L'espace au service de la gestion des organisations

Space coming to the help of the management of organizations.

Benoît Journée

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/2451>

DOI : 10.4000/edc.2451

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 avril 1996

Pagination : 11-35

ISBN : 978-2-07-677030-8

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Benoît Journée, « L'espace au service de la gestion des organisations », *Études de communication* [En ligne], 18 | 1996, mis en ligne le 20 juin 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/2451> ; DOI : 10.4000/edc.2451

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Tous droits réservés

L'espace au service de la gestion des organisations

Space coming to the help of the management of organizations.

Benoît Journée

- 1 Toute action organisationnelle se déroule dans un espace partagé entre des personnes aux objectifs et aux rationalités différentes. Le rôle de la gestion des organisations est précisément de contrôler les comportements individuels et collectifs des acteurs pour les orienter dans un souci d'efficacité. L'espace apparaît alors comme un outil de gestion au service de la direction. Cette idée simple n'est pas nouvelle¹, pourtant elle reste souvent négligée dans les entreprises et beaucoup d'acteurs considèrent l'espace comme une donnée naturelle et, par conséquent, neutre.
- 2 Nous voulons traiter, dans le cadre restreint de l'organisation, une question posée plus largement par Maurice Godelier dans son travail d'anthropologue,
« Il s'agit d'analyser comment et jusqu'à quel point les réalités matérielles, celle de la nature extérieure à l'homme et celles qu'il a lui-même créées ou transformées, agissent sur l'organisation de la vie sociale et, plus profondément, sur le processus de production de nouvelles formes de sociétés »
- 3 (Godelier ; 1984 ; 12). Mais il nous faudra aussi examiner dans quelle mesure l'usage de l'espace est lié au type d'interactions sociales en présence.
- 4 L'espace est omniprésent. Les travaux de psychologie cognitive (Piaget ; 1967) ont montré que ce concept est si bien intégré par le cerveau des gens, qu'ils n'y prêtent plus attention. Le concept se double d'une réalité matérielle. L'espace physique ne fait pleinement sentir sa présence que lorsqu'il dérange, qu'il surprend ou déroute. Alors, il pèse consciemment sur les activités cognitives et les comportements individuels et collectifs. L'espace, habituellement si léger, devient lourd.
- 5 C'est du poids de l'espace dont il sera question ici. Le sujet est délicat dans la mesure où nous ne disposons pas de balance capable d'en donner une mesure exacte. L'espace est éminemment subjectif. C'est pourquoi notre ambition est limitée. Il ne s'agira pas de dire

que l'espace détermine des situations ou des comportements mais, plus simplement, de montrer que tout système social interagit² avec son contexte spatial, en particulier au niveau des processus de communication.

- 6 Nous développerons cette idée en nous appuyant sur une démarche originale de La Poste, visant à jouer sur l'espace pour améliorer ses prestations en direction du public, augmenter ses recettes et changer d'image.

De l'Administration à l'Entreprise de service public.

- 7 La Poste connaît une mutation organisationnelle profonde, à l'image de l'ensemble du service public français. Elle a changé de statut en 1991. Administration, elle est devenue une entreprise de service public. Cela signifie qu'elle doit désormais financer son fonctionnement sur la base des recettes issues de ses activités commerciales. Or, la concurrence se fait de plus en plus dure sur ses marchés traditionnels : les sociétés privées de transport de colis se multiplient, le fax détourne une partie du trafic postal vers France Télécom, les banques proposent des placements rentables et sans risque, et enfin la commission européenne préconise l'ouverture du marché postal et la suppression du monopole sur les lettres de moins de vingt grammes. La Poste doit donc faire face à des impératifs de compétitivité, au même titre que toute entreprise positionnée sur un marché concurrentiel.
- 8 L'objectif de la direction de La Poste est de diffuser auprès de son personnel et de ses clients une image d'entreprise dynamique. De larges campagnes publicitaires ont été développées à cet effet.
- 9 Pour accroître ses recettes, La Poste a développé une stratégie commerciale agressive, baptisée '*démarche marketing*', basée en partie sur la multiplication des produits du courrier (lettre pré-affranchie, distingo...) qui présentent le double avantage d'être rentables et de répondre à une demande de plus en plus diversifiée. L'autre axe stratégique vise à concurrencer directement les banques sur le marché de la collecte de l'épargne des français en proposant des produits financiers de plus en plus perfectionnés.
- 10 Pour appuyer ses choix stratégiques, La Poste a lancé en 1991 un programme de réaménagement de 200 bureaux de poste plus ou moins vétustes. Ce programme '*A200B*', mis en œuvre en 1992 et 1993 doit préfigurer l'évolution future de l'ensemble du réseau. La rénovation consistait en une transformation radicale de l'espace et de l'équipement des bureaux concernés. Convivialité et efficacité sont les deux mots d'ordre. Pour cela, des choix ont été faits à la fois en termes technologiques (informatisation des guichets, multiplication des automates, sécurité assurée par vidéo surveillance, porte codée et caisse sécurisée pilotée par informatique), en termes d'équipement du bureau (matériaux utilisés, éclairage, couleurs dominantes) et en termes d'agencement de l'espace (passage d'un espace coupé en deux par une vitre pare-balles, à un bureau composé de quatre espaces ouverts : Un '*point accueil*', un '*espace libre-service*', un '*espace guichets*' et un '*espace conseil*').
- 11 L'investissement représentait 1,5 millions de francs par bureau, soit 300 millions de francs au total. Les bureaux concernés étaient tous volontaires (après un travail d'explication et un vote du personnel) et se sont engagés contractuellement à atteindre certains résultats commerciaux et financiers fixés par la direction de La Poste dans le cadre du Plan d'Action Commercial. Le contrat d'un des bureaux étudiés portait sur une

augmentation de 30 % des collectes de fonds la première année et de 20 % la seconde. Pour cela, chaque conseiller financier et chaque guichetier se voit assigné un objectif individuel³. De plus, ce '*contrat de développement*' se double d'un '*contrat de qualité*', sensé améliorer l'accueil et la convivialité des bureaux, et d'un '*contrat d'organisation*' visant à améliorer la remise des instances et la tenue régulière des positions de travail pour réduire l'attente. La dimension contractuelle du programme A200B est donc très importante. Cependant, le discours officiel de La Poste met d'abord l'accent sur l'effort de réorganisation de l'espace visant à rapprocher les guichetiers du public. C'est pourquoi nous avons privilégié cet aspect.

- 12 Lors d'une étude menée en 1993⁴, nous avons cherché à appréhender les conséquences de cette modification spatiale, décidée par la direction de La Poste, sur les comportements des guichetiers et des clients⁵. Pour cela, nous avons comparé deux bureaux de banlieue réaménagés avec un bureau parisien « classique ». Le bureau parisien a servi de bureau témoin, d'estimateur, de la situation avant le réaménagement. La portée de l'étude est limitée par les biais que comporte cet estimateur (les guichetiers y ont plus d'ancienneté et la population qu'il touche y est un peu plus '*difficile*' que dans les deux bureaux de la banlieue). Mais, la méthode qualitative combinant et croisant systématiquement entretiens et observations directes nous a permis de limiter la portée des biais.

Les « situations de pression », révélatrices des comportements.

- 13 Certaines situations sont particulièrement riches en données, permettant de mieux comprendre les comportements des guichetiers et des clients. Il s'agit des périodes de forte affluence qui ont pour conséquence de mettre tout le système sous la pression du temps. En cas d'affluence, le désir des clients est d'attendre le moins possible, ce dont les guichetiers ont conscience. Clients et guichetiers interagissent dans ce que nous appellerons une « situation de pression ». La situation de pression peut dégénérer en une « situation de crise » lorsqu'elle n'est plus maîtrisée par le guichetier, c'est à dire lorsqu'il a le sentiment de ne plus pouvoir répondre aux attentes de délai ou de service du client. De telles situations ne sont pas des réalités objectives. Elles sont socialement construites car elles sont liées à la notion, subjective, d'urgence (Fixari et Pallez ; 1992).
- 14 Nous avons choisi d'étudier tout particulièrement les situations de tension et de crise, non seulement car elles nous paraissent pertinentes au regard de l'objet d'étude, mais encore parce qu'elles offrent certaines facilités d'observation. Situations de pression et situations de crise poussent les uns et les autres à expliciter leurs systèmes de représentation. Dès lors, apparaît clairement l'image que le client forme de La Poste et des guichetiers, et réciproquement. Bien sûr, il faut se méfier des effets de contexte qui poussent les uns et les autres dans des excès de langage qui caricaturent leurs positions. Mais, de telles situations poussent les guichetiers à être eux-mêmes, à oublier le discours prescriptif de leur hiérarchie, pour agir dans l'urgence avec les moyens du bord. C'est donc un moment privilégié d'analyse des écarts entre les discours des acteurs⁶ et leurs pratiques. Enfin, la mise sous pression crée une tension qui accapare toute l'attention du guichetier, qui oublie beaucoup plus vite la présence, toujours perturbante de l'observateur.
- 15 Guichetiers et clients sont profondément marqués par les tensions et les crises. Elles laissent des traces durables dans l'esprit de chacun. Ainsi, une majorité d'entretiens a montré que les guichetiers résumaient leurs relations avec les clients à une situation de

crise en sursis. Parallèlement, certains clients ne retiennent de La Poste que les difficultés, l'attente, les problèmes, les erreurs ou les ratages dont ils se disent perpétuellement victimes.

LE BUREAU CLASSIQUE : UN ESPACE COUPÉ EN DEUX, À L'IMAGE DU SYSTÈME SOCIAL.

- 16 La première chose que chacun remarque en entrant dans un bureau de poste traditionnel est la présence d'une vitre⁷ ou hygiaphone, qui définit deux espaces clos. D'un côté les clients, de l'autre l'équipe de guichetiers. Cette dualité spatiale se double d'une dualité sociale : guichetiers et clients forment deux groupes repliés sur eux-mêmes, qui s'ignorent et qui s'opposent. L'examen des communications est de ce point de vue très éclairant. En suivant Anni Borzeix (1987) nous verrons que le contenu et la forme des énoncés ont un impact considérable sur les relations sociales.
- 17 Le premier fait marquant réside dans l'intensité sonore des échanges. L'hygiaphone rend l'audition parfois difficile. C'est pourquoi les clients élèvent la voix, ils s'aident de gestes, ils brandissent des papiers, etc. Bref, l'observateur a souvent affaire à des bureaux agités et bruyants.
- 18 Mais la vitre n'est pas un simple « voile » qui limite l'intensité sonore des échanges. Elle n'est pas neutre car elle constitue un véritable dispositif de communication qui joue sur la signification des paroles échangées et sur le sens que les guichetiers et les clients accordent à la relation de service.

Un dispositif qui perturbe la communication entre clients et guichetiers.

- 19 La présence de la vitre renforce le caractère impersonnel des échanges entre clients et guichetiers. Le guichetier apparaît aux yeux du client comme un fonctionnaire anonyme. Que ce soit en période calme ou en situation de pression, les clients du bureau parisien ne se sont presque jamais adressés aux guichetiers qui les servaient en employant les mots de *'monsieur'* ou *'madame'*. De même, nous n'avons constaté que très rarement l'usage des formules de politesse les plus simples telles que *'bonjour, s'il vous plaît, merci et au revoir'*. Ainsi, le client ne semble pas s'adresser à une personne mais plutôt à un rouage d'une administration. Les entretiens menés auprès des guichetiers des bureaux de banlieue montrent qu'avant la suppression de la vitre, ils se sentaient réduits à l'état de *'distributeurs de monnaie'*. La communication orale est souvent réduite à son minimum et reste centrée autour de la demande du client. Certaines situations n'y font même pas appel.

Sans dire un mot, un client présente un papier qu'il avait pris soin de remplir pendant qu'il faisait la queue. Le guichetier s'en saisit et effectue l'opération qui paraît routinière. Le client l'observe en silence. Une fois son travail terminé, le guichetier rend un papier au client qui part sans saluer ni remercier. Il ne le saluera pas non plus.
- 20 La vitre est un objet ambigu. D'un côté, elle laisse croire aux clients qu'ils disposent d'un accès direct⁸ au travail des guichetiers ; de l'autre côté, elle laisse dans l'ombre de nombreux éléments pourtant indispensables à la bonne compréhension des activités de l'équipe.

- 21 En premier lieu, la vitre ne rend pas du tout compte de la difficulté technique des opérations réalisées par les membres du bureau de poste. En effet, l'hygiaphone repose sur une 'banque' surélevée par rapport au guichetier (elle lui arrive à hauteur d'épaule) et relativement large, pour permettre au client d'écrire alors qu'il est debout. Cette disposition place le guichetier en contrebas du client et empêche ce dernier de regarder les gestes techniques effectués par la main de celui qui le sert. L'image du guichetier au travail est celle d'une tête baissée manipulant des machines et des objets dont on ne sait rien.
- 22 En second lieu, la vitre donne une image déformée de l'équipe de travail. Tous les guichetiers, mais aussi certains cadres opérationnels (contrôleur et inspecteur) ont leurs bureaux regroupés dans ce qu'ils appellent l'*'aquarium'*. Ainsi, chaque client peut voir la globalité de l'espace de travail de l'équipe. Non seulement, ils voient les guichetiers qui les servent, mais aussi tous ceux qui circulent parce qu'ils sont occupés à d'autres tâches, ceux qui partent en pause ou en reviennent, celui qui discute d'un problème avec son collègue, le contrôleur assis à son bureau, en retrait, au milieu de la pièce, en train de vérifier des opérations, ou encore l'inspecteur plongé dans les plannings des équipes... L'image de l'*'aquarium'* est bien trouvée. Elle illustre le fait que les clients les voient travailler et s'agiter comme des poissons dans leur bocal. Tel un spectateur face à un aquarium, le client ne perçoit que la partie visible de la vie de l'équipe, sans en comprendre le sens. Il retiendra de ce spectacle une agitation certaine, mais qui lui semble désordonnée et inefficace.
- 23 La vitre laisse donc passer de nombreuses informations visuelles mais ne donne pas la grille d'interprétation nécessaire pour que les clients comprennent ce qui se passe. En conséquence, ces informations sont librement interprétées par les clients.
- 24 De nombreux malentendus vont se développer sur cette base. Ainsi, dans les périodes d'affluence, les clients qui attendent supportent très mal de constater que certains guichets restent fermés alors qu'ils voient beaucoup de monde dans l'aquarium. Si l'on se place du point de vue de La Poste, la situation est parfaitement normale : compte tenu du travail à faire, il est naturel que tous les membres de l'équipe ne soient pas simultanément en poste au guichet. Par contre, si l'on adopte le point de vue des clients, qui ignorent la diversité des tâches prises en charge par l'équipe, tout guichetier qui n'est pas à son guichet ne travaille pas.
- 25 Ces malentendus génèrent à leur tour des situations conflictuelles.
- Livrés à eux-mêmes, les clients s'énervent d'autant plus que l'attente est longue et que la différence entre le nombre de guichets ouverts et le nombre de personnes présentes dans l'aquarium est importante. Les clients commencent alors à discuter entre eux de la mauvaise organisation du travail. Par effet boule de neige, l'agitation gagne toute la salle des clients. Un homme se retourne vers son voisin en lui montrant l'aquarium du doigt : « C'est la foire ! Ils s'amusent alors qu'il y a la queue. » Une fois son tour arrivé, l'énervement des clients se transforme en agressivité vis-à-vis du guichetier en poste. La relation de service commence sur un mode conflictuel. Une vieille dame s'adresse à la guichetière en lui disant « C'est scandaleux ! Je vais écrire au maire. Quatre personnes, et un seul guichet d'ouvert... »
- 26 Les observations ont montré que, selon l'humeur et la personnalité du client et du guichetier, la relation peut dégénérer en conflit total (injures, crachats, refus de servir...) ou, plus généralement, revenir à une forme plus normale. Le retour à la normale s'explique par le fait que les clients ne tiennent que très rarement les guichetiers

personnellement responsables de la situation. Ils s'en prennent plutôt à La Poste, jugée incapable d'organiser correctement le travail des équipes.

- 27 Un tel dispositif de communication révèle, à l'usage, des effets induits de nature conflictuelle. La relation de service acquiert son sens dans un face-à-face opposant guichetiers et clients. En effet, les clients sont libres de construire leur système de représentation autour de l'image d'une Poste incarnant une *'administration inefficace'*, ce qui se répercute sur l'image des guichetiers, assimilés à des *'fonctionnaires'* qui utilisent les carences du système pour *'en faire le moins possible'*. Parallèlement, les guichetiers se forment une image négative des clients. Le conflit est donc un construit social, en partie issue de l'usage que les acteurs ont fait du dispositif de communication à travers sa dimension spatiale. Mais les acteurs n'ont pas pleinement conscience du poids de l'espace dans cette affaire car ils considèrent que le conflit est plutôt une donnée naturelle.

La vitre cristallise une opposition de groupe, qui paraît naturelle.

- 28 Guichetiers et clients se définissent à travers la relation de service qui les unit. Dans ce cadre, tous deux développent une vision bipolaire et conflictuelle du système que forme le bureau de poste.
- 29 Les entretiens réalisés auprès des guichetiers mettent en évidence un champ lexical très orienté vers le conflit. Les clients ? Ce sont d'abord ceux qui sont de l'autre côté de la vitre. La plupart les décrivent comme *'agités, énervés, agressifs'* et toujours *'prêts à en découdre'*. Sans compter qu'ils sont parfois agressifs entre eux. Un guichetier nous rapporte que les clients n'hésitent pas à *'s'engueuler'* quand ils estiment que la personne qui les précède met trop de temps à formuler sa demande ou pose trop de questions. Des guichetiers vont même jusqu'à penser que certains clients sont là uniquement pour *'manger du fonctionnaire'*. D'ailleurs, on nous raconte beaucoup d'anecdotes au sujet de dérapages verbaux et parfois même physiques... La vitre est alors l'indispensable bouclier, qui protège le guichetier contre les clients.
- 30 Cette vision du client, propre aux guichetiers, n'est pas uniquement issue de leurs expériences quotidiennes. Elle est aussi héritée du discours officiel que La Poste leur adresse, notamment à l'occasion des trois mois que dure leur cours de formation. Pendant cette période, La Poste développe une conception plutôt sécuritaire des relations avec le client. La vitre est une vitre pare-balles, qui doit *'dissuader tous braquages'*. Pour les guichetiers qui manipulent des fonds, la vitre est l'élément essentiel qui garantit leur droit à la sécurité⁹. Une fois la menace physique écartée par la présence de la vitre, les guichetiers retiennent du client l'image d'un *'fraudeur'* potentiel. Les guichetiers parisiens interrogés sur les qualités requises pour tenir le poste insistent sur la capacité à détecter les *'arnaques'*, en particulier celles qui, sous couvert d'une fausse identité, permettent à certains escrocs de détourner des lettre-chèques. Il s'agit donc d'être *'méfiant, vigilant'* et *'intransigeant'* sur le respect des règles (pour obtenir tel service, il faut présenter tels papiers...).
- 31 Réciproquement, dans ce système, beaucoup de clients renvoient aux guichetiers une image dévalorisante. C'est l'image la plus marquante, celle qui ressort majoritairement lorsqu'on interroge les guichetiers sur ce qu'ils pensent que les clients pensent d'eux. Les guichetiers se plaignent de n'être pas reconnus pour leur travail et leur volonté de se mettre à l'écoute des clients. *'Je ne sais pas s'ils se rendent compte de la difficulté du métier de guichetier. (...) On a une mauvaise image alors que le facteur a une bonne image'*. A les écouter,

les clients les utilisent presque comme défouloir. *'On se prend tout sur la tête, même quand c'est pas de notre faute. Même quand ce sont des problèmes de distribution'*.

- 32 En fait les guichetiers sont surtout perçus comme des postiers : ils incarnent le système tout entier. D'où une image de *'fonctionnaires'* globalement *'irresponsables'* et *'incompétents'* qui heurte leur conscience professionnelle mais qui, en définitive, est confortable en termes individuels. En effet, le conflit ne remet pas personnellement en cause le guichetier.

Le conflit est socialisant.

- 33 Ce que nous venons de décrire influence fortement le mode de socialisation des guichetiers. En effet, en suivant Habermas (Dubar ; 1991 ; 85) la socialisation ne se limite pas à l'inscription d'un individu dans un groupe, mais inclut la constitution d'une reconnaissance réciproque. Et de citer Hegel

« L'identité du moi n'est possible que grâce à l'identité de l'autre qui me connaît, identité elle-même dépendante dépendant de ma propre connaissance ».

- 34 Le conflit pèse sur les conditions de travail des guichetiers. Tous se plaignent du stress quotidien né du contact avec les clients.
- 35 La nature conflictuelle des relations entre clients et guichetiers pousse ces derniers à se socialiser autour de l'équipe de travail, dont la *'cohésion'* devient un but en soi. Elle permet d'atténuer les conséquences du conflit en garantissant une *'bonne ambiance'* de travail. Si nous reprenons les catégories de Dubar, nous avons une construction d'identité « d'entreprise », qu'il oppose à l'identité « de métier ». De fait, les guichetiers du bureau parisien se sentent avant tout *'postiers'*.
- 36 L'agencement traditionnel de l'espace de travail des guichetiers leur permet de gérer collectivement le conflit avec les clients. Dans le bureau parisien, l'équipe prend un sens très large. Elle intègre la hiérarchie de terrain (contrôleurs et inspecteurs) qui, en plus de son activité, a une fonction de soutien technique (conseil) et de prise en charge des clients à problèmes. Un guichetier qui ne sait pas comment répondre à la demande d'un client pourra demander immédiatement l'aide du contrôleur. Certains guichetiers n'hésitent pas à dire que le contrôleur et l'inspecteur *'sont des équipiers'* et qu'*'il y a entraide en cas de problème'*. Tous les membres de l'équipe peuvent se parler entre eux librement et directement, pendant qu'ils servent des clients.

Ainsi, un guichetier parisien qui vient de terminer une opération se tourne vers son collègue qui travaille à côté de lui pour dire que « les clients te sortent les tarifs ! On dirait qu'ils sont plus au courant que toi ! » Le collègue, compréhensif, lui répond que c'est incroyable. Par ailleurs, en cas de problème entre un client et un guichetier, le ton monte rapidement, ce qui a pour conséquence d'attirer l'attention des autres guichetiers, qui marqueront leurs solidarités écoutant ce qui se passe, en intervenant parfois et en refusant de servir un client qui aurait dépassé les bornes.

- 37 Retranché derrière la vitre, l'espace guichetiers est perçu comme un lieu protégé, une sorte de cocon, qui permet à l'équipe de développer des modes de régulations largement informels, dont l'objectif principal est d'assurer la cohésion¹⁰ du groupe, jugée indispensable pour garantir la bonne ambiance de travail.
- 38 L'équipe se structure autour de relations informelles, en marge du travail. Pendant les périodes de calme, les guichetiers bougent, parlent entre eux, plaisantent, sortent

quelques instants pour chercher un café. Le soir ou le week-end certains se retrouvent dans des associations ou bien ils s'invitent à dîner.

- 39 Le système traditionnel a permis aux guichetiers d'imposer ce que Jean-Daniel Reynaud (Reynaud ; 1989) appelle une régulation « autonome » (règles issues du collectif de travail) suffisamment forte par rapport à la régulation de « contrôle » (règles édictées par la direction) pour dégager une autonomie garantissant la bonne ambiance au sein des équipes.
- 40 Ceci explique que tous les guichetiers du bureau parisien se déclarent opposés à la suppression de la vitre. Or, celle-ci, nous semble un des principaux facteurs constitutifs du conflit. C'est ainsi que la vitre est à la source d'un problème qu'elle est sensée résoudre. Par conséquent, le système est enfermé dans un processus conflictuel auto-renforçant.
- 41 Dès lors, le conflit n'a rien d'exceptionnel dans le travail des guichetiers. D'ailleurs ils y sont habitués. Les guichetiers ont appris à vivre avec. Le conflit est devenu une sorte de routine. Fatalistes, ils s'y attendent et l'anticipent. Le constat est également valable du côté des clients. Nous pensons que l'agencement traditionnel du bureau symbolise et cristallise le conflit lié à la relation de service. La vitre rappelle en permanence que clients et guichetiers évoluent dans deux mondes aux logiques différentes. Chacun mobilise de façon routinière des anticipations de conflit. Elles se croisent et sont auto-réalisatrices : le simple fait d'anticiper la venue du phénomène favorise son apparition. Ainsi, l'anticipation du conflit pousse le client à interpréter le moindre problème (panne d'un matériel, retard, attente...) comme l'expression de la mauvaise volonté des fonctionnaires ou de l'inefficacité de l'Administration, ce qui ne manquera pas de l'énervier. Cet énervement est interprété par le guichetier comme une forme d'agressivité directement tournée vers lui. Réapparaît l'image du client qui veut '*manger du fonctionnaire*'. Il suffit alors de très peu de choses pour que la relation tourne, « fatalement », au conflit.

Briser le cercle vicieux des anticipations auto-réalisatrices.

- 42 Pour la direction, tout l'enjeu d'A200B est de briser le cercle vicieux des anticipations auto-réalisatrices de conflit en modifiant radicalement l'espace des bureaux de poste. Supprimer la vitre revient à changer le contexte de la relation de service en espérant que cela poussera les clients et les guichetiers à modifier le sens de leurs anticipations pour construire ensemble un nouveau type d'interaction, plus profitable à La Poste. On retrouve ici le rôle de la situation, analysé par E. Goffman (Goffman ; 1991). En entrant dans le nouveau bureau, les clients doivent être surpris, perdus dans un premier temps. L'espace doit peser de tout son poids pour casser les routines de comportement. Le schéma suivant illustre la démarche.

SCHEMA D'INTERPRETATION : BRISER LE CERCLE VICIEUX DES ANTICIPATIONS AUTO-RÉALISATRICES.

LE BUREAU A200B : UN ESPACE PLUS COMPLEXE, PLUS PERFORMANT MAIS PLUS DIFFICILE À MAITRISER.

- 43 Tout d'abord, il faut souligner que la plupart des objectifs financiers assignés aux bureaux réaménagés ont été atteints, marquant une progression significative du volume d'affaires réalisé.
- 44 De plus, les guichetiers estiment que la gestion de leurs relations avec les clients s'est améliorée. La direction a rapproché physiquement les clients et les guichetiers pour rapprocher leurs visions de La Poste, c'est à dire les faire converger vers l'image d'une entreprise dynamique.

INTÉRIEUR DU DÉPLIANT DE LA POSTE DE MAISON-ALFORT 1993, VOLETS 1 ET 2

Le POINT ACCUEIL	L'espace LIBRE SERVICE
<p>A votre arrivée dans le bureau, un agent d'accueil vous renseigne et vous dirige vers l'un des trois espaces spécialisés.</p> <p>- espace libre-service - espace guichets - espace conseil</p>	<p>Une batterie d'automates vous permet de réaliser simplement de nombreuses opérations.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Distributeur de timbres - 1 Libre service affranchissement - 1 Changeur de monnaie - 1 Photocopieur - 1 Minitel <p>1 distributeur automatique de billets est à votre disposition en façade de bureau.</p>
ENGAGEMENT QUALITÉ	ENGAGEMENT RAPIDITÉ

INTÉRIEUR DU DÉPLIANT DE LA POSTE DE MAISON-ALFORT 1993, VOLETS 3 ET 4

L'espace GUICHETS	L'espace CONSEIL
<p>Les vitres entre franchissements ont été supprimées afin d'offrir un confort d'écouter et de dialoguer maximum.</p> <p>L'espace-guichets a été conçu pour vous apporter la meilleure qualité de service.</p> <p>Chacun de vos interlocuteurs sera désormais clairement identifié. L'anonymat est révolu.</p>	<p>L'espace conseil est un espace de tranquillité. Vos conseillers financiers vous y apportent des informations précises et complètes.</p> <p>De plus, grâce à un outil informatique spécifique, à vous offert en direct, une étude chiffrée et personnalisée.</p> <p>Vos conseillers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Christophe VERNAY - Patrice GARNIER
ENGAGEMENT SERVICE	ENGAGEMENT DIALOGUE

- 45 La disparition de la vitre évite aux uns et aux autres d'élever la voix pour se faire entendre. L'ambiance des bureaux réaménagés est beaucoup moins bruyante et agitée

que dans le bureau parisien. Mais cela ne signifie pas qu'on y communique moins. Au contraire. Les communications s'enrichissent et débouchent sur un processus d'apprentissage réciproque.

- 46 Nous allons développer ce bilan qui laisse penser que tout va pour le mieux. Nous verrons par la suite que certains problèmes se posent.

Un processus d'apprentissage réciproque.

- 47 Un processus d'apprentissage réciproque s'est engagé entre clients et guichetiers, dans lequel chacun est poussé à mieux connaître l'autre. Le conflit entre les deux s'est estompé. On assiste à un rapprochement qui s'effectue selon plusieurs modalités.
- 48 L'aspect le plus spectaculaire d'A200B est d'avoir fait disparaître la vitre pour laisser place à un espace ouvert qui se compose de trois modules qui jalonnent le parcours du client : '*l'espace automates précède l'espace guichets qui se prolonge par l'espace conseil*'. Un quatrième espace, '*le point accueil*', est tenu par un guichetier (pris sur les effectifs de la brigade) pour guider les clients dans les nouveaux locaux.
- 49 Le contexte physique du face-à-face a considérablement évolué, permettant au client de mieux connaître les guichetiers. Les nouveaux guichets ne laissent rien voir au client du travail des contrôleurs et des inspecteurs dont les bureaux sont en retrait derrière une paroi opaque. Eux qui semblaient ne rien faire dans le cadre traditionnel, voient leur rôle valorisé aux yeux des clients car ils n'apparaissent plus que pour résoudre des problèmes. Ils ont en quelque sorte un statut d'expert. De même, tous les documents non indispensables ont été retirés de la vue des clients pour être placés dans une galerie technique située juste derrière les guichets. Les clients ne voient plus devant eux que des guichets nets et propres, tenus par des guichetiers à leur service. Ces derniers sont regroupés par deux dans des '*niches*' séparées les unes des autres par des cloisons qui arrivent à mi-hauteur. Les niches surélèvent les guichetiers pour les mettre au même niveau que les clients. Les clients peuvent ainsi voir directement l'univers de travail des guichetiers : des formulaires, des tampons, mais aussi de multiples objets techniques comme le téléphone et, en particulier, la caisse automatisée pilotée par ordinateur. Le client voit que sa demande nécessite la manipulation d'objets techniques complexes, ce qui permet aux guichetiers de mettre en avant une image valorisante construite autour de leur compétence. Ainsi, nous avons constaté que les clients engagent facilement la conversation avec les guichetiers en les interrogeant sur leur travail. Beaucoup observent attentivement tous les faits et gestes de ces derniers et demandent comment fonctionne la nouvelle caisse...

Un meilleur contrôle des communications.

- 50 Les communications orales entre guichetiers et clients sont beaucoup plus riches, et beaucoup plus individualisées. Nous n'avons relevé aucune prise de contact qui ne s'engage avec l'emploi des formules de politesses et des mots « monsieur » ou « madame », par ailleurs si rares dans le bureau traditionnel. Le client est en relation avec une personne, pas un fonctionnaire anonyme. Un détail anecdotique est révélateur d'un changement profond d'état d'esprit : la fréquence des sourires échangés est notablement plus élevée. Les clients parlent beaucoup plus au guichetier pendant qu'il travaille. Ils lui

demandent des renseignements annexes sur certains tarifs ou produits. Ils engagent de véritables discussions sur des sujets très larges.

Par exemple, une cliente s'adresse au guichet pour demander où se trouvent les cabines téléphoniques. La guichetière lui répond que La Poste et France Télécom sont désormais séparés et qu'il faut ressortir pour aller dans les cabines installées en face, sur le trottoir. La cliente ressort, mais la discussion n'en reste pas là, les clients suivants échangent leurs opinions avec les guichetières présentes. Une fois tous les clients partis, les deux guichetières continuent à en parler. Parfois la relation avec les clients prend un tour encore plus informel. Une cliente qui demande combien de temps prendra son envoi, n'hésite pas à expliquer que c'est pour sa fille, que c'est urgent, et explique toutes sortes de détails personnels.

- 51 Les guichetiers profitent des ressources offertes par la nouvelle disposition spatiale pour s'engager dans une logique de professionnalisation¹¹. Le vecteur de socialisation n'est plus l'équipe mais le métier. Ils veulent montrer au client une image de professionnel compétent attentif à leurs besoins. La position de recul du contrôleur et la mise à disposition d'un téléphone les obligent à être plus autonomes, ce qui crédibilise leur nouveau rôle.
- 52 Les guichetiers interrogés se déclarent plus attentifs aux besoins des clients, qu'ils connaissent mieux. L'image du fraudeur potentiel a laissé la place au demandeur de service public. Dans ce cadre, les guichetiers sont moins pointilleux sur le respect des règles : on peut s'arranger avec un client qui inspire confiance. De même, en période de faible affluence, certains guichetiers estiment qu'ils rendent plus de services en marge de leur travail. Il leur arrive par exemple de remplir certains documents (feuille de remboursement de sécurité sociale) pour des clients qui éprouvent des difficultés à écrire...
- 53 Le nouveau dispositif améliore le contrôle que La Poste exerce sur le système de communication et permet de réduire la fréquence des situations de crise. Ainsi, alors qu'en une heure d'observation à Paris, on peut voir plus de cinq problèmes importants impliquant des clients énervés et agressifs, nécessitant l'intervention du contrôleur ou de l'inspecteur, nous n'avons constaté qu'un seul problème réclamant l'intervention du contrôleur dans les deux bureaux dont l'espace a été réaménagé. Dans les bureaux réaménagés, les heures de pointes sont toujours caractérisées par une attente plus ou moins longue. Mais celle-ci donne l'impression d'être organisée : le guichetier d'accueil se charge de centraliser l'information sur l'état du bureau pour répartir les clients en fonction du débit des différents guichets. Il conseille à telle personne de changer de file, il essaie d'en orienter un maximum vers l'espace automate pour alléger l'espace guichets et il va même parfois jusqu'à prendre directement en charge certains services (retrait de colis).
- 54 Par ce dispositif, les situations de pression dégénèrent moins souvent en crise que dans le bureau parisien. Un exemple permet de mieux comprendre comment la communication « transversale » autorisée par les nouveaux locaux réduit le passage de la pression à la crise.

A l'heure de pointe, 5 à 6 clients patientent devant chaque guichet. Tout d'un coup, l'un d'eux ferme sans prévenir. Le guichetier demande aux clients de bien vouloir refaire la queue aux autres guichets.

Le problème n'a quasiment pas soulevé de protestations ou de mouvements d'humeurs alors qu'il allonge considérablement le temps d'attente des clients concernés. Ce résultat a été obtenu grâce au travail d'information et d'explication entrepris par les guichetiers. Le problème venait de la défaillance technique de

l'imprimante. Le guichetier et l'inspecteur venu sur les lieux ont clairement expliqué à tous les clients que l'imprimante était tombée en panne et qu'il était donc impossible au guichetier de continuer ses opérations. L'arrivée rapide d'un technicien qui a démonté l'imprimante sous les yeux des clients les a convaincus définitivement du bien fondé de la fermeture du guichet, et montrait en plus une certaine capacité d'adaptation du système aux aléas. Une fois l'imprimante réparée, le guichet a rouvert et des conversations se sont engagées sur les questions techniques du travail des guichetiers.

- 55 En fait, dans le cas présent, les clients ont été associés au problème et à sa résolution. Dès lors, ils ne pouvaient plus se cantonner dans une attitude de protestation conduisant à une situation de crise.
- 56 A200B semble donc être un progrès à tous les niveaux. D'ailleurs aucun guichetier interrogé ne souhaite revenir à l'ancien système. Pourtant, lorsqu'on leur demande si leurs conditions de travail se sont améliorées, ils répondent unanimement que non. Beaucoup considèrent même qu'elles se sont dégradées, surtout au niveau de l'ambiance.

Décalage des conflits et explosion de l'équipe.

- 57 Avec le changement, les sources de tension et de conflit n'ont pas disparu, elles se sont simplement décalées. Paradoxalement, c'est au moment où l'encadrement met l'accent sur la nécessité du travail en équipe, à l'image des groupes semi-autonomes dans l'industrie, que la cohésion des équipes de guichetiers se dégrade le plus.
- 58 Le nouveau système substitue à l'opposition clients-guichetiers une opposition entre guichetiers. Les changements entraînés par A200B ont fait voler en éclats la cohésion de l'équipe de travail. Sur les quatre brigades observées et interrogées, une seule déclare majoritairement que la relation d'entraide domine. En effet, chaque guichetière sachant exactement ce que fait sa collègue, peut intervenir plus souvent pour la compléter. Nous avons pu le constater en remarquant qu'une guichetière a répondu spontanément à une question qui embarrassait sa collègue. Mais cette cohésion est comprise dans un sens beaucoup plus étroit que dans le bureau parisien. Elle est uniquement centrée sur le travail, personne ne se voit en dehors des horaires du bureau. De plus, elle se limite aux périodes de faible affluence. Alors que les guichetiers parisiens n'hésitent pas à demander et à offrir leurs services aux collègues dans tous les cas, les guichetiers participant à A200B déclarent ne pas pouvoir venir en aide à un collègue s'il y a du monde qui attend. Enfin, l'équipe ne renvoie plus à une conception large, incluant les premiers niveaux de la hiérarchie. Elle se réduit simplement aux guichetiers. Contrôleurs et inspecteurs n'étant plus aussi disponibles qu'auparavant, leur rôle est moins perçu comme une aide que comme une autorité chargée de veiller au respect des objectifs assignés à l'équipe.
- 59 La dégradation de l'ambiance de travail se traduit par des comportements individualistes marqués par la politique du chacun pour soi. Les guichetiers interrogés estiment qu'ils sont moins à l'écoute des besoins de leur collègues qu'auparavant. *'La disposition des locaux est cloisonnée. On se tourne le dos. Il est moins possible de glisser un mot au collègue'*.
- 60 Le développement du professionnalisme pousse les membres de l'équipe à juger le travail de leurs collègues. Un guichetier nous explique que la nouvelle organisation pose problème car les clients qui attendent vont là où ça va le plus vite. Ce qui crée des tensions entre guichetiers dans la mesure où chacun voit les clients changer de file. Or, comme tous les guichets sont polyvalents, les différences de cadences de travail

ressortent beaucoup plus. C'est pourquoi certains guichetiers reprochent ouvertement à d'autres d'essayer d'en faire un minimum en reportant leur charge de travail sur les autres, ce qu'ils appellent un '*manque d'attitude professionnelle*'.

- 61 La disparition de l'esprit d'équipe coïncide avec une rigidification des communications entre guichetiers. Elles ont diminué en intensité et se sont recentrées sur le travail.

Les trente premières minutes d'une observation réalisée auprès de la brigade qui se déclare solidaire montre qu'en période de faible affluence, aucun mot n'a été échangé entre les deux guichetières d'une même « niche ». Pendant tout ce temps, elles se sont entièrement consacrées à leur relations avec les clients. Leur première communication n'arrive qu'au bout d'une demi-heure, déclenchée par le fait qu'un client demande des timbres à deux francs. La guichetière concernée n'en a plus, sa voisine, attentive, lui en propose.

- 62 Il faut dire que la disposition des '*niches*' ne facilite pas les communications entre guichetiers : lorsqu'ils parlent avec des clients, ils regardent dans des directions différentes et quand ils tapent sur l'ordinateur, ils se tournent le dos. Mais même libres de toute pression des clients, les communications restent faibles.

En effet, les guichetières qui étaient engagées dans la discussion au sujet des cabines téléphoniques ne se sont jamais écartées de ce thème, même une fois tous les clients partis. Finalement, au bout de deux minutes, ne voyant entrer aucun client, la discussion s'est épuisée, incapable de rebondir sur des sujets plus personnels. Toutes deux se sont alors mises à ranger leur bureau, à classer des timbres... sans se regarder. Elle ont continué ainsi jusqu'à l'arrivée de nouveaux clients. Pas une n'a quitté son poste.

- 63 Ce type de comportement montre que de nouvelles contraintes pèsent sur les guichetiers. Avec le changement d'espace, La Poste a réussi à inverser à son profit l'équilibre entre régulation de contrôle et régulation autonome. Les guichetiers sont conduits à se conformer plus largement aux règles du travail prescrit.

- 64 Dans le nouveau système les guichetiers sont encadrés par trois contraintes très fortes : le contrôle exercé par les clients, l'auto-contrôle exercé par les collègues et le contrôle exercé par la direction. Au total, leurs marges de manoeuvre se sont considérablement réduites, ce qui explique le sentiment général de dégradation des conditions de travail.

- 65 La présence d'un seul client suffit à donner aux guichetiers le sentiment qu'ils sont contrôlés dans leur travail. D'où un stress très important, renforcé en période d'affluence, car les guichetiers ressentent presque physiquement la pression des clients qui attendent. Au lieu de faire la queue en ligne, ils s'agglutinent spontanément autour du comptoir. Certains se penchent pour regarder ce qui apparaît sur l'écran, d'autres manifestent leur impatience par des soupirs ou des gestes de nervosité désormais perceptibles par le guichetier.

- 66 La pression constante des clients associée au manque de cohésion de l'équipe engendre des effets pervers, au sens fort du terme, sur la relation de service. Le guichetier va chercher à aller le plus vite possible, quitte à évacuer les clients à problèmes ¹² et à dégrader la qualité du service. Par exemple, au lieu de prendre le temps d'examiner toutes les solutions ou d'appeler un collègue, le guichetier dit au client que son problème n'a pas de solution ou qu'il doit repasser plus tard, muni d'un autre papier et il passe le plus vite possible au client suivant. En fait les guichetiers feront tout pour éviter la crise car celle-ci a un coût individuel très élevé : elle remet en cause la compétence personnelle du guichetier et non plus l'inefficacité du système dans sa globalité.

Conclusion.

- 67 L'espace est avant tout un outil de gestion du changement organisationnel. Dans le cas étudié, les modifications de l'espace ont joué un rôle puissant d'outil de gestion des relations sociales permettant d'améliorer considérablement l'efficacité commerciale des bureaux de Poste. Mais la complexité des effets rend l'outil difficile à maîtriser dans la durée. Les conflits apparus au sein des équipes de guichetiers créent un certain malaise qui risque de dresser les guichetiers contre La Poste (et non plus contre les clients). Pris au piège d'une logique de professionnalisation¹³ qui fait peser de nouvelles contraintes sur eux, les guichetiers tentent de retrouver plus d'autonomie à travers la défense du 'Service Public'. Ils tiennent des propos critiques sur le discours commercial de la direction, qu'ils accusent de 'vouloir faire du chiffre' au détriment de sa mission. Peu à peu, les guichetiers s'érigent en derniers défenseurs du service public. Le cas échéant, ils n'hésitent à faire jouer leur libre arbitre et à déconseiller tel ou tel produit qu'ils estiment inutile ou trop cher. Cette attitude qui est présentée par les guichetiers comme celle d'un professionnel soucieux du service public heurte les intérêts commerciaux de La Poste car elle réduit d'autant les recettes à court terme de l'entreprise. La Poste prend donc le risque de voir les postiers s'opposer à ses choix et résister à ce qu'ils appellent la 'dérive vers l'épicerie' : une entreprise gérée au jour le jour, qui vend tout et n'importe quoi et qui n'a pas de projet d'avenir clair. Ce conflit latent renvoie à l'ambiguïté inhérente au statut d'entreprise de service public : est-il possible de concilier dans un compromis stable logique « marchande » et logique « civique » que Boltanski et Thévenot (Boltanski et Thévenot ; 1991) estiment incompatibles. Autrement dit, le service public est-il une contrainte ou un objectif ? La question dépasse largement le cadre de l'espace. Elle a le mérite de montrer les limites de cet outil de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

- Boltanski, P., Thévenot, L.**, (1991), *De la justification, Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Borzeix, A.**, (1987), « Ce que parler peut faire », *Sociologie du travail*, 2-87.
- Crozier, M., Friedberg, E.**, (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.
- Dubar, C.**, (1991), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Favereau, O.**, (1991), « Règle, organisation et apprentissage collectif », *Colloque Économie des conventions*, Paris, mars 1991.
- Fixari, D., Pallez, F.**, (1992), « Comment traiter l'urgence ? », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, Juin 1992.
- Girin, J.**, (1987), « La vie quotidienne dans une tour », *Gérer et comprendre*, n° 9, décembre 1987.

- Godelier, M.**, (1984), *L'idéal et le matériel*, Paris, Fayard.
- Goffman, E.**, (1968), *Asiles, étude sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Editions de minuit.
- Goffman, E.**, (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Editions de minuit.
- Le Moingne, J-L.**, (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- Mélèse, J.**, (1979), *Approches systémiques des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine*, Paris, Editions hommes et techniques.
- Mendras, H.**, (1975), *Éléments de sociologie*, Paris, Armand Colin.
- Piaget, J.**, (1967), *La psychologie de l'intelligence*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud, J-D.**, (1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Schronen, D.**, (1995), « L'espace partagé : un cheval de Troie ? Récit d'un conflit organisationnel », *Gérer et comprendre*, septembre 1995.

ANNEXES

Lexique

Usager. : désigne traditionnellement le public touché par les activités de La Poste. Ce terme renvoie au vocabulaire de l'Administration et est associé à la notion de service public. Il n'a jamais été utilisé par les guichetiers, sauf par un représentant syndical. On le trouve encore dans certains documents écrits émanant de la direction. La révolution culturelle engagée par La Poste consiste à passer de l'utilisateur au client. (tout en remplissant sa mission de service public).

Client : Lors de nos entretiens, le terme a été employé par tous les membres de La Poste que nous avons rencontré. Les guichetiers l'utilisent spontanément et en permanence. La hiérarchie locale fait de même, pour relayer le message de la direction générale portant sur l'introduction d'une culture d'entreprise. Le discours officiel hisse le client au rang des valeurs de La Poste.

Guichetier : fonction tenue par des postiers et non pas un métier correspondant à un savoir faire particulier. Les guichetiers se plaignent de la mauvaise définition de la fonction de guichetier : beaucoup ont le sentiment de faire tout et n'importe quoi. Par choix, certains guichetiers ne sont jamais au contact de la clientèle, préférant rester en position arrière.

Service public : mission de La Poste, qui se traduit principalement par l'égalité d'accès aux services, la péréquation tarifaire et la participation à l'aménagement du territoire. Le terme est très largement employé par la direction générale pour justifier ses décisions stratégiques et commerciales. Le même terme est utilisé par les guichetiers pour critiquer l'évolution de l'entreprise.

Efficacité, rentabilité, compétitivité : la direction en fait des conditions de survie nécessaires pour remplir correctement la mission de service public. Au contraire, ces termes sont porteur d'une dérive qui menace le service public.

Brigade : terme officiel qui désigne une équipe de travail. De taille variable, elle comprend plusieurs guichetiers et, au moins, un contrôleur et un inspecteur.

Équipe : terme généralement utilisé par les guichetiers pour désigner le groupe de travail formé par leurs collègues.

NOTES

1. Cf. Girin (1987) et Schronen (1995).
2. Nous avons considéré que le bureau de poste formait un système d'interaction, au sens de la systémique (Le Moigne ; 1990) et (Mélèse ; 1979) mettant en jeu des acteurs, au sens de Crozier et Friedberg (1977). Ce parti pris nous a conduit à une démarche d'investigation de type interactionniste, cf. Goffman (1968 et 1991).
3. Les guichetiers doivent réaliser des '*accroches*', c'est-à-dire inciter les clients à aller voir les conseillers financiers, en regardant systématiquement la position financière de ces derniers toutes les fois qu'ils se présentent au guichet.
4. Cf. Journé B. (1993), *Stratégie d'adaptation au changement organisationnel, l'exemple des guichetiers dans l'opération A200B de La Poste*, Mémoire de DEA, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 130 p. Cette recherche, dirigée par le Professeur Jean-Daniel Reynaud, n'est pas issue d'une demande de la direction de La Poste, elle n'avait pas d'objectif opérationnel immédiat et elle s'est déroulée dans la cadre de l'Institut de Recherche et d'Etude en Prospectives Postales (I.R.E.P.P.) qui nous a laissé toute latitude dans notre travail. Le texte qui en est tiré aujourd'hui n'engage, évidemment, que son auteur.
5. L'étude porte donc sur le système d'interaction entre trois agents engagés dans des relations asymétriques : les clients, les guichetiers et La Poste. Clients et guichetiers sont impliqués dans une relation de service. La Poste mène le jeu. C'est elle qui décide du changement, de ses modalités, de ses objectifs et de son calendrier. Lorsque nous employons le terme de « La Poste », cela désigne une entité abstraite essentiellement composée de la direction nationale et de ses ramifications, et du discours prescriptif repris par la hiérarchie locale, présente dans le bureau de poste. Notre travail s'est concentré sur les guichetiers, catégorie que nous avons étudiée en tenant compte de critères tels que l'âge, l'ancienneté, et l'appartenance syndicale. Par contre, nous avons traité les clients comme une catégorie homogène. La recherche ne peut donc faire état que de grandes tendances, illustrées par des exemples précis. Une catégorisation plus fine des acteurs (précisant leur niveau d'étude, leur origine sociale, etc.) serait souhaitable pour enrichir l'analyse des comportements rencontrés sur le terrain.
6. Cf. Mendras (1975 ; 63) « Il y a souvent une différence notable entre ce que les gens font et ce qu'ils disent, sans pour autant qu'ils mentent ».
7. L'analyse se concentre sur l'impact de la vitre dans les communications, mais il semble évident que d'autres facteurs entrent en jeu, tels que la présence ou non des automates.
8. Illusion que les chercheurs de terrain ont abandonnée depuis longtemps. Cf Mendras (1975 ; 69) : « En face d'une réalité, chacun voit ce qu'il veut voir ou plus exactement, ce qui a un sens pour lui ».
9. L'Article 11 de la Loi du 13 juillet 1983 (n° 83-634) du statut général des fonctionnaires de l'État (J.O. juillet 1992) stipule que « la collectivité publique est tenue de protéger les fonctionnaires contre les menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations ou outrages dont ils pourraient être victimes à l'occasion de leurs fonctions ».
10. La cohésion de l'équipe se nourrit de rapport de coopération et de collaboration, mais elle les dépasse car elle vise à établir des liens quasi-amicaux qui débordent le travail.

11. Ils y sont d'ailleurs incités par leur hiérarchie locale, qui cherche à spécialiser les guichetiers, transformant peu à peu une fonction en un métier, de façon à accroître leur productivité. De son côté, la direction développe la logique de métier en effectuant en 1992 une opération de recensement des métiers de la poste auprès de l'ensemble de son personnel. Plus de 350 métiers auront été trouvés.

12. Impliquant l'ensemble des guichetiers et des clients autour d'un même message.

13. Les guichetiers sont limités dans leur logique de métier par l'absence de formation spécifique au nouveau bureau. Seules quelques heures ont été consacrées à l'apprentissage des nouvelles machines (caisse informatisée...).

RÉSUMÉS

L'espace joue sur les relations sociales qui émergent au sein d'une organisation : il est à la fois une contrainte et une ressource d'action pour les individus. S'il n'est pas neutre, alors l'espace peut être utilisé comme outil de gestion, pour orienter les comportements individuels et collectifs vers la poursuite de l'efficacité organisationnelle. C'est le pari qu'a fait la direction de La Poste en réaménageant l'espace de 200 bureaux de postes. Mais l'outil est délicat à manipuler car la complexité de ses effets les rend peu prévisibles. En effet, la modification de l'espace bouleverse le système de communications et, par effet de dominos, les modes de socialisation et les rapport de coopération et de conflit.

Space and the social system interact within organizations. Space is simultaneously a limit and a stimulus for action. That's why it can be used by management to guide both individual and collective actions toward organizational efficiency. We will see it with a change in the french Post Office. But space is difficult to keep under control because of the complexity of its effects. Indeed, changing space influences the communication system, the way people get socialised and cooperation or conflict.

INDEX

Mots-clés : espace public, service public, gestion des organisations, stratégie commerciale, relation client, situation conflictuelle

Keywords : public sphere, public utility, organizations management, commercial strategy, customer relations, conflict situation

AUTEUR

BENOÎT JOURNÉ

Benoît Journée. Agrégé d'économie et gestion, enseigne la théorie des organisations à l'IAE de Lille, actuellement en thèse au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique.

Travaille sur les approches cognitives de la gestion des organisations et des ressources humaines.