider les tickets alors qu'il n'y a pas de machine pour le faire à la [gare de l'Ouest]. »

*(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)*

« Le déroulé du dialogue commercial, c'est épouvantable. On ne fait pas des scripts. On ne fait pas du cinéma. On ne joue pas à la vendeuse. Voilà, il faut que ça soit quelque chose de fluide. Il faut que ce soit une trame, pas un script. Et d'ailleurs, je pense que si je regarde les agents qui avaient le moins de conflits c'est ceux qui sont le moins dans la trame possible. Enfin ils ne sont pas dans le script, ils se sont vraiment appropriés. Des fois il y a un loupé, ils ont oublié une des étapes, ce n'est pas grave. On n'est pas des robots. »

*(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)*

En conséquence et comme le laisse entendre Anne, les agents peuvent adopter une attitude déloyale envers l'organisation et les normes qu'elle impose, en les déplaçant ou en les détournant de façon à mieux gérer l'interaction et ses violences. Le badge peut ainsi être détourné par les agents, qui en modifient l'intégrité en falsifiant leur nom, dans le but alternatif de dépersonnaliser la relation. De même, ils peuvent adapter l'émotion et le langage prescrits, lorsque la situation le nécessite et dans le but de pacifier les relations. Enfin, ils peuvent détourner les normes de service, par exemple en utilisant le script langagier pour



éviter d'alimenter le *mépris* des « costard-cravates », ou la description de leur fiche de poste pour refuser de rendre service à un client dans le cas d'un *abus*.

A l'inverse, les agents peuvent aussi faire preuve d'une attitude déloyale envers les clients au profit de leurs employeurs. Redah rappelle ainsi qu'il rend un « service d'exécution » et que pour cette raison, sa production ne dépend pas uniquement de sa bonne volonté. Plus critiques, Stéphane et Saad se plaignent de devoir parfois mentir aux clients pour protéger l'entreprise et ses agents en cas de dysfonctionnement. Enfin, Didier rappelle que la qualité du service est tributaire de celle de l'information qui lui est dispensée par l'organisation et sur laquelle il a peu de moyen d'action et un risque d'échec important.

« On aimerait que le train soit là, on aimerait qu'il n'y ait pas de travaux, on aimerait qu'ils puissent rentrer chez eux. Si ça ne tenait qu'à moi je leur dirais : « j'aimerais que votre train soit là, mais je suis là pour exécuter c'est tout, parce qu'on est un service d'exécution. ». C'est le système qui est fait ainsi, nous on est là, on est tout en bas, nous, on est au fond. Il faut aller plus haut et c'est quoi, c'est la politique ou le service clientèle à qui il faudrait s'adresser. »

(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

« L'entreprise s'en fiche complètement de notre travail. Ils ont un cahier des charges du STIF. On essaye de rester digne face au client, mais des fois on a l'impression de lui mentir au client parce que ça circule très mal. »

(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)

« Donc, des fois, il ne faut pas se mentir, s'il y a des trains de supprimés, c'est juste parce que deux collègues au téléphone se sont pris la tête. Puis ben là, forcément, en une demi-heure, tu as une gare qui se remplit. Et puis, tu n'as pas d'info et tu ne peux pas dire ça au client donc tu subis. Dans ces moment-là ce qui est dur, c'est qu'au final ça se retourne contre nous. »

(Saad- Agent informateur - Gare de l'Ouest)

« Nous, on est tributaires de l'information qu'on nous communique. Si on nous communique une mauvaise information, on va communiquer une mauvaise information et on sera tous en échecs. Donc on est tributaires et dépendants de l'information qu'on reçoit. »

(Didier - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Dans ce contexte de loyauté partagée entre l'entreprise et ses clients, les agents commerciaux ont le sentiment que ces derniers entretiennent à leur égard une grande méfiance. Ainsi, ils remarquent que les clients demandent souvent la confirmation d'une information donnée par l'un d'entre eux à un second agent, voire à un client. Certains vont même jusqu'à préférer interroger directement un client plutôt qu'un agent commercial. C'est ce que raconte Daniel dans le *verbatim* suivant. L'information est confirmée par Tina, qui remarque que si son

Chapitre VII. Les rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes  
uniforme crée de la méfiance, son aide est souvent sollicitée lorsqu'elle évolue en gare et en tenue civile.

« Je me souviens d'un échange qu'on avait eu avec une personne qui était perdue. Et on était allés vers elle pour lui demander si on pouvait l'aider. Elle a dit « non, non c'est bon ». Et en fait, elle a demandé son chemin à un inconnu alors que nous, on est là pour ça [Rire]. Comme si on était un ennemi. En fait, c'est hallucinant. Les gens, ils font plus confiance à une personne qu'ils ne connaissent pas qu'en nous. »

(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

#### **Observation 12 - OP/GdO - Equipe information - Commissariat de Police**

**Tina** → **Observatrice** : Ils n'ont pas confiance en nous en fait. Mais c'est marrant parce que moi, quand je suis pas en tenue et que je suis en gare, il y a des clients qui me demandent leur chemin. Et mon chef il me dit toujours que c'est parce que ça se voit que je suis dans mon élément quand je suis en gare, donc ils me demandent à moi. Mais c'est vrai que des fois en tenue, ils vont pas avoir confiance en moi.

En outre, lorsque les agents fournissent effectivement une information, ils peuvent être accusés de mentir par les clients les plus méfiants. Dans la participation observante qui va suivre et alors que les intempéries ont condamné une partie des voies ferrées, les agents commerciaux me conseillent de me munir d'une photographie des rails inondés, afin de me défendre face aux clients remettant ma parole en cause. Lucie raconte une scène similaire au sujet d'un accident ayant entraîné le décès d'une personne sur les voies et qu'elle a été accusée par un client, d'avoir inventé pour se dédouaner.

#### **Observation 3 - PO/Gare B - Dans un bureau**

*Les intempéries ont inondé une partie des rails du réseau desservi par la gare que j'ai rejoint en tant que volontaire de l'information. Au moment de faire le point, avant la prise de service, je bénéficie des conseils des agents commerciaux locaux.*

**Christophe** → **Volontaires de l'information présents** : Aujourd'hui c'est très perturbé avec les intempéries. Il y a des arrêts qui ne sont pas desservis parce qu'ils sont sous l'eau. On vous a mis une photo des rails inondés, ce serait bien que vous la preniez en photo avec vos smartphones, pour pouvoir la montrer aux clients parce qu'ils ne nous croient pas donc voilà.

« Ce qui est dur à entendre quand il y a des accidents de personne, c'est « ah ben, vous l'avez encore inventé ». On invente une personne morte pour expliquer nos retards de train et ça c'est dur. Sur ça, moi, j'ai du mal parce qu'au bout d'un moment ça va loin et que pour les gens, on en arrive au point d'inventer ça c'est dur en fait. De nous penser aussi malsains que ça. Ça, ce n'est pas évident. Mais après, voilà, on a une très mauvaise image, il faut savoir vivre avec. »

(Lucie - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

Il faut ajouter ici que l'entreprise et son principal actionnaire, l'Etat, peuvent parfois faire preuve d'une attitude jugée déloyale par les agents, aggravant la méfiance des clients à leur égard et pouvant aller jusqu'à autoriser la violence. C'est à ce titre que les agents déplorent ce qui constitue selon eux un acharnement médiatique, et qui est rarement suivi de démenti par l'organisation laissant les agents en première ligne se débattre avec « le fantasme » du cheminot » et l'autorisation de « tirer à boulet rouge » sur eux, comme le résume bien Anne. Maxime raconte pour sa part, comment cette « diabolisation » grève la confiance des clients envers les agents commerciaux au quotidien.

« Le SNCF *Bashing* a fait énormément de dégâts, c'est que la direction n'a pas réagi assez vite. Ça fait... Alors les cheminots, toujours en grèves, feignants, patati... Les conducteurs qui travaillent quatre heures par jour, enfin le fantasme absolu ! Et l'entreprise met énormément de temps, à mon sens, à réagir, à dire : ça suffit ! Et à en parler aussi au gouvernement. Enfin à un moment on a aussi notre actionnaire, il faut aussi à un moment lui dire : ça suffit quoi. Je comprends que quand on veut tuer son chien on dit qu'il a la rage, mais à un moment on ne peut pas monter la population contre une catégorie de personnel. C'est dégueulasse. J'ai souvenir d'une copine qui avait mis sur sa page *Facebook* : franchement, les cheminots ils m'emmerdent, il faudrait leur casser la gueule ou les crever, je ne sais plus. Je lui avais dit : tu te rends compte quand même que t'appelles à de la violence contre des gens ? « Ouais, mais ils me font chier, ça leur fera les pieds. » Et je dis, mais je ne peux pas te laisser dire ces choses-là, enfin moi c'est moi demain qui vais me faire casser la gueule, ou si ce n'est pas moi ce sera un de mes collègues parce que t'es énervé. Et le *bashing* a autorisé ça. C'est-à-dire que c'est normal. Alors ce qui est encore plus étonnant c'est à l'heure où on nous fait beaucoup de sensibilisation sur les comportements envers les femmes, bidule, on nous explique que par contre les cheminots, vous pouvez tirer un boulet rouge dessus, ça sert à ça. Et donc au quotidien, c'est horrible ! Et à un moment, c'est à l'entreprise d'y aller ou pourquoi pas notre actionnaire ? On peut aussi envoyer notre ministre dire : ça suffit. Je crois qu'elle la connaît la boîte en plus donc elle sait que c'est faux [c'est une ancienne cadre dirigeante de la SNCF]. Alors évidemment, forcément Monsieur Guillaume Pépy [PDG de l'entreprise], il a fini par défendre ses gars, mais il a fallu que ça remonte haut jusqu'aux directions d'établissement pour dire : mais vous ne pouvez pas laisser dire ça. Et ça, c'est un sentiment violent. Parce que les agents, on ne les a pas entendus. On n'a pas entendu leur souffrance, on n'a pas entendu la souffrance des premiers niveaux en établissement. Il a fallu que ça monte quand même à un certain niveau pour se dire : Oups ! Effectivement là ils sont blessés. »

(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)

« Il y a une diabolisation de la SNCF par les médias. J'entends souvent des clients parler de choses que j'ai vues ou j'ai entendu la veille aux infos qui sont totalement fausses, ou très mal expliquées. J'ai une dame par exemple, pas plus tard qu'hier qui arrive. Elle a mis les pieds dans la gare, elle est en face de moi, « il y a grève aujourd'hui ? Pourquoi il n'y a aucun train ? » Ben, j'étais... « bon, regardez, dans 3 min, il est 52, il part à pile, donc à 55 il sera affiché. ». Il y a toujours un soupçon en fait. Toujours avoir l'impression qu'on ment, qu'il y a un problème. Et souvent, je trouve que ça, ça vient de l'information qui est faite sur la SNCF. Des fois, je tombe sur des reportages justement dans les JT, quand il y a eu des problèmes tout ça.

Quand c'est expliqué, je me dis waouh ! En fait, ils ne savent rien, personne ne s'est renseigné, c'est balancé comme ça, à la télé. Donc, pour les gens, on a fait grève, les installations sont dégueulasses ou des trucs comme ça. Voilà. Donc, je trouve que ça, c'est le plus frustrant. Que les gens, ils ne sachent pas et aient ce sentiment de tout savoir. »

*(Maxime - Agent mobile - Gare de l'Ouest)*

La loyauté idéale des agents envers les clients, qui fonderait l'intégrité morale des premiers aux yeux des seconds, est ici partagée avec l'entreprise. Dans ce contexte et en raison de l'écart entre les attentes de l'entreprise et celles des clients, les agents doivent parfois choisir d'adopter une attitude loyale envers l'un, et déloyale envers l'autre. En découle une grande méfiance des clients envers eux, alimentée par ce qui est reçu comme un acharnement médiatique à l'encontre des agents SNCF et qui, en l'absence de démenti de la part de l'entreprise et de son actionnaire, se répercute directement sur les interactions de service.

### **2.3. Un faible différentiel de compétence et un déficit de respect envers les agents**

Là où idéalement et pour être respectés et remerciés, les agents commerciaux devraient témoigner d'un niveau de compétence supérieur à leurs clients, il ressort de l'analyse que leurs capacités censées être ésotériques, sont parfois perçues de manière moins inédites. En clair, au niveau de dépendance des clients envers les agents, sont corrélées le respect et la gratitude des premiers envers les seconds. L'agent est donc reconnu dans ses compétences, non en fonction de la qualité de son intervention, mais en raison de la nature de son intervention et des compétences de son destinataire. En somme, c'est la dépendance technique du client envers l'agent pour la tâche qu'il lui demande d'accomplir, qui fonde ses marques de respect et justifie l'expression de sa gratitude. Saad remarque ainsi que le différentiel de compétence entre lui et ses clients varie en fonction de la tâche qu'il doit effectuer et que les marques de respect à son égard sont corrélées à la détention d'une compétence propre en la matière.

« Déjà moi je le vois bien, en fonction de ce que je dois faire, les gens ne se comportent pas du tout pareil avec moi. Quand j'itinéraire, c'est à peine « bonjour » limite « vas-y dis-moi ça et je me casse ». Quand je pancarte les trains et qu'ils veulent connaître le numéro de leur voiture, là ils sont mielleux « excusez-moi de vous déranger Monsieur » et tout. »

*(Saad - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

Or, comme l'illustre Saad, il arrive souvent que la valeur ajoutée de l'agent commercial soit remise en cause par les clients. Estimant l'autonomie potentielle de quatre-vingt pourcent d'entre eux dans l'achat et l'utilisation du service, SNCF-Transilien a engagé une politique

visant à leur en déléguer l'usage grâce à divers instruments (automates de vente, sites internet et applications mobiles, panneaux et écrans d'affichage). Le rôle des agents en est devenu moins évident. Selon cette conception, il reviendrait finalement à accompagner les vingt-pourcent d'utilisateurs restant et non-autonomes (par exemple, les personnes à mobilité réduite, les analphabètes, les touristes), en se suppléant aux instruments (par exemple, en portant des bagages ou en lisant les panneaux d'affichages pour eux). Cette catégorie de clientèle est belle est bien présente dans les interactions de service. Elle fait référence aux clients qu'ils surnomment les *paumés* et dont le service est considéré comme particulièrement gratifiant en raison d'un différentiel de compétence important qui profite aux agents. Cependant, et comme l'explique Alexandre, l'autonomie en théorie ne vaut pas l'autonomie en pratique. Parmi les clients autonomes, certains instrumentalisent les agents par leurs *abus*, en leur imposant des tâches qu'ils seraient capables de réaliser eux-mêmes tout en leur témoignant un respect et une gratitude minimalistes car proportionnels au faible différentiel de compétence qui préside au service rendu. Plus et comme le note Hugo, d'aucuns font directement de *mépris* envers eux, eut égard au manque d'intérêt de leurs compétences, le plus souvent en leur disant qu'ils « ne servent à rien » ou sont « bons à rien ».

« On nous demande de rendre le client autonome, mais le client demande de plus en plus d'aide. Donc, la politique de l'entreprise va à l'inverse de ce que les clients nous demandent de faire. On dit aux clients de lire les panneaux, d'aller aux machines, de se débrouiller. Et le client en fait, lui ce qu'il veut c'est, qu'on lui donne son billet, qu'on lui indique sa voie et presque qu'on le prenne par la main pour l'emmener dans son train alors qu'ils savent très bien comment faire. Mais ils préfèrent. »

(Alexandre - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

« Ça arrive qu'il y ait des clients qui disent « mais vous vous servez à rien, vous ne faites pas rouler de train et en plus vous ne savez même pas ce qu'il se passe ! »

(Hugo - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

En parallèle, la cohabitation de plus en plus fréquente entre les agents commerciaux et des personnels moins bien formés, censés les suppléer dans une partie de leurs tâches en gare, vient ajouter à leur déqualification du point de vue des clients. En cas de forte perturbations, les cadres de l'entreprise sont ainsi appelés à se présenter bénévolement en gare pour renseigner les clients. Sur un temps plus long, beaucoup d'intérimaires et de saisonniers occupent désormais les mêmes activités que les agents statutaires, malgré leur courte formation. Bien que ces populations professionnelles soient différentes du point de vue de l'organisation, elles sont confondues de celui des clients. Cette absence de distinction entre un

Chapitre VII. Les rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes

agent formé et expérimenté et un agent bénévole ou novice, accroît la perception d'un métier dénué de compétence qui décrédibilise un peu plus les capacités particulières des agents commerciaux. C'est ce que dit Didier lorsqu'il explique que cette confusion pose un problème de crédibilité aux agents, associés à l' « amateurisme » de ceux qui viennent les renforcer.

« Ça me dérange un petit peu parce qu'on n'a pas tous la même formation, on n'a pas tous les mêmes missions. Entre un agent [intérimaire], un [cadre volontaire], un saisonnier d'un mois qui vont aussi être aussi habillés en rouge comme nous, le client a déjà du mal à distinguer qui fait quoi. Un saisonnier, on va le former pendant trois ou quatre jours sur place, un [intérimaire] c'est des gens un petit peu précaires, de passage avec un *turnover* hyper important et une formation plutôt rapide. On essaye de relever le niveau de compétence des agents et en même temps il y a des incohérences. S'habiller de la même façon, ça peut poser un problème de crédibilité parce que si ils disent des bêtises, ça peut nous décrédibiliser. »

(Didier - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

En conclusion, lorsque le différentiel de compétence entre les agents commerciaux et les clients est peu important, notamment dans le cas de l'exécution de tâches à faible valeur ajoutée, les premiers souffrent d'un déficit de respect et de gratitude de la part des seconds qui sont alors tentés d'*abuser* de leur présence pour leur déléguer des tâches peu gratifiantes.

\*

### Synthèse

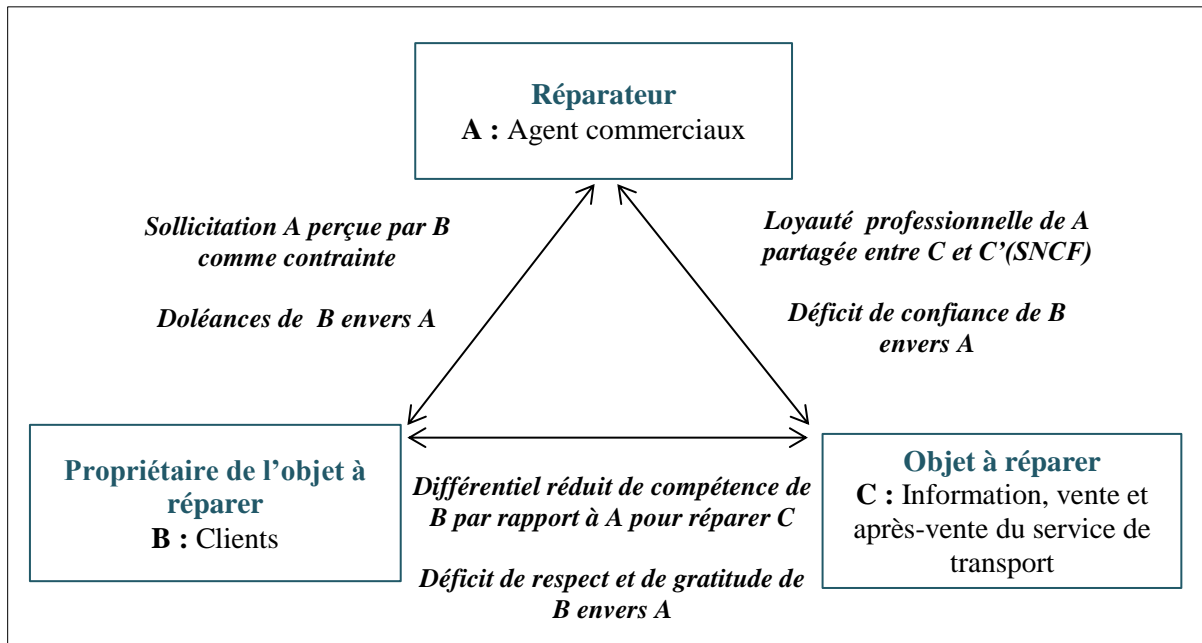
- En synthèse et comme le montre la *figure 31*, la relation de service apparaît structurellement déficitaire dans un certain nombre d'interactions de service. Les agents y sont alors les débiteurs des clients. Les trois niveaux de déséquilibres identifiés peuvent émerger indépendamment ou se cumuler, rendant l'interaction vulnérable aux violences des clients. Ce déficit est évoqué par dans les *verbatim* suivants.

« Le déficit est constitutif de la relation entre les clients et les agents. »

(Henri - Expert en gestion des incivilités - Transverse)

« Il faut bien faire comprendre aux agents que dans la relation, ils sont là [en plaçant une main devant lui], et que les clients sont là [en plaçant une deuxième main au-dessus de la première]. »

(Raphaël - Directeur des incivilités - Transverse)

**Figure 31.** Une relation de service structurellement déficitaire pour les agents commerciaux

### **3. TRAVAIL EN COLLECTIF ET TRAVAIL DU COLLECTIF FACE AUX VIOLENCES DES CLIENTS**

L'organisation du collectif de travail diffère selon les équipes étudiées. Si tous les agents commerciaux rencontrés travaillent en co-présence les uns des autres (3.1), l'organisation de l'équipe mobile traduit plutôt une situation de co-équipage (3.2). Ces configurations sociales à géométrie variable, agissent sur le traitement collectif des violences des clients.

#### **3.1. Les agents commerciaux en co-présence face aux violences**

Les agents informateurs et vendeurs travaillent sur le mode de la co-présence et concourent côte à côte à des tâches individuelles. Bien qu'ils appartiennent à une même équipe, en début de service, elle est subdivisée en équipes plus réduites, dispersées de façon à couvrir les différentes tâches qui leur incombent. Ces agents travaillent donc rarement plusieurs jours d'affiler avec les mêmes personnes, mais sont toujours en co-présence d'autres agents commerciaux.

Il faut d'abord noter qu'une partie de ces agents ont exercé par le passé au sein d'équipes réduites (deux ou trois employés) ou seuls, dans d'autres gares réputées plus paisibles que des gares comme celle de l'Ouest où les violences sont jugées plus importantes. Pour autant, ils font remarquer que la présence de collègues leur a permis de mieux vivre les violences des clients au quotidien. Autrement dit, la solitude face aux violences des clients est considérée comme une dimension particulièrement aggravante du phénomène. A choisir, les agents préfèrent subir plus de violences, mais avec plus de collègues, qu'en vivre moins en étant moins entourés. C'est le cas de Mélia qui est finalement revenue sur sa décision de quitter la gare de l'Ouest et l'agressivité de sa clientèle, pour le collectif de travail.

« Avant j'étais à Colombes, c'était une toute petite gare les gens étaient plutôt calmes. De 17H à 21H, j'étais seule avec le maître-chien qui téléphonait en Afrique et je m'ennuyais. Quand on m'a proposé un CDI à [la gare de l'Ouest] au début c'était un calvaire, le monde, les gens agressifs... Au bout de trois mois j'ai demandé à repartir à Colombes. Finalement, je suis revenue à [la gare de l'Ouest] pour le monde le fait, qu'il y ait beaucoup de collègues et qu'on s'entende bien. »

*(Mélia - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

En effet, il ressort des actions précédemment identifiées qu'être entouré d'autres agents est indispensable à la prévention, l'interruption et la réparation des violences des clients. La co-présence constitue donc une ressource centrale pour être informé, interrompre des interactions



et ventiler les émotions négatives. Lorsque la situation l'impose, elle permet aux agents de supplanter la division fonctionnelle des tâches pour s'adonner à un travail de gestion collective des violences. Pour Vincent et Sabah, la co-présence représente un outil indispensable à la gestion des clients violents.

« On s'entend bien entre nous, il nous reste ça. On essaye de contrebalancer avec l'ambiance entre nous avec les collègues, on dédramatise tout ça. Dans les petites gares ont été moins nombreux. Ici on peut bosser en équipe si il te manque un outil ou quoi. On peut s'échanger des infos entre nous. T'es moins livré à toi-même que quand t'es seul et sans échappatoire et que tu dois te débrouiller. Ici on peut se passer le relais, si je vois un collègue quand c'est conflit j'essaie plutôt de gérer un conflit ou tu dis essaye de lui expliquer moi j'y arrive pas ou t'appelle la SUGE. »

*(Stéphane - Agent vendeur\* - Gare de l'Ouest)*

« Si ça se passe mal entre nous, ça n'ira pas sur la plateforme. Vu ce qu'on vit en bas, il faut pouvoir compter les uns sur les autres. Si par exemple, il se passe un truc, il faut que je sache que mon collègue à côté, il peut soit prendre le relais, ou soit appeler les personnes compétentes pour la suite si jamais ça part trop loin, etc. Donc il faut savoir compter les uns sur les autres ; il faut qu'on ait confiance en nous. »

*(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)*

C'est pour toutes ces raisons que les agents refusent généralement de travailler seuls au contact des clients. Cependant, il reste que dans le cadre du fonctionnement des équipes d'information et de vente, l'efficacité de la co-présence évolue au gré des montages collectifs transitoires qui sont fait en début de journée. Cela étant, Laura fait observer qu'en fonction des collègues en présence desquelles elle est amenée à travailler, l'effet n'est pas le même sur les relations avec les clients. Elle note ainsi qu'avec les agents avec qui elle estime être « en cohésion », la co-présence joue dans le sens de la pacification des interactions avec les clients. Mais elle constate aussi un effet inverse dans le cas contraire.

« Moi, je sais qu'il y a avec certains collègues avec qui on peut se retrouver dans des situations assez catastrophiques, mais ça va rouler parce qu'avec le collègue, on est en bonne cohésion, on s'entend bien, on a la même manière aussi de travailler. Donc, être ensemble ça va être une force. Avec des collègues où tu as moins de rapport ou voilà, tu vas te sentir beaucoup plus seule et diminuée aussi que quand tu sais que tu peux vraiment compter sur ton collègue, ça aide. Donc, il y a ce côté-là aussi quoi. L'équipe fait beaucoup. Il y a des fois où voilà, ça peut être calme et tu es avec une équipe avec qui tu ne te sens pas forcément bien, ben, ça peut vite mal tourner. Et des fois, ça peut être vraiment la catastrophe à avoir plein de problèmes et tu es avec une équipe avec qui ça tourne, tu te comprends et tu n'as même pas besoin de te parler, tu sais que ben vas-y on fait ci, on fait ça, et ça tourne. »

*(Laura - Agent informateur - Gare de l'Ouest)*

Dans le contexte de co-présence, il apparaît donc que les actions visant à éviter les violences ou à évacuer les émotions négatives qu'elles impliquent sont favorisées. Au sein de l'équipe mobile, l'organisation du collectif est légèrement différente de celle des équipes de vente et d'information et se traduit par un co-équipage.

### 3.2. Les agents commerciaux en co-équipage face aux violences

Les agents mobiles travaillent eux-aussi en co-présence tout au long de leur journée de travail et lors de leurs déambulations dans l'enceinte de la gare. Cependant, l'organisation de leur collectif de travail est plus stable. D'une part, ils travaillent avec les mêmes personnes la plupart du temps. D'autre part, n'ayant pas d'espace commercial à tenir en permanence ouvert, leurs journées peuvent être jalonnées de rituels de rassemblement qui leur permettent d'échanger ensemble, à l'écart des clients et plusieurs fois par jour. Il apparaît que cette stabilité de l'organisation du collectif de travail favorise le travail du collectif face aux violences. Ce dernier en ressort plus riche et plus efficace qu'en cas de simple co-présence.

D'abord, les agents mobiles ont la possibilité de s'organiser plus efficacement avant d'aller au contact des clients. Ils mettent au point de véritables plans d'action qui peuvent parfois s'étendre sur plusieurs jours. A cet égard, l'impact des efforts qu'ils déploient pour empêcher les dysfonctionnements de service est souvent plus durable et systémique que chez les autres agents qui règlent plutôt les dysfonctionnements les uns après les autres. Ils privilégient des actions agissant sur le problème et en amont des interactions violentes là où les autres équipes en sont souvent réduites à un travail émotionnel pendant et après les violences. Sabah explique dans le *verbatim* suivant, comment ces plans d'action s'échafaudent au sein du collectif. En parlant de sa « petite famille » au sujet de son équipe, elle témoigne d'une grande proximité avec ses collègues. Du reste, comme eux, elle parle souvent de son activité à la première personne du pluriel, traduisant ainsi la forte dimension coopérative qu'elle y met.

« Et le fait de se dire, tu sais, de s'organiser en fait entre nous et de se dire tiens, regarde, on devrait faire ci, ça, ça, ça, le fait de tous se mettre d'accord. « Viens, on fait ça. Viens, on rajoute ça. On fait ci, on fait ça. » On s'organise entre nous, c'est une petite famille et hop ! C'est parti ! On est au taquet en fait. »

(Sabah - Agent mobile/Chef d'équipe - Gare de l'Ouest)

Ensuite, au contact des clients, les agents mobiles ont tendance à faire « corps ». Parce qu'ils se côtoient et échangent en permanence, ils ont comme le dit Mickaël, développé une « même vision des choses ». A cet égard et comme le note Abdel, ils peuvent se parler « sèchement »

sans que ce soit mal interprété. La distribution de la cognition est admise à la façon d'une mécanique suffisamment huilée pour se passer de formulations et d'explications.

« La relation entre collègues, je trouve ça super important quand même. Parce que ce sont les personnes avec qui on vit au quotidien. Et dans ce métier-là, on a besoin de de de collègues sur qui on peut compter et dans mon équipe en tout cas, moi je suis vraiment très satisfait de mon équipe et c'est ce qui m'aide, parfois dans les moments un peu plus durs, à me lever et à être motivé pour aller au travail, quoi. C'est ma petite équipe de trois, quatre agents. C'est cette équipe-là. On se soutient, on a tous la même vision des choses. »

(Mickaël - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

« Mais en fait travailler en équipe ça peut aider si je connais pas quelque chose au niveau des infos on sait qu'il y a le collègue qui te connaît je peux lui demander un peu sèchement sur un truc que je connais pas. »

(Abdel - Agent mobile\* - Gare de l'Ouest)

Pour finir, les interactions violentes sont suivies d'un « débriefing », qui permet de revenir sur les situations, d'identifier leurs causes, d'évaluer les actions mises en œuvre et de confronter les points de vue, mais aussi de partager et de capitaliser les savoirs. C'est ce que raconte Redah dans le *verbatim* suivant.

« Après on fait un *débriefe*. C'est déjà arrivé que mes collègues, ils me disent « tu as tort », ou « moi je n'aurais pas réagi comme toi, j'aurais fait ça, j'aurais fait ci » Après on est dans notre local, on monte et on échange en fait, on est entre nous. Chacun donne son opinion en fait. »

(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

Dès lors, il est possible de constater que le couplage de l'organisation du travail avec le travail du collectif face aux violences des clients, permet une meilleure gestion du phénomène par les agents, notamment par l'emploi d'action plus efficaces et intervenant à l'origine du problème.

\*

### Synthèse

- Les agents étudiés travaillent tous en co-présence face au client. Cette configuration leur permet de mieux éviter, interrompre et réparer les situations de violence avec les clients. Cependant, le caractère transitoire de la composition des collectifs de travail conditionne la bonne marche de ces actions aux individualités en co-présence.

- Chez les agents mobiles, la stabilité de l'organisation du collectif de travail permet un co-équipage face aux violences. Par qu'ils se côtoient en permanence y compris lors de leurs pauses, ils développent des plans d'action, distribuent plus facilement leur cognition, débattent des situations violentes et partagent et capitalisent leurs connaissances.

#### 4. LES AGENCEMENTS ET LES USAGES DES ESPACES DE ET HORS SERVICE

Les interactions de service étudiées se jouent dans différentes configurations spatiales dont les propriétés ergonomiques et symboliques agissent sur les expériences violentes vécues par les agents dans les interactions de service (4.1) et sur la gestion qu'ils en font en coulisses (4.2).

##### 4.1. Les vitrines des interactions de service

Les interactions de service étudiées, peuvent se tenir dans différentes vitrines. A la gare de l'Ouest, il est possible de distinguer les espaces fermés par une paroi vitrée (*Bulle information, Guichet vente*) des espaces de service ouverts (*Espace information, Carte intégrale, Itinérance*). La séparation vitrée entre les agents et les clients étant à l'origine prévue pour empêcher les vols, elle est présente au *Guichet vente*, où les agents manipulent effectivement des liquidités. Mais elle caractérise aussi la *Bulle information*, pourtant dédiée à des missions d'après-vente, sans manipulation de valeurs. *A contrario*, l'espace dit de la *Carte intégrale*, dédié à la vente d'abonnements annuels, n'est pas vitré.

S'il est unanimement admis que cette cloison de verre protège efficacement des vols, les agents commerciaux discutent plus volontiers de son interférence avec les violences des clients. Alors qu'ils ont pour la plupart été amenés à travailler dans différentes configurations spatiales, ils constatent que les violences sont plus nombreuses et plus intenses lorsqu'ils sont « protégés » par une vitre. Ce constat s'est d'ailleurs imposé à la surprise des plus anciens qui ont connu comme Anne, l'ouverture progressive des espaces de service. Alors qu'ils redoutaient de se voir confrontés directement à la violence qu'ils côtoyaient face à la vitre, ils ont réalisé que les relations s'en trouvaient au contraire pacifiées.

« Quand en 2001, on a eu cette idée d'aller plutôt au-devant du client, pour moi ça avait du sens de se dire : on est en train de se faire démonter et d'avoir de l'agressivité, ça tapait, sortons des bulles, vous allez voir que ça va bien se passer. Mais alors c'est vrai que c'était un pari un peu risqué. Et effectivement au début, j'étais enceinte de mon fils à l'époque, je pense que les agents se sont dit « elle va au casse-pipe, on ne peut pas la laisser toute seule » [Rires]. Et certains sont venus avec moi. Et puis ça a fait effet boule de neige, parce qu'on s'est rendu compte que c'était moins grave que de rester derrière sa bulle. »

(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène d'aggravation ou d'apaisement et des violences selon les vitrines de l'interaction. La première raison évoquée par les agents, est que la vitre vient contrarier la communication avec les clients, en amputant une partie des dimensions

nécessaires à l'interaction. Communiquer par le biais d'un microphone, dont l'intensité sonore n'est pas toujours adaptée à la situation, implique un certain nombre de difficultés. En l'occurrence, les clients parlent fort sans doute de peur de ne pas être entendus. Retransmise dans un l'espace sonore occupé par les agents, leur voix résonne d'autant plus que l'environnement y est moins bruyant. En conséquence, le ton du client peut être perçu comme agressif par les agents qui peuvent s'y aligner ou renchérir en haussant à leur tour la voix. S'en suit une dégradation de la communication entre les agents et les clients, qui risque d'entraîner des incompréhensions aboutissant à la perception ou au déclenchement d'une violence qui aurait pu être endiguée ou apaisée par la proximité physique. Anne estime ainsi que la présence de la vitre « coupe la communication » avec le client.

« Donc quand je viens près du client et que je lui parle, ça adoucit tout de suite les choses. Je ne parle pas à travers un micro. Le micro, c'est épouvantable. Parce qu'en plus des fois on n'entend pas bien et puis je trouve que ça coupe vraiment la communication ce micro, cette vitre. J'avais d'une collègue qui prenait systématiquement un porte-voix pour parler au client. Il ne comprenait pas, il reposait toujours la même question et elle le redisait dans le porte-voix. Et je lui disais : mais en fait on n'entend pas, on ne comprend pas à qui tu t'adresses. Et c'est pareil, ça coupe la communication. »

(Anne - Responsable RH/Ancienne agent commerciale - Gare de l'Ouest)

Par ailleurs, la présence de la vitre renforce le caractère impersonnel des échanges entre les clients et les agents. Les agents peuvent avoir le sentiment que les clients s'adressent à eux comme si ils avaient affaire aux rouages interchangeables d'une machine peu efficace qu'il faudrait presser pour qu'elle fonctionne. De même, les agents estiment que les clients peuvent avoir eux-aussi le sentiment d'être servis « à la chaîne ». Dans ces conditions et des deux côtés de l'interaction, l'autre se trouve réifié tandis que du côté des agents, cette situation peut être lue sous l'angle de l'*abus*. Comme le note Nadia, malgré sa transparence, la vitre est perceptible dans l'interaction au motif qu'elle gêne les rapports interpersonnels qui s'y jouent, ce qui n'est pas le cas dans des espaces non vitrés comme celui de la *Carte intégrale*.

« Je sais pas comment dire, mais, tu sens qu'il y a une vitre. Ça change le rapport par rapport à la *Carte intégrale* où il y a pas de vitre »

(Nadia - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

Dans ce contexte distanciant, les agents commerciaux sont moins habiles dans leur travail d'alignement émotionnel et de recherche d'empathie envers clients et gèrent d'autant plus difficilement les situations de *défolement*. De plus, parce qu'ils semblent retranchés derrière leur vitre, ils peuvent donner l'impression d'être protégés des dysfonctionnements de la gare.

L'impunité qu'ils peuvent dégager dans ce type de situation, ne rend leur punition que plus légitime aux yeux des clients en cas de *défollement* ou de *pétage de plombs*.

En outre, si dans les espaces vitrés, les clients ne partagent pas le même espace sonore que les agents, ils ont accès à leur espace visuel à travers la vitre, sans pour autant entendre ce qui s'y passe en dehors de ce que les agents choisissent de dire au microphone. Cette configuration est susceptible de produire des malentendus, *a fortiori* lorsque certains agents s'affairent à des tâches annexes, échangent ou prennent une pause à portée de vue des clients pour qui ils se rendent indisponibles. De l'extérieur, ce qui relève de la marche des activités et de la vie du collectif, offre un spectacle différent. Privé du contenu sonore de la situation qui lui permettrait d'en comprendre le sens et la justification, le client est susceptible de n'y voir qu'une agitation ou une passivité incompréhensible et illégitime. En travaillant sous les yeux du client, l'agent s'expose donc à son jugement et à sa suspicion quant à la suffisance de l'énergie et des compétences qu'il déploie en vue de réaliser le service attendu de lui. De l'extérieur, la scène pourra donc être lue comme un renforcement du stigmate de l'agent ou comme dans l'extrait suivant, un dysfonctionnement.

**Observation 18 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*Plusieurs agents arrivent au guichet et saluent leurs collègues déjà présents. Une discussion anodine commence alors entre les agents au sujet d'une altercation avec un client. Ils se montrent particulièrement expressifs dans l'échange et font de grands gestes. L'un des clients qui patiente dans la file d'attente semble très agacé de la scène, s'approche et interpelle un agent.*

**Client** → **Assia** : [En tapant violemment sur la vitre] OH !! QU'EST-CE QU'IL SE PASSE LA Y A UN PROBLEME ?

**Assia** → **Client** : Non il n'y a pas de problème.

**Client** → **Assia** : ALORS POURQUOI VOUS VOUS EXCITEZ LA ?!

*L'agent ne répond pas et le client retourne à sa place. Une fois son tour arrivé il ne dit ni bonjour ni au revoir à l'agent qu'il regarde avec noirceur.*

Enfin, l'espace vitré est susceptible d'alimenter un sentiment d'impunité réciproque qui est moins prégnant dans les interactions en face à face. En faisant obstacle aux débordements physiques potentiels, la vitre diminue considérablement le risque qu'il y a pour le client, de céder à la violence alors que dans les espaces ouverts, les agents observent que la peur d'une riposte prédomine et inhibe les passages à l'acte violent quand bien même l'intention existe. La réaction de l'autre représente une menace pour soi. Au contraire, dans les espaces vitrés, l'obstacle matériel à la violence agit comme une protection et un permis de s'y engager. De

fait, comme le note Mickaël, l'altération de la barrière de confrontation entre les interactants est ici à l'origine de nombreux actes tels que les coups et les crachats, qui arrivent finalement rarement dans les espaces ouverts. La vitre est donc instrumentalisée par les clients pour se protéger eux-mêmes d'une riposte violente de la part de l'agent.

« Derrière une vitre ça se passe pas du tout mieux. Derrière une vitre, les personnes, elles se permettent tout vraiment. Quand je faisais de la vente il y avait une vitre et les gens ils crachaient sur la vitre ils parlaient mal *etcetera*. Par contre, à l'Espace Info, étant donné qu'il n'y a pas de vitre, bizarrement, les clients se tiennent quand même un peu mieux.

(Mickaël - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

Afin de limiter ce sentiment d'impunité physique associé à la présence de la vitre, certains agents tentent de menacer les clients d'en sortir. C'est ce que raconte Redah dans le *verbatim* suivant, en décrivant un collègue menaçant de sortir de la *Bulle information* vitrée.

« J'ai un collègue, un black qui fait deux mètres dix, et une fois on était à la bulle info et lui il faisait l'accueil et tout. Et là, il y a une dame qui vient, qui commence à l'incendier, et dans la bulle on ne voit pas qu'il est grand. Et là, il commence à prendre le micro, il se lève comme ça. Et là le visage de la cliente s'est décomposé et moi j'étais mort de rire. Il a dit « pardon ?! Vous pouvez répéter ? Vous voulez que je sorte de la bulle pour qu'on discute tranquillement ? ». »

(Redah - Agent mobile - Gare de l'Ouest)

Enfin, il apparaît que l'agencement cloisonné de la vitrine de l'interaction est d'autant plus propice à la violence lorsqu'il héberge un service d'après-vente. A ce titre, la *Bulle information* est considérée comme l'espace le plus violent de la gare. Celui-là même qui vient à bout des agents les plus résistants en quelques dizaines de minutes et qui a « traumatisé » de nombreux autres comme le raconte Saad.

« La bulle info ça a traumatisé tout le monde. C'est là où il y avait le plus de conflits. Surtout qu'à la bulle, les gens ne viennent pas pour acheter des billets, ils viennent quand c'est péché. Il y a beaucoup d'agents qui sont partis à cause de la bulle. »

(Saad - Agent informateur - Gare de l'Ouest)

En conclusion, malgré sa vocation à protéger les agents, l'instrument que constitue la vitre dans les espaces de service est susceptible d'agir dans le sens inverse, en provoquant ou en facilitant la violence des clients qui déplace son usage en l'utilisant comme une protection pour eux. Dès lors, il est possible de hiérarchiser les configurations tâche/espace, selon leur niveau d'exposition à la violence des clients comme représenté dans le **tableau 24**. Il est alors possible de remarquer que l'après-vente en milieu vitré constitue la configuration jugée la

Chapitre VII. Les rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes plus violentes tandis que la vente en milieu non vitré est considérée comme la moins exposée par les agents.

**Tableau 24.** Les espaces de service selon leur niveau d'exposition aux violences des clients

|       |             | ESPACE                   |  |
|-------|-------------|--------------------------|--|
|       |             | Vitré                    | Non vitré                                |
| TACHE | Vente       | <i>Guichet vente</i>     | <i>Carte intégrale</i>                   |
|       | Après-vente | <i>Bulle information</i> | <i>Itinérance<br/>Espace information</i> |



*Niveau de violence vécu par les agents commerciaux*

#### 4.2. Les coulisses des interactions de service

Les coulisses constituent des espaces-temps circonscrits et distincts des interactions de service, où les agents commerciaux peuvent enfreindre temporairement leur rôle d'employé de service, pour céder à un relâchement réparateur. Cette pratique leur permet de conjurer discrètement la pénibilité du travail de service et de ses violences. A l'insu des clients, ils instrumentalisent les coulisses pour se soustraire temporairement de la relation de service. Ils y ôtent le masque émotionnel arboré face aux clients, s'engagent dans des petites vengeances violentes envers eux, signalent leurs déviances, se moquent d'eux, se racontent des situations violentes et se témoignent du soutien. En l'état et comme l'évoque Daniel, l'ensemble de ces actions ne peut être réalisé sans s'émanciper temporairement du poids de l'uniforme qui leur impose de se comporter en représentants de l'entreprise. Dans le cas contraire, les agents prendraient le risque de se nuire en tant que professionnels de service.

« Moi, on a beau dire, mais je reste quand même une entité de SNCF, je reste quand même un employé donc je ne peux pas insulter un client en tenue parce que je représente la SNCF. Si à un moment donné, je commence à avoir un mot de travers, *grosso modo* c'est la SNCF qui t'insulte, donc ce n'est pas cohérent. »

*(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)*

Pour cette raison, les espaces dédiés aux agents et fermés aux clients, comme les salles de pauses, les couloirs, les bureaux situés en arrière-scène de la plupart des espaces (Espace information, Bulle information, Guichet vente et Carte Intégrale) et les temps hors service



(pauses, retrouvailles à l'extérieur de l'entreprise), sont investis par les agents qui y montrent leur « vrais visages » au sens de leurs façades non-professionnelles. Ces endroits et ces moments dont les clients sont absents, composent des coulisses permanentes et étanches, qui sont investies pas les agents pour céder aux actions visant à gérer leurs violences tout en nécessitant d'être dissimulées. Dans la scène suivante, Yoan amuse ses collègues en salle de pause en s'imaginant frapper un client. En faisant cela, il prend soin de cacher sa moquerie aux intéressés, tout en s'assurant une audience acquise à sa cause.

**Observation 23 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*Pour faire rire ses collègues avant de quitter la salle de pause pour se rendre sur la plateforme où il sait qu'il affrontera la violence des clients en raison des retards qui se sont accumulés, Yoan se déguise en troquant sa casquette contre un « bibi », habituellement réservé aux agents femmes. Il se met de dos et comme il a les cheveux longs et qu'il est plutôt mince, il est alors possible de le prendre pour une femme. Ainsi grimé, il joue une scène fictive où, alors qu'un client l'interpelle en pensant qu'il est une femme, il se retourne brutalement et le frappe par surprise en ajoutant : « c'est Monsieur ». Les agents présents rient aux éclats.*

Cependant malgré le caractère impératif de leur usage, selon les espaces de service, ces coulisses ne sont pas toujours facilement accessibles aux agents. En effet, si certains agents travaillent parfois à proximité d'espaces fermés où ils peuvent se réfugier, ça n'est pas systématiquement le cas. Dans ces contextes, les coulisses sont recrées de manière éphémère. Les agents cherchent alors à élaborer avec les moyens du bord, des dispositifs occultants, en abaissant un rideau, en se positionnant dans les angles morts visuels (par exemple, en exploitant un recoin ou en se détournant suffisamment du client pour lui cacher son visage) et sonores (en pratiquant comme Aurélie, la messe basse ou en s'éloignant suffisamment du microphone comme Daniel, pour ne pas être entendu par les clients tout en l'étant par les autres agents.

**Observation 6 - PO/Gare E - Itinérance avec les agents commerciaux**

**Cliente → Observatrice :** VOUS ME DEVEZ 10 000 EUROS !

**Observatrice → Cliente :** Pardon ?

**Cliente → Observatrice :** POUR REMBOURSER LE MARIAGE DE MA FILLE VOUS ME DEVEZ 10 000 EUROS. VU QU'IL N'Y A PAS DE TRAIN POUR Y ALLER VOUS DEVEZ ME REMBOURSER. JE N'EN AI RIEN À FOUTRE, VOUS ME DEVEZ 10 000 EUROS ! A CAUSE DE VOS CONNERIES JE VAIS RATER LE MARIAGE DE MA FILLE ! VOUS ETES VRAIMENT UNE BELLE BANDE DE BONS A RIEN !

*Comme je ne sais pas quoi dire, je fais un quart de tour et je croise le regard d'Aurélie un agent.*

**Aurélié** → **Observatrice** : [A voix basse, elle me glisse] 10 000 euros ?! C'est tout ?! Franchement ça devait être un mariage de merde, heureusement qu'elle le rate [Rires].

« Quand je coupe le micro, bah je rigole. Je lui balance une vanne derrière pour essayer de détendre et je dis : « cette conne-là » ou « ce con-là » ou « Allez, dégage. Prochain. » [Rire] C'est des trucs pour essayer de [soufflement]. »

(Daniel - Agent vendeur - Gare de l'Ouest)

Cependant, il arrive que ces coulisses bricolées soient poreuses et apparaissent malencontreusement à la vue du client. Cette invasion sur l'avant-scène de l'interaction peut alors devenir problématique pour l'agent qui y perd sa crédibilité professionnelle et qui prend le risque de provoquer une situation violente par inadvertance. Plusieurs situations observées relèvent d'une telle interférence entre ce qui se passe dans la vitrine et ce qui se passe en coulisses de l'interaction. Dans l'extrait précité dans la sous-section précédente (observation 18, p. 334), un échange entre agents dans le guichet vitré est visible par les clients tout en étant inaudible pour eux. Alors que les agents discutent d'une interaction difficile avec un client, l'activité principale de service est mise de côté, tandis que les clients se voient congédiés par l'échange entre les agents. En conséquence, l'un d'entre eux réagi, d'abord en interpellant les agents, en frappant sur la vitre, en leur reprochant leur attitude puis en refusant de respecter l'idiome rituel. De la même manière, dans la scène suivante, si le comportement de Noah n'est pas audible aux clients qui sont pourtant le sujet de moquerie, il est perceptible par eux en raison de ses conséquences sur l'attitude des agents œuvrant dans la vitrine de l'interaction.

### **Observation 23 - OP/GdO - Equipe vente - Guichet vente**

*Les clients se présentant au Guichet vente pour un problème relatif à leur abonnement annuel sont renvoyer à l'espace Carte intégrale faute de pouvoir prendre en charge leur problème. L'attente étant désormais longue, nombre d'entre eux s'en offusquent et partent en fustigeant les agents commerciaux si bien qu'il est possible de repérer dans la succession des situations, une redondance quasi-mélodique. Noah, l'un des agents présent s'amuse alors à s'exprimer à la place des clients, en prenant soin d'être suffisamment éloigné de son microphone pour n'être entendu que par les personnes présent de son côté de la vitre. A chaque fois qu'un client se présente au guichet pour cette raison et auprès de ses collègues, Noah devance sa réponse à voix haute de la façon suivante*

**Cliente** → **Laurie**: Bonjour, j'ai un problème avec mon pass Navigo.

**Laurie** → **Cliente** : Bonjour, alors ce sera au fond à gauche Madame.

**Noah** → **Agents présents** : [Imitant la cliente] Non mais vous êtes sérieux là, ça fait dix minutes que j'attends ! Vous êtes vraiment des incapables !

*En répétant cela plusieurs fois, Noah fait sourire ses agents, qui n'entendent même plus ce que disent réellement les clients et leur répondent à partir de ce qu'en imagine Noah et qui s'avère à peu près juste. Les clients en face de la vitre, perçoivent quant à eux que quelque chose d'anormal se passe puisqu'ils voient Noah parler en les regardant et Laurie sourire en leur répondant alors qu'ils sont agressifs avec elle. Cette attitude semble les irriter et ils quittent les uns après les autres, le guichet vente d'un pas agacé.*

Néanmoins, il arrive aussi que l'ouverture des coulisses aux clients puisse être un moment anodin pour les deux parties. Dans certaines conditions, le client participe donc à la vie en coulisses. Par exemple, il a pu m'arriver d'observer Noah, décidément connu pour ses talents d'imitateur, de faire rire des clients en caricaturant leur accent africain.

En conclusion, les coulisses constituent des espaces-temps indispensables à la gestion des violences par les agents. Certaines sont conçues de façon étanche et les protègent du regard des clients, mais elles ne sont pas toujours directement accessibles. Cela étant, ils sont contraints de les recréer à partir des coordonnées spatiales dans lesquelles ils évoluent, avec le risque de voir une partie de leurs actions contaminer l'avant-scène de l'interaction.

\*

### Synthèse

- La configuration spatiale des vitrines des interactions de service agit sur l'expérience que les agents font des violences des clients. En particulier, la séparation vitrée joue un rôle catalyseur sur la plupart des situations violentes rencontrées par les agents. Malgré sa vocation à les protéger, l'instrument semble provoquer les violences du client en dégradant l'interaction ou les faciliter en le protégeant d'une riposte de l'agent. Aussi, les espaces d'après-vente vitrés sont considérés comme les plus violents de la gare, et les espaces de vente non vitrés, comme les plus pacifiques.

- Les coulisses des interactions de service constituent quant à eux des espaces-temps indispensables à la gestion des violences des clients par les agents notamment lorsqu'ils leur sont imperceptibles. En revanche, les coulisses bricolées par les agents sont parfois plus poreuses et peuvent être précipitées sur l'avant-scène de l'interaction, déclenchant parfois de nouvelles violences des clients.

SYNTHESE DU CHAPITRE VII  
LES ROLES DES ENVIRONNEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LES SITUATIONS  
VIOLENTES

Ce chapitre a été l'occasion de dégager et d'analyser quatre dimensions organisationnelles intervenant dans les situations violentes. Cela m'a amené à interroger l'appréhension organisationnelle du phénomène, et à mettre en évidence une lecture polarisée et désertant les violences quotidiennement vécues par les agents. Leur gestion leur est pourtant individuellement déléguée, au prix d'un renforcement et d'une normalisation professionnelle. En découle une vision partielle du problème, confirmée par un recensement tronqué de ses incidents, pérennisée par leur gestion locale par les agents et leurs encadrants directs et dont la réalité est maintenue à distance de l'encadrement indirect et de l'organisation.

Il a ensuite été montré que la structure de la relation de service, reposait sur un certain nombre de vulnérabilités qui placent les agents dans une position déficitaire vis-à-vis des clients dans les interactions. Ces écarts par rapport à l'idéal de service, justifient parfois les violences des clients à l'endroit des agents. En particulier, la contrainte que leur sollicitation suppose, le partage de leur loyauté avec l'entreprise et le faible différentiel de compétence qui les séparent parfois, constituent des déséquilibres qui peuvent émerger indépendamment ou se cumuler dans les interactions, les rendant vulnérables aux doléances, à la méfiance et aux manques de respects des clients et *in fine* à leurs violences.

Par ailleurs, si le travail des agents en co-présence permet de mieux éviter, d'interrompre et de réparer les situations de violence, le caractère transitoire de la composition des collectifs de travail rend ses effets aléatoires. Chez les agents mobiles, l'organisation du collectif de travail et couplée avec le travail collectif de gestion des violences ce qui permet un co-équipage, facilitant des actions plus systémiques, plus collectives, plus partagées et plus durables.

Enfin, il est ressorti que la configuration spatiale des vitrines et des coulisses des interactions de service jouait un rôle important dans l'expérience et la gestion des violences par les agents. En particulier, la séparation vitrée agit à l'évidence comme un catalyseur de violence, malgré sa vocation protectrice et à plus fortes raisons dans les espaces dédiés à l'après-vente. En outre, il est apparu que l'existence et l'étanchéité des coulisses de l'interaction étaient indispensables à la gestion efficace et sûre des violences des clients par les agents.

Pour clôturer ce travail doctoral, je propose de mettre par la suite ces résultats en discussion des connaissances théoriques existantes, de préciser les limites et les pistes de recherche futures qu'ils supposent, avant de détailler leurs implications pratiques.

## DISCUSSION ET IMPLICATIONS PRATIQUES

Cette thèse débouche sur plusieurs contributions théoriques et pratiques. Afin de faciliter la navigation du lecteur dans leur présentation, je propose de les synthétiser comme il suit :

### **Sur le plan théorique, cette thèse propose:**

- *D'enrichir la compréhension de l'expérimentation violente en rendant compte :*
  - D'une grille de lecture située des violences des clients du point de vue des employés
  - D'un processus permettant la mise en sens des situations violentes
  - Des trois sens attribués aux violences en fonction de l'idéal professionnel
- *D'enrichir la compréhension des modalités d'actions des victimes de violence en :*
  - Mettant en lumière le rôle actif des employés face aux violences
  - Mettant les actions des employés en lien avec les situations violentes
  - Illustrant, contextualisant et mettant en exergue les actions des employés
- *D'enrichir la compréhension des interactions entre l'organisation et les situations violentes en :*
  - Rendant compte de l'organisation dans les conditions d'activité de travail qu'elle implique
  - Rendant compte de l'organisation en tant qu'environnement socio-matériel approprié
  - Précisant le rôle ambivalent de la (re)connaissance organisationnelle des violences, de l'organisation de la relation de service, de l'organisation du collectif de travail et de l'aménagement de l'espace de service

### **Sur le plan pratique, cette thèse pointe :**

- *L'importance de reconnaître et de condamner officiellement les violences des clients*
- *L'importance de mettre en place des espaces de discussion outillant localement l'investigation et la gestion des situations violentes*
- *L'importance de penser l'organisation des normes, des compétences, des collectifs et des espaces de travail comme des leviers de prévention structurels des situations violentes*

Il s'agit par la suite de donner le détail de ces contributions de façon générale puis particulière avant de les synthétiser dans les tableaux 25, 26 et 27.

---

### STRUCTURE DU CHAPITRE

#### **1. Les contributions théoriques de la thèse**

- 1.1. Les contributions à l'expérimentation située des violences des clients
- 1.2. Les contributions aux modalités (ré)actionnelles des victimes de violence
- 1.3. Les contributions aux interactions entre organisation et situations violentes

#### **2. Les limites et voies de recherche de la thèse**

- 2.1. Les limites de la recherche
- 2.2. Les voies de recherche futures

#### **3. Les implications pratiques de la thèse**

- 3.1. Reconnaître et condamner les violences des clients
- 3.2. Discuter localement des situations violentes
- 3.3. Prévenir structurellement les situations violentes

## 1. LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES DE LA THESE

### *En guise de préambule*

Le principal apport de cette thèse consiste à poser un regard différent sur la violence au travail en adoptant un niveau d'analyse également différent. Le phénomène est souvent abordé comme un ensemble d'actes à classer (Baron et Neuman, 1998), comme un processus (Anderson et Pearson, 1999) : cette thèse propose de l'approcher au prisme de ses situations. La convocation des paradigmes et des constats associés au courant de l'action située a notamment permis la construction d'un cadre conceptuel original, qui s'est révélé heuristique dans l'analyse empirique. Alors qu'il est rare de pouvoir observer la violence, l'accès aux situations a ici outillé la mise en exergue de leurs logiques, souvent « écrasées », car « éclatées » par les dispositifs de recherche plus large. Ce faisant, si cette thèse n'entend pas contribuer à la littérature sur l'action située, elle en illustre l'application aux situations de violences des clients envers les employés de service, renforçant un peu plus sa valeur analytique.

Finalement, c'est tout une tonalité d'expériences, d'actions et de (re)organisations qui sont ressortis de l'investigation. Décrites séparément par souci de clarté, ces dimensions sont irrémédiablement liées par les situations dans lesquelles elles s'inscrivent et cohabitent. Pour cette raison, leur parachutage dans un contexte différent aurait peu de sens. Pour autant, chacune des réponses apportées aux questions de cette thèse permet de tirer deux niveaux de contributions. Le premier niveau est général, et permet de tirer des conclusions génériques sur le phénomène étudié. Le second niveau est plus spécifique au cas étudié, mais contribue à enrichir sa compréhension dans des contextes similaires.

Par la suite, ces deux niveaux de contributions seront successivement présentés pour chacune des dimensions étudiées. Seront donc successivement abordées : les contributions à l'expérimentation située des violences des clients (1.1), aux modalités (ré)actionnelles des victimes de violences (1.2) et aux interactions entre organisation et situations violentes (1.3).

### **1.1. Les contributions à l'expérimentation située des violences des clients**

A un niveau général, un premier apport de la thèse consiste à améliorer la compréhension des violences vécues par les employés face aux violences des clients. Plus particulièrement, trois contributions proposent l'une après l'autre la mise en exergue d'un index typifié des

expériences violentes des employés, du processus d'interprétation des violences à l'aune de ce répertoire et des sens donnés aux violences selon les idéaux professionnels.

#### 1.1.1. Une meilleure compréhension des violences vécues par les employés

Ce travail doctoral explore les violences des clients à l'encontre des employés de service et de leur point de vue, là où la majorité des travaux se consacrent aux violences internes survenant entre les membres d'une organisation. Il participe en cela à compléter le *puzzle* évoqué par Grandey, Dickter, et Hock-Peng Sin (2004). Ses résultats participent à mieux saisir le phénomène, en en proposant une lecture compréhensive, à ce jour encore quasi-absente du champ (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005). Le recours à des méthodes interprétatives et qualitatives de recherche, aussi rares (Tragno, Duveau et Tarquinio, 2007) que nécessaires (Griffin et Lopez, 2005) sur le sujet, vient s'ajouter aux résultats des quelques travaux d'inspiration phénoménologiques qui existent à ce jour sur les violences internes (par exemple, Jauvin, 2008) et externes (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ; Cintas, 2010).

En outre, cette thèse confirme les constats de plusieurs auteurs quant à régularité de ces violences dans le quotidien des employés de service (Baines et Cunningham, 2011 ; Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004 ; Harris et Reynolds, 2004) et quant à la prédominance des violences verbales sur les violences physiques dans le cas des employés œuvrant dans le secteur des transports (Boyd, 2002). A cet égard, elle montre que les violences des clients sont au cœur de la pénibilité du travail de service et doivent être comprises sur le long court, avec leurs effets de répétition et d'accumulation pour les employés. D'autant que, comme le notent Hearn et Parkin (2001), une fois que violence a été faite, la menace de violence devient partie intégrante de son expérience. Le traumatisme collectif que constituent les émeutes de 2009, ainsi que la répétition quotidienne des violences, ont fait naître, chez les employés étudiés, une méfiance certaine vis-à-vis des clients.

Enfin, cette thèse montre que l'expérimentation des situations violentes s'élabore à partir d'un index d'expériences localement partagé, d'un processus collectif et vulnérable d'interprétation et d'un idéal professionnel tolérant plus ou moins le phénomène.

#### 1.1.2. Un index typifié des expériences violentes des employés

L'analyse des expériences des employés face à ces violences a fait apparaître un répertoire typifié indépendant des catégories théoriques classiquement utilisées pour distinguer les actes

selon leur nature verbale ou physique. Six expériences types ont ainsi été mises au jour, définies et organisées. Elles distinguent l'*abus*, le *mépris*, le *défolement*, le *pétage de plombs*, le *délire* et l'*atteinte*. Cet index de signification peut être rapproché des travaux de Jauvin, Cousineau et Vézina (2011) qui montrent l'existence de différents acteurs types de violence interne en fonction de leurs motivations et leurs attitudes. De façon différente, ce sont ici trois ensembles de causes de violences, pondérées par l'intensité de l'intention de nuire du client perçue par l'employé, qui balisent l'expérience des employés.

Au sujet de l'intention de nuire perçue du client auteur de violence d'abord, il faut remarquer que, à l'instar de Baron et Neuman (1998), les travaux y font largement référence pour qualifier la violence (Favaro 2014), ainsi distinguée de l'incivilité dont l'intentionnalité est plus ambiguë (Anderson et Pearson, 1999). Ce travail doctoral souscrit à la pertinence de ce critère pour l'analyse des violences interpersonnelles, tout en l'approchant de façon moins dichotomique. Si, comme le notait déjà Goffman (1973), le sens que les personnes offensées attribuent à un acte offensif est en partie déterminé par ce qu'elles ressentent du caractère volontaire ou involontaire de l'acte, il apparaît que les employés de service ont une lecture nuancée de cette intentionnalité. Leur expérience de la violence diffère selon que l'intensité de l'intention de nuire des clients qu'ils peuvent percevoir leur apparaît comme contingente ou malveillante. Dans le premier cas, bien que le client fasse intentionnellement violence à l'employé, le caractère quasi-irrépressible de cette violence constitue en quelque sorte une circonstance atténuante. En conséquence, sans occulter leur pénibilité, les employés considèrent que l'*abus*, le *défolement* et le *délire* font partie du travail. Dans le second, l'intensité de sa violence n'est pas acceptable au regard de la situation, et l'employé y voit une véritable malveillance. Ce faisant, ils distinguent les violences s'attaquant à leur façade personnelles, des violences s'attaquant à leur façade professionnelle, considérées comme moins graves.

Au sujet des motifs perçus de la violence ensuite, un premier motif concerne les stigmates des employés. Le stigmatisme rejoint ici la définition de Goffman (1975) le considérant comme un « attribut qui discrédite profondément » (p. 73). Si les auteurs remarquent que la violence des clients peut avoir une connotation raciale ou sexuelle (Leduc et Valléry, 2017), les caractéristiques des employés de service ont ici émergé comme structurantes. Leur stigmatisation socioprofessionnelle, ethnoraciale et genrée par les clients sont apparues sous-jacentes à l'*abus* ou au *mépris*. Cette thèse souscrit à l'idée que les métiers commerciaux sont largement discrédités et que les rapports de classes sous-jacents aux interactions de service



exposent ses employés à une violence sociale permanente (Barbier, 2012). Les contacts mixtes entre « normaux » et stigmatisés (du point de vue des clients) font ici peser un risque sur l'interaction (Goffman, 1975). Celle-ci suppose alors des asymétries de statut (Goffman, 2013) identifiables notamment aux symboles de classes apparents ou revendiqués (Cefai et Perreau, 2012). Il a été vu que ces derniers, et en particulier l'argent, pouvaient être utilisés comme des outils de mépris par certains clients soucieux de témoigner leur supériorité sociale aux employés. La violence symbolique prend alors une forme visible dans l'interaction. Mais il a aussi été montré que le mépris pouvait venir de clients se sentant injustement infériorisés par l'attitude d'un employé avec lequel ils estiment entretenir une symétrie de statut. Par ailleurs, les stigmates dont il est question sont à lire comme des constructions sociales résultant du contexte de l'interaction. Ici, c'est l'assimilation des employés à des commerciaux, des fonctionnaires, des femmes, des descendants d'immigrés d'origine maghrébine ou subsaharienne qui est stigmatisante, là où Gadrey et ses collègues (2004) observaient, en contexte nord-américain, que les femmes hispaniques étaient plus souvent visées par les violences des clients. Plus précisément, dans le cas de l'abus, c'est en refusant volontairement d'appliquer l'idiome rituel de l'interaction que les clients témoignent d'un manque de *déférence* envers les employés (Goffman, 1974). Par ailleurs, le traitement servile dont ils font l'objet fait écho aux constats de Jeantet (2003) et d'Hocquelet (2013), observant que la servitude involontaire est jugée particulièrement illégitime par les employés de service. La domestication des employés procède alors d'une négation de leur subjectivité (Dujarier, 2006). Dans le cas du *mépris*, à ce jour moins documenté, il est apparu qu'il atteignait profondément les employés. L'explication tient aux faits qu'il s'attaque directement à leur façade personnelle (Goffman, 1973) et résonne avec d'autres expériences de *mépris* qu'ils peuvent faire par ailleurs. Alors que ces résultats tendent à montrer que ces employés peuvent supporter beaucoup de chose à l'exception du *mépris*, il semble que l'impact de cette expérience soit sous-estimé par la littérature. En outre, parmi ces expériences, des formes silencieuses de violence, se traduisant par le refus d'entrer en interaction avec un employé en raison de son stigmat, ont pu être repérées. De même, des formes civiles, se traduisant par la mobilisation hypocrite du registre de la civilité pour tromper l'employé et le tourner en ridicule, ont pu être soulignées. Elles viennent renforcer la distinction entre violence et incivilité, la violence ne pouvant à l'évidence être mise sur le compte d'un manque de « civisme » dans le cas étudié.

Un deuxième motif concerne les dysfonctionnements et les fonctionnements du service, associés à des expériences de type *défolement* ou *pétage de plombs* lors desquelles il a été montré que les employés de service jouaient consciemment le rôle de *bouc émissaire* (Girard, 1981). Ces résultats font écho aux auteurs soulignant le rôle de l'insatisfaction des clients dans la violence (Boyd, 2002 ; LeBlanc et Barling, 2005) et font observer que cette insatisfaction peut résulter de dysfonctionnements réels, mais aussi de dysfonctionnements perçus par des clients insatisfaits des règles de fonctionnement de l'organisation. Les employés distinguent clairement le *défolement*, qu'ils mettent sur le compte de la colère, du *pétage de plombs* qu'ils associent à la haine. Dans ce second cas, les résultats rendent compte de la possibilité d'effets de contagion de la violence. Dans les espaces ouverts où gravitent des flux importants de clients, certains meneurs peuvent entraîner d'autres clients contre les employés, transformant la configuration de la violence, de sorte qu'elle devient collective. Ce phénomène va dans le sens d'un enrichissement d'une conception des violences, généralement entendues comme bilatérales (Pinto, 2014).

Enfin, un dernier motif fait référence aux déviances des clients, venant renforcer les constats qui évoquent la violence des clients sous psychotropes ou malades mentaux (Boyd, 2002 ; Chappell et Di Martino, 2006 ; Cintas, 2010). D'autres catégories sont ici ajoutées au regard de leur assimilation à la déviance par les employés : celle des personnes n'ayant pas de domicile fixe et celle des clients s'engageant dans des comportements de séduction insistante ou faisant des sous-entendus sexuels. Là aussi, deux formes d'expérience en découlent, le *délire* et l'*atteinte*. Elles se distinguent par le contact physique du client envers l'employé. Il a ainsi été montré que le maintien à distance du déviant est central pour l'employé, si bien que dans ce type d'interaction une simple main sur l'épaule constitue une violence. Il est alors possible de constater que les employés stigmatisent eux aussi une partie des clients qu'ils tiennent à distance en raison du risque de contagion physique et sociale que leur proximité suppose. Ces constats empiriques renvoient en partie à la question des « indésirables » en gare, dont la présence et la gestion sont évitées par la majorité des cheminots (Collard, 2011) qui associent leur déviance à une forme de « pollution » (Douglas, 1992).

Finalement, la mise en exergue de ce répertoire typifié a permis de montrer l'articulation dynamique de six expériences violentes types cumulables et évolutives en pratique. Cet index montre que les violences contingentes sont en partie acceptées par les employés au regard de leur normalisation par la fonction qu'ils occupent, et parce qu'elles se contentent d'attaquer leur façade professionnelle. En revanche, les violences malveillantes sont considérées comme

illégitimes au regard de la fonction, et intolérables au motif qu'elles s'attaquent à la façade personnelle des employés. Par ailleurs, les résultats témoignent de la versatilité de la violence, qui peut progresser ou rétrograder, le plus souvent sur le *continuum* attaché au motif de son déclenchement initial. En somme, ce répertoire ne se contente pas de typifier les expériences violentes, ils les classifient selon les deux axes dimensionnels.

Une des contributions importantes de cette thèse réside donc dans la mise au jour de la façon dont les employés mobilisent, au cours de leurs interactions avec les clients, des expériences types, c'est-à-dire des configurations d'émotions et d'actions érigées en tant que catégories générales, dans diverses situations reconnues comme analogues.

### 1.1.3. Le processus d'interprétation des violences à l'aune de ce répertoire

Au sein du champ de la violence au travail, il est d'usage d'étudier le phénomène à partir du moment où il est qualifié comme tel par les chercheurs ou les employés de service. Dans une moindre mesure, certains s'intéressent à la façon dont il est reconnu ou dénié par ceux qui le vivent (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005). L'apport de cette thèse est légèrement différent, puisque qu'il consiste à mettre la focale sur la façon dont les employés raccordent les situations vécues à des expériences typiques. Aussi, si je n'ai pas eu l'occasion, comme Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005), d'observer et de rendre compte de l'étape initiale de la mise en sens des violences, les résultats témoignent de la mécanique sous-jacente au déploiement fonctionnel de catégories de sens stabilisées par les employés. Cet axe de contribution vient enrichir le champ de la violence au travail d'un processus d'interprétation, et propose à celui de la structuration de l'expérience, des précisions dans le cas de violences.

Premièrement, les résultats permettent de décliner les indices relevés et utilisés par les employés pour faire sens des violences qu'ils vivent, et agir en conséquence (Goffman, 1991 ; Weick, 1995). Le premier type d'indice identifié concerne l'étiquette sociale des clients. Les employés ont mis au point un système partagé d'étiquetage distinguant les clients selon leur catégorie sociale. Il donne à voir autant de contre-figures indigènes nuanciant la représentation organisationnelle et idéale du client. Ces catégories ne sont pas sans rappeler celles utilisées par les agents de la Poste, de police ou d'ambiance de la SNCF pour classifier les publics qu'ils côtoient (Boussard, Lorient et Caroly, 2006; Collard, 2011, Jeantet, 2003), à la différence que les dénominations mobilisées ici permettent aux employés d'associer les clients à certains types de violence. En cela, la définition du public peut être analysée comme une compétence cognitive pratique, permettant l'exercice de l'activité (Collard, 2011) et

faisant écho à la définition du professionnel (Boussard, Lorient et Caroly, 2006). Dans un langage *goffmanien*, la catégorisation des clients permet aux employés de *cadrer* chaque type d'interaction pour y jouer un *rôle* adéquat (Goffman, 1973). Un deuxième type d'indice repéré concerne les états émotionnels des interactants. Au regard de son attitude et du contexte de l'interaction, l'état émotionnel du client permet d'identifier le motif de sa violence et la qualité de ses intentions. Celui de l'employé de service vient pondérer la perception de la violence, qui pourra alors prendre une tournure plus ou moins grave à ses yeux. Enfin, les résultats ont permis de mettre en exergue un dernier type d'indice relatif à l'efficacité de la violence. En effet, il est apparu qu'un acte violent pouvait résonner différemment selon les situations. Ainsi, indépendamment de l'intention de son auteur, la violence peut être inefficace, efficace ou plus efficace que prévu dans son atteinte de la cible. Comme le remarquait déjà la linguiste Fracchiolla (2011), certaines injures peuvent être affaiblies par leur ritualisation, d'autres peuvent être *performatives* (Austin, 1962).

Deuxièmement et conformément aux constats des auteurs qui en proposent l'analyse, l'activité de cadrage de l'expérience est parfois apparue *ambigüe* et *vulnérable* (Goffman, 1991), *malléable* et *approximative* (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Cela étant, les résultats montrent que les employés essaient parfois plusieurs cadres d'interprétation avant d'arriver à un cadrage *acceptable* (Goffman, 1991), à un sens *plausible* (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005) de l'expérience violente. Outre l'analyse des indices précités, le rôle du collectif est apparu indispensable à cette étape, au cours de laquelle les employés recherchent des informations supplémentaires et échangent leurs points de vue sur l'analyse qu'il convient d'en faire. Lorsqu'ils font malgré tout des erreurs de cadrage, leurs actions s'en trouvent impertinentes au regard de la situation. Ce constat renforce l'idée de la dépendance de l'action à l'expérience, chère aux tenants de l'action située.

Troisièmement, et conformément aux propositions de Schütz (1987), c'est à l'aune d'un *bagage de connaissances* issu d'expériences antérieures et sédimentées ici sous forme de six types d'expérience violente, qu'est menée l'analyse des situations. Il a par ailleurs été observé que cet index était enrichi et transmis parmi les employés de service, structurant progressivement leurs regards et leurs gestes, de sorte qu'ils finissent alignés sur les situations. Si cette transmission se fait en partie par le langage, elle est visible au travers des *effets prototypiques* qu'elle produit sur l'action (Theureau, 2004) et qui se traduisent par un *consensus en acte* (Goffman, 1987) face aux différentes expériences violentes.

Quatrièmement, il a été montré que la typification des expériences violentes avait pour

objectif d'agir efficacement en situation. Les expériences sont ainsi vécues et recadrées en permanence et en simultané *par* et *dans* l'action (Weick, 2005). Ces actions peuvent interrompre ou déclencher, diminuer ou aggraver l'expérience violente.

#### 1.1.4. Les sens donnés aux violences des clients selon les idéaux professionnels

Les résultats de ce travail doctoral souscrivent à l'idée de Robinson et Bennett (1995), estimant que la violence ne peut être comprise qu'en référence aux standards spécifiques des groupes sociaux et non au regard d'un système de standards moraux absolus. Ils montrent ainsi, comme le font Hearn et Parkin (2001), que la normation organisationnelle de la violence ne correspond pas toujours à la réalité interprétative de ses membres. Dans le cas étudié, son cantonnement à des formes physiques, par le biais des services de sûreté marqués par une culture policière, laisse dans l'ombre sa réalité subjective.

En parallèle, et comme le remarque Dujarier (2006), l'*idéal organisationnel* du service ne correspond pas, pour les employés de service, à sa traduction empirique. Alors qu'Abramovici (2011) remarque que l'entreprise envisage idéalement ses clients comme autonomes, disciplinés et pacifiques, les résultats montrent naturellement des interactions plus complexes. Face au déni de réalité que représente cet idéal prescrit, trois idéaux professionnels ont été construits dans le cours de l'activité au prix d'un re-travail de l'idéal prescrit et à partir de la connaissance pratique, corporelle et émotionnelle des employés de service (Dujarier, 2006), ont pu être repérés. Chacun de ces idéaux assoie une appréhension différente des violences des clients, qui agit comme un étalon interprétatif pour les employés. C'est ainsi qu'au sein d'un même métier, mais selon le sens qui lui est donné, il a été possible d'identifier un idéal de service considérant les violences des clients comme un non-sens professionnel, un idéal d'assistance les envisageant comme un risque métier et un idéal de gestion de crise les abordant comme le cœur du métier. Ces résultats viennent enrichir les travaux qui observent déjà que les violences des clients ne sont pas perçues de la même manière par les professionnels du soin, pour qui elles remettent en question l'idéal professionnel (Corney, 2008), que par les professionnels de la sécurité, chez qui elle est transformée par la culture virile (Bishop *et al.*, 2009) comme un risque de métier (Lenclud et Valléry, 2017), voire est valorisée. A ceci près que dans le cas étudié, ces idéaux cohabitent au sein d'un même métier où l'acceptation des violences semble conditionnée à sa reconnaissance par l'organisation.

Le **tableau 25** résume les axes présentés en fonction des points de littérature discutés et des principales contributions de la thèse.

**Tableau 25.** Les contributions relatives aux expériences des employés de service face aux situations violentes

| Axe de contribution   | Points de discussion avec la littérature sur la violence  | Principales contributions de la thèse   |
|---|---|---|
| Une meilleure compréhension de l'expérimentation située des violences     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédominance de travaux objectivistes et quantitativistes de la violence</li> <li>• Prédominance de travaux se focalisant sur les violences internes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploration compréhensive, subjectiviste, qualitatifiste et <i>in situ</i> des violences des clients et du point de vue des employés de service</li> <li>• L'expérimentation des situations violentes s'élabore à partir d'un index d'expériences localement partagé, d'un processus collectif et vulnérable d'interprétation et d'un idéal professionnel tolérant plus ou moins le phénomène</li> </ul>   |
| Une typification des expériences violentes des employés                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédominance d'une lecture catégorielle des actes de violence selon leur nature verbale ou physique</li> <li>• Existence de travaux proposant des idéaux-types d'acteurs de violence au travail (agresseurs et cibles) selon leurs motivations et leurs attitudes</li> <li>• Prédominance d'une lecture opposant les actes non-intentionnels (accidents ou incivilité) aux actes intentionnels (violence)</li> <li>• Etude d'actes relevant d'une violence principalement active, bilatérale et déviante à la norme civile de la part des clients</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en évidence d'un répertoire typifié de six expériences violentes : l'<i>abus</i>, le <i>mépris</i>, le <i>défolement</i>, le <i>pétage de plombs</i>, le <i>délire</i> et l'<i>atteinte</i></li> <li>• Apport d'une nuance quant à l'intention de l'auteur qui peut être perçue comme contingente ou comme malveillante par la victime</li> <li>• Distinction de trois <i>continuum</i> d'expériences violentes attribuables aux stigmates des employés, aux (dys)fonctionnements de service ou aux déviances des clients</li> <li>• Identification de formes passives, civiles et collectives de violence</li> </ul> |
| Le processus d'interprétation des violences à l'aune de ce répertoire     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédominance d'une lecture identifiant la violence à partir de son interprétation par les acteurs ou cherchant à mettre en lumière son déni par les acteurs</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en évidence du processus de cadrage des expériences violentes impliquant l'usage : <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'indices significatifs : l'étiquette sociale des clients; les états émotionnels des interactants ; l'efficacité de la violence entre les interactants</li> <li>• D'une étape de validation, de correction ou d'erreur de cadrage</li> <li>• Du recours, de l'alimentation et de la transmission du répertoire typifié d'expériences <i>par</i> et <i>parmi</i> les employés</li> <li>• Du recadrage continu et par l'action des situations de violence</li> </ul> </li> </ul>            |
| Les sens donnés aux violences des clients selon les idéaux professionnels | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constat de l'existence d'interprétations différenciées des violences selon la culture professionnelle dans laquelle elles apparaissent, et en opposant notamment les métiers de la sécurité à ceux du soin</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en évidence des trois sens attribués aux violences des clients selon les trois idéaux professionnels identifiables parmi les employés : idéal de service/non-sens professionnel ; idéal d'assistance/risque métier ; idéal de gestion de crise/cœur de métier.</li> </ul>   |

## 1.2. Les contributions aux modalités (ré)actionnelles des victimes de violences

A un niveau général, une première contribution de ce travail doctoral consiste à améliorer la compréhension du rôle actif des employés face aux violences des clients. Plus particulièrement, trois contributions proposent successivement d'enrichir et de contextualiser les actions déployées avant, pendant et après les interactions violentes.

### 1.2.1. Une meilleure compréhension du rôle actif des employés face aux violences

En donnant à voir la dynamique interactionnelle du phénomène (Cintas, 2010 ; Jauvin, 2003), cette thèse vient nourrir une lecture plus interactionnelle de la violence des clients envers les employés. Elle confirme et illustre ainsi le rôle actif et déterminant de ces derniers dans la poursuite ou non des violences les concernant (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ; Chappell et Di Martino, 2000). En cela, ce travail éclaire un peu plus l'influence des employés sur le phénomène, ainsi que les multiples actions éprouvées qu'ils mettent en œuvre pour y faire face. Ce travail, comme d'autres, renforce la mise en exergue du rôle actif, adaptatif, réfléchi et préventif des employés de service face aux violences (Ben-Zur et Yagil, 2005 ; Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ; Cintas, 2010 ; Echerverri, Salomonson et Åberg, 2012 ; Lenclud et Valléry, 2017 ; Reynolds et Harris, 2006). Comme l'admet le courant de l'action située, l'organisation de leurs actions consiste en un système émergent de la dynamique des interactions (Conein et Jacopin, 1994).

Au regard des actions déjà repérées par les auteurs, il apparaît que dix-neuf d'entre elles sont identifiées, illustrées et précisées dans les résultats de ce travail doctoral, et que dix-neuf autres actions sont mises en exergue et permettent d'enrichir ces connaissances. Dans le même temps, alors que la littérature classifie majoritairement ces actions à distance des situations, le principal apport de cette thèse réside dans la mise au jour des co-occurrences unissant les expériences violentes typiques aux actions typiquement déployées. Ce travail montre ainsi que les employés n'agissent pas uniquement en fonction des ressources dont ils disposent, mais aussi en fonction de l'expérience violente qui se présente à eux. En effet, les protocoles d'action mis en exergues visent respectivement et précisément à agir en fonction des motifs et des intentions associés aux violences en cours. La proposition, dans la lignée de Harris et Reynolds (2006), de distinguer ces actions selon qu'elles précèdent, recouvrent ou succèdent à l'interaction violente, permet là aussi de décrire un peu plus précisément la dynamique de ces situations de violence.

A l'aune de ces actions, il est possible de noter que les modalités d'actions individuelles cohabitent et interagissent avec nombre d'actions collectives. Cette thèse montre que le passage d'une modalité à une autre est facilité par la distribution de l'attention et de la cognition au sein du collectif (Heath et Luff, 1994 ; Circourel, 1994 ; Joseph, 1994). Les actions collectives impliquent les employés, mais sont aussi parfois mises en œuvre avec le concours des clients, qu'ils soient conscients et consentants de leur aide, ou non. Ce rôle actif des clients dans la lutte des employés, n'apparaît pas explicitement dans la littérature.

Au côté d'un intense travail émotionnel (Hochschild, 1983, 2003), les employés mettent en place de nombreuses actions destinées à résoudre ou à éviter le problème de violence, mais aussi à riposter face à lui. Contraints par leur rôle de service, les employés en sont réduits à mobiliser des tactiques de résistance conçues à partir « d'adaptations secondaires » (Goffman, 1968), c'est-à-dire qu'ils parviennent à leurs fins à partir de moyens défendus ou détournent les moyens de l'organisation à des fins illicites. L'un des résultats marquants de cette thèse est de montrer que dans le cas contraire, les employés peuvent aussi faire preuve de violence directe et/ou physique à l'égard de clients. Finalement, les actions déployées sont plus ou moins efficaces sur le long terme, et plus ou moins souhaitables. Les actions visant à agir sur les causes supposées du phénomène, semblent plus valorisantes et moins coûteuses psychologiquement (Yagil, 2008). Quant aux actions violentes contre les clients, bien que réactionnelles, elles ne sont pas pour autant souhaitables. Pour les endiguer, il convient de limiter les violences qui les déclenchent et d'outiller les agents face à elles.

Il est alors possible de dire que la problématisation typifiée des situations violentes et au service de la performance des situations de gestion (Girin, 1990). Les employés jonglent en permanence entre la préservation de leur santé physique et mentale, et la gestion de problèmes qui se présentent à eux. De point de vue de l'organisation, certaines de leurs actions peuvent être perçues comme fonctionnelles (par exemple, prendre sur soi), d'autres sont analysées comme dysfonctionnelles (par exemple, rendre un service minimaliste).

### 1.2.2. L'enrichissement et la contextualisation des actions mobilisées avant les interactions violentes

Ce travail illustre, précise et contextualise sept actions utilisées en amont des interactions violentes et déjà évoquées par la littérature.



D'abord, précédant le contact, un important travail d'adaptation comportementale et langagière est mené par les employés (Reynolds et Harris, 2006). A cet effet, deux actions sont ici déclinées. La première action consiste à s'aligner sur la catégorie sociale du client afin de prévenir son *mépris*. La seconde consiste à s'aligner sur son état émotionnel afin de prévenir son *défolement*.

Ensuite, alors que les auteurs remarquent des pratiques visant le contournement des règles de l'organisation (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005) ou leur adaptation à la situation du client (Echerverri *et al.*, 2012), cette thèse montre également que les employés s'émancipent des règles de service lorsqu'elles supposent un risque de *défolement*. Elle ajoute qu'en parallèle, ils empêchent un certain nombre de dysfonctionnements de service pour les mêmes raisons, en agissant directement à leur origine, dans le circuit de production du service. De même, ce travail confirme l'idée selon laquelle les employés de service réaménagent le paysage des services afin d'éviter les violences, notamment en retirant les objets qui pourraient représenter un danger (Reynolds et Harris, 2006). De façon à sécuriser le décor de l'interaction et pour éviter les *pétages de plombs*, ils immobilisent, dans le cas étudié, les objets dangereux.

En parallèle, comme d'autres auteurs le montrent, les employés cherchent et parviennent souvent à échapper aux violences en évitant tout simplement les clients suspectés de vouloir en faire l'usage (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ; Reynolds et Harris, 2006 ; Cintas, 2010). Plus précisément, les résultats traduisent le maintien à distance des clients identifiés comme déviants dans le cas de l'évitement du *délire*. Dans une logique similaire, et de façon transversale aux expériences violentes, les employés étudiés se soustraient ponctuellement (en prenant des pauses), systématiquement (en évitant les lieux et les périodes à risque) ou durablement (par l'absence ou le départ) de la relation de service pour éviter ses violences.

Enfin, de manière plus générale, cette thèse montre qu'ils s'habituent au phénomène ; habitude qu'ils acquièrent et qu'ils entretiennent tout au long de leur carrière et qui se rapproche, en tant que pratique, de la banalisation évoquée par Bishop, Korczynski et Cohen (2005), et qui permet, à la longue, une anticipation du contact et de la qualité de l'interaction.

Par ailleurs, ce travail identifie cinq nouvelles actions mobilisées en amont des interactions violentes.

Premièrement, pour éviter les expériences d'*abus*, deux actions sont identifiées. D'une part, les employés cherchent à s'engager dans des tâches gratifiantes en se portant volontaires

auprès des personnes qu'ils estiment dans le besoin. D'autre part, ils évitent soigneusement de se voir imposer des tâches ingrates par celles qui n'ont pas vraiment besoin d'eux.

Deuxièmement, pour endiguer les expériences de *mépris*, ils cherchent à améliorer leur image auprès des clients en faisant la promotion de leur rôle quand ils le juge particulièrement valorisant (par exemple, en mettant leur travail en scène sur les réseaux sociaux), et en se dissimulant aux clients lorsque leur attitude pourrait porter préjudice à leur image (par exemple, lorsqu'ils prennent une pause).

Troisièmement, ils se répartissent collectivement les clients en orientant les plus virulents vers les employés les plus résistants et ainsi les plus à même d'éviter et de prendre en charge leur éventuel *pétage de plombs*.

En dernier lieu, pour éviter les expériences de *délire* et les expériences d'*atteinte*, les employés tentent de maintenir une distance vis-à-vis des clients. Dans le premier cas, ils prennent soin de dissimuler leur identité aux clients déviants, principalement en utilisant des pseudonymes à la place de leur prénom sur leur badge nominatif. Dans le second, c'est l'élaboration d'une distance physique qui est privilégiée pour maintenir le client éloigné.

### 1.2.3. L'enrichissement et la contextualisation des actions mobilisées pendant les interactions violentes

Comme dans le cas des actions déployées en amont, ce travail doctoral identifie, illustre, précise et contextualise huit types d'action utilisés pendant des interactions violentes et déjà soulevées par la littérature.

D'abord, comme le remarquent d'autres auteurs, les employés s'efforcent de faire abstraction de la violence des clients en s'engageant dans un travail émotionnel (Hotschild, 1983 ; 2003), mettant en sommeil leurs véritables émotions au profit d'une mise en scène de calme, de sincérité, de politesse et d'une mise à distance psychologique (Echerverry, Salomonson et Åberg, 2012 ; Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004 ; Lenclud et Valléry, 2017 ; Reynolds et Harris, 2006). Les résultats montrent que cette action est utilisée de deux manières différentes. La première concerne le *défoulement* et consiste à écouter attentivement les doléances des clients en prenant sur soi. La seconde concerne le *délire* et consiste plutôt à ne pas alimenter l'interaction en l'écoutant distraitement dans l'espoir que le client se lasse.

Ensuite, les résultats montrent, toujours dans le cas du *défoulement*, que les employés fournissent des explications aux (dys)fonctionnements de service, donnant ainsi un sens à la

frustration des clients tout en s'en dédouanant. C'est aussi ce qu'observent des auteurs comme Leduc et Valléry (2017). Du reste, ils utilisent l'interruption de l'interaction ; une action déjà remarquée par plusieurs auteurs y compris lorsqu'elle implique de mentir ou de faire intervenir une tierce personne (Echerverry, Salomonson et Åberg, 2012 ; Leduc et Valléry, 2017). Les résultats permettent ici de préciser que dans le cas du *pétage de plombs*, c'est l'interruption directe ou le passage de relais à un collègue qui sont favorisés, tandis que dans le cas du *délire*, les employés ont plutôt tendance à prétexter un contretemps pour s'échapper.

Par ailleurs, conformément à ce qu'affirment plusieurs travaux (Echerverry, Salomonson et Åberg, 2012 ; Reynolds et Harris, 2006), ils cherchent à établir un lien d'empathie et une relation personnalisée avec les clients.

De plus, de façon commune aux différentes expériences violentes, il arrive que les employés violentent les clients. Cette action fait écho aux travaux de Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin (2004), qui estiment que cette pratique est rare, et à ceux de Reynolds et Harris (2006), qui constatent qu'elle se fait souvent à l'insu des clients. Les résultats montrent que la vengeance violente peut être silencieuse, qu'elle peut s'insinuer discrètement dans le double-jeu des employés, mais aussi que ces deniers peuvent s'en prendre directement et parfois physiquement aux clients, le plus souvent lorsque la violence subie est celle de trop.

Aux côtés de ces techniques, ce travail met en exergue huit nouvelles actions mobilisées pendant les interactions violentes. Dans le cas de l'*abus*, les clients peuvent être rappelés à l'ordre de l'interaction par les employés, qui leur demandent alors de recourir à l'idiome rituel. Une autre manière de faire consiste à rendre un service minimaliste au client en s'abstenant de partager avec le client certaines informations qui pourraient lui être utiles. De façon plus radicale, les résultats montrent que les employés peuvent refuser de servir un client suite au caractère abusif de sa demande, le plus souvent à l'appui de sa fiche de poste.

Dans le cas du *mépris*, cette thèse montre que, pour discréditer les remarques, la dérision est privilégiée. Cependant, il arrive aussi qu'une victime collatérale - employé en service, employé en civil ou client -, se sentant concernée par la stigmatisation à l'œuvre, prenne la défense de l'employé visé en s'attaquant au client.

Dans le cas du *pétage de plombs* ensuite, les employés ont pour habitude de réaffirmer leur fonction commerciale afin de délégitimer la poursuite de l'interaction sur ce mode. C'est en tentant de démontrer que le sort qui leur est fait n'est pas conforme à leur fonction, qu'ils

cherchent à interrompre la violence. En cas d'échec, ils font expulser le client en ayant recours à la violence légitime détenue par les services de sécurité de la gare.

Enfin, dans le cas de l'*atteinte*, cette thèse montre que les employés réaffirment vigoureusement la distance physique qu'ils tentent de préserver avec les clients déviants, en leur interdisant explicitement le contact.

#### 1.2.4. L'enrichissement et la contextualisation des actions mobilisées après les interactions violentes

Comme lors des étapes précédentes, cette thèse identifie, illustre et contextualise quatre types d'action déjà repérées et utilisées après les interactions violentes par les employés, de façon à les réparer.

La littérature constate la ventilation des émotions négatives au sein du collectif de travail des employés (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005), parfois en réinterprétant l'événement d'une manière moins douloureuse (Cintas, 2010). Cette action est associée aux situations de *pétage de plombs* dans les résultats. C'est plus précisément pour la partager, mais aussi pour la commenter que les employés racontent, parfois en la transformant et souvent plusieurs fois, l'interaction violente à leurs collègues.

De façon commune aux violences et comme d'autres auteurs le constatent, cette thèse montre que l'humour joue un rôle important dans la résistance psychologique des employés suite aux violences (Cintas, 2010 ; Korczynski, 2003). Prenant fréquemment pour objet les clients eux-mêmes (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005), il est également adossé au collectif qui tient, comme dans la littérature (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ; Reynolds et Harris, 2006), une place importante dans la gestion *a posteriori* des violences.

Notons également que la séparation entre la face professionnelle et la face personnelle opérée par les employés étudiés, n'est pas sans rappeler la séparation entre le rôle professionnel auquel la violence est adressée et l'individualité (Cintas, 2010 ; Reynolds et Harris, 2006). Les résultats montrent cependant que cette « carapace » psychologique peut être remise en cause par le caractère personnalisé des attaques violentes (notamment lorsqu'elles sont malveillantes).

A ces éléments déjà connus s'ajoutent six nouvelles actions mobilisées après les interactions. Dans le cas de l'*abus* d'abord, les employés compensent leur sentiment de servitude par la

réception des témoignages de gratitude des clients d'une part, et par leur collection d'autre part. Le réconfort apporté par les premiers est ainsi partagé et pérennisé au sein du collectif.

Dans le cas du *mépris* et du *délire*, le collectif est sollicité. Dans le premier cas, la dénonciation de l'intolérance que le mépris suppose permet d'amortir sa violence et de la disqualifier. Dans le second, la déviance du client est signalée aux membres du collectif, afin qu'ils puissent agir en conséquence lors de futures interactions. Dans le cas du *défoulement* en revanche, les employés trouvent des justificatifs à la violence des clients en les en dédouanant.

Pour finir, dans le cas de l'*atteinte*, cette thèse a permis de constater que les employés cherchent à effacer l'expérience et à se débarrasser symboliquement et publiquement du sentiment de souillure qui les envahit, notamment en nettoyant les zones entrées en contact avec le client déviant.

Le *tableau 26* résume les axes présentés en fonction des points de littérature discutés et des principales contributions de la thèse.

**Tableau 26.** Les contributions relatives aux actions des employés de service face aux situations violentes

| Axe de contribution   | Points de discussion avec la littérature sur la violence  | Principales contributions  |
|---|---|--|
| Une meilleure compréhension des modalités (ré)actionnelles des victimes de violences                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de travaux affirmant le rôle actif des employés de service face aux violences des clients</li> <li>• Classification des actions à distance de leurs situations et selon les ressources des employés</li> <li>• Distinction selon leur temporalité</li> <li>• Formes individuelles et collectives d'action</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constat et illustration du rôle actif et déterminant des employés</li> <li>• Mise au jour des co-occurrences unissant les expériences violentes typiques aux actions typiquement déployées en situation</li> <li>• Distinction des actions déployées avant, pendant et après l'interaction violente</li> <li>• Mise en évidence de liens entre les actions individuelles et collectives</li> <li>• Identification d'actions collectives impliquant des clients et d'actions violentes</li> <li>• Identification d'actions fonctionnelles et dysfonctionnelles</li> </ul>  |
| L'enrichissement et la contextualisation des actions mobilisées par les employés avant les interactions violentes   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de six actions mises en œuvre par les employés avant les interactions violentes avec les clients et identifiées par la littérature</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actions identifiées, précisées et contextualisées</b> : s'aligner sur la catégorie sociale du client ; limiter les (dys)fonctionnements ; s'aligner sur l'état émotionnel du client ; sécuriser le décor de l'interaction ; se tenir à distance des clients déviants ; s'habituer aux violences des clients ; se soustraire à la relation de service</li> <li>• <b>Actions mises en exergue</b> : se proposer pour des tâches gratifiantes ; éviter de se voir imposer des tâches ingrates ; améliorer son image auprès des clients ; orienter les clients les plus virulents vers les agents les plus résistants ; dissimuler son identité aux clients déviants ; prendre ses distances face aux clients délirants</li> </ul> |
| L'enrichissement et la contextualisation des actions mobilisées par les employés pendant les interactions violentes | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de six actions mises en œuvre par les employés pendant les interactions violentes avec les clients et identifiées par la littérature</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actions identifiées, précisées et contextualisées</b> : écouter les doléances du client ; expliquer les causes des (dys)fonctionnements ; construire un lien empathique avec le client ; passer le relais à un collègue ; couper court à l'interaction ; ne pas alimenter l'interaction ; prétexter un contretemps</li> <li>• <b>Actions mises en exergue</b> : rappeler le client à l'ordre de l'interaction ; rendre un service minimaliste au client ; refuser de servir le client ; discréditer les remarques méprisantes du client ; être défendu par une victime collatérale ; réaffirmer sa fonction commerciale ; faire expulser le client ; réaffirmer la distance physique.</li> </ul>                               |
| L'enrichissement et la contextualisation des actions mobilisées par les employés après les interactions violentes   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de cinq actions mises en œuvre par les employés après les interactions violentes avec les clients et identifiées par la littérature</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actions identifiées, précisées et contextualisées</b> : raconter l'interaction à un collègue ; se moquer des clients ; se soutenir collectivement ; séparer sa face professionnelle de sa face personnelle</li> <li>• <b>Actions mises en exergue</b> : recevoir la gratitude des clients ; se remémorer les souvenirs de gratitude des clients ; dénoncer l'intolérance du client ; justifier les violences des clients ; signaler la déviance du client ; nettoyer les zones de contact</li> </ul>   |

### 1.3. Les contributions aux interactions entre organisation et situations violentes

A un niveau général, un premier apport de la thèse consiste à enrichir la compréhension des rôles de l'organisation en situation de violence. Plus particulièrement, trois contributions proposent l'une après l'autre de préciser le rôle de l'appréhension organisationnelle des violences, de la relation de service, de l'organisation du collectif de travail et de l'espace de service dans les situations de violence.

#### 1.3.1. Une meilleure compréhension des rôles de l'organisation en situation de violence

Alors que la majorité des travaux s'intéressent aux rôles de l'organisation dans le cas des violences internes, ce travail traite de celui des violences externes. Il insiste en cela, sur la dimension organisée (et donc potentiellement organisable), en interne, des violences externes, qui sont souvent laissées de côté par les travaux (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996). Alors que les violences des clients sont souvent envisagées comme relatives à des causes exogènes, elles sont ici reliées à des causes endogènes. Cette thèse montre ainsi que les violences peuvent être imposées par les conditions de l'interaction. Aussi, elle rejoint les constats de Lenclud et Valery (2017) observant que, si les violences des clients dépassent le cadre professionnel *stricto sensu*, elles sont aussi structurées par lui. Comme le proposent plusieurs auteurs, ce travail considère que les antécédents organisationnels diffèrent selon le caractère interne ou externe de la violence (Hershcovis et Barling, 2009) et que chaque situation relève d'un mélange unique requérant une analyse spécifique (Chappell et Di Martino, 2006). Aussi, il vient enrichir la connaissance de ces dimensions contextuelles, qui demeurent peu investiguées (Rioux, Roberge, Brunet, Savoie et Courcy, 2005).

Ce travail laisse donc volontairement de côté la mise en évidence de macro-variables de conception et d'état, souvent explorées par la littérature sur la santé (Sardas *et al.*, 2011), mais aussi sur la violence au travail. En conséquence, il s'intéresse davantage aux façons dont elles agissent et sont appropriées « microscopiquement » par les acteurs, employés comme clients. Cette thèse permet en cela de dépasser une lecture de l'organisation « scène » et « metteuse en scène » des violences des clients, pour rendre compte de sa « mise en scène » par ses acteurs en situations de violence.

En considérant que la situation de travail n'est pas définie *a priori*, mais construite au cours de l'activité, dans l'interaction entre les acteurs et les instruments (Suchman, 1987 ; Teulier et Lorino, 2005), ce travail d'enquête permet de nourrir, par des exemples concrets, la discussion

entamée autour de l'ambivalence du rôle de l'organisation face aux violences (Chanlat, 1990; Chiapello et Gilbert, 2012; Detchessahar, 2011). Comme le montre Conein (1990) dans un contexte différent, l'organisation est « continuée » par des choix locaux opérés en fonction de leurs contextes socio-matériels, en conséquence desquels « la recette ne fait pas la cuisine ». Il apparaît en effet que selon leur contexte, leurs configurations et leurs usages, les dimensions organisationnelles identifiées peuvent intervenir dans des sens opposés en situation de violence. Par ailleurs, l'appropriation de l'environnement organisé peut être le fait des employés de service (par exemple, le script langagier), comme des clients (par exemple, la séparation vitrée)

Ce faisant, cette thèse s'inscrit dans la lignée des travaux de Cintas (2010), qui rendent compte des compromis co-organisés des personnels soignants et de leur organisation dans la gestion des violences des patients. Par ailleurs, elle souscrit à l'appel de Bishop (2006), qui invite les chercheurs à instruire la question de l'articulation entre les actions formelles de l'organisation et celles informelles de ses acteurs, dans la lutte contre les violences des clients. A cet effet, il est apparu que l'étude de la « vie » des instruments de gestion au niveau « micro » permettait d'intégrer un niveau d'analyse plus « macro » dans la compréhension des situations de violences.

### 1.3.2. L'enrichissement de l'appréhension organisationnelle des violences

Si de nombreuses recommandations scientifiques ont été faites aux organisations pour les aider à lutter contre les violences de clients, plus rares sont les auteurs rendant compte des actions concrètes qu'elles mettent désormais en œuvre (par exemple, Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ; Cintas, 2010 ; Harris et Daunt, 2013 ; Fullerton et Punj, 1997 ; Lorient, 2000, Martineau, 2012). Cette thèse permet d'enrichir ces travaux en identifiant les modalités mises en place par SNCF-Transilien, qu'elles visent explicitement ou implicitement à gérer le phénomène.

Cela étant, deux actions explicites ont principalement été repérées : le déploiement d'un large plan d'éducation civique et la création d'équipes de sûreté à disposition des employés en cas d'agression physique. Elles renvoient l'une comme l'autre aux constats de Fullerton et Punj (1997), qui identifient la pédagogie et la dissuasion comme des techniques de contrôle organisationnel des mauvais comportements des clients. Pour autant, ce travail doctoral montre que ces démarches échouent à recouvrir le phénomène tel qu'il pose problème aux employés en première ligne. En se focalisant sur des violences normales et marginales, elles



laissent dans l'ombre le lot quotidien de violences auxquels ils s'estiment confrontés. Ces constats viennent renforcer ceux de Cintas (2010), qui affirme que la définition étroite des incidents violents participe à leur dissimulation aux yeux de l'organisation, qui conclut alors systématiquement à des événements isolés, quand bien même ils sont systématiques. Ce faisant, les employés de service étudiés ne sont pas, contrairement à d'autres populations de l'entreprise, considérés comme travaillant dans des situations risquées (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005).

Dans ce contexte, les résultats montrent que la gestion de ces violences non identifiées est déléguée aux employés de première ligne et à leur encadrement direct. Deux pratiques sont alors identifiables. La première consiste à renforcer psychologiquement les employés face aux violences. A cet effet, et comme la littérature le repère, le recrutement et la rétention des individus les plus résistants à l'exposition (Harris et Daunt, 2013), la mise en place de formations à la gestion du stress (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005 ; Loriol, 2000) et des tensions avec les clients (Harris et Daunt, 2013) sont à l'œuvre. La seconde pratique consiste à placer la gestion des violences sur le registre professionnel en envisageant le problème sous l'angle de l'incompétence des employés, comme le remarquaient déjà Bishop, Korczynski et Cohen (2005), et en valorisant un professionnalisme consistant à accepter docilement ces violences. Aussi, les efforts de résilience des employés participent un peu plus à maintenir la question de la violence à distance de celle du travail. Ce faisant, les violences finissent par « faire partie du travail » pour les employés.

Du reste, conformément aux constats de Martineau (2012) en contexte hospitalier, l'investigation des usages situés de l'instrument mis en place par l'organisation pour recenser les violences des clients, révèle une large palette d'emplois et de rejets différents en situation. A l'instar de ses résultats, ceux de cette thèse montrent que les employés utilisent rarement l'instrument dans sa vocation initiale, mais qu'ils l'emploient davantage pour formuler des revendications de protection et de valorisation. De même, ils le rejettent en raison de son caractère inutilisable, inefficace, risqué ou flou. En parallèle, un usage politique de l'instrument, ainsi qu'un non usage lié à son inutilité, ont été mis en exergue.

A l'aune de ces éléments, il est possible de dire que, malgré des tentatives de reconnaissance des violences des clients, l'entreprise maintient la réalité du phénomène à distance en utilisant des instruments de lutte ne permettant pas de la révéler et de la recouvrir en totalité, et en laissant sa gestion à la charge des individus, dès lors contraints à un travail sur eux-mêmes. En outre, il a été montré que les encadrants indirects participaient à l'entretien de cette

méconnaissance en euphémisant les violences, de peur que leur reconnaissance en aggrave le ressenti, et que seuls les encadrants directs, ayant vécus et vivant ces violences, les reconnaissent intégralement et ouvertement. Dans ce contexte, le phénomène reste un impensé organisationnel.

### 1.3.3. L'enrichissement de la compréhension du rôle de la relation de service

Comme le remarque Dubois (1999), les résultats pointent vers une « inégalité structurelle » dans l'interaction et en faveur du client. La compréhension du rôle de la relation de service s'appuie, dans ce travail, sur la mobilisation du schéma médical-type *goffmannien* (1961) comme idéal relationnel de service, permettant alors, comme le recommande le sociologue, d'analyser les écarts susceptibles d'apparaître dans la relation des employés à leurs clients. Ainsi, la question de la libre sollicitation des employés par les clients est apparue importante. En particulier, il a été montré que le rôle des employés en charge d'un service public et monopolistique était sujet à une ambiguïté productrice de doléances de la part de clients s'estimant « pris en otage ». En creux, le modèle de Goffman permet d'affirmer que, dans la situation de service étudiée et à la suite d'autres auteurs, l'absence de libre sollicitation des employés par les clients dégrade leur dignité professionnelle (Ughetto, 2004). En parallèle, l'organisation étudiée s'est engagée dans une politique du client « Roi », considérée par de nombreux auteurs comme favorisant les violences des clients envers les employés (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005, Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004 ; Reynolds et Harris, 2006 ; Siblot, 2006 ; Suquet, 2011 ; Korczynski, 2002 ; Korczynski et Ott, 2004). Plus précisément, c'est ici un double système de légitimité qui émerge puisque, si les clients sont désormais « Rois », ils revendiquent aussi leur statut d'utilisateur-contribuable, en vertu duquel ils s'estiment également « Président », et donc employeurs des travailleurs en première ligne. Le client est ici en position de force vis-à-vis de ses géôliers, dont il accepte peu l'erreur ou le refus d'obtempérer.

Par ailleurs, cette thèse montre que la double loyauté des employés de service - dévoués aux clients et à leur employeur - leur impose parfois de choisir un camp au détriment d'un autre. Ils sont pris en étau entre « deux jeux de pouvoir » (Gadrey, 1994). Il a par exemple été montré que l'application des normes organisationnelles de service, pourtant conçues dans l'optique de fournir un service de qualité et des interactions pacifiées, peut ainsi dégrader le service et la relation. La loyauté envers l'entreprise participe alors à produire les violences des clients mécontents. En particulier, comme le notent plusieurs auteurs, l'usage de scripts

langagiers, dont l'application est vérifiée par des « clients mystères », entraîne non seulement un déni du réel (Collard, 2012), mais aussi des effets contre-productifs sur la relation (Hocquelet, 2013 ; Jougleux, Suquet et Rouquet, 2013), quand bien même leur contournement par les employés permet d'en limiter l'impact négatif.

Enfin, les résultats de cette thèse rejoignent ceux de Tiffon (2011) constatant un lien entre les témoignages de respect et de gratitude de la part des clients et l'importance du différentiel de compétence détenu par les employés de service. Ce constat laisse envisager le rôle protecteur de la détention de compétences ésotériques pour les tâches qui leurs sont déléguées.

#### 1.3.4. L'enrichissement de la compréhension du rôle du collectif de travail

Le rôle du collectif a émergé des résultats comme déterminant des expériences et des actions des employés face aux violences des clients. L'opposition classique entre les actions individuelles et les actions collectives des employés est ici nuancée par leur forte interpénétration pratique. Sur fond de distribution de l'attention, de la cognition et de l'action parmi les employés (Circourel, 1994 ; Heath et Luff, 1994 ; Joseph, 1994), il apparaît que les actions individuelles sont nourries par les actions collectives, et qu'elles les nourrissent en retour.

Dans le même temps, les résultats de ce travail font écho à ceux de Caroly (2002), qui montre largement la façon dont le couplage de l'organisation du collectif de travail à celui du travail du collectif favorise la gestion des incidents critiques. En particulier, cette thèse montre que la co-présence des employés de service soutient un travail collectif visant principalement à éviter et à réparer les violences des clients, mais dont l'effectivité reste conditionnée aux individualités présentes. En revanche, lorsque que l'organisation du collectif permet une dynamique de co-équipage, par la stabilité de sa composition et l'aménagement d'espaces-temps communs à l'écart des clients, les actions déployées apparaissent plus efficaces, plus partagées et plus pérennes.

#### 1.3.5. L'enrichissement de la compréhension du rôle de l'espace de travail

Là où les auteurs s'attachent plutôt à décrire le rôle de l'espace de service sous les traits du confort qu'il propose au client, comme la température, le niveau sonore ou les modalités d'attente (par exemple, Boyd 2002 ; Chappell et Di Martino, 2006), cette thèse se concentre plutôt sur les configurations sous-jacentes aux vitrines et aux coulisses des interactions de

service.

Dans le cas des vitrines, les travaux de Journé (1996) démontrent que, contrairement aux guichets ouverts, la barrière vitrée cristallise une opposition entre les employés et les clients, et entraîne des malentendus. Ce travail confirme ces éléments, qui ont aussi pu être identifiés dans les configurations vitrées étudiées et qui sont nettement moins importants dans des configurations plus ouvertes. Il fait en cela écho à des recherches menées dans la même entreprise et observant un effet similaire (par exemple André, Beauquier et Gorgeon, 2007). Cela étant, ce travail ajoute que la barrière vitrée constitue plus souvent une protection pour les agresseurs, qui ont alors plus facilement tendance à céder à la violence, que pour les agressés. Ce constat va dans le sens des travaux sociologique de Collins (2009). Celui-ci observe en effet qu'une « barrière de confrontation » empêche les individus de céder à la violence par crainte d'une riposte. Dans le cas étudié, la vitre fait obstruction à cette barrière de confrontation : le recours à la violence devient dès lors moins risqué et plus aisé.

Cependant, les résultats pointent aussi la fonction des espaces-temps fermés, qui permettent aux employés d'ôter leur masque de service en coulisses. Selon la métaphore théâtrale de Goffman (1973), lorsque l'acteur quitte l'espace de représentation, il peut éprouver le besoin de communiquer autre chose que ce que cet espace exigeait de lui. Ces espaces peuvent être échafaudés de façon plus ou moins étanche par les employés de service ; si un espace de travail relativement fermé (guichet, cabine, bureau, etc...) ouvre des perspectives à cet égard, la dissimulation est plus délicate pour les employés travaillant directement au contact des clients. Comme le remarque Pruvost (2008) chez les agents de police, le travail en coulisse peut parfois déborder sur la scène publique. Dans le cas étudié, cela se fait au détriment des usagers, qui sont généralement contraints au silence par l'autorité policière. Dans le cas des employés étudiés dans cette thèse, le dévoilement des coulisses, et l'intrusion de celles-ci dans le spectacle du service, peuvent au contraire entraîner des réactions violentes de la part des clients.

Le *tableau 27* résume les axes présentés en fonction des points de littérature discutés et des principales contributions de la thèse.

**Tableau 27.** Les contributions relatives aux rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes

| Axe de contribution  | Points de discussion avec la littérature sur la violence   | Principales contributions  |
|--|--|--|
| Une meilleure compréhension du rôle de l'organisation dans les situations de violence            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédominance de travaux s'intéressant aux rôles de l'organisation dans le cas des violences internes</li> <li>• Prédominance de travaux se concentrant sur les conditions de travail, en particulier, les variables de conception et/ou sur les variables d'état</li> <li>• Discussion autour de l'ambivalence de l'organisation</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention portée au rôle de l'organisation dans le cas des violences externes</li> <li>• Attention portée à l'organisation comme condition d'activité</li> <li>• Attention portée à la « mise en scène » de l'organisation par les acteurs des interactions de service, qu'ils soient employés ou clients</li> <li>• Mise en lumière de l'ambivalence du rôle de quatre dimensions de l'environnement organisationnel en situations de violence</li> </ul>  |
| Enrichissement de la compréhension de l'appréhension organisationnelle des violences des clients | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédominance de travaux proposant des actions organisationnelles de lutte contre les violences</li> <li>• Existence de travaux explorant les actions effectivement menées par les organisations face aux violences des clients</li> <li>• Existence de travaux pointant le déni des organisations face aux violences des clients</li> <li>• Attention portée aux usages situés des instruments de lutte contre les violences des clients</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de deux actions effectivement mises en place et échouant à recouvrir le vécu des employés de service : un plan d'éducation civique contre les atteintes aux biens ; des équipes de sûreté contre les atteintes physiques aux personnes</li> <li>• Identification de deux actions jouant sur l'individualisation de la gestion phénomène au niveau local : sa banalisation par le renforcement psychologique des employés ; sa normalisation par son association au professionnalisme de l'employé</li> <li>• Identification de trois usages – de revendication, de protection, de valorisation - et de quatre non-usages en raison du caractère - inutilisable ; inefficace ; risqué ; flou - de l'instrument de recensement</li> <li>• Mise en exergue d'un usage politique et d'un non usage lié à l'inutilité perçue</li> </ul> |
| Enrichissement de la compréhension du rôle de la relation de service                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédominance de travaux désignant les politiques « orientées clients » comme aggravant les violences de ces derniers à l'égard des employés</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en exergue d'une dynamique relationnelle déficitaire et sous-tendue par trois mécanismes: sollicitation contrainte/doléances ; loyauté partagée/déficit de confiance ; différentiel de compétence faible /déficit de respect</li> <li>• Mise en exergue du double système de légitimité du client <i>Roi-Président</i></li> </ul>  |
| Enrichissement de la compréhension du rôle du collectif de travail                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréhension binaire des actions individuelles et collectives face aux violences des clients</li> <li>• Existence de travaux notant le rôle de l'organisation du collectif, dans le travail de service</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constat d'une interpénétration des actions individuelles et collective en pratique</li> <li>• Attention portée à l'influence de l'organisation du collectif sur le travail du collectif</li> <li>• Précision du rôle de la configuration du collectif en <i>co-présence</i> et en <i>co-équipage</i> sur le déploiement des actions collectives</li> </ul>  |
| Enrichissement de la compréhension du rôle de l'espace de travail                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalisation des travaux sur le confort spatial</li> <li>• Existence de travaux remarquant le rôle pacificateur de l'ouverture des espaces de service</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison de différents espaces de service de vente et d'après-vente</li> <li>• Constat du rôle aggravant de la barrière vitrée, notamment en cas d'après-vente</li> <li>• Mise en exergue de l'étanchéité et des débordements des coulisses des employés</li> </ul>  |

## 2. LES LIMITES ET LES VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Comme tout travail de recherche, celui-ci n'est pas exempt de limites (2.1) et ouvre la voie à des prolongements qui pourront occasionner de futurs travaux (2.2).

### 2.1. Les limites de la recherche

Les limites de la thèse tiennent à la fois au cadre conceptuel mobilisé et aux modalités d'investigation déployées.

#### 2.1.1. Les limites de l'approche théorique

Les principales limites de l'approche théorique de cette thèse tiennent au caractère situé des résultats qu'elle participe à produire.

L'une des critiques pouvant être formulée à l'endroit des approches situées, consiste à admettre que l'attention portée au sens construit par les acteurs, à la rationalité nécessairement limitée, conduit à ne pas explorer les dimensions inconscientes de l'expérience et de l'action. Le chercheur prête aux acteurs une certaine capacité analytique et théorique quant au monde dans lequel ils évoluent, au risque de voir les connaissances qu'il produit contraintes par les leurs. Aussi, cette thèse repose en partie sur l'analyse de leurs réflexions, elle-même élaborée à partir d'éléments qui peuvent apparaître comme tronqués ou déformés aux acteurs.

De même, l'objet de ce travail étant de donner à voir un écosystème d'expériences, d'actions et d'environnements organisationnels locaux et ancrés, les mécanismes établis sont éminemment contingents aux situations étudiées. Aussi, bien que les employés soient situés dans des environnements riches, qu'ils comprennent et exploitent de multiples façons, ces activités ne concernent que des portions restreintes de l'organisation. Ce faisant, ce prisme ne permet pas d'identifier des mécanismes organisationnels agissant plus indirectement sur les situations de violence. De même, l'intérêt porté aux environnements organisationnels immédiats, ne permet pas de comprendre leur intégration à des écosystèmes organisationnels plus larges, ni de connaître leurs contextes et leurs objectifs de conception.

#### 2.1.2. Les limites de l'approche méthodologique

Les limites méthodologiques tiennent essentiellement aux modalités et aux frontières du recueil de données.

Concernant les modalités de recueil d'abord, une première difficulté réside dans l'accès au vécu émotionnel intérieur des employés, souvent difficilement accessible en situation. Ici, ce sont les micro-réactions ou les verbalisations *a posteriori* qui ont été privilégiées. Cependant, leur ressenti reste délicat à saisir, et il arrive qu'ils ne laissent rien paraître de leurs émotions. Une autre limite concerne l'absence d'enregistrement vidéo quant aux situations observées. Si ce dispositif d'enregistrement n'était pas possible en l'état, il faut bien reconnaître qu'il aurait sans doute pu permettre d'enrichir l'analyse du rapport des employés à leurs environnements organisationnels. A cet égard, il serait intéressant de réfléchir à un dispositif de recueil articulant une série d'observations non filmées à une série d'observations filmées, dont les séquences pourraient être soumises aux commentaires des employés.

Concernant le périmètre de l'étude ensuite, tout d'abord, l'étude de cas unique a vocation à être confirmée ou infirmée par d'autres cas ou par des études quantitatives. Par ailleurs, le choix qui a été fait de se concentrer sur les violences des clients du point de vue des employés, a permis d'éviter de confronter des systèmes de légitimité antagonistes, au profit de la compréhension de celui des employés. Néanmoins, ce dernier reste amputé de l'angle de vue des clients, qu'il serait intéressant d'investiguer à part entière ou de façon croisée, et ce malgré l'inconfort qu'implique une telle position pour le chercheur. Pour finir, suite à cette étude, de nouvelles configurations spatiales ont vu le jour, avec leurs propres capacités à catalyser et à endiguer les violences des clients. En particulier, les nouveaux portiques d'embarquement sont considérés par les employés comme propices au conflit. Ayant vocation à être généralisés rapidement, il serait sans doute fructueux de s'intéresser de plus près à leurs effets.

## **2.2. Les voies de recherche**

Trois avenues de recherches se dessinent à la sortie de ce travail doctoral. Les résultats invitent à se projeter dans une approche intersectionnelle des violences des clients à l'encontre des employés. Ils incitent à s'interroger sur le rapport entre violence des clients et identité professionnelle des employés, ouvrant la voie à l'investigation du rôle de bouc émissaire tenu par les employés de service.

### 2.2.1. Une approche intersectionnelle des violences des clients à l'encontre des employés

Il est dorénavant admis que relation de service est le siège d'un rapport de pouvoir entre ses protagonistes (Jeantet, 2003). L'investigation des violences qu'elle implique ne fait que renforcer cette conviction. La notion d'intersectionnalité, héritée du féminisme nord-américain, propose d'appréhender la domination comme un système complexe imbriquant des rapports de classe, de race et de genre (Crenshaw, 1991). En faisant cela, elle appelle à l'analyse des inégalités dans les intersections catégorielles qu'elles supposent. Dans son appropriation française, l'intersectionnalité est mobilisée principalement par les sociologues selon une lecture dite « consubstantielle », visant à dépasser les logiques additives pour saisir la pluralité et l'enchevêtrement des systèmes de domination (Kergoat, 2009). Bien qu'elle soit parfois assimilée à une « mode » (Buscatto, 2016), l'approche intersectionnelle est utile pour souligner et comprendre les rapports de force qui sous-tendent la relation de service. En sciences de gestion, les approches intersectionnelles sont plutôt l'apanage des auteurs s'intéressant à la question de la discrimination ou de la diversité dans l'entreprise, cette dernière se posant comme une solution au problème. L'étape du recrutement y est donc centrale.

Le phénomène observé dans cette thèse est quelque peu différent. La plupart des employés de services étudiés se trouvent pris dans différentes formes de *mépris* auxquelles président plusieurs systèmes de domination, qui se cumulent à leur endroit sous la forme de violences de classe, de race et de genre. A l'inverse, ces employés opèrent eux aussi un certain nombre de discriminations parmi les clients, notamment en évitant ceux qu'ils stigmatisent comme des *cas sociaux*. A cet égard, les violences vécues par les employés semblent être un point de connexion et une porte d'entrée vers des systèmes d'inégalités et de domination plus large vers lesquels il semble intéressant de remonter du côté de l'organisation.

A cet effet, plusieurs éléments sont à interroger. D'abord, la hiérarchisation discriminante des violences parmi les employés et au regard de ce qui leur semble légitimement dénonçable. Ceux-là estiment que le *mépris raciste* est plus grave que le *mépris de classe*, lui-même plus grave que le *mépris sexiste*. Par ailleurs, ils ne considèrent pas le rejet dont ils font preuve vis-à-vis des clients déviants comme une forme de violence. Ensuite, le délaissement des employés de service par les organisations syndicales, au profit des conducteurs et des contrôleurs et à la faveur de la dénonciation des violences que ces catégories professionnelles subissent de la part des clients. Alors qu'il est possible de croire que les employés de service sont au moins autant concernés par ces violences, ils demeurent à l'écart de l'attention



syndicale<sup>88</sup>. Enfin, il faut noter les difficultés d’appréhension du phénomène par une direction d’entreprise composée essentiellement d’hommes blancs, issus de catégories sociales élevées et qui peinent à imaginer l’importance des expériences de mépris de classe, des expériences racistes et des expériences sexistes vécues par les employés. Par la suite, il serait intéressant d’interroger non seulement la cumulation des expériences de *mépris* par les employés de service selon leurs caractéristiques, mais de questionner également plus largement l’influence des rapports de pouvoir et du rapport à la diversité dans l’organisation. Des dispositifs statistiques solides, associés à des méthodes plus qualitatives de recherche pourraient être en cela utiles.

### 2.2.2. Violence des clients et identité professionnelle des employés

La littérature sur l’identité professionnelle est particulièrement vaste est l’enjeu n’est pas ici de la développer. Plus succinctement, les travaux de Sardas (2007) montrent qu’en matière de santé au travail, l’alignement entre le rôle souhaité par l’employé, le rôle offert par l’entreprise et les ressources qui lui sont mises à dispositions pour l’assumer, est central. Cependant, il constate que l’identité professionnelle peut souffrir d’un déficit cognitif (manque de savoir-faire), d’un déficit stratégique (manque de moyen d’action), d’un déficit de désir, de plaisir ou de reconnaissance quant aux situations de travail. Sur ce dernier point, le paysage identitaire qui se dessine au sein de la population étudiée est nuancé selon les équipes et traduit en conséquence des vécus subjectifs différents face aux violences.

L’un des résultats de cette thèse réside dans le constat que la reconnaissance de la violence en tant que part importante du travail, n’en aggrave pas le vécu subjectif. Au contraire, il semble que considérer les employés comme des cibles privilégiées et des experts de ces violences, si des conditions suffisantes sont mises en œuvre pour mener cette gestion à bien, participe à tempérer les conséquences négatives du phénomène en en faisant le cœur du métier. En revanche, la question de la fourniture de savoir-faire et de moyens d’action suffisant demeure ici sans réponse précise. Il pourrait donc être fécond, par la suite, de comparer différentes populations professionnelles confrontées aux violences du public en faisant varier ces trois dimensions.

---

<sup>88</sup> Appartenant à des métiers où l’implantation syndicale est historiquement faible, les employés de services ici étudiés sont également souvent des salariés en débuts de carrière en attente de l’embauche au statut cheminot, ce qui rend leur syndicalisation à la fois moins stratégiques et plus difficiles pour les organisations.

### 2.2.3. Les employés de service bouc émissaires des clients

Après avoir reçu l'attention d'auteurs pionniers en anthropologie (Girard, 1982) et en psychologie sociale (Gemmill, 1989 ; Douglas, 1995), la question du bouc émissaire a fait successivement l'objet de travaux en contextes organisationnels (Eagle et Newton, 1981 ; Bonazzi, 1983 ; Daudigeos *et al.*, 2014).

Victime sacrificielle, le bouc émissaire permet au groupe de se déresponsabiliser en attribuant à un individu, ou à un groupe d'individus, les dysfonctionnements d'un système entier (Eagle et Newton, 1981 ; Gemmill, 1989). Bien qu'il soit partiellement ou totalement innocent des maux dont on l'accuse (Girard, 1982), l'individu (ou le groupe d'individus) joue, aux yeux des persécuteurs, un rôle suffisamment significatif dans la crise pour que sa culpabilité soit crédible et que son sacrifice soit cathartique (Bonazzi, 1983 ; Daudigeos *et al.*, 2014). Aussi, les signes de cette culpabilité peuvent être associés au stigmaté qu'il porte (Goffman, 1975). Le sort violent qu'il subit, collectif et durable, renvoi au champ du harcèlement collectif au travail, notamment dans la lignée de Leymann (1996), et d'Einarsen et ses collègues (2003). Plusieurs profils-types de bouc émissaire au travail ont été mis au jour : les dirigeants, les cadres intermédiaires, mais aussi certains types de métiers, de classes d'âge, les inégalement cadres, les femmes pratiquant un métier d'homme ou encore les individus ayant tendance à avoir un rapport critique à la réalité du travail, ou bien éloignés physiquement ou idéologiquement des autres membres de l'organisation.

Cette thèse a permis de montrer un autre visage de bouc émissaire au travail, celui des employés de service, stigmatisés collectivement en tant que *population* [professionnelle] *discréditée* (Goffman, 1963). En souscrivant à l'appel de Pinto (2014), appelant les auteurs à mieux prendre en compte les groupes en tant qu'auteurs et victimes de violences au travail, il est possible de répondre à celui de Bishop et Hoel (2009), insistant sur la proximité entre les caractéristiques du harcèlement (*bullying*) et de l'expérience des violences systématiques vécues par les employés de service au contact des clients. Cela étant, il serait sans doute opportun de poursuivre des travaux en ce sens et à une échelle plus macroscopique, en analysant plus en profondeur les points de vue des différentes parties prenantes de cette bouc émissairisation des employés de service (employés, clients, dirigeants, politiques, médias), et en investiguant également plus amplement la dimension collective et durable de leur persécution.

### 3. LES IMPLICATIONS PRATIQUES DE LA THESE

#### *Préambule*

Collins (2009) écrit que, pour réduire la violence, il convient de tirer avantage de l'incompétence humaine à en faire preuve. Souscrivant à cette conception, cette thèse montre qu'il est aussi possible de tirer des leçons de la compétence des employés de service à l'empêcher. C'est sur ces deux plans qu'il convient d'agir. A cet effet, j'engage ici une réflexion quant à la gestion des violences des clients par les organisations de service, et propose des enseignements pratiques susceptibles d'alimenter celle des praticiens. Il faut cependant noter que le paradigme « situé », dans lequel s'inscrit ce travail, n'est pas acquis à l'idée d'outils de prévention clé en main et duplicables quelle que soit l'organisation hôte. Comme le fait observer Chapon (2009), la prévention de la violence se construit avec l'organisation. C'est ainsi qu'il est recommandé de lire les propositions qui suivront.

J'y tâcherai d'argumenter et de proposer des voies de reconnaissance et de condamnation organisationnelle des violences des clients (3.1). Je proposerai ensuite la mise en place d'espaces de discussion pour alimenter et soutenir l'émergence d'une prévention à partir des situations concrètes (3.2). Enfin, je reviendrai sur les dimensions organisationnelles qui ont émergé de la thèse, des pistes de prévention plus structurelles qui n'étaient pas forcément envisagées comme telles au préalable (3.3).

#### **3.1. Reconnaître et condamner les violences des clients**

Agir organisationnellement dans le sens de la lutte contre les violences ne peut réellement se faire sans reconnaître leur existence et sans s'engager dans leur dénonciation. Si beaucoup d'organisations ferment les yeux sur les violences dont elles sont le théâtre (Salah-Eddine, 2008), à plus forte raison lorsqu'il s'agit de celles de leurs clients qu'elles craignent de se mettre à dos (Bishop, Korczynski et Cohen, 2005), la reconnaissance du phénomène est un préalable essentiel qui doit être suivi par des actions concrètes et efficaces. Un certain nombre de principes ont ainsi été édictés par l'accord sur le harcèlement et la violence au travail signé en 2010, et ont été repris la même année dans un rapport de l'INRS (Moreau, Guyot, Langevin et Van de Weerdt, 2010). C'est à l'appui et par l'adaptation d'une partie de ces principes que je propose par la suite de décrire la teneur d'une démarche organisationnelle de lutte contre les violences des clients.

- **Reconnaître les violences des clients comme une condition de travail anormale et inacceptable.** Les employés de service doivent pouvoir travailler dans un environnement respectueux de la dignité humaine.
- **Reconnaître l'existence des violences des clients et l'importance d'agir contre elles.** Il s'agit ici de prendre la mesure du phénomène sans s'en dédouaner en l'attribuant uniquement à un phénomène social incontrôlable, sans le banaliser en le mettant sur le compte des employés et sans le minimiser par une définition étroite qui n'en laisserait entrevoir qu'une partie. Les aborder à partir des situations vécues comme telles par les employés de service semble ici déterminant dans la compréhension du phénomène, qui seule peut permettre une politique de lutte efficace.
- **Engager la direction de l'entreprise.** L'organisation et sa direction doivent s'inscrire activement dans l'élaboration, la mise en œuvre et la diffusion d'une politique de lutte contre les violences en interne, mais aussi auprès des clients.
- **Collaborer et engager les différents acteurs et instances de l'entreprise sur le sujet.** Il est nécessaire d'entreprendre une démarche conjointe intégrant les dirigeants, les employés de service volontaires, mais aussi les représentants du personnel et les acteurs de la sécurité et ceux de la santé au travail. Cette démarche doit assurer aux employés de service que l'entreprise donnera suite à tout événement signalé. Elle peut être l'occasion de mettre en place un groupe rassemblant des représentants de ces différents acteurs et instances, dont le projet serait de faire le bilan des situations auxquelles les employés de services sont confrontés, de construire une démarche de prévention et d'en assurer l'application et le suivi à partir d'indicateurs pertinents et définis au préalable.
- **Adopter une démarche proactive.** Prévenir les violences des clients passe aussi par l'évaluation *a priori* des choix faits par l'organisation en matière d'aménagement des espaces de travail, d'organisation du travail, d'établissement de règles et de normes concernant la délivrance du service. Ces choix, souvent pris à distance des situations de travail, sont susceptibles de favoriser l'exposition des employés aux violences des clients, et devons donc faire l'objet d'une analyse en amont (par exemple, par les employés de service eux-mêmes), voire faire l'objet de tests avant d'être ajustés et mis en place.
- **Mettre en place un accompagnement médical, psychologique, social, et juridique.** Afin de prendre en charge les victimes de violences, à plus fortes raisons lorsqu'elles sont nombreuses, l'entreprise doit mettre en place un dispositif d'accompagnement *a posteriori* impliquant un suivi médical et psychologique, une aide juridique afin d'accompagner le

salarié dans ses démarches auprès de la police et de la caisse d'assurance maladie (lorsque les faits tombent sous le coup de l'accident du travail ou de la maladie professionnelle). Enfin, l'accompagnement social de l'employé, par des marques de soutien de l'employeur et une prise en charge des encadrants (par exemple, des échanges post-agressions) doit être organisé.

- ***Mettre en place une approche « éducative » sur le sujet.*** Il s'agit en premier lieu de mettre les employés et les clients au fait des comportements répréhensibles aux yeux de la loi et/ou condamnés par l'entreprise (par exemple, en affichant les risques encourus en cas de violence dans les espaces de service). En second lieu, il convient de réprimer les comportements définis comme violents grâce à un système graduel de sanction ; certaines entreprises bancaires se réservent par exemple le droit de radier leurs clients en cas de violences envers leurs employés. Par ailleurs, il semble intéressant d'engager un dialogue avec les clients de façon à faire émerger les pierres d'achoppement et les leviers d'amélioration des interactions de service.

### **3.2. Discuter localement des situations violentes**

Les résultats de cette thèse montrent que, malgré les difficultés qu'ils ont pu éprouver à leurs débuts, les employés de service ont élaboré des capacités de compréhension et d'adaptation individuelles et collectives, ancrées dans l'activité réelle et souvent pertinentes efficaces. Il apparaît que cette connaissance constitue un bagage solide qu'il convient de conserver, d'assister et d'exploiter pour améliorer la compréhension et la gestion des violences des clients par les employés et les organisations.

Aussi, la mise en place d'*espaces de discussion* (Detchessahar, 2011) semble pertinente pour aborder la question de la violence et tâcher de mieux définir les situations qu'elle suppose, et pour outiller la confrontation des pratiques au sein du collectif et construire des solutions de régulation locales, intermédiaires et globales à partir de l'ingéniosité des employés de service (Detchessahar, 2013). Cela suppose d'instituer des lieux et des moments dédiés à la publication argumentée des situations violentes rencontrées, et à la mise en débat des actions pertinentes à mettre en œuvre. Il s'agit d'y expliciter les situations de violence pour mieux les atténuer par leur mise en discussion, d'y rechercher collectivement des compromis d'action pertinents et de s'y interroger sur les éléments structurels actionnables, qui pourront faire l'objet de propositions à vocation plus globale.

Pour jouer un rôle de régulation, de tels espaces doivent mettre en œuvre une véritable

ingénierie de la discussion, « centrée sur le travail, fréquente, animée par un cadre *de* et *dans* l'activité, informée, mémorisée et inscrite dans le long terme » (Detchessahar, 2011, p.102). Il apparaît que le dirigeant de proximité est tout indiqué pour jouer ce rôle d'animateur, à condition bien sûr d'y être formé, mais aussi d'être en capacité et en liberté de faire remonter ce qui doit l'être. Sa présence permet de donner une vocation et un poids politique à ces espaces, mais aussi de lui donner l'occasion et l'opportunité d'élaborer des solutions au cœur de l'activité réelle.

Les espaces de discussion permettent d'ouvrir la boîte de la violence et d'investir le champ de sa prévention situationnelle. Selon une lecture *schützienne*, le langage est le principal médium de la stabilisation et de la transmission des schémas typificatoires et des systèmes d'actions qui leur sont indexés. Aussi, ces espaces pourront être le lieu de leur inter-subjectivation. Ils peuvent à ce titre permettre d'arrêter une définition locale des situations violentes, de mettre au jour les protocoles d'action éprouvés en la matière et d'identifier des leviers organisationnels d'amélioration.

### **3.3. Prévenir structurellement les situations violentes en amont**

Cinq leviers de gestion structurelle des situations violentes sont envisagés et déclinés, l'action sur les causes identifiées, sur l'organisation du collectif, sur les normes de service, sur les espaces de service et sur les compétences de service.

#### **3.3.1. Agir sur les causes identifiées de violence**

Une action évidente consiste à agir sur les causes perçues des violences de clients. Si la gestion des clients de façon à éviter les déviants semble compliquée au vue de la porosité de la gare, d'autres voies sont envisageables. Travailler sur l'image des employés de service, notamment en cherchant à pallier à la communication négative qui les vise souvent, peut être une voie intéressante. De même, un certain nombre de dysfonctionnements et de règles de fonctionnement de service sont systématiquement associés à des phénomènes de violence. C'est le cas du manque d'informations ou des informations contradictoires concernant la délivrance du service (notamment en cas de retard). C'est aussi celui de la séparation des espaces de service selon les produits et les activités délivrés, peu compréhensible de l'extérieur.

### 3.3.2. Favoriser le travail collectif des collectifs de travail

Le collectif de travail est un des ressorts essentiels de la prévention, de la gestion et de la réparation des violences. Les actions allant en ce sens sont non seulement construites et transmises au sein du collectif par le partage d'expériences, mais elles y sont aussi distribuées parmi les employés et selon les situations qui se présentent à eux. Pour que l'organisation du collectif de travail permette le travail du collectif à cet effet, elle doit le favoriser.

Dans cette optique, il convient de privilégier la co-présence et le co-équipage des employés en privilégiant leur mitoyenneté dans le travail, tout en stabilisant la composition des équipes de travail et en organisant des temps collectifs de préparation et de mise en débat du travail. Par ailleurs, il semble important de veiller à la polyvalence des équipes constituées. Certains employés sont par exemples plus compétents et plus expérimentés que d'autres dans la gestion ou l'explication de certains dysfonctionnements, certains sont plus à l'aise avec une clientèle particulière, d'autres sont experts dans la gestion de certaines situations violentes. Plus le bagage collectif de compétences est riche, plus les employés peuvent y piocher collectivement pour se redistribuer les tâches afin de gérer au mieux et en amont, les situations de violence qui se présentent à eux.

### 3.3.3. Elaborer des normes de service plus opportunes que contraignantes

Comment définir des règles d'action difficilement standardisables et qui président une activité de service peu scénarisable ? Deux voies radicalement opposées peuvent être envisagées. La première consiste à prédéfinir finement les faits et gestes des employés en fonction d'une série de situations théoriques. C'est celle qu'a choisie de suivre SNCF-Transilien. La seconde voie consiste à l'inverse à déléguer entièrement la gestion des clients aux travailleurs en première ligne, qui ont alors à charge de faire avec les situations qu'ils rencontrent.

C'est une voie intermédiaire que je propose ici de suivre, car s'il a été vu que la normalisation du service pouvait produire des violences ou empêcher leur gestion par les employés, il a aussi été observé qu'elles étaient utilisées comme des ressources pour s'en protéger. Il est donc utile de disposer d'une définition claire du rôle de l'employé et des frontières du service. Il est aussi pertinent de construire des trames interactionnelles, à condition qu'elles soient générales et qu'elles aient vocation à être appropriées par les employés et adaptées aux clients. Cependant, évaluer ces employés en vérifiant la conformité de leurs comportements à

ces normes, notamment par le biais d'un *client mystère*, semble aller dans le sens contraire de la qualité du service d'une part, et de sa pacification d'autre part.

Il apparaît à rebours plus pertinent d'évaluer la connaissance de ces contenus en dehors des interactions de service, de façon à permettre leur adaptation en situation, qui pourra faire l'objet d'une évaluation par l'encadrant de proximité, par exemple au cours d'une évaluation en tandem. Dans le même temps, les espaces de discussion peuvent constituer un lieu adéquat à l'élaboration d'une *jurisprudence locale* (Ughetto, 2009) quant aux usages collectivement admis, au profit d'une appropriation homogène de normes de service. Il semble en effet nécessaire de permettre la traduction située des plans d'action prescrits.

#### 3.3.4. Entre-ouvrir les espaces de service

Comment aménager des espaces exposés au public, dédiés à son accueil et devant dans le même temps protéger les employés de service vis-à-vis des violences ? Il ressort de cette thèse qu'il est nécessaire d'ouvrir suffisamment les vitrines de l'interaction pour qu'elles ne provoquent pas la violence, tout en y ménageant des coulisses étanches et directement accessibles.

Cela nécessite de tendre vers des espaces interactionnels non vitrés et favorisant la proximité entre les employés et les clients, notamment dans le cas de l'après-vente, mais aussi dans celui de la vente avec l'installation possible de caisses enregistreuses sécurisées déjà présentes dans certains espaces de vente, pour écarter la problématique du vol. L'importance de positionner les employés de service à la même hauteur que les clients se manifeste également comme un élément important de la pacification des relations de service. Il semble par ailleurs nécessaire de sécuriser cet environnement par la fixation ou le retrait de tout ce qui est traditionnellement utilisé par les clients pour frapper les employés, comme le matériel informatique ou les gère-files.

Enfin, pour ne pas qu'elles débordent dans les vitrines du service, les coulisses doivent être suffisamment dimensionnées en espace et en temps accessibles, pour jouer leur double rôle de libération et de protection des employés. Ces espaces refuges doivent être en capacité d'accueillir les activités censées s'y dérouler à l'insu du regard des clients, sans quoi ces activités s'exprimeront sur la scène de l'interaction de service, au risque d'entraîner de nouvelles violences. C'est d'autant plus le cas pour les employés de service portant un uniforme qui les rend identifiable. La mise en place d'espaces de pauses suffisamment



dimensionnés, et l'introduction d'un temps d'habillage et de déshabillage sur le lieu de travail, pourraient éviter *a minima* les violences qui ont lieu sur les temps de pause et de trajet.

### 3.3.5. Développer les compétences situées et ésoériques des employés de service

Une des particularités et des difficultés de gestion du travail de service en première ligne est qu'il associe des qualifications techniques à des compétences situées mises en œuvre dans l'interaction, et dont le bon déroulement dépend.

Afin de développer des compétences interactionnelles - inséparables des situations qu'elles visent à gérer et tenant une place majoritaire dans cette gestion - La formation des employés de service peut en constituer un levier pour les aider à « faire » non pas seulement avec, mais aussi « face » et « contre » les interactions violentes. A quelques conditions cependant. Il apparaît en particulier, que la formation doit être adaptée au développement des compétences situées de service, en leur permettant de partir des situations types de violence et en s'appuyant sur des pédagogies stimulant leur réflexion (Collard, Suquet et Raulet-Creuset, 2015). Il semble alors opportun de mettre en place un dispositif véritablement encasté dans les situations de violence des clients, en associant à sa conception, des employés de service expérimentés et des formateurs spécialisés de la question (par exemple, en proposant des ateliers d'improvisation théâtrale, des mises en situation professionnelles, des jeux de rôles). Il est aussi possible d'imaginer un fractionnement de la formation entre des périodes de mise en application des savoirs sur le terrain, et des étapes de formation où les compétences développées *in situ* sont objectivées et discutées.

Une seconde piste invite à se pencher sur l'élaboration des compétences inédites des employés de service face aux clients. Dans le cas étudié, l'entreprise a largement investie dans la mise en autonomie de ses clients, leur a délégué une partie du travail de service, et reconstruit désormais le rôle des employés autour de la prise en charge de ceux qui ne sont pas suffisamment autonome pour utiliser le service par eux-mêmes. Or, cette thèse montre qu'en réalité, les clients autonomes ont aussi recours aux employés de service et que dans ce contexte, la détention de compétences particulières constitue une protection. Il semble donc impératif que d'accroître le différentiel de compétence des employés vis-à-vis de ces clients autonomes. En priorité, l'organisation de visites régulières des différents maillons de la chaîne de service, peut à ce titre leur permettre de mieux en comprendre la mécanique et de fournir des explications précises et poussée, notamment en cas de (dys)fonctionnements.

## CONCLUSION GENERALE

[...*Suite*] « On traite les sujets administrativement, un par un. Le reste, j'ai presque envie de dire que tout le monde s'en fout. Mais la réalité du terrain, elle est un peu différente de la réalité des papiers administratifs. En fait moi je pourrais m'en foutre complètement, mais j'ai pas le choix si je veux pas me retrouver avec cent cinquante-trois agents à l'asile psychiatrique. Du coup, je dois gérer comme si c'était avec un petit de ma cité qui avait eu une bagarre avec quelqu'un d'autre. Parce ce que ce qu'il s'est réellement passé pour Ismaël, c'est que pour éviter qu'il soit viré, on s'est renseigné sur cette personne qu'il a agressé. On s'est rendu compte qu'elle habitait au Val d'Argenteuil. On a des agents qui y habitent là-bas et qui l'ont bien identifié, et qui sont partis lui parler pour lui dire « fais attention, parce que si tu portes plainte contre le gars qui t'a tapé, tu risquerais d'avoir tout l'attirail de la SNCF derrière toi ». Donc on lui a fait un peu peur. Donc le mec, il a eu les chocottes, il n'a pas porté plainte et il est venu s'excuser auprès d'Ismaël. Voilà ce qui se cache derrière l'administratif, voilà l'envers du décor »

(Karim - Directeur de secteur/Ancien agent commercial - Gare de l'Ouest)

Ce travail a permis de saisir les raisons pour lesquelles Ismaël - comme d'autres avant et après lui - en est arrivé à battre un client jusqu'au sang, en raison de violences qu'il avait pourtant l'habitude de supporter. Son geste montre que ce que ces employés règlent instinctivement et efficacement au quotidien, les affectent profondément jour après jour. L'attitude de son collectif de travail, menaçant cet agresseur devenu victime, de faire à leur tour preuve de violence à son égard, s'ajoute à cette histoire pour témoigner des phénomènes de ripostes violentes qui se jouent, en l'absence de réponse organisationnelle effective et adaptée.

De façon plus générale, les violences décrites ici se manifestent sur la scène du travail des employés, mais interrogent le monde du travail en général. Que pensez de la révolusion mutuelle s'immisçant dans le face-à-face entre des populations vivant et travaillant côte-à-côte plutôt qu'ensemble. De même, ne faudrait-il pas envisager sous un autre angle, les crises colères et les effusions de haine de ces cadres empruntant la gare au pas de course, stressés ou éreintés par leur journée de travail ? Dans un autre registre, pouvons-nous comprendre les attaques désespérées de ceux qui s'inquiètent de la précarité de leur avenir professionnel sur le trajet qui les conduit au travail ? Enfin, que penser de l'attitude des exclus du monde du travail, pour qui s'en prendre à un employé devient un moyen d'exister dans l'espace public ?

Les violences décrites ici ne sont pas les violences accidentelles, ni les violences de prédation contre lesquelles l'entreprise tente de se protéger. Ce sont des violences revanchardes et réciproques. En l'absence d'intervention organisationnelle et politique, elles poursuivent leur spirale interpersonnelle. La violence n'ayant d'autre fin qu'elle-même.

# INDEX DES SIGLES, TABLEAUX, FIGURES ET SYNTHESES

## INDEX DES SIGLES

|              |  |
|--------------|--|
| <b>COE</b>   | Centre Opérationnel de l'Escale        |
| <b>COT</b>   | Centre Opérationnel Transilien         |
| <b>DET</b>   | Dirigent d'Etablissement               |
| <b>DPX</b>   | Dirigeant De Proximité                 |
| <b>DUO</b>   | Dirigeant d'Unité Opérationnelle       |
| <b>EML</b>   | Equipe Mobile de Ligne                 |
| <b>PMR</b>   | Personne à Mobilité Réduite            |
| <b>ROSEG</b> | Responsable Opérationnel des Services  |
| <b>STIF</b>  | Syndicat des Transport d'Ile-de-France |

## INDEX DES TABLEAUX

|                  |  |     |
|------------------|--|-----|
| <b>Tableau 1</b> | Exemples de définitions dans la littérature institutionnelle et scientifique.  | 37  |
| <b>Tableau 2</b> | Typologie des violences internes et externes   | 43  |
| <b>Tableau 3</b> | Employés à risque vis-à-vis des violences externes d'après l'INRS (2017)   | 44  |
| <b>Tableau 4</b> | Présentation des cadres théoriques et principaux concepts mobilisés dans les contributions portant sur les tactiques des employés face aux violences des clients | 57  |
| <b>Tableau 5</b> | Champs d'action potentiels des organisations face aux violences (adapté de Plante, 2008)   | 61  |
| <b>Tableau 6</b> | Typologie des formes d'intervention sur les instruments de gestion (adapté de Martineau 2012)  | 102 |
| <b>Tableau 7</b> | Itinéraire de la problématisation de la recherche  | 113 |
| <b>Tableau 8</b> | Implications du cadre épistémologique interprétatif de la recherche. (Marie-José Avenier et Thomas, 2012)  | 119 |

|                   |   |     |
|-------------------|---|-----|
| <b>Tableau 9</b>  | Logique de gestion des clients selon les situations chez Transilien (d'après Abramovici, 2011)          | 134 |
| <b>Tableau 10</b> | Les espaces commerciaux de la gare de l'Ouest   | 139 |
| <b>Tableau 11</b> | Synthèse des études parallèles menées   | 149 |
| <b>Tableau 12</b> | Synthèse des entretiens <i>re situ</i> menés  | 151 |
| <b>Tableau 13</b> | Synthèse des participations observantes menées  | 154 |
| <b>Tableau 14</b> | Synthèse des observations participantes menées  | 156 |
| <b>Tableau 15</b> | Questions de recherche, dimensions étudiées et choix des unités d'analyse                               | 163 |
| <b>Tableau 16</b> | Champ lexical mobilisé par les agents pour décrire les violences des clients                            | 163 |
| <b>Tableau 17</b> | <i>L'abus et le mépris</i>  | 189 |
| <b>Tableau 18</b> | <i>Le défoulement et le pétage de plombs</i>  | 199 |
| <b>Tableau 19</b> | <i>Le délire et l'atteinte</i>  | 206 |
| <b>Tableau 20</b> | Typologie des expériences violentes vécues par les agents face aux clients                              | 207 |
| <b>Tableau 21</b> | Synthèse des actions déployées par les agents commerciaux face aux violences                            | 295 |
| <b>Tableau 22</b> | Les usages types du signalement des violences par les agents commerciaux                                | 310 |
| <b>Tableau 23</b> | Les non-usages types du signalement des violences par les agents commerciaux                            | 312 |
| <b>Tableau 24</b> | Les espaces de service selon leur niveau d'exposition aux violences des clients                         | 336 |
| <b>Tableau 25</b> | Les contributions relatives aux expériences des employés de service face aux violences des clients      | 350 |
| <b>Tableau 26</b> | Les contributions relatives aux actions des employés de service face aux violences des clients          | 358 |
| <b>Tableau 27</b> | Les contributions relatives aux rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes | 365 |

## INDEX DES FIGURES

|                   |  |     |
|-------------------|--|-----|
| <b>Figure 1</b>   | Tour d'horizon interdisciplinaire des principales conceptions de la violence   | 18  |
| <b>Figure 2</b>   | Evolution des publications de l'OIT sur la violence au travail   | 25  |
| <b>Figure 3</b>   | Evolution des articles traitant de la violence au travail dans les revues gestionnaires classées par le CNRS   | 26  |
| <b>Figure 4</b>   | Cartographie des mauvais comportements au travail (Anderson et Pearson, 1999)  | 30  |
| <b>Figure 5</b>   | Cartographie des maux du travail   | 32  |
| <b>Figure 6</b>   | Modèle interactif de Chappell et Di Martino (2006)   | 53  |
| <b>Figure 7</b>   | Les actions explicites et implicites des organisations face aux violences des clients  | 64  |
| <b>Figure 8</b>   | Généalogie des courants de l'action située repris de Conein et Jacopin (1994)  | 70  |
| <b>Figure 9</b>   | Modélisation de la relation de service à partir des travaux de Goffman (1968) et de Gadrey (1994)  | 78  |
| <b>Figure 10</b>  | Les conceptions situées pragmatistes et interactionniste de l'expérience.  | 86  |
| <b>Figure 11.</b> | Les actions déployées par les employés de service avant, pendant et après les violences des clients  | 97  |
| <b>Figure 12</b>  | Modèle conceptuel et questions de recherche associées  | 105 |
| <b>Figure 13</b>  | Boucles d'itérations abductives entre la théorie et le terrain   | 121 |
| <b>Figure 14</b>  | Rattachement contractuel du chercheur et terrain d'investigation de la recherche   | 125 |
| <b>Figure 15</b>  | Structure de l'EPIC SNCF Mobilité  | 125 |
| <b>Figure 16</b>  | L'organisation des relations de service chez Transilien  | 133 |
| <b>Figure 17</b>  | Part des voyageurs arrivant à destination avec moins de 5 minutes de retard sur les réseaux trains et RER de la gare de l'Ouest d'après les résultats SNCF/OMNIL | 136 |
| <b>Figure 18</b>  | Les disparités de revenus franciliens en 2014 d'après l'INSEE  | 137 |
| <b>Figure 19</b>  | Gare de l'Ouest, un nœud ferroviaire   | 140 |
| <b>Figure 20</b>  | Taux de fréquence et de gravité des accidents de travail chez SNCF- <i>Voyageur</i> (d'après un document interne)  | 144 |
| <b>Figure 21</b>  | Les parts des causes des accidents de travail avec arrêts des agents commerciaux Transiliens en 2017   | 144 |

|                  |  |     |
|------------------|--|-----|
| <b>Figure 22</b> | Les parts des formes de violences identifiées dans les cas de violence des clients envers les agents commerciaux Transiliens en 2017 | 145 |
| <b>Figure 23</b> | Les relations entre les catégories de clients et les types d'expériences violentes   | 214 |
| <b>Figure 24</b> | Le processus de cadrage des expériences violentes par les agents commerciaux   | 226 |
| <b>Figure 25</b> | Les places attribuées aux expériences violentes dans les différents idéaux professionnels des agents commerciaux                     | 237 |
| <b>Figure 26</b> | Les actions mises en œuvre par les agents face aux violences liées à leurs stigmates   | 254 |
| <b>Figure 27</b> | Les actions mises en œuvre dans les situations de violence liées aux (dys)fonctionnements de service                                 | 275 |
| <b>Figure 28</b> | Les actions mises en œuvre dans les situations de violence liées aux déviations des clients  | 284 |
| <b>Figure 29</b> | Les actions communes mises en œuvre dans les situations de violence  | 294 |
| <b>Figure 30</b> | Une lecture polarisée des violences des clients  | 303 |
| <b>Figure 31</b> | Une relation de service structurellement déficitaire pour les agents commerciaux   | 327 |

## INDEX DES SYNTHÈSES DE CHAPITRE

|                     |  |     |
|---------------------|--|-----|
| <b>Synthèse I</b>   | Les violences des clients envers les employés de service                     | 66  |
| <b>Synthèse II</b>  | Une lecture située des employés de service face aux violences des clients    | 106 |
| <b>Synthèse III</b> | Le canevas général de la recherche   | 146 |
| <b>Synthèse IV</b>  | Méthodologie de recueil et d'analyse des données                             | 169 |
| <b>Synthèse V</b>   | Les expériences violentes vécues par les agents commerciaux face aux clients | 238 |
| <b>Synthèse VI</b>  | Les actions des agents commerciaux face aux violences des clients            | 295 |
| <b>Synthèse VII</b> | Les rôles des environnements organisationnels dans les situations violentes  | 340 |

## BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, A. (2004). *Methods of Discovery: Heuristics for the Social Sciences*. W. W. Norton & Company.
- Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2012). Le nouveau management public est-il pathogène?. *Management international*, 16(3), 10-24.
- Abord de Chatillon, E., Bachelard, O. et Moscarola, J. (2006). Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles. *Management & Avenir*, (4), 101-114.
- Abramovici, M. (2011). « Attention: un client peut en cacher un autre! ». La gestion des clients en situation perturbée. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, (3), 71-81.
- Aggeri, F. et Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Aliseda, A. (2006). *Abductive reasoning*. Springer.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. Dans Giordano, Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, 245-290. EMS,.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans Thiétart R.-A. et al. *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Anderson, L. M. et Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace *The Academy of Management Review*, (24), 452-471.
- André, P., Beauquier, S. et Gorgeon, C. (2007). Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ? *Lien social et Politiques*, (57), 151-162.
- Anosike, P., Ehrich, L. C. et Ahmed, P. (2012). Phenomenology as a method for exploring management practice. *International Journal of Management Practice*, 5(3), 205-224.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.
- Arendt, H. (1972). *Du Mensonge à la violence*. Calmann-Lévy.
- Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J.-P., Cases, C., Davezies, P., et al. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail. Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
- Aubert, N., de Gaulejac, V. et Vindras, S. (1991). *Le Coût de l'excellence*. Seuil.
- Augé, M. (1992). *Non-lieu. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Seuil.

- Aurousseau, C. et Landry, S. (1996). *Les Professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*. UQAM.
- Austin, J. L. (1970) [1962]. *Quand dire c'est faire*. Seuil.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*. Pearson.
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 13-27.
- Ayache, M. et Dumez, H. (2011a). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33-46.
- Ayache, M. et Dumez, H. (2011b). Réflexions en forme de réponses: à propos du codage dans la recherche qualitative. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(3), 29-34.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33-46.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.
- Ayimpam, S. (2015). Enquêter sur la violence. *Civilisations*, 64(1), 57-66.
- Bachelard, O., Debout, M., Grasset, Y. et Rouat, S. (2008). *Risques psychosociaux au travail: vraies questions, bonnes réponses*. Liaisons.
- Baiada-Hirèche, L., Pasquero, J. et Chanlat, J.-F. (2011). Managerial responsibility as negotiated order: A social construction perspective. *Journal of business ethics*, 101(1), 17-31.
- Baines, D. et Cunningham, I. (2011). 'White knuckle care work': Violence, gender and new public management in the voluntary sector. *Work, employment and society*, 25(4), 760-776.
- Bancel-Charensol, L. et Jougleux, M. (1997). Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services. *Revue française de gestion*, (113), 71-81.
- Bancel-Charensol, L. et Jougleux, M. (2004). L'impact des outils de gestion sur le travail en front office. *Travail et emploi*, (99), 81-97.
- Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Prentice Hall.
- Barbier, P. (2012). Contrainte relationnelle et résistance au travail. *Sociétés contemporaines*, (2), 31-57.
- Bardin, L. (1993). *L'Analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Barling, J., Dupré, K. E. et Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual review of Psychology*, 60, 671-692.



- Baron, R. A. et Neuman, J. H. (1998). Workplace aggression-the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 446-464.
- Baron, R. A., Neuman, J. H. et Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive behavior*, 25(4), 281-296.
- Bartoli, A. (1997). *Le Management dans les organisations publiques*. Dunod.
- Bayart, D., Borzeix, A. et Lacoste, M. (1997). Les traversées de la gare: filmer des activités itinérantes. *Champs visuels*, (6), 75-90.
- Beauquier, S. (2003). *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations « orientées clients »*. Le cas de deux entreprises de service : ASSUR et la RATP. Thèse de doctorat. Ecole des Ponts ParisTech.
- Beauquier, S. (2007). « Orientation client » et (in)civilité : le cas d'une ligne de transport public collectif. *Lien social et Politiques*, (57), 115-124.
- Bedin, V. et Dortier, J.-F. (2011). *Violence (s) et société aujourd'hui*. Sciences humaines.
- Bennett, R. J. et Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. Dans Greenberg, J. (dir.), *Organizational behavior: The state of the science*, 247-281. Lawrence Erlbaum.
- Ben-Zur, H. et Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 81-99.
- Berger, P. et Luckmann, T. (2012). *La Construction sociale de la réalité*. Armand Colin.
- Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological bulletin*, 106(1), 59.
- Bérout, S. (2010). *Violence et radicalité dans les conflits du travail: quelques pistes d'analyses*. Desclée de Brouwer.
- Bérout, S. et Mouriaux, R. (2001). Violence et sabotage dans les grèves en France. Dans Larose, C. *Cellatex: quand l'acide a coulé*, 141-167. Syllepse.
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *CRG-1133*. (485). *Cahier du laboratoire*.
- Berry, M. (2000). Diriger des thèses de terrain. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 62(12), 88-97.
- Beugré, C. D. (2005). Understanding injustice-related aggression in organizations: A cognitive model. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1120-1136.
- Beugré, C. D. (2005). Understanding injustice-related aggression in organizations: A cognitive model. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1120-1136.

- Bishop, V. (2006). *Violence on the frontline: a qualitative study of how service workers cope*. Thèse de doctorat. Loughborough University.
- Bishop, V. et Hoel, H. (2008). The customer is always right? Exploring the concept of customer bullying in the British Employment Service. *Journal of Consumer Culture*, 8(3), 341-367.
- Bishop, V., Cassell, C. M. et Hoel, H. (2009). Preserving masculinity in service work: An exploration of the underreporting of customer anti-social behaviour. *Human Relations*, 62(1), 5-25.
- Bishop, V., Korczynski, M. et Cohen, L. (2005). The invisibility of violence constructing violence out of the job centre workplace in the UK. *Work, Employment & Society*, 19(3), 583-602.
- Bonazzi, G. (1983). Scapegoating in Complex Organizations: The Results of a Comparative Study of Symbolic Blame-Giving in Italian and French Public Administration. *Organization Studies*, 4(1), 118.
- Bonitto-Donato, C. (2012). *La métaphore théâtrale et la théorie des jeux dans l'œuvre d'E. Goffman: paradigmes individualistes ou situationnistes?*. Presses Universitaires de France.
- Borzeix, A. (2000). Relation de service et sociologie du travail. L'utilisateur, une figure qui nous dérange? *Cahiers du genre*, (28), 19-48.
- Bouillonnet, J.-Y. (2014). *Rapport d'information de la mission d'information relative à la mesure statistique des délinquances et de leurs conséquences*. Rapport parlementaire.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Seuil.
- Bourdieu, P. et Passeron, J. C. (1970). *La reproduction: éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Minuit.
- Bourgeois, P. et Scheper-Hughes, N. (2004). *Violence in War and Peace*. Blackwell.
- Boussard, V., Loriol, M. et Caroly, S. (2006). Catégorisation des usagers et rhétorique professionnelle: le cas des policiers sur la voie publique. *Sociologie du travail*, 48(2), 209-225.
- Boyd, C. (2002). Customer violence and employee health and safety. *Work, Employment and Society*, 16(1), 151-169.
- Bradfield, M. et Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of Management*, 25(5), 607-631.
- Branch, S., Ramsay, S. et Barker, M. (2007). Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff-an interview study. *Journal of management & organization*, 13(03), 264-281.
- Branch, S., Ramsay, S. et Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.

- Buscatto, M. (2016). La forge conceptuelle. "Intersectionnalité": À propos des usages épistémologiques d'un concept (très) à la mode. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 47(47-2), 101-115.
- Buss, A. H. (1961). *The Psychology of aggression*. Wiley.
- Caroly, S. (2002). Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (4)1, 1-34.
- Cavalin, C. (2012). Violences au travail: Que mesure-t-on dans les enquêtes? *Connaissance de l'Emploi*, (96), 1-4.
- Cefai, D. et Gardella, E. (2012). Comment analyser une situation selon le dernier Goffman. Dans Cefai, D. et Perreau, L. (dir.), *Erving Goffman et l'ordre de l'interaction*, 233-265. CURAPP et CEMS.
- Cefai, D. et Perreau, L. (2012) L'énigme de l'institution totale: Repenser la relation intellectuelle Hughes-Goffman. Dans Cefai, D. et Perreau, L. (dir.), *Erving Goffman et l'ordre de l'interaction*, 109-137. CURAPP et CEMS.
- Cefai, D., (2010). L'engagement ethnographique. Dans Cefai, D. (dir.), *L'engagement ethnographique*, 7-23. Editions EHESS.
- Chakor, T., Abord de Chatillon, E. et Bachelard, O. (2015). La santé et sécurité au travail au sein des congrès de la communauté AGRH : retour sur 25 ans de travaux et perspectives futures de recherche. *@GRH*, (2), 127-165.
- Chanlat, J. F. (2017). La place de la subjectivité dans les théories managériales : un regard socio-historique. Dans Mercure, D. et Bourdages-Sylvain, M. P. (dir.). *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*. Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'Individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management: plaidoyer pour une anthropologie générale*. Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (1999). Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. Dans Brunstein, I. (dir.), *L'Homme à l'échine pliée: réflexions sur le stress professionnel*, 29-61. Desclée de Brouwer.
- Chanlat, J.-F. (2013). Les études critiques en management. Un rappel historique. *Communication*, 31(1).
- Chanlat, J.-F. (2014). Langue et pensée dans le champ de la recherche en gestion: constats et enjeux et atouts de la langue française. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, (1), 4-17.
- Chapon, E. (2009). Prévention de la violence scolaire. *Revue française de gestion*, (5), 29-42.
- Chappell, D. et Di Martino, V. (2000). *La Violence au travail*. International Labour Organization.

- Chappell, D. et Di Martino, V. (2006). *Violence at work*. International Labour Organization.
- Charreire, S. et Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), 31-55.
- Chesnais, J.-C. (1981). *Histoire de la violence. En occident de 1800 à nos jours*. Robert Laffont.
- Chiapello, È. et Gilbert, P. (2012). Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?. *Le travail humain*, 75(1), 1-18.
- Cicourel, A. V. (1994). La connaissance distribuée dans le diagnostic médical. *Sociologie du travail*, 427-449.
- Cintas, C. (2007). « Quand la violence au travail ne se trouve pas là où on l'attend... » : le cas d'un hôpital psychiatrique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 4(2), 213-231.
- Cintas, C. (2010). Violence des échanges en milieu extrême : que peut faire le management ? *Humanisme & Entreprise*, (296), 61-79.
- Cintas, C. (2013). *Violences au travail : l'organisation en débat*. EMS.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte.
- Clot, Y. et Gollac, M. (2014). *Le Travail peut-il devenir supportable ?*. Armand Colin.
- Clot, Y. et Lhuillier, D. (2006). *Perspectives en clinique du travail*. Erès.
- Cochoy, F. (2002). Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. *Sociologie du Travail*, 44(3), 357-380.
- Collard, D. (2002). *La médiation : une compétence ingérable ? Le cas des emplois-jeunes de la SNCF*. Thèse de doctorat. Université de Bourgogne.
- Collard, D. (2003). Analyser les compétences des médiateurs dans les gares de banlieue. *Travail et emploi*, (94), 37-43.
- Collard, D. (2010). De la stratégie orientée client aux « enquêtes client mystère »: Les « enquêtes client mystère » à la SNCF : une « fiction » aux effets pourtant bien réels !. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, (4), 36-46.
- Collard, D. (2011). Une « déviance » à double tranchant, entre désordres et innovations. Le cas des agents d'ambiance de la SNCF. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, (3), 8-16.
- Collard, D., Raulet-Croset, N., Teulier, R. et Suquet, J. B. (2013). Les managers de proximité face aux compétences: une approche située. *Annales des Mines - Gérer et comprendre* (3), 62-72.
- Collins, R. (2009). Micro and macro causes of violence. *International Journal of Conflict and Violence*, 3(1), 9-22.
- Conein, B. (1990). Cognition située et coordination de l'action, la cuisine dans tous ses états. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 8(43), 99-110.

- Conein, B. (1998). Les sens sociaux: coordination de l'attention et interaction sociale. *Intellectica*, 1(2), 26.
- Conein, B. (2012). Le sens moral de la réparation. La réparation comme expression de l'ordre de l'interaction. Dans Cefaï, D. et Perreau, L. (dir.), *Erving Goffman et l'ordre de l'interaction*, 109-137. CURAPP et CEMS.
- Conein, B. et Jacopin, E. (1994). Action située et cognition: le savoir en place. *Sociologie du travail*. 36-4. 475-500.
- Conklin, T. A. (2007). Method or Madness Phenomenology as Knowledge Creator. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 275-287.
- Corney, B. (2008). Aggression in the workplace: A study of horizontal violence utilising Heideggerian hermeneutic phenomenology. *Journal of health organization and management*, 22(2), 164-177.
- Costas, J. et Grey, C. (2018). Violence and Organization Studies. *Organization Studies*, 1-14.
- Courcy, F. et Chamberland, L. (2004). Violence au travail : individus, relations et organisations à risque. *Interactions*, 8(1). 23-37.
- Courcy, F. et Savoie, A. (2003). L'agression en milieu de travail : qu'en est-il et que faire? *Gestion*, 28(2), 19-25.
- Courcy, F., Brunet, L. et Savoie, A. (2004). *Violences au travail*. Presse Universitaires du Midi.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K. et Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and violent behavior*, 7(1), 33-51.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Identity politics, intersectionality, and violence against women. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299.
- D'Cruz, P. et Noronha, E. (2010). The exit coping response to workplace bullying: The contribution of inclusivist and exclusivist HRM strategies. *Employee Relations*, 32(2), 102-120.
- Daudigeos, T., Pasquier, V. et Valiorgue, B. (2014). Bouc-émissaires, lynchages médiatiques et contestation des pratiques irresponsables des firmes multinationales. *Revue de l'organisation responsable*, 9(2), 46-59.
- Davezies, P. (2001). Le stress au travail: entre savoirs scientifiques et débat social. *Performance. Stratégies et Facteur Humain*, 1, 4-7.
- David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. (2012). *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des Mines.
- De Gaulejac, V. (2005). *La Société malade de la gestion*. Seuil.
- De Terssac, G. (2012). La théorie de la régulation sociale: repères introductifs. *Revue Interventions économiques*, (45), 47-53.

- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, (3), 109-126.
- De Vaujany, F. X. et Grimand, A. (2005). Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion. Dans De Vaujany, F. X. (dir.). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, 223-234. EMS.
- Deharo, G. et Point, S. (2016). L'influence de la recherche en gestion sur la qualification juridique du stress. *Revue française de gestion*, (8), 39-54.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.
- Dejours, C. (1999). Violence ou domination. *Travailler*, 3, 11-29.
- Dejours, C. (2005). *Travaux préparatoires à l'élaboration du Plan Violence et Santé en application de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004*. Rapport de la Commission « Violences, travail, emploi, santé ».
- Dejours, C. (2007). *Conjurer la violence: travail, violence et santé*. Payot.
- Dejours, C. (2010). *Observations cliniques en psychopathologie du travail*. Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. et Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire?* Presses universitaires de France.
- Denzin, N.K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.
- DeRose, K. (1992). Contextualism and knowledge attributions. *Philosophy and phenomenological research*, 52(4), 913-929.
- Desmarais, C. et Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion*, (6), 71-88.
- Detchessahar M., (2011). Quand le management n'est pas le problème, mais la solution..., *Revue Française de Gestion*, (214), 89-105.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. *Revue française de gestion*, n° 214(5), 89-105.
- Detchessahar, M., Devigne, M., Grevin, A. et Stimec, A. (2012). Santé et souffrance au travail, le management en question. Dans Bardelli, P. et Allouche, J. (dir.), *La Souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise?*, 293-318. Armand Colin.
- Dewey, J. (1993) [1938]. *Logique. La théorie de l'enquête*. Presses Universitaires de France.
- Di Martino, V., Hoel, H. et Cooper, C. L. (2003). *Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail*. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Diné, S. (2011). De la cohérence du style de rédaction avec le positionnement épistémologique du chercheur. *Management & Avenir*. 43(3), 303-317.
- Dollard, J., Miller, N. E., Doob, L. W., Mowrer, O. H. et Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*. Yale University Press.

- Domenach, J. M. (1978). L'ubiquité de la violence. *Revue Internationale des Sciences Sociales Paris*, 30(4), 759-767.
- Donada, C. et Nogatchewsky, G. (2008). Le client est roi! Dans Pezet, A. et Sponem, S. (dir). *Petit bréviaire des idées reçues en management*, 68-77. La Découverte.
- Douglas, M. (1992). *De la souillure. Etudes sur la notion de pollution et de tabou*. La Découverte.
- Douglas, S. C. et Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547.
- Douglas, T. (1995). *Scapegoats: transferring blame*. Routledge.
- Dubois, V. (1999). *La Vie au guichet*. Economica.
- Dujarier, M. A. (2006). *L'Idéal au travail*. Presses universitaires de France.
- Dujarier, M.-A. (2008). *Le Travail du consommateur: De Mac Do à eBay: comment nous coproduisons ce que nous achetons*. La Découverte.
- Dumez, H. (2010). La description : point aveugle de la recherche qualitative. *Le Libellio d'AEGIS*, 6(2), 28-43.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 3-9.
- Dumez, H. (2013a). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dumez, H. (2013b). Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*. 2. 29-42.
- Dumez, H. (2013c). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas? *Le Libellio d'AEGIS*, 9(2), 13-26.
- Dunlop, P. D. et Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of organizational behavior*, 25(1), 67-80.
- Echerverri, P., Salomonson, N. et Åberg, A. (2012). Dealing with customer misbehaviour: Employees' tactics, practical judgement and implicit knowledge. *Marketing Theory*, 12(4), 427-449.
- Elias N. (2002) [1939]. *La Civilisation des mœurs*. Calmann-Lévy.
- Fanon, F. (1961). *Les Damnés de la terre*. Maspero.
- Fassin, D., Bourdelais, P. et Dozon, J. P. (2005). *Les Constructions de l'intolérable: études d'anthropologie et d'histoire sur les frontières de l'espace moral*. La Découverte.
- Faulx, D. et Delvaux, S. (2005). Le harcèlement moral au travail: phénomène objectivable ou «concept horizon»? Analyse critique des définitions des phénomènes de victimisation au travail. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, 7-3.

- Favaro, M. (2014). *Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail. Proposition d'un modèle-cadre pour comprendre et intervenir*. Rapport de recherche. Notes scientifiques et techniques de l'INRS.
- Favret-Saada, J. (1977). *Les Mots, la mort, les sorts*. Gallimard.
- Finez, J. (2013). Aux origines de la préoccupation marchande à la SNCF (1960-2011). *La nouvelle revue du travail*, (2).
- Fischer, G. N. et Tarquinio, C. (2003). *Psychologie des violences sociales*. Dunod.
- Fortino, S. (2014). Invisibilisation de la pénibilité au travail, mixité et rapports de genre. Conducteurs et agents commerciaux dans le secteur ferroviaire. *La nouvelle revue du travail*, (4).
- Foucault, F. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- Fournier, P. et Arborio, A. M. (1999). *L'Enquête et ses méthodes: l'observation directe*. Armand Colin.
- Fox, S., Spector, P. E. et Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- Fracchiolla, B. (2011). Injure. Dans Marzano, M. M. (dir.), *Dictionnaire de la violence*, 706-710. Presses universitaires de France.
- Frappat, H. (2000). *La Violence*. Flammarion.
- Freud, S. (1971) [1929]. *Malaise dans la civilisation*. Presses Universitaires de France.
- Fullerton, R. A. et Punj, G. (1997). What is consumer misbehavior?. *Advances in Consumer Research*. (24), 336-339
- Fullerton, R. A. et Punj, G. (2004). Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior. *Journal of Business Research*, 57(11), 1239-1249.
- Gadrey, J. (1992). *L'Economie des services*. La Découverte.
- Gadrey, J. (1994). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du travail*, (3), 381-389.
- Gamassou, C., Bouville, G., Chakor, T., Pezé, S. et Moisson, V. (2018). Gestion des ressources humaines et santé au travail: science de l'action ou de la réaction? *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, (20)1.
- Garfinkel, H. et Barthélémy, M. (2007) [1967]. *Recherches en ethnométhodologie*. Presses Universitaires de France.
- Gatfaoui, S. et Suquet, J.-B. (2013). Quels sont les processus de construction de la déviance des clients? Le cas des relations de service bancaire. *Gestion des Clients déviants*, Octobre 2013, Reims.
- Gaulejac, V. de. (2004). Le sujet manqué: l'individu face aux contradictions de l'hypermodernité. Dans Aubert, N. (dir.), *L'Individu hypermoderne*. Èrès. 129-143.



- Geertz, C. (2010) [1973]. *The Interpretation of cultures*. Archives contemporaines.
- Gemmill, G. (1989). The Dynamics of Scapegoating in Small Groups. *Small Group Research*, 20(4), 406-418.
- Giacalone, R. A. et Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. et Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?, *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Gibson, J.J. (1986). *An ecological approach to visual perception*. Erlbaum.
- Gibson, S. K. et Hanes, L. A. (2003). The contribution of phenomenology to HRD research. *Human Resource Development Review*, 2(2), 181-205.
- Gill, M., Fisher, B. et Bowie, V. (2002). *Violence at work, causes, patterns and prevention*. Willan Publishing.
- Girard, R. (1972). *La Violence et le sacré*. Minuit.
- Girard, R. (2014) [1972]. *La Violence et le sacré*. Grasset.
- Girin, J. (1981). Quel paradigme pour la recherche en gestion? *Économies et sociétés*, (15) 10, 11-12.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans Martinet, A.C. (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, 141-182. Economica.
- Girord-Seville, M. et Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thietart R. A. (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*. Dunod.
- Glaser, B. S. et Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. *London: Weidenfeld and Nicholson*, (24)25, 288-304.
- Glomb, T. M. (2002). Workplace anger and aggression: informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of occupational health psychology*, 7(1), 20.
- Goffman E., (1987) [1981]. *Façons de parler*. Minuit.
- Goffman, E. (1968) [1961]. *Asiles. Étude sur la condition sociale des malades mentaux*. Minuit.
- Goffman, E. (1973) [1959]. *La Mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1. La présentation de soi*. Minuit.
- Goffman, E. (1974) [1967]. *Les Rites d'interaction*. Minuit.
- Goffman, E. (1975) [1963]. *Stigmate: les usages sociaux des handicaps*. Minuit.
- Goffman, E. (1988) [1964]. La situation négligée. *Les Moments et leurs hommes*, 143-149. Minuit.
- Goffman, E. (1989). On fieldwork. *Journal of contemporary ethnography*, 18(2), 123-132.
- Goffman, E. (1991) [1974]. *Les Cadres de l'expérience*. Minuit.

- Goffman, E. (2013) [1963]. *Comment se conduire dans les lieux publics*. Economica.
- Gollac, M. et Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Ministère du travail, de l'emploi et de la santé.
- Gollac, M., Volkoff, S. et Wolff, L. (2014). *Les Conditions de travail*. La Découverte.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. et Hock-Peng Sin. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). « Bad behavior » in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. et Collins, J. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, (65), 1986-1998.
- Grima, F. et Muller, R. (2006). Faire face à la violence au travail: le cas de la placardisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre* (85), 37-48.
- Groleau, C. (2003). L'observation. Dans Giordano, Y. (dir.). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, 211-244. EMS.
- Guélaud, C. (2002). La SNCF: une stratégie de croissance, un imaginaire du déclin. Dans Tixier, P. (dir.). *Du monopole au marché*, 126-146. La Découverte.
- Handy, J. (2006). Sexual Harassment in Small-Town New Zealand: A Qualitative Study of Three Contrasting Organizations. *Gender, Work & Organization*, 13(1), 1-24.
- Hanique, F. (2004). *Le Sens du travail: chronique de la modernisation au guichet*. Érès.
- Harris, C. et Daunt, K. L. (2013). Managing customer misbehavior: challenges and strategies. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 281-293.
- Harris, L. C. et Reynolds, K. L. (2004). Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 339-357.
- Hatchuel, A. et Moisdon J-C. (1993). Modèles et apprentissage organisationnel. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, (28), 17-32.
- Hearn, J. (1994). The organization (s) of violence: men, gender relations, organizations, and violences. *Human Relations*, 47(6), 731-754.
- Hearn, J. et Parkin, W. (2001). *Gender, sexuality and violence in organizations: The unspoken forces of organization violations*. Sage.
- Heath, C. et Luff, P. (1994). Activité distribuée et organisation de l'interaction. *Sociologie du travail*. 36(4). 523-545.
- Hennequin, E. et Wielhorski, N. (2012). Quand l'intime s'imisce dans l'entreprise. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (4), 42-56.
- Herreros, G. (2012). *La Violence ordinaire dans les organisations : plaidoyer pour des organisations réflexives*. Érès.

- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Hershcovis, M. S. et Barling, J. (2007). Towards a relational model of workplace aggression. Dans Langan-Fox, J. Cooper, C.L., Langan-Fox, J., Richard, J. et Klimoski, L., *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*, 268-283. Edward Elgar Publishing.
- Hershcovis, M. S., et Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 26-42.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. La Découverte.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Harvard University Press.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La Méthode des cas : application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*. (1), 19-49.
- Hocquelet, M. (2013). Travailler avec des clients « déviants ». *Revue française de gestion*, (5), 135-149.
- Hoel, H. et Einarsen, S. (1999). *Workplace bullying*. Wiley Online Library.
- Hoel, H., Einarsen, S., Keashly, L., Zapf, D. et Cooper, C. L. (2003). Bullying at work. The way forward. Dans Einarsen, S., Hoel, H. et Cooper, C. (dir.). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis. 412-416.
- Hoel, H., Sparks, K. et Cooper, C. L. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. Rapport de l'International Labour Organization de Genève.
- Hogh, A. et Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 485-495.
- Huber, C. et Munro, I. (2014). "Moral Distance" in Organizations: An Inquiry into Ethical Violence in the Works of Kafka. *Journal of business ethics*. 124(2). 259-269.
- Huberman, A. M. et Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck.
- Hutchins, E. (1994). Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses. *Sociologie du travail*, (36)4, 451-473.

- Imbusch, P. (2003). The concept of violence. Dans Heitmeyer, W. et Hagan, J. (dir.), *International handbook of violence research*, 13-39. Springer.
- Jauvin, N. (2003). *La Violence organisationnelle: parcours conceptuel et théorique et proposition d'un modèle compréhensif intégrateur*. Rapport de recherche.
- Jauvin, N. (2007). *Une analyse phénoménologique de la violence entre membres du personnel correctionnel québécois*. Thèse de doctorat, Université de Montréal.
- Jauvin, N., Cousineau, M.-M. et Vézina, M. (2011). Violence interpersonnelle au travail : typologie des acteurs, agresseurs et cibles. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (13) 2.
- Jauvin, N., Dompierre, J. et Vézina, M. (1999). *Recension documentaire sur la violence au travail*. Rapport de l'équipe RIPOST.
- Jeantet, A. (2003). « À votre service! » La relation de service comme rapport social. *Sociologie du travail*. 45(2). 191-209.
- Joseph, I. (1988). La relation de service: Les interactions entre agents et voyageurs. *Les Annales de la recherche urbaine*. (39), 43-55.
- Joseph, I. (1994). Attention distribuée et attention focalisée: Les protocoles de la coopération au PCC de la ligne A du RER. *Sociologie du travail*, (4), 563-585.
- Joseph, I. (1995). *Gare du Nord, mode d'emploi*. Rapport de recherche.
- Joseph, I. et Jeannot, G. (1995). *Métiers du public: les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*. CNRS.
- Jougleux, M., Suquet, J.-B., Rouquet, A., (2013). Les organisations face à la déviance des clients. *Economies et Société*, série EGS, Economie et gestion des services, 383-399.
- Journé, B. (1996). L'espace au service de la gestion des organisations. *Études de communication. Langages, information, médiations*, (18), 11-35.
- Journé, B. (2005). Etudier le management de l'imprévu: méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 63-91.
- Journé, B. (2012). Collecter les données par l'observation. Dans Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 139-176. Pearson.
- Journé, B. et Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation: contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1). 27-55.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*. 24(2). 285-308.
- Karatuna, I. (2015). Targets' coping with workplace bullying: a qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. 10(1). 21-37.
- Karli, P. (1991). *Animal and human aggression*. Oxford University Press.

- Kashif, M., Zarkada, A. et Thurasamy, R. (2017). Customer aggression and organizational turnover among service employees: The moderating role of distributive justice and organizational pride. *Personnel Review*, 46(8), 1672-1688.
- Keashly, L. et Neuman, J. H. (2008). Aggression at the service delivery interface: Do you see what I see?. *Journal of Management & Organization*. 14(2). 180-192.
- Kenny, K. (2016). Organizations and violence: The child as abject-boundary in Ireland's industrial schools. *Organization Studies*, 37(7), 939-961.
- Kergoat, D. (2009) Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux. Dans Dorlin, E. (dir.), *Sexe, race, classe. Pour une épistémologie de la domination*, 111-125. Presses Universitaires de France.
- Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. Palgrave.
- Korczynski, M. (2003). Communities of coping: Collective emotional labour in service work. *Organization*. 10(1). 55-79.
- Korczynski, M. et Ott, U. (2004). When production and consumption meet: cultural contradictions and the enchanting myth of customer sovereignty. *Journal of Management Studies*. 41(4). 575-599.
- Laborit, H. (1976). *Eloge de la fuite*. Gallimard.
- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P. et Martin, E. (2011a). Maux du travail: dégradation, recomposition ou illusion? *Sociologie du travail*. 53(1). 3-36.
- Lave, J. (1984). *Cognition of practice*. Cambridge University Press.
- Lavergne, C., & Perdoncin, A. (2010). Éditorial. La violence à l'épreuve de la description. *Tracès. Revue de sciences humaines*, (19), 5-25.
- Lazarus, R. S. (1992). Coping with the stress of illness. *WHO regional publications. European series*, (44), 11-31.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. Dans Gentry, W. D. (dir.). *The Handbook of behavioral medicine*, 282-325. Guilford.
- Le Goff, J.-P. (1999). *La Barbarie douce: la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. La Découverte.
- Le Roy, J., Finkelstein, R. et Rubens, L. (2012). Comment étudier les comportements hostiles au travail? Conceptualisation et application dans un contexte français. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. (3). 393-416.
- Leblanc, G., La Frenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P. et Savoie, A. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(1), 61-73.

- LeBlanc, M. M. et Barling, J. (2005). Understanding the many faces of workplace violence. Dans Fix, S. et Spector, P.E. (dir.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 41-63. American Psychological Association.
- Leduc, S. et Valléry, G. (2017). Les violences externes au travail: facteurs générateurs, perceptions et réactions des agents. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 23(4). 344-362.
- Légeron, P. (2001). *Le Stress au travail*. Odile Jacob.
- Lenclud, G., Claverie, E. et Jamin, J. (1984). Une ethnographie de la violence est-elle possible? *Études Rurales*, 95-96, 9-21.
- Lepore, S. et Evans, G. (1996). Coping with multiple stressors in the environment. Dans Zeidner, M. et Endler, N. (dir.), *Handbook of coping: Theory, research, applications*, Wiley & Sons. 350-377.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing: la persécution au travail*. Seuil.
- Lhuillier, D. (2005). Le « sale boulot ». *Travailler*. 14(2). 73-98
- Lhuillier, D. (2006). Clinique du travail: enjeux et pratiques. *Pratiques psychologiques*. 12(2). 205-219.
- Lhuillier, D. (2009). Christophe Dejours. Résistance et défense. *Nouvelle revue de psychosociologie*. (1), 225-234.
- Lièvre, P. et Rix-Lièvre, G. (2013). Une ethnographie organisationnelle constructiviste et orientée vers les pratiques situées. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément), 45-65.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage
- Linstead, S. (1997). Abjection and organization: Men, violence, and management. *Human Relations*. 50(9). 1115-1145.
- Linstead, S., Maréchal, G. et Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.
- Livian, Y.-F. (2006). Crise de légitimité et changement de règles professionnelles la violence dans les relations commerciales. *Management & Avenir*. (2), 129-141.
- Lorenz, K. (1977). *L'Agression, une histoire naturelle du mal*. Flammarion.
- Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Groupe ESSEC.
- Lorino, P. (2006). Les instruments, présence fantomatique dans l'oeuvre de Karl E. Weick. Dans Autissier, D. et Bensebaa, F. (dir.). *Les Défis du sensemaking en entreprise*, Economica. 51-73.
- Loriol, M. (2000). *Le Temps de la fatigue*. Economica.
- Loriol, M. (2006). *Je stresse donc je suis*. Mango.

- Loriol, M. (2013). La violence au travail. *Les Cahiers français*. (376), 27-32.
- Macdonald, G. et Sirotych, F. (2001). Reporting Client Violence. *Social Work*. 46(2). 107-114.
- Maffesoli, M. (2009). *Essais sur la violence banale et fondatrice*. CNRS.
- Martineau, R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management & Avenir*, (4), 215-236.
- Martinet, A. C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. Dans Martinet A. C (dir.). *Epistémologies et sciences de gestion*, 9-30. Economica.
- Marzano, M. M. (2011). *Dictionnaire de la violence*. Presses universitaires de France.
- Mead, G. H. (1963) [1934], *L'Esprit, le soi et la société*. Presses universitaires de France.
- Michaud, Y. (1978). *Violence et politique*. Gallimard.
- Michaud, Y. (2002). *Changements dans la violence: Essai sur la bienveillance universelle et la peur*. Odile Jacob.
- Michaud, Y. (2004). *La Violence*. Presses Universitaire de France.
- Michaud, Y. (2014). Définir la violence ?. *Les Cahiers Dynamiques*, 2(60), 30-36.
- Moisdon, J. C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*. Seli Arslan.
- Molinier, P. (2009). Risques psychosociaux: le point de vue psychologique. Dans Lerouge, L. (dir.). *Risques psychosociaux au travail*, 31-41. L'Harmattan.
- Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 99-110.
- Moreau, S., Guyot, S., Langevin, V. et Van de Weerdt, C. (2010). *Quand travailler expose à un risque d'agression: des incivilités aux violences physiques*. Note scientifique et technique n°288 de l'INRS.
- Morin, E. (1977). *La Méthode: la nature de la nature (I)*. Seuil.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- Mucchielli, L. (2008). Une société plus violente?. *Déviance et société*, 32(2), 115-147.
- Mucchielli, L. (2011). *L'Invention de la violence. Des peurs, des crimes, des faits*. Fayard.
- Muchembled, R. (2012). *Une Histoire de la violence*. Seuil.
- Naepels, M. (2006). Quatre questions sur la violence. *L'Homme*, (1), 487-495.
- Neuman, J. H. et Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. Dans Giacolone, R. et Greenberg, J. (dir.). *Antisocial behavior in organizations*. Sage. 37-67.

- Neuman, J. H. et Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Nilsson, G. (2013). Balls Enough: Manliness and Legitimated Violence in Hell's Kitchen. *Gender, Work & Organization*, 20(6), 647-663.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. et Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management review*, 21(1), 225-253.
- Ogien, A. (1999) Emergence et contrainte : situation et expérience chez Dewey et Goffman, Dans de Fournel, M. et Quéré, L. (dir.), *La Logique des situations : nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, 69-93. Editions de l'EHESS.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2005). L'analyse qualitative à l'aide des catégories conceptualisantes. Dans Paillé, P. et Mucchielli, A. (dir.), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 147-179. Armand Colin.
- Palpacuer, F. et Seignour, A. (2012). Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale Le cas d'une restructuration dans les télécommunications. *Revue française de gestion*, (1), 149-163.
- Parker, M. (2008). Eating with the Mafia: Belonging and violence. *Human Relations*, 61(7), 989-1006.
- Pearson, C. M. (1998). Organizations as targets and triggers of aggression and violence: Framing rational explanations for dramatic organizational deviance. *Research in the Sociology of Organizations*, 15(1), 197-223.
- Pharo, P. (1996). *L'Injustice et le mal*. L'Harmattan.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.
- Pinto, J. (2014). Expanding the Content Domain of Workplace Aggression: A Three-level Aggressor-target Taxonomy. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 290-313.
- Plante, E. (2008). *Analyse des programmes de prévention de la violence de type interne au travail dans les entreprises québécoises syndiquées de grande taille*. Thèse de doctorat. Université Laval.
- Poilpot-Rocaboy G. (1998). Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel. *Gestion 2000*, (4), 15-34.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2006). Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2).
- Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail: le cas du harcèlement psychologique. *Humanisme et Entreprise*, 296(1), 9-24.
- Pruvost, G. (2008). Ordre et désordre dans les coulisses d'une profession. *Sociétés contemporaines*, (4), 81-101.



- Quéré, L. (1997). La situation toujours négligée? *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 15(85), 163-192.
- Ragin, C. C. (1999). *Using qualitative comparative analysis to study causal complexity. Health services research*, 34(5), 1225-1239.
- Reynolds, K. L. et Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 95-111.
- Rioux, P., Roberge, M. E., Brunet, L., Savoie, A. et Courcy, F. (2005). Classification des comportements antisociaux au travail: établissement d'une nouvelle classification. *Interactions*, 9(1), 63-88.
- Rispol, M. H. (2002). *La Méthode des cas*. De Boeck.
- Robinson, S. K. et Kerr, R. (2009). The symbolic violence of leadership: A critical hermeneutic study of leadership and succession in a British organization in the post-Soviet context. *Human Relations*, 62(6), 875-903.
- Robinson, S. L. et Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L. et Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Trends of Organizational Behavior*, (5), 1-30.
- Roche, M., Diers, D., Duffield, C. et Catling-Paull, C. (2010). Violence Toward Nurses, the Work Environment, and Patient Outcomes. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(1), 13-22.
- Roché, S. (1994). *Insécurité et libertés*. Seuil.
- Rouquet, A., Reniou, F. et Goudarzi, K. (2013). Le client «acteur» de l'organisation. *Revue française de gestion*, (5), 85-98.
- Royer, I. (2011). La responsabilité des chercheurs en gestion. *Revue française de gestion*, (7), 65-73.
- Rusbult, C., Zembrodt, I. et Gunn, L. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Salah-Eddine, L. (2008). Le harcèlement moral au travail: analyse sociologique Thèse de doctorat. Université René Descartes Paris.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational research methods*, 8(1), 41-68.

- Sardas, J.-C., Dalmasso, C. et Lefebvre, P. (2011). Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. *Revue française de gestion*, (5), 69-88.
- Sardas, J.-C. (2007). La dynamique identitaire globale, Dans *Prévention du stress et des risques psychosociaux*, 10-22. Etudes et Documents ANACT.
- Sassi, N. (2011). *Burnout et agressivité au travail: une analyse longitudinale auprès de personnels soignants*. Thèse de doctorat. Université de Toulouse Capitole.
- Sassi, N., El Akremi, A. et Vandenberghe, C. (2015). Examining the frustration-aggression model among Tunisian blue-collar workers. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 336-353.
- Schat, A. C. et Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: the buffering effects of organizational support. *Journal of occupational health psychology*, 8(2), 110.
- Schütz, A. (1987) [1932], La phénoménologie et les sciences sociales, Dans *Le chercheur et le quotidien*. Méridiens Klincksieck.
- Scitovsky, T. (1962). On the Principle of Consumers' Sovereignty. *The American Economic Review*, 52(2), 262-268.
- Scribner, S. (1984). Studying working intelligence. In B. Rogoff et J. Lave (dir.). *Everyday cognition: Its development in social context*, 9-40. Harvard University Press.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill Book.
- Selye, H. (1978) [1956]. *The stress of life*. Schaum's Outlines.
- Semelin, J. et Mellon, C. (1994). *La Non-violence*. Presses Universitaires de France.
- Severance, L., Bui-Wrzosinska, L., Gelfand, M. J., Lyons, S., Nowak, A., Borkowski, W., Efrat Treister, D. (2013). The psychological structure of aggression across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(6), 835-865.
- Seymour, K. (2009). Women, gendered work and gendered violence: So much more than a job. *Gender, Work & Organization*, 16(2), 238-265.
- Siblot, Y. (2005). Les rapports quotidiens des classes populaires aux administrations. *Sociétés contemporaines*, (2), 85-103.
- Simmel, G. (1992) [1908]. *Le Conflit*. Circé
- Soares, A. et Centrale. (2002). *Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail*. Presses Université Québec.
- Sommers, J. A., Schell, T. L. et Vodanovich, S. J. (2002). Developing a measure of individual differences in organizational revenge. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 207-222.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.

- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Spector, P. E. et Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P. E. et Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. Dans Spector, P. E. et Fox, S. (dir.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, 151-174. American Psychological Association.
- Strauss, A. et Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. Cambridge University Press.
- Suquet, J.-B. (2011). Quand l'organisation constitue les comportements déviants de ses clients: les transformations de la fraude à la RATP. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, (3), 38-49.
- Tedeschi, J. T. et Felson, R. B. (1994). *Violence, aggression, and coercive actions*. American Psychological Association.
- Theureau, J. (2004). *Le Cours d'action : méthode élémentaire*. Octarès
- Tiffon, G. (2011). Quand le comportement des clients fait violence: le cas des caissières de la grande distribution spécialisée. Dans Dressen, M. et Durand, J.P. (dir.), *La Violence au travail*, 297-307. Octarès.
- Tiffon, G., Ughetto, P. et Zarifian, P. (2013). Relation de service, rapport social de service: Quelle grille d'analyse?. *La Nouvelle Revue du Travail*, (2).
- Tinbergen, N. (1968). On war and peace in animals and man. *Science*, 160(3835), 1411-1418.
- Tobin, T. J. (2001). Organizational determinants of violence in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 6(1), 91-102.
- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Scott, K. L. et Aquino, K. (2017). Does domestic intimate partner aggression affect career outcomes? The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 56(4), 593-611.
- Tragno, M., Duveau, A. et Tarquinio, C. (2007). Les violences et agressions physiques au travail : analyse de la littérature. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 57(4), 237-255.
- Tragno, M., Duveau, A. et Tarquinio, C. (2007). Workplace violence and workplace aggression: analysis of literature. *European review of applied psychology*, 57(4), 237-255.
- Ughetto, P. (2002a). *Compétence de service: état des lieux d'une problématique*. IRES.

- Ughetto, P. (2002b). Figures du client, figures du prestataire. *Sciences de la Société*, (56), 99-113.
- Ughetto, P. (2004). *Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman*. IRES.
- Ughetto, P. (2011). Qui a besoin des risques psychosociaux? « RPS », construction d'un problème public et travail. Dans Hubault, F., *Risques psychosociaux : quelles réalités, quels enjeux pour le travail?*, 49-75. Octarès.
- Usunier, J.-C. (2012). Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel. *AEGIS le Libellio*, 6(2), 3-25.
- Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M. et Thorpe, R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*. Economica.
- Valléry, G. et Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Presses universitaires de France.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.
- Van Emmerik, I., Euwema, M. et Bakker, A. (2007). Threats of workplace violence and the buffering effect of social support. *Group & Organization Management*, 32(2), 152-175.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- Varela, F.J. (1989). *Autonomie et connaissance*. Seuil
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual review of sociology*, 25(1), 271-305.
- Vidaillet, B. (2016). Two days, one night, or the objective violence of capitalism. *M@n@gement*, 19(2), 127-132.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of organizational Behavior*, 23(5), 571-591.
- Virkki, T. (2008). The art of pacifying an aggressive client: 'Feminine' skills and preventing violence in caring work. *Gender, Work & Organization*, 15(1), 72-87.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Weber, M. (1959) [1921]. *Le savant et le politique*. Plon.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weller, J.-M. (1998). Abuse-t-on de la notion de relation de service? *Education permanente*, (137), 9-21.

- Weller, J.-M. (2002). Stress relationnel et distance au public De la relation de service à la relation d'aide. *Sociologie du travail*, 44(1), 75-97.
- Wieviorka, M. (2015). Subjectivation et désobjectivation: le cas de la violence. *Sociedade e Estado*, 30(1), 39-53.
- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior*, 13(2), 141-152
- Yanow, D. (2006). Thinking Interpretively: Philosophical Presuppositions and the Human Sciences. Dans Yanow D. et Schwartz-Shea P. (dir.) *Interpretation and Method. Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*, 37-58. Routledge.
- Yanow, D. (2012). Organizational ethnography between toolbox and world-making. *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), 31-42.
- Yanow, D. et Schwartz-Shea, P. (2006). *Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*. Routledge.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H. et Kamsteeg, F. H. (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. Sage.
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage.
- Zapf, D. et Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. Dans Einarsen, S., Hoel, H. et Cooper, C. (dir.). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, 165-184. CRC Press.
- Zapf, D. et Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapf, D., Knorz, C. et Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237.
- Zegnani, S. (2016). Peut-on être insider? Les difficultés ethnographiques sous l'angle du facteur personnel. Dans Guionnet, S. et Rétif, S. (dir.). *Exploiter les difficultés méthodologiques. Une ressource pour l'analyse en sciences sociales*, 377-379. Presses Universitaires de Rennes.
- Zimbardo, P. G., Haney, C., Banks, W. C. et Jaffe, D. (1972). *Stanford prison experiment: A simulation study of the psychology of imprisonment*.
- Žyžek, S. (2007). *La violenza invisibile*. Rizzoli.

Résumé

Abstract

Mots Clés

Keywords