



Composer avec les violences des clients en situations : le cas des employés de service SNCF-Transilien

Ceci est la retranscription de l'enregistrement audio de la rencontre-débat « composer avec les violences des clients en situation, le cas des employés de services SNCF Transilien », organisée le 1er février 2024 par l'APSE en partenariat avec le LEST et le Master GRH de l'Université Aix-Marseille. Cette conférence s'inscrit dans le cadre de notre cycle Enjeux et Transformations Contemporaine du Travail. Nous avons reçu Oriane Sitte de Longueval pour évoquer avec nous ses recherches sur le sujet. L'animation est assurée par Lise Gastaldi (LEST/AMU).

Enregistrement disponible ici :

<https://web.apse-asso.fr/ressources/mediatheque/composer-avec-les-violences-des-clients/>

Introduction (Lise Gastaldi) : Bonsoir, on va attaquer pour tenir le timing. On est ravis de recevoir aujourd'hui Oriane Sitte de Longueval. Je vais juste faire un mot d'introduction très rapide. C'est la 9e saison de ce cycle qui a un petit peu changé de nom. Dans la communication récente, on en est aux enjeux et aux transformations du travail pour le cycle de cette année. On a structurellement 4 conférences par an. On commence à en avoir cumulé un certain nombre. Ça a été créé à l'initiative de Blaise Barbance et de l'APSE et ça a été ensuite co-porté par le master Gestion des ressources humaines de la faculté que Amandine Pascal dirige désormais. Je lui ai passé la responsabilité cette année. Elle est l'heureuse responsable de la mention de master Gestion des ressources humaines. D'habitude, on a quelques étudiants, mais pas aujourd'hui. Ce cycle est coporté également par le LEST, le 3e partenaire sur l'organisation de ces conférences. Là, c'est la 3e séance de l'année. La 4e et dernière sera le 14 mars. On est sur le même créneau du jeudi en fin de journée, avec Mathieu Battistelli, qui a fait sa thèse à l'école polytechnique, qui travaille sur les entreprises libérées et les utopies concrètes. Ce sera une dernière séance qui sera aussi coportée avec l'IMERA. On aime bien les partenariats ! L'IMERA, l'Institut de recherche avancée d'Aix-Marseille Université. On aura une année équilibrée puisqu'on a eu deux premières présentations de sociologues. Toi et Mathieu, vous êtes en sciences de gestion, le caractère pluridisciplinaire

du séminaire cette année est affirmé et bien équilibré. Je vais te laisser la parole, dire aussi qu'Oriane est chercheuse associée au LEST depuis cette année, si je ne dis pas de bêtises. On est absolument ravies, comme pour Blaise d'ailleurs, qui depuis sa retraite de la fac est aussi chercheur associé. On est ravis que tu nous aies rejoints au labo sous ce statut-là et peut-être plus si affinité. Allez, je te laisse la parole.

Oriane Sitte de Longueval :

Merci, Lise. Merci pour cette présentation. Merci pour cette invitation. Merci à Blaise, à Baptiste, à Luc aussi. Pour m'étendre sur ma présentation, je suis chercheuse à l'Université de Genève. J'ai fait ma thèse de doctorat à l'Université Paris-Dauphine, que j'ai soutenue en sciences de gestion en 2018, fin 2018. C'était sous la direction du professeur Jean-François Chanlat, mais c'était aussi une thèse Cifre, sous la direction industrielle d'Alexandre Largier, qui est sociologue. Et donc, voilà, c'est un grand plaisir pour moi de pouvoir revenir sur cette thèse 5 ans plus tard. On rêve tous de pouvoir faire ça, de le refaire en mieux. J'essaie de le refaire en mieux. En tout cas, de le refaire avec peut-être plus de réflexion, plus de maturité aussi sur ce que ça a pu donner par la suite dans des articles. Et je vais commencer déjà par la réintituler, parce que là, vous avez le titre officiel « composer avec les violences des clients en situation, le cas des employés de services SNCF Transilien ». Et je pense que si j'avais osé le faire à l'époque, je l'aurais tout simplement intitulé « Bande de bons à rien ». Bande de bons à rien parce que, justement, c'est une injure que les employés de services vont entendre très systématiquement, quotidiennement, dans leur travail. Mais aussi parce que, précisément, cette thèse, elle permet de montrer que derrière ce préjugé d'incompétence, en fait, cette « bande de bons à rien » a construit une véritable ingénierie qui lui permet de gérer les violences au quotidien, d'en faire sens, d'agir contre et de s'organiser face à ces violences. Et donc, précisément, le but de cette thèse, c'est de montrer comment elle compose du sens, des actes et de l'organisation face aux violences quotidiennes des clients. Et donc, je préciserai d'abord de qui on parle, de quoi on parle et comment on en parle avant d'entrer plus profondément dans les résultats.

De qui on parle ? Donc on parle des employés du service Transilien que vous avez peut-être côtoyés, par exemple, au cours d'un petit voyage à Paris, donc qui travaillent dans les plus grandes gares franciliennes. Je me suis concentrée sur les gares les plus importantes, notamment sur une que j'ai appelée Gare de l'Ouest, qui n'existe pas. Voilà, vous la

reconnaissez peut-être. Voilà, donc ce sont des employés de services qui ont la charge de la délivrance du transport urbain et périurbain de la SNCF, autrement dit, des TER et puis certains RER Franciliens. Et en fait, ils travaillent dans des gares qui sont à la fois des nœuds ferroviaires, des nœuds commerciaux et des nœuds sociaux. Alors ça, c'était très intéressant pour moi. Des nœuds ferroviaires parce qu'en fait, ces gares-là, elles sont particulièrement importantes. On a entre 100 000 et 350 000 voyageurs qui y passent tous les jours, avec un cadencement en heure de pointe qui est proche du métro. Des nœuds sociaux, parce que quand on s'intéresse un peu à celui de voyageurs, on se rend compte qu'en fait, il est très diversifié, très hétérogène. Donc on a des femmes, des hommes, mais pratiquement autant de cadres que d'ouvriers. On a aussi des touristes et on a aussi des gens qui viennent dans la gare pour d'autres raisons, notamment pour y trouver un abri. Puis ce sont aussi des nœuds commerciaux, parce que ces employés, ils font de la vente, mais ils font aussi de l'information, de l'après-vente, parce que c'est un service qui est potentiellement perturbé. Puis dans des espaces de services très divers. Donc dans ces grandes gares, on trouve des espaces fermés, que vous connaissez avec un hygiaphone, un passe-monnaie, mais on a aussi des espaces plus ouverts, un peu lounge. Et puis, on a des espaces complètement dématérialisés où, en fait, les employés de service vont être amenés à aller faire du service directement au contact des clients dans le flux, au plus près des trains, dans les salles de pas perdus, etc. Toujours dans des conditions plus ou moins perturbées. Donc, ce cas, il était pour moi intéressant parce qu'il était à la fois typique et édifiant, typique du travail de service contemporain, puisqu'en fait, on trouve dans ce service Transilien à la fois une stratégie de massification du service à des fins de performance, mais aussi une stratégie de personnalisation de service pour satisfaire un client considéré comme roi. Et évidemment, il y a toujours un paradoxe entre la massification et la personnalisation du service. Ce paradoxe, de manière là aussi très classique des organisations de services contemporains, est délégué, en tout cas, sa gestion est déléguée aux employés de service en première ligne. Et puis, un cas édifiant de la violence des clients, parce qu'en fait, on trouve dans ce cas, en fait, beaucoup de violence des clients. Déjà, les enquêtes françaises, notamment celles de la Dares, montrent qu'en fait, en France, les employés de services publics, qui plus est dans le secteur des transports, sont très concernés par ce phénomène. Ils sont 19% à déclarer subir régulièrement la violence des clients. Mais dans le cas de ce service SNCF Transilien, quand on s'intéresse, ce que j'ai fait, aux arrêts de travail. En fait, en 2017, par exemple, on remarque que 68 % des accidents de travail, enfin des arrêts de travail, sont liés de manière directe ou indirecte à des violences des clients. Donc, en fait, pour eux, c'est quelque chose qui est très, très important,

et donc ça m'intéresse, parce que, du coup, ça sous-entend que, derrière ça, il y a tout un tas de choses qui se produisent, Et cette thèse, elle va justement s'intéresser à ça, aussi parce qu'en fait, ces personnes, on a l'habitude de les croiser un peu dans des situations ordinaires de la vie, du quotidien. Et donc, on va peut-être avoir tendance à penser que leur activité de travail, elle est ordinaire. Alors qu'en fait, justement, ce que montre cette thèse, c'est qu'ils ont développé une activité de travail particulièrement complexe, puisque, en fait, gérer quotidiennement les violences résiduelles de nos sociétés pacifiées, on verra que c'est quelque chose d'assez complexe.

De quoi on parle maintenant ? On parle de la violence des clients. C'est un champ qui existe en sciences de gestion. En sciences humaines et sociales, la question de la violence, c'est une thématique qui a été très largement traitée depuis très longtemps. En sciences de gestion, en revanche, c'est une thématique qui a été traitée beaucoup plus récemment, notamment parce que pendant longtemps, et c'est ce que montrent les travaux les plus récents, elle a été passée sous silence. Et puis, dans ces sciences de gestion, on trouve un champ particulier qui s'intéresse à la violence des clients. Alors, dans cette littérature, on apprend un peu sans surprise que la violence des clients, elle a des conséquences graves un peu à tous les niveaux, à la fois évidemment sur les employés qu'elle vise, donc très directement, mais aussi sur les organisations de services où on a de l'absentéisme, sur la qualité du service qui est dégradée, et puis sur les clients qui sont témoins du phénomène. On apprend aussi que le point de vue des employés de services sur le phénomène des violences des clients, il est à la fois crucial pour comprendre le phénomène, mais aussi très spécifique, il est différent de ce qu'on peut trouver quand on interroge des dirigeants ou des clients. Et puis, on trouve une multitude de systèmes de catégorisation savante dans cette littérature qui font un peu le catalogue à la fois des formes de violences dont peuvent faire preuve les clients, mais aussi des types de stratégies que vont déployer les employés de services face à ces violences, ce qu'on appelle des stratégies de coping. et des types de facteurs organisationnels qui vont venir aggraver ou amoindrir cette violence. L'idée, chez les scientifiques qui s'intéressent à cette question, c'est de construire des catalogues qui sont des nomenclatures généralistes et pointues de chacun de ces aspects du phénomène. Par exemple, sur les formes de violences vécues, on a des nomenclatures classiques qui vont opposer la violence physique à la violence verbale, à la violence sexuelle, mais aussi différents types de violences selon leur rapport à la norme, l'intention de nuire qu'il y a derrière. Puis, on a aussi des formes qui sont plus liées aux clients. Alors, la violence du client ivre, la violence du client non coopératif, par exemple.

Pareil, du côté des stratégies que vont mobiliser les employés de service, on trouve tout un tas de nomenclatures qui montrent comment les employés de service vont plutôt agir sur les violences ou sur les émotions négatives que leur procure la violence, ou plutôt avant les incidents, après les incidents. Et puis, pareil sur les facteurs organisationnels, je n'y reviens pas. Mais en fait, je rentre dans ce truc-là qui est un peu... pas très attrayant comme ça, mais pour vous dire que la part de cette thèse, justement, ne tient pas à l'affinage de ces catégories ou de ces systèmes de catégories, ces nomenclatures, ou à l'élargissement de ces systèmes qui sont des systèmes, en fait, savants de classification, mais plutôt, justement, cette thèse, elle vise justement à investiguer l'articulation entre la façon dont on pense ces violences, la façon dont on agit face à ces violences, et la façon dont on s'organise face à ces violences en situation. Donc, en fait, on va un peu s'émanciper temporairement de ça pour aller voir comment ça se passe réellement dans les situations. Et pour ce faire, l'originalité de cette thèse, c'est de documenter non pas la violence au travail telle qu'on l'entend habituellement, c'est-à-dire la violence qui vient s'immiscer dans le contexte de travail, mais bien de rendre compte de la violence au travail au sens d'un objet de travail, c'est-à-dire une violence mise au travail par les employés de service, en envisageant la violence des clients, non pas comme une toile de fond ou un irritant malheureux du travail de service, mais bien un objet d'investissement de la part de ces employés.

Et puis, voilà, l'idée, c'est de chercher à comprendre non pas comment, en fait, ils travaillent malgré ces violences de la part des clients, mais bien comment ils travaillent sur ces violences. Ce qui implique, évidemment, de s'entendre sur ce qu'on veut dire par travailler. Et j'entends ici, par travailler, comme Pierre Tripier, le fait de poser et de résoudre des problèmes, c'est-à-dire affronter des épreuves, trouver des solutions. On pourrait dire, comme Pascal Ughetto, batailler avec des situations qui vont être plus ou moins typiques, plus ou moins critiques. Et puis, ça nécessite aussi de s'entendre sur la façon dont on va approcher ce travail. Et ici, le type d'approche que j'utilise, c'est une approche par l'activité de travail. Peut-être que vous avez déjà entendu parler de ce type d'approche. Elle consiste à analyser le travail comme une activité vivante, une activité en train de se faire. Ça s'inscrit dans des traditions intellectuelles très anciennes, le pragmatisme, la phénoménologie, l'interactionnisme, l'ethnométhodologie, la psychologie russe aussi. Et puis, ça a donné lieu à différentes théories, notamment l'action située, la théorie historico-culturelle de l'activité, la clinique de l'activité, peut-être que celle-ci, vous en avez entendu plus parler. la sociologie de l'activité, plus récemment, et des approches pratiques, classiques en sciences de gestion, et le

cours d'action. Aujourd'hui, cette approche est largement attribuée aux ergonomes de langue française ou aux psychologues cliniciens, mais elle se développe dans de nombreuses sciences sociales, notamment en gestion et en sociologie. C'est un peu ce type d'approche que je vais utiliser ici. Pour résumer, cette approche, elle se fonde sur un concept, celui d'activité, qui est très polysémique. Elle croise des courants anciens. C'est un espace de dialogue assez éclaté. Moi, aujourd'hui, je vais plutôt essayer de vous dire ce qu'il en est, ce que j'en retire, et en quoi ça m'aide à essayer de fournir une contribution. Moi, j'utilise, pour vous donner des noms, des gens comme Schutz, Goffman, Weick, mais aussi en gestion plus récemment Girin, Journé, Gherardi, Niccolini, ou en sociologie, Ughetto, Bidet, Queré et Joseph. Donc, qu'est-ce qui m'intéresse dans cette approche qui est, on l'a dit, non homogène, c'est l'idée du couplage fondamental entre l'expérience qu'on fait des situations de travail, l'action qu'on déploie dans ces situations, et la façon dont on s'organise dans ces situations. Selon cette approche, on ne peut pas séparer ces facettes, on doit les penser ensemble. Sinon, on perd en compréhension. Cette approche va considérer que dans le travail, on trouve des écologies, c'est-à-dire des milieux vivants où se coconstruisent des symbioses un peu fragiles et fondamentalement idiosyncratique entre ce que pensent les gens, ce que font les gens, mais aussi entre les gens et leur environnement de travail, environnement dans lequel ils sont évidemment immergés. Et donc, pour comprendre ce qui va se jouer au cœur de ces écologies, il faut rentrer, toujours selon cette approche, dans les situations de travail pour aller essayer de saisir la logique qui les sous-tend, puisque c'est cette logique qui va réussir à tenir ensemble le sens, l'action et l'organisation. Donc, dans le cadre de cette thèse, il s'agit de se mettre au chevet du travail de service et des situations violentes qu'il implique au contact des clients afin de restituer patiemment la façon dont ces scènes de travail sont mises dans le sens par les travailleurs, mais aussi gérées par des protocoles d'action ad hoc qu'ils élaborent collectivement. Et à partir de cette compréhension locale de ce qu'ils pensent et ce qu'ils font dans ces situations, l'idée, c'est de remonter progressivement dans l'épaisseur de l'organisation, étant entendue ici, et c'est aussi spécifique à ces approches, comme ceux qui équipent l'action, c'est-à-dire ceux qui habilitent ou ceux qui contraignent l'activité de travail. J'arrête là avec la théorie.

Un détour juste par mon approche ethnographique, puisqu'en fait, dans le cadre de ce travail de thèse, j'ai déployé une démarche ethnographique. Alors, pour moi, l'ethnographie, c'est, comme le dit très élégamment Daniel Cefai, c'est se mettre à l'école des enquêtés. Mais c'est aussi, et c'est comme le dit peut-être à priori moins élégamment Erving Goffman, mais moi je

trouve que c'est assez percutant, c'est se mettre dans la même merde que les enquêtés, c'est-à-dire être avec eux au plus près des situations problématiques, partager avec eux ces situations, les pénétrer physiquement et écologiquement pour en fait comprendre ce qui fait épreuve pour eux. Donc ce que j'ai fait, c'est que j'ai mené une quarantaine d'entretiens, 75 heures d'observation participante et non participante, ce qui veut dire que j'ai fait le travail à un moment donné dans ma thèse de service et j'ai glané aussi des documents internes et externes. Tout ça pour comprendre, en gros, ce que ces travailleurs de service doivent faire, peuvent faire, veulent faire, font, font pour faire, pensent de ce qu'ils ont fait et voudraient faire face aux violences des clients. Alors, quelques aspects que je tenais ici à préciser dans le cadre de cette démarche ethnographique. D'abord, tout l'enjeu dans ce type d'approche, c'est de réussir à créer des ponts entre la façon dont ils font l'expérience des violences et la façon dont ils agissent en situation face à ces violences. Le problème, c'est que quand on fait d'un côté des entretiens et d'un côté des observations, mécaniquement, ça sépare l'expérience de l'action. Donc un enjeu de cette thèse, ça a été de recréer des ponts entre ce qui se passe, ce qu'on observe et de ce qu'on peut dire en entretien, donc en... en créant des points entre les deux, en ramenant de l'explicitation en observation, puis en ramenant du contexte en entretien. Puis, il y a la question des observations participantes, c'est-à-dire des moments où j'ai eu à faire leur travail. Et là, je voulais juste préciser quelque chose, c'est que quand moi, j'occupe ce travail d'employé de service, je le fais toujours pour ma propre activité de recherche, ce qui est très différent de ce que font les employés de service, donc ce qui veut dire qu'à aucun moment, je n'utilise cette observation comme révélatrice de la façon dont ils vivent leur travail. En revanche, ça a été l'occasion d'être conseillée, guidée par ses employés, acceptée aussi par ses employés. Et ça a été aussi l'opportunité pour moi de discuter avec eux de ce dont nous avons été communément témoins et parties prenantes. Et puis, une spécificité de cette thèse aussi, c'est de convier les travailleurs de service à la table de l'analyse. Donc l'idée ici, ça a été... pas d'analyser les données dans mon coin, mais de fournir régulièrement des analyses et de les confronter avec les employés de service en considérant qu'ils ont une connaissance qui est fine de leur activité de travail, connaissance qui peut être parfois partielle, qui est souvent implicite et bien évidemment partielle, mais qui m'intéressait dans le cadre de cette thèse. Et en fait, ça a permis de nuancer, de compléter, de corriger les résultats et de les vérifier finalement. Un autre point important de cette thèse, quand on fait de l'ethnographie, ce qui est intéressant, c'est que l'ethnographie a le pouvoir de faire sentir pour faire penser. Quand on ethnographie la violence, on peut être tenté soit d'aseptiser la violence pour protéger le lecteur, soit, au contraire, de la spectaculariser pour le marquer et pour le convaincre.

Aujourd'hui, on va le faire en version soft. Je vais éviter de vous partager les insultes des clients. Mais c'est vrai que ça, c'est une question importante dans mon travail de recherche, dans quelle mesure on peut partager tout ça, on doit partager des données crues, et puis jusqu'où on peut aller, en fait, pour ne pas tomber dans le spectacle de la violence. Et puis, vous verrez que j'utilise au maximum le langage des travailleurs, parce que je considère qu'il dit quelque chose d'important sur leur travail. On passe au terrain.

Alors, un premier volet de résultat, de cette thèse a consisté à, déjà, tâcher de comprendre quel sens ils donnent à la violence qu'ils vivent au quotidien. C'est une violence qui est quotidienne, ça veut dire que plusieurs fois par jour, ils la subissent. Je sais que ce n'est pas ce que disent les enquêtes de la SNCF, mais concrètement, c'est le cas. Ce qui m'a intéressée assez rapidement, c'est de comprendre comment ils arrivent à conférer du sens à des violences qui, dans un premier temps, paraissent complètement illisibles. On a l'impression, et c'est d'ailleurs au début ce qui m'a été rapporté, de tout un tas d'anecdotes qui n'ont pas vraiment de sens, On peut avoir de la peine à comprendre comment ils font sens dans tout ça. J'ai tenté, dans le cadre de cette thèse, de cartographier le cheminement cognitif par lequel ils passent pour fabriquer collectivement du sens face aux situations violentes. Assez rapidement, je me suis rendue compte qu'il y avait de la régularité dans leur comportement. Il y avait de la régularité dans la façon dont ils signifiaient les situations. Je vais le cartographier ici. Ça a l'air du coup très formalisé comme ça, mais évidemment, c'est quelque chose qui n'est pas du tout conscient... Enfin, qui n'est pas à ce point conscientisé par les acteurs et qui est surtout pas du tout formalisé, qui n'était en tout cas pas, avant cette thèse, formalisé comme tel. Donc, pour faire sens des violences qu'ils vivent, en fait, les employés de service vont passer par trois étapes de questionnement.

La première étape étant d'essayer de comprendre pourquoi le client, il est violent. Pour comprendre pourquoi ce client est violent, ils vont tâcher de savoir qui est ce client, c'est-à-dire à quelle catégorie sociale il appartient, quelle est son identité sociale et comment il se sent, quelle est l'émotion qui domine chez lui. Pour pouvoir préjuger de ça, ils vont utiliser des systèmes de catégorisation qui leur sont propres, l'enjeu étant pour eux de savoir à qui ils ont affaire, de cerner le client, ses motivations et son style en matière de violence. Donc ils vont utiliser des indices qui sont liés aux clients. Ça va être sa tenue, son attitude, sa pratique de la violence, mais aussi lié au contexte. À côté de quel train il est ? Qu'est-ce que ça veut dire de la catégorie sociale à laquelle il appartient ? Quelle heure il est ? Est-ce que c'est une

heure de pointe ? Est-ce qu'il rentre du travail ? Est-ce que c'est une heure tardive ? Quelle est l'ambiance de la gare aussi ? Ils disent qu'ils sentent l'électricité de la gare. Est-ce que les gens sont énervés ? Est-ce que les gens sont calmes ? Tout ça va leur permettre d'interpréter la cause de la violence du client. Et en fait, Ce qu'ils vont essayer de savoir, c'est son identité. Là, j'utilise leur catégorie. Est-ce que c'est un costard-cravate ? Est-ce une racaille ou un cas social ? Et comment il se sent ? Est-ce qu'il se sent supérieur ? Est-ce qu'il se sent en colère ? Ou est-ce qu'il se sent complètement perdu ? Quand ils s'estiment être face à des costards-cravates ou à des racailles qui leur semblent entretenir un sentiment de supériorité à leur égard, les employés ont tendance à attribuer la violence à leur propre stigmatisation. C'est-à-dire qu'ils vont considérer qu'ils sont stigmatisés par le client, soit en raison de leur origine ethnique présumée, soit en raison de leur catégorie sociale, soit en raison de leur genre. Lorsqu'ils sont face toujours à des costards-cravates ou des racailles, mais qui leur semblent cette fois en colère, là, ils vont trancher plutôt en faveur d'une violence qui serait liée à des dysfonctionnements de service. Ces dysfonctionnements pouvant être des fonctionnements tout à fait normaux du service, mais jugés dysfonctionnels par les clients. Et puis, lorsqu'ils sont face à ce qu'ils appellent un cas social qui leur paraît perdu, Là, ils vont attribuer la violence à la déviance du client. Cette déviance qui peut être temporaire, par exemple, s'ils suspectent l'usage de psychotropes, ou plus durable, s'ils ont l'impression que la personne n'est pas très équilibrée. Cette violence liée à la déviance va amener les travailleurs à considérer que le client n'est pas tout à fait ni en maîtrise, ni en conscience, ni en responsabilité de ses actes. Donc ça, c'est ce qu'ils font déjà pour comprendre pourquoi le client est violent. Puis en face de ça, et puis de manière synchrone, en fait, ils vont évaluer, tâcher de savoir, en tout cas, dans quelle mesure la violence qu'ils sont en train de vivre leur semble tolérable.

Et donc là, en fait, pour pouvoir répondre à cette question, ils doivent savoir qui ils sont en tant qu'employés de service, quel est l'objectif de leur travail et comment ils se sentent. Là aussi, ils ont des systèmes de catégorisation, d'identité et d'émotion qui leur sont propres. Ce qui est en jeu là, c'est de savoir quel est leur idéal professionnel, lequel ils défendent, et quelles sont leurs propres failles vis-à-vis de la violence qu'ils subissent. Qu'est-ce qui les touche à la fois en tant que professionnels et en tant qu'individus ? Donc là aussi, on va voir une diversité. Il y a des employés qui vont se considérer comme des agents de satisfaction, et donc eux, ils vont être particulièrement blessés par une violence qui, pour eux, est un non-sens parce que En fait, pour eux, ils sont là pour faire de la qualité, pour obtenir de la

gratitude. Et donc, pour eux, cette violence-là, c'est une atteinte à leur métier, et c'est une atteinte plus qu'à leur métier, c'est une atteinte personnelle. Ça vient percuter leur idéal de service, qui consiste à rendre un service de qualité. Ils ne sont pas payés pour se faire insulter, disent-ils. Et donc, quelle que soit la violence qu'ils subissent, finalement, elle est souvent jugée intolérable. Bien au contraire, de l'autre côté du spectre, on découvre des agents avec des employés qui se vivent comme des agents d'apaisement. Et eux, ils se considèrent un peu comme le couvercle sur la marmite. Pour eux, la violence des clients, c'est le cœur du métier. Ils se vivent comme des pompiers pyromanes qui aiment quand ça pète, qui aiment aller au contact de la violence. Et le plus souvent, ils ne se sentent pas attaqués personnellement, car leur carapace professionnelle, celle qui se sent construite, elle va résister plutôt bien aux violences des clients. Alors, c'est pas du tout parce qu'ils sont ceux qui vont chercher la violence, mais parce que ça leur permet d'éprouver leur virtuosité à gérer cette violence. C'est ça qui les intéresse. Et puis viennent les agents qui se considèrent comme des agents d'assistance. Pour eux, la violence fait partie du travail, mais ce n'est pas le cœur. Et là, eux vont plutôt tolérer une partie de la violence dans la mesure où elles ne les touchent pas personnellement. En revanche, dès que ça les touche personnellement, ils vont considérer que c'est intolérable. Donc on voit là que selon l'identité de métier que les employés se construisent, mais aussi selon leurs failles personnelles, qu'est-ce qui les fragilise, alors soit durablement, qu'est-ce qui les touche particulièrement, mais aussi parfois temporairement. Par exemple, s'ils ont en ce moment un membre de leur famille... Enfin, par exemple, il y a des agents, quand leur mère est malade, vont prendre les insultes à l'encontre de leur mère très, très mal, alors que le reste du temps, ils les vivent très bien. Donc du coup, il y a à la fois des choses les choses plus durables, chacun a ses failles, et ça rentre en jeu dans ce processus d'interprétation.

Une fois qu'ils ont réussi à savoir à peu près pourquoi le client était violent et dans quelle mesure c'était tolérable pour eux, ils sont capables de donner un sens à la violence qu'ils vivent, de qualifier la situation violente qu'ils vivent. Et là, ils vont utiliser six cadres interprétatifs qui leur sont propres, Quand ils sont face à une violence liée à la stigmatisation qui leur semble tolérable, là, ils vont parler d'abus. Ils vont dire, là, le client, il abuse. Dans ces cas-là, ils se sentent mis au service par les clients de manière contrainte, sans marque de gratitude. C'est le cas, par exemple, de clients qui leur parlent comme s'ils étaient des automates, mais aussi certains qui leur demandent, par exemple, de lire des panneaux ou de porter leur bagage, alors qu'ils sont complètement en situation de le faire par eux-mêmes.

Quand ils sont face à une situation de violence liée à une stigmatisation, mais qui leur paraissent intolérable, là, ils vont plutôt qualifier la situation de mépris. Là, ils vont vivre un dénigrement, ils vont considérer que leur statut social, leur genre ou leur origine ethnique est visé, et ça va être le cas d'un jeu raciste, mais aussi de mépris de classe ou de refus, par exemple, de parler aux femmes, ce qui est très courant aussi en gare. Dans un autre registre, concernant les violences qui sont liées au dysfonctionnement de service. Là aussi, il y a toujours un versant tolérable et un versant intolérable. Quand c'est tolérable, la violence liée au dysfonctionnement, ils vont parler de dévouement. Alors là, le dévouement, c'est une violence qui vise l'organisation, mais par le truchement de ses agents, qui vont finalement prendre un peu le rôle de boucs émissaires. C'est le fameux « bande de bons à rien », mais il y a d'autres violences de ce type où, en fait, on va voir qu'il y a une attaque des agents en général. Ils ne sont pas visés personnellement, mais c'est l'entreprise en général qui est visée. Puis, quand ça devient intolérable, là, on passe dans le pétage de plomb. Le pétage de plomb, pour eux, c'est un emportement ou un acharnement du client qui va être considéré comme disproportionné au regard des causes qui l'ont déclenché. Là, le client, il s'engage dans une violence qui va être plus personnalisée, plus systématique, plus intense ou encore plus collectif, s'il arrive à rameuter d'autres clients envers l'employé. C'est, par exemple, le cas d'un client qui va utiliser un serre file pour tenter de briser le guichet, parce que son train a été annulé, ou une cliente qui va coincer les doigts de l'employé dans le passe-monnaie parce qu'elle ne peut pas se faire rembourser son titre de transport. Là, on est dans des cas de pétage de plombs, en tout cas interprétés comme du pétage de plombs. Et puis, on a des violences associées à la déviance, plus ou moins tolérables. Quand c'est tolérable, les employés de services vont parler d'un délire. Donc là, c'est quand il y a quelqu'un qu'ils jugent déséquilibré, qui va être dans une violence apparemment incohérente ou irrationnelle, sans contact physique. Ça, c'est très important. Là, par exemple, c'est le cas d'un client qui, de bon matin, visiblement alcoolisé, baisse son pantalon et insulte l'entreprise en courant dans la gare. Ça les fait rire, ça ne les touche pas personnellement. Et puis, cependant, quand ça devient intolérable, ils vont parler d'atteinte. Et là, ce qui est déterminant, c'est quand il y a un contact physique. Donc ça veut dire qu'en fait, lorsqu'un client, qu'ils estiment déviant, leur touche simplement l'épaule, ce qui pourrait, pour nous, ne pas être considéré comme une violence, Là, ça va être considéré comme une violence parce que le client va franchir une barrière physique qui est sociale et qu'ils essaient d'instituer entre eux et les clients déviants, parce qu'ils craignent une forme de souillure sociale via le contact physique. On voit qu'il y a différentes façons d'interpréter les violences et que le processus derrière ça est assez

complexe. Surtout que ça se joue sur plusieurs plans, dans la situation. Ils vont essayer d'interpréter les petits indices qui glanent au fur et à mesure de la situation. Ces indices, ils peuvent se contredire entre eux au fur et à mesure de la situation, mais ils peuvent aussi être trompeurs, voire être usurpés par certains clients. Ça se joue au niveau aussi des employés de service qui vont au début, en fait, ne pas du tout maîtriser ce processus-là, donc ils vont l'apprendre au fur et à mesure du temps, ils vont l'affiner. Ça se joue au niveau collectif, ils vont débattre du sens à donner aux situations, de l'interprétation à donner aux indices, et puis ça se joue au niveau organisationnel, puisqu'on verra qu'en fait, l'organisation, l'institution a ses propres cadres de sens, qui ne sont pas les mêmes que ceux des employés, et qui viennent en fait s'inscrire un peu en compétition avec ceux qu'ont construits les employés de services.

Donc ce qu'on comprend à l'issue de ce premier volet de résultats, c'est que la mise en sens des violences des clients, elle n'est ni purement liée à la figure du client, ni purement liée à la subjectivité du travailleur de service, et ni purement liée à la nature ou comportement violent à l'œuvre. Ça procède d'un processus d'interprétation qui est complexe, fragile et multiniveaux, qui consiste à se questionner sur qui sont les clients, qui suis-je en tant qu'employé de service et face à quelle situation suis-je. On peut interpréter complètement différemment une violence en fonction du client, de qui on est en tant qu'employé de service et de la situation. Ça, c'est un peu différent de ce qui existait au moment de cette recherche dans la littérature. Puis, il y a un deuxième volet de résultats. Ah oui, j'ai oublié de vous le dire. Et donc, on voit aussi que dans ce processus, ce qui est très important, c'est l'identité sociale des clients professionnels chez les employés de services et l'émotion, l'état émotionnel des deux côtés. Donc, pour les deux protagonistes, ce sont des choses qui sont centrales. Un deuxième niveau de résultat montre qu'on ne fait pas sens pour faire sens. En fait, pour chaque situation de violence signifiée, il existe chez ces employés un protocole d'action ad hoc qui est mis en place. Donc, en fait, ça forme les touches d'un clavier d'action, d'une jurisprudence locale qui permet à ces employés d'agir en fonction des situations selon une grammaire d'action qui est éprouvée par le collectif. Donc, ce qu'on va voir, c'est qu'au sein de chacun de ces protocoles qui viennent en face de chacune de ces situations, on a des tactiques qui visent à agir avant, pendant ou après les violences. Par exemple, face à l'abus, je rappelle, l'abus, c'est quand on fait faire à l'agent quelque chose qui est dégradant pour lui sans l'en remercier, par exemple, là, les employés de service vont jouer sur la géométrie du service. En amont, ils vont se rendre indisponibles pour ce type de clients, notamment en se concentrant sur des services qui vont être gratifiants pour eux, par exemple, aider les

personnes sans mobilité en gare. Sur le moment, quand ils vont se retrouver face à un client abuseur, resserrer le périmètre du service, par exemple en rendant un service minimal. Je ne te donne pas la voie de départ de ton train alors que je la connais, mais parce que j'ai trouvé que tu n'étais pas respectueux, sans le dire, évidemment. Et puis, a posteriori, ils vont se réparer en se remémorant des marques de gratification antérieures, qui sont arrivées aux collègues pour eux-mêmes. pour finalement se rappeler qu'il font un travail utile. Et là, par exemple, on voit que les employés, dans une gare, ils ont construit une sorte d'hôtel dans leur salle de pause où, en fait, ils ont les cartes postales envoyées par les clients, les petits cadeaux, une espèce de livre d'or, et ils vont aller se ressourcer, en quelque sorte, dans cet hôtel de gratification pour se réparer de l'abus. Face au mépris, je rappelle que le mépris, c'est un acte de violence qui vient attaquer l'employé en raison de la façon dont on le stigmatise, soit pour son origine ethnique, soit pour son genre, soit pour sa catégorie sociale. Là, en fait, ils vont jouer de leur stigmatisme et sur leur stigmatisation. En amont, ce qu'ils vont faire, c'est tenter au maximum de camoufler tout ce qu'ils pourraient ajouter à leur discrédit. Par exemple, ils vont dissimuler les moments improductifs, parce qu'on les considère comme des fainéants. Ce qu'ils vont faire, c'est s'aligner sur l'identité sociale du client, par exemple, en utilisant un langage très soutenu face aux costards-cravates. A posteriori, ils vont dénoncer la stigmatisation. Ça peut être sur le moment, publiquement, via des lettres ouvertes ou via des dépôts de plainte. C'est peut-être un des rares cas où il y a des dépôts de plainte. Face au dévouement, lorsqu'ils sont pris comme bouc-émissaires et qu'il y a un dysfonctionnement et qu'ils sont attaqués, Là, le travail qu'ils vont faire, c'est créer un état émotionnel commun, un lien empathique entre le client et eux. Donc là, on voit que c'est encore très différent. En amont, ils vont tâcher de désamorcer les causes qui peuvent créer ce dévouement, mais sur le moment, ce qu'ils vont faire, c'est essayer de s'aligner sur l'état émotionnel du client. Par exemple, il y a des agents qui disent, quand il y a des perturbations de trafic, je fais semblant d'être stressé, je fais semblant d'être énervé, je vais râler sur tous les trains qui sont en retard, alors que ça arrive tout le temps, mais parce que ça soulage le client. Ils vont aussi essayer de créer un lien empathique en leur expliquant qu'ils sont dans la même situation qu'eux, qu'ils les comprennent et qu'eux aussi subissent ce contexte. A posteriori, ils vont justifier le comportement du client, notamment en expliquant qu'ils les comprennent, que c'est normal et qu'ils auraient fait la même chose à leur place s'ils n'avaient pas eu leur train. Par contre, quand ça devient intolérable, c'est-à-dire dans le pétage de plomb, quand le client s'emporte, quand on l'a perdu, et quand il a une violence disproportionnée au regard du dysfonctionnement, là, c'est différent. Comme on a perdu le client, on ne peut plus le

raisonner. On ne peut plus essayer de créer un lien empathique avec lui. Donc, ce qu'ils vont faire, un peu le seul choix qu'ils ont, c'est de changer les coordonnées sociomatérielles de l'interaction, c'est-à-dire de lui présenter un autre visage, un collègue, par exemple. Face au pétage de plomb, ce qu'ils vont faire, c'est que déjà en amont, quand ils voient des clients qu'ils sentent particulièrement virulents, ils vont faire en sorte de les diriger vers les employés de services qui sont les plus résistants. Et puis, sur le moment, s'ils sont face à un pétage de plomb, ils vont se relayer les uns les autres pour changer le visage de l'employé face au client pour qu'il redescende. Alors ça, c'est intéressant comme stratégie parce que ça veut dire qu'en permanence, quand ils sont dans une interaction avec le client, ils sont aussi impliqués de manière périphérique dans le cours d'interaction qui se passe à côté, puisqu'en fait, ils vont surveiller ce qui se passe aussi entre le client et le collègue pour savoir à quel moment ils doivent intervenir. Et puis, a posteriori, quand ils ont vécu un pétage de plombs, ils vont rejouer entre collègues les situations, ils vont refaire le match en quelque sorte, puis ça va être l'occasion pour eux de dire tout ce qu'ils auraient voulu dire et qu'ils n'ont pas pu dire, et de se soulager un peu comme ça. Dans un dernier registre, les violences liées aux déviances des clients, là aussi, on a deux types. Dans sa version tolérable, le délire, on a un client qui est violent, mais sans intention. Là, l'objectif, pour eux, va être d'éviter et d'interrompre discrètement les interactions. Ce qu'ils craignent, c'est que si le client en face se rend compte qu'ils essaient de le fuir, qu'il les fuit, il va passer à de l'atteinte, en fait, très vite. Donc, du coup, il faut qu'ils arrivent à quitter cette interaction sans que personne ne s'en rende compte. Donc là, ils vont rentrer dans des stratégies de dissimulation, de faux semblants, pour ne pas venir à leur fin sans froisser leur interlocuteur. Par exemple, en amont, ils vont faire semblant d'écouter le client, mais sans lui donner le change, sans alimenter l'interaction. Sur le moment, ils vont expliquer qu'ils sont appelés autre part et qu'ils doivent partir et que c'est très urgent. Et puis, à posteriori, ils vont avertir leurs collègues de la déviance du client pour qu'il y ait une mémoire collective dans la gare des clients potentiellement dangereux pour eux. En tout cas, qu'ils considèrent comme dangereux. En revanche, quand il y a une atteinte, c'est-à-dire un contact physique avec un client en déviant, là, c'est très différent. Là, les stratégies, elles consistent plutôt à échafauder et à préserver une distance physique qui est sociale, je l'ai dit précédemment avec ces clients déviants. En amont, on remarque que quand ils sont face à ce type de client, ils ont un mouvement de recul. Sur le moment, si le client franchit cette distance, ils vont la réaffirmer. Et puis, a posteriori, s'il y a un contexte, là, on voit qu'en fait, ils vont s'engager dans des rites, dans des rituels de lavement qui sont essentiellement symboliques, mais qui vont consister à s'essuyer

les endroits qui ont été en contact. Il y a même une agent qui carrément demandait à prendre une douche chez elle. Mais voilà, ce qu'on voit ici, c'est qu'à chaque type de situation est affilié un protocole d'action ad hoc. Mais il y a aussi un protocole d'action qui permet de gérer l'accumulation des violences au quotidien, qui leur permet un peu de compenser les dégâts psychologiques et émotionnels de la violence. Alors là, on va être plutôt dans des tactiques qui consistent déjà à s'habituer à la violence. Il y en a qui disent qu'en rentrant de vacances, ils s'échauffent, ils vont chercher de la violence auprès des clients pour s'y habituer. Sur le moment, ils peuvent être tentés, ils sont souvent tentés de riposter par la violence ou de la provoquer même pour provoquer un client qui est un peu sur la ligne pour pouvoir eux-mêmes se défouler face à ce client. Et puis, a posteriori, c'est plutôt... le développement de moqueries par rapport à ses clients ou la recherche de réconfort auprès de ses collègues. Ce qui est intéressant avec ces résultats, c'est de voir que les actions sont localement construites, mais surtout adossées à des situations typiques de violences et rythmées par ces situations. C'est différent de ce qui existe dans la littérature. On décrit de nombreuses actions avec une grande variabilité. Cette variabilité étant expliquée soit par les déterminants individuels des acteurs, on n'a pas tous les mêmes façons de faire, soit par des contraintes organisationnelles qui vont autoriser certaines actions plus que d'autres. Or, ici, on voit qu'en fait, ces acteurs, ils n'agissent pas de manière si différente que ça quand on les prend individuellement. Au contraire, ils ont plutôt des modalités d'action collectivement construites. En revanche, ils agissent de manière différenciée selon les situations de violence. Et ça, c'était du coup un résultat de cette recherche.

Et puis, j'en arrive au dernier volet de résultat. Je vous l'ai dit au début, on va remonter dans l'épaisseur de l'organisation pour voir ce qui équipe l'action, ce qui fait ressources ou ce qui fait contraintes pour les employés dans ce travail de gestion de la violence. Puisqu'en fait, à ce stade, on voit et on peut s'en étonner que quand on est employé de service, on bataille finalement plus avec le client qu'avec le hiérarchique. En parallèle, quand on se penche sur la façon dont le travail de service est organisé, finalement, on remarque que la gestion de la violence des clients, qui occupent une part extrêmement importante du travail de service, finalement, elle est assez absente, en tout cas, elle est peu présente dans l'équipement formel de l'action. Donc, j'ai parlé avec un certain nombre de dirigeants, dirigeants de proximité, mais aussi cadres supérieurs. Donc, pour eux, Encore une fois, je n'ai pas fait une étude de leur activité, donc je veux plutôt vous partager le discours qu'ils peuvent avoir face à ce problème. Ils connaissent, en fait, ce problème de violence des clients, mais ils ont le

sentiment que c'est un problème qui vient de l'extérieur et qui, donc, est difficilement gérable pour eux. Ils n'arrivent pas à identifier des moyens d'action organisationnels pour un problème, pour lutter contre un problème qui vient, a priori, de l'extérieur. Donc, ils vont avoir tendance non pas à le dénier, mais plutôt à éviter de trop en parler parce qu'il y a aussi une croyance qui est que, finalement, parler du problème avec ces employés de service, parler de ce problème de violence, ça va participer à accroître un sentiment de violence, finalement, à créer le problème. Et d'ailleurs, c'était une condition d'entrée sur ce terrain, ne pas parler de violence aux employés. S'ils m'en parlent, ça, ce n'était pas un problème, mais dans l'autre sens, c'était problématique. D'ailleurs, on peut saluer aussi le courage des cadres qui m'ont autorisée, du coup, à rentrer sur le terrain, parce qu'ils avaient cette croyance-là, et pourtant, ils ont autorisé cette recherche. Donc, finalement, on en parle peu, Mais c'est quand même thématiqué dans l'organisation du travail sous deux étiquettes. L'étiquette de l'incivilité, qui définit comme un écart à la règle qui nuit au vivre ensemble. Ça ne vise pas forcément les employés de service, ça peut viser la banquette du train. Et puis, de l'autre côté, là aussi, de l'autre côté du spectre, on a l'agression. Et dans cette entreprise, l'agression, elle est définie comme une atteinte à l'intégrité physique ou une menace d'atteinte à l'intégrité physique. Donc c'est physique. Donc, on a des stratégies organisationnelles très différentes. Pour lutter contre l'incivilité, ce sont plutôt des campagnes de communication. Puis, en revanche, pour lutter contre l'agression physique, là, il y a des brigades de sûreté, que vous avez dû voir, des systèmes de déclaration, de dépôt de plainte, d'arrêt, de séance de soutien psychologique, etc. Donc, en fait, on a une conception qui va être un peu polarisée entre des violences qualifiées d'incivilité qui sont, en fait, insignifiantes pour les employés de service, parce que pour eux, ça ne leur parle pas, puis, de l'autre côté, des violences physiques, l'agression, qui, là, va être jugée plutôt extrême par ces employés de service, ça arrive finalement rarement. Le problème de ça, c'est que ça laisse, en fait, une zone grise où, en fait, les employés ne peuvent pas, n'ont pas de relais pour donner à voir leur expérience de la violence. Ils n'arrivent pas, en fait, à rendre compte de cette expérience parce que ça ne tombe pas dans les catégories de sens organisationnels. Je vous partage, là, un verbatim issu d'un entretien avec un manager de proximité, anciennement employé de service, et qui dit qu' « il n'y a pas de juste milieu, on va toujours être dans les extrêmes, on passe direct de l'incivilité à l'agression. Et moi, combien de fois j'ai été confrontée à ça en tant que cadre d'astreinte quand j'accompagne un agent pour une agression ? Je suis obligée d'appeler le président du CHSCT et je ne sais pas comment appeler la situation. Donc je dis, il mime l'échange téléphonique, il faut savoir qu'à ce moment-là, il a une petite fiche à remplir, Il dit, oui, allô, c'est Karim, je suis avec l'agent

une telle qui s'est fait agresser. À l'autre bout du fil, OK, j'en prends note, est-ce que tu peux me donner plus de détails ? Est-ce qu'elle s'est fait taper ? Ben non, non, il lui a juste dit sale pute. Ah, mais alors pourquoi tu me parles d'agression ? Ben parce que sur ma fiche de déclaration, il y a marqué agression. Tu veux que je mette dans quoi ? Il dit, ah, mais c'est pas grave, alors. Ben 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, je n'ai pas compris. » En fait, on voit que même quand ils veulent rapporter cette violence, Ils ne peuvent pas le faire. Et puis, en plus, ce qu'ils disent, c'est que s'ils commençaient à le faire, finalement, ils passeraient leur temps à faire ça. C'est incompatible avec leur travail. Donc, finalement, c'est un peu autoréalisateur, puisqu'il y a des dispositifs de remontée de ces violences, mais, en fait, ils créent une vision tronquée du problème, avec l'impression qu'on peut aussi percevoir dans le discours des managers qu'il y aurait, chez les employés de service, plutôt un sentiment de violence qu'une violence réelle, puisqu'ils vont dire, nous, dans nos statistiques, ça ne remonte pas. En revanche, on en entend parler dans les couloirs, mais dans les statistiques, ça ne remonte pas. Donc c'est un sentiment, et donc ce ne sont pas des faits. Et effectivement, ce sentiment, il existe, il ne disparaît pas dans les dispositifs de recueil, et c'est par exemple ce que montre bien cette affiche, je trouve. En fait, à gauche, c'est l'affiche telle qu'elle a été posée dans les couloirs des emplois et services. Et donc, en fait, c'est une affiche qui vise à informer les employés de service de la procédure en cas d'agression. Et donc, on voit une employée très souriante qui incite à pousser sur le bouton en dessous de la table en cas d'agression pour appeler la brigade de sécurité. En fait, les employés, le lendemain, ils avaient tagué en quelque sorte cette affiche pour montrer déjà que ce n'est pas quelque chose d'anodin. Et puis parce qu'ils ironisent sur ce truc-là. Sinon, ils passeraient leur temps à appuyer sur ce bouton et la brigade passerait son temps à venir. Donc voilà. Ce qui fait problème ici, c'est finalement qu'on a un objet de travail fondamental chez ces employés de service qui n'est pas compris comme un objet de gestion chez les managers. Je ne parle pas là du tout des managers de proximité qui sont complètement informés et qui participent à la gestion quotidienne de ces violences, mais plutôt quand on monte sur des strates qui organisent le travail de service formellement.

Et donc, en fait, on va se retrouver avec une organisation du travail de service qui va être potentiellement en décalage avec sa réalité violente. Le problème, c'est que les outils qui vont être mis en place vont potentiellement ne pas empêcher les violences, potentiellement les provoquer et parfois aussi gêner les employés de service dans leur lutte quotidienne face à ces violences. Je vais prendre trois exemples rapides. Par exemple, sur la normalisation des

interactions de service, les employés de service ont des standards. Sourire, reformuler, être calme, remercier, suivre des scripts langagiers, tout ça vérifié par des clients mystères. Tout ça fonctionne très bien dans des interactions de service idéales. Lorsque les clients sont pressés, stressés, contents, agacés ou violents, Le respect de ces normes, au contraire, peut donner l'impression aux clients, vous avez peut-être expérimenté ça, que l'interaction est inadaptée, mécanique, artificielle, voire moqueuse, et créer de la violence sur de la violence, y compris sur des interactions qui étaient au départ pacifiques, puisque ces dispositifs sont présentés comme visant à pacifier la relation. Là, ce qu'on remarque, c'est que les employés de service vont chercher à contourner ces standards, notamment quand ils doivent s'ajuster à l'identité sociale. Par exemple, ils disent qu'ils sont censés vouvoyer leurs clients, mais certains clients, si je les vouvoie alors qu'ils me tutoient, ils vont me prendre ça comme un manque de respect. Du coup, potentiellement, ils vont réagir mal. Ils les contournent de cette manière, mais ils peuvent aussi les instrumentaliser, notamment pour se venger des clients en leur opposant un script langagier très formel avec une ironie évidente. C'est pareil pour l'organisation de l'espace de travail. Là aussi, il est conçu pour des relations de service très pacifiques, exception des lieux où il y a un risque de braquage quand il y a des caisses. Donc soit on a des espaces qui sont très ouverts, quasiment aucun angle mort, aucune possibilité de se cacher, de se replier pour les employés de service. Et là, ce qui est intéressant, c'est que globalement, les interactions sont beaucoup plus pacifiques. Les clients osent moins quand il n'y a pas de stress. En revanche, quand la situation se dégrade, là, il n'y a aucune issue. Et donc, du coup, les employés de services vont avoir du mal à se dissimuler, à s'échapper de l'interaction, comme on l'a vu tout à l'heure. On a vu que c'était des choses qui étaient importantes dans leur façon de lutter contre le phénomène. Et donc, ils vont essayer de s'organiser des parenthèses, des lignes de fuites, des espaces de protection, mais ils n'y arrivent pas toujours. Et parfois, ça finit par se faire à la vue des clients, et ça finit par créer d'autres violences. Par exemple, quand ils rejouent des situations antérieures face à des clients, du coup, effectivement, ça va les agacer. Puis, dans les espaces qui sont complètement fermés, avec vitres, hygiaphone, etc., là, le problème est inversé. C'est-à-dire qu'on a des clients qui sont beaucoup plus agressifs, justement, parce qu'il n'y a pas de possibilité de riposte. Mais, par contre, on a aussi des employés qui ont du mal, mais ils sont protégés. A l'inverse, cette vitre empêche l'employé de recréer de l'empathie avec le client. Il a du mal, avec son micro, à retrouver l'empathie. Des employés vont sortir de la bulle, mais ils ne peuvent pas faire ça tout le temps, aller au contact du client en permanence.

Pour finir, l'organisation des collectifs de travail. J'ai eu la chance, dans cette thèse, de comparer différents espaces de travail, mais aussi différents collectifs, avec des collectifs qui étaient assez stables, où les gens travaillaient toujours avec les mêmes personnes, puis d'autres où il y avait systématiquement un roulement, où on ne travaille jamais avec les mêmes personnes, on n'a pas de temps de pause en commun, et puis d'autres collectifs où on a des temps de pause en commun. Et cela a permis de montrer que la stabilité du collectif de travail et la communauté des temps morts, c'était des déterminants essentiels de la bonne gestion des violences des clients. Parce qu'en fait, dès qu'on est sur un collectif aléatoire, toute la mise en place de ces protocoles d'action que je vous ai présentés tout à l'heure, elle dépend beaucoup de l'expérience qu'on a avec les collègues. Puis en plus, il y a un truc qui est très important, c'est que pour pouvoir mettre en place toutes ces actions, il faut savoir signifier soi-même les situations violentes, mais il faut aussi savoir comment le collègue signifie les situations violentes auxquelles il fait face pour pouvoir éventuellement le relayer, l'aider, etc. Et pour ça, il faut un contact quotidien pour savoir quelles sont ses faiblesses, quel est son idéal de métier, comment il va en ce moment. Et ça, ça peut se faire plutôt dans des collectifs stables. Ce qui est intéressant avec ce troisième volet de résultats, c'est que là où les organisations de services vont être un peu mises en difficulté vis-à-vis de ce problème qui leur semble venir de l'extérieur, pour lequel ils ne savent pas trop comment trouver des levées d'action, et face auxquelles ils vont avoir tendance à aller faire des benchmarks de ce qui se fait ailleurs, on pourrait se dire qu'il existe à l'intérieur de l'organisation des possibilités à trouver, notamment auprès des experts de cette violence que sont les employés de service. Donc ça ouvre la voie à plein de marges de manœuvre. Déjà, on remarque que reconnaître l'existence de cette violence, ça soutient le développement d'une identité professionnelle qui intègre cette violence et qui donc la rend finalement soluble dans l'idée qu'on se fait de son travail, et qui renforce la carapace professionnelle des employés de service face à ces violences. Ça ouvre aussi la voie à la création de plus d'espaces d'échange et de partage autour du problème, parce que les employés détiennent une expertise, ils détiennent un certain nombre de bonnes pratiques. Ce serait intéressant qu'ils puissent les partager. On voit aussi qu'il pourrait être opportun de mettre en place des outils de dialogue client qui ne sont pas uniquement des outils de dialogue dans des bonnes situations avec les clients, mais aussi des outils de dialogue dans des situations de violence avec les clients. Ça invite aussi à penser des normes de services, mais aussi des espaces de services plus modulaires, plus modulables par les employés de services, pour qu'ils puissent les adapter à la situation réelle, et puis à favoriser la cohésion et la stabilité des collectifs de travail. Autant de leviers potentiels de

gestion efficace de la violence des clients par les employés, en tout cas plus adaptée à leur activité de travail.

En conclusion, cette thèse montre comment une bande de bons à rien présumée gère avec une grande dextérité et un certain sang-froid une violence qui est quotidienne au contact des clients. Cette thèse permet de rentrer un peu dans l'épaisseur de leur travail et dans l'écologie des situations violentes dans lesquelles ils sont plongés pour proposer une lecture articulée de ce qui fait sens pour eux, de ce qui fait acte pour eux, de ce qui fait levier organisationnel pour eux face aux violences. Elle propose un regard qui se veut un peu complémentaire sur le phénomène, en privilégiant l'articulation pragmatique des répertoires profanes, je les ai développés ici, qui sont construits par les travailleurs pour gérer concrètement les situations quotidiennes. En fait, on voit que ces répertoires profanes ne coïncident pas vraiment avec les nomenclatures savantes dont je vous ai parlé au départ et qui sont construites. C'est normal, pour d'autres raisons : le dialogue scientifique, la construction d'une science autour des violences des clients. En ce sens, les résultats vont montrer, en tout cas, que nos concepts scientifiques, mais aussi que nos concepts managériaux, aussi élaborés soient-ils, ne parviennent pas encore à capturer complètement la complexité du phénomène en acte, et que ceux qui vivent ce phénomène, le pensent et le gèrent directement au quotidien, peuvent peut-être aussi nous aider à affiner la compréhension du problème. Cette thèse montre aussi que la gestion de la violence ne peut pas être entièrement déléguée par les organisations aux employés de service, parce que cette gestion au quotidien est coûteuse pour eux, et en plus, elle est peu équipée par l'organisation. Et puis, ils finissent par céder eux-mêmes à la violence. En l'absence de gestion sérieuse du phénomène, on peut imaginer que la violence n'aurait donc d'autres fins qu'elle-même, en tout cas, une violence en spirale entre les employés de service et les clients. Voilà, je vous remercie pour votre attention.

Lise Gastaldi : Merci beaucoup Oriane. Tu as fait une heure, c'est parfait. Il nous reste une demi-heure pour discuter.

Blaise Barbance : Je vais d'abord remercier Oriane. Je me suis régalé de t'écouter. On est typiquement, je trouve, dans les travaux qui mélangent la théorie et la pratique. C'était extrêmement vivant, très construit. Merci beaucoup pour cet exposé très clair, mais aussi plein de délicatesse, et plein de finesse d'analyse. On a l'impression d'y être dans la gare. On est tous des clients. Donc ça renvoie aussi à des situations qu'on a forcément vécues alors

moi, j'aurais plein de questions aussi à poser, mais peut-être plus tard sur des univers de service qui peuvent être à l'hôpital, qui peuvent être dans l'assurance où on est aussi des clients qui sont à la fois très exigeants et puis parfois agressifs ou en situation d'incivilité. Peut-être juste pour compléter ton tableau et commencer le bal des questions, ce qui m'a étonné, finalement, c'est qu'on rentre de manière très, très détaillée dans la compréhension de ces situations sur le terrain et puis avec des outils que tu as bien développés, mais on voit très peu le contexte plus large, plus global, je dirais, de l'organisation de l'entreprise ou du travail dans l'entreprise. Et par exemple, quelque chose de très frappant, c'est qu'il n'est jamais question ni des ressources humaines, ni des syndicats, ni des médecins du travail. Et on a l'impression que face à cette situation, finalement, on manque aussi d'acteurs. En tout cas, est-ce que dans tes travaux, il y a aussi cet aspect plus large des parties prenantes à la gestion de ces problèmes ? Parce que c'est quand même un problème grave. C'est la responsabilité de l'employeur. Tu nous as bien démontré que ce n'est quand même pas des situations ni anodines ni épisodiques. C'est quand même très fréquent, donc c'est quand même un problème important. Et donc, on se dit : tiens, les agents de service et leurs managers de proximité sont des acteurs centraux, évidemment, mais est-ce qu'ils auront du soutien un peu autour ?

Oriane Sitte de Longueval : Alors, merci pour cette question. Effectivement, ces acteurs existent et ils sont nombreux, ils sont puissants. Je les ai interrogés dans le cadre de cette thèse, évidemment. Mais en fait, ce que je voulais montrer, que je ne l'ai pas précisé comme ça, c'est que, finalement, la façon dont le problème est pensé à l'échelle organisationnelle ou outillé fait que tous ces acteurs-là, les syndicats, les médecins du travail, les RH, on pourrait parler aussi des directeurs d'établissement, ils vont être impliqués dans les cas qu'on leur remonte. Et là, oui, ils vont être impliqués, et ce qu'ils disent d'ailleurs, c'est quelque chose qui est dit couramment, ils vont dire que l'entreprise est très forte pour les cas graves. Là, il y a plein de choses qui sont mises en place. Effectivement, des tickets psy, on emmène l'employé porter plainte, il prend une pause, il a des entretiens, il va voir la médecine du travail et tout. Mais ça vaut pour les cas qui sont rapportés. Ce que j'essaie de montrer dans cette thèse, et c'est pour ça qu'ils sont relativement absents, c'est que ces cas rapportés, ce n'est pas du tout la majorité. Ce qui m'a intéressée, c'était plutôt la part de la violence qui est banalisée dans le quotidien. Donc, ils existent. Alors, les employés de services que j'ai étudiés, ils sont très peu syndiqués. Ça, c'est aussi... Les populations commerciales à la SNCF sont très peu syndiquées pour plein de raisons historiques. Les médecins du travail sont

informés, mais du coup, ils gèrent, par exemple, des agoraphobies, des employés de services qui vont développer des agoraphobies suite à des agressions. Et puis, la direction RH, c'est elle qui a financé cette thèse et qui l'a autorisée. Au début, ce n'était pas prévu que ce soit sur la violence des clients. Mais donc, c'est bien qu'il y ait un intérêt. Simplement, là encore, je trouve que ça pose des questions qui sont communes à toutes les organisations de service. En fait, quels sont les moyens pour un directeur RH d'agir sur le travail de service ? On peut se dire, je vais essayer d'agir sur la violence des clients, mais effectivement, c'est compliqué. Par contre, dans quelle mesure j'organise le travail de service pour que mes employés de service soient plus équipés face à ces violences, ça, c'est peut-être un niveau d'action qui est moins exploité par l'entreprise. Et puis, ça se situe aussi dans un contexte qui est là aussi très commun dans ces organisations de service. Alors, ça a changé récemment, très récemment, en 2022. Mais c'est une politique où le client est roi. Par exemple, le simple fait d'afficher les textes de loi qui interdisent la violence des clients, comme vous avez peut-être pu le voir, par exemple, à l'hôpital, souvent, on voit ça... Voilà, par exemple, au moment de l'étude, ça, c'est impossible. C'est impossible. Le client est roi, on ne peut pas lui afficher ça. Donc c'est des choses comme ça. En 2022, ça a changé. Je ne sais pas si vous avez vu, là, il y a une campagne qui parle justement de violences, qui est un peu différente sur ce sujet.

Lise Gastaldi : Merci beaucoup. Effectivement, avec Oriane, ça fait un moment qu'on discute, depuis l'année du confinement, en fait. Donc cette conversation commence à remonter un petit peu. Et c'est vrai qu'à chaque fois que je t'embête en me disant où sont les RH, où sont les syndicats ? Donc là, tu as mentionné dans les IRP, feu le CHSCT. On voit, alors effectivement, quand on travaille sur les DRH, on tourne sur les grosses boîtes. et le truc, c'est qu'ils ne gèrent pas le travail, en fait. Quand déjà, ils essayent de s'y intéresser, c'est déjà beaucoup. Alors, ce n'est pas forcément qu'ils se désintéressent individuellement de la place de la DRH dans les structures aussi. Mais le fait qu'on soit sur des choses très processées, en fait, éloigne quand même beaucoup la DRH du travail. Mais c'est intéressant parce que tu rentres par la DRH, on est dans un univers très syndiqué. Et ce sont des acteurs, effectivement, qui sont vraiment en toile de fond de ton travail. Il faut vraiment qu'on vienne te chercher pour avoir l'explication de leur présence, finalement, en dehors de la scène du théâtre, en fait, des interactions sociales que tu nous décris. Donc, c'est quand même intéressant. Peut-être juste pour creuser un tout petit peu sur la question de la DRH, je me demandais, en fait, malgré tout, dans quelle mesure la RH intervenait ou prenait en compte ou faisait bouger ses pratiques du fait du constat de la violence. Donc je m'explique, par

exemple, je pense à trois choses. Est-ce que quand on recrute des employés de service chez Transilien, à la SNCF, etc., il y a, comme il peut y avoir, je ne sais pas, tu rentres chez EDF, tu as des tests psychologiques, de personnalité, pour savoir si t'es plutôt rétif à la norme. C'est une énergie centrale nucléaire, il vaut mieux avoir une conformité à la norme qui fait partie de tes valeurs. Tu as des entreprises qui vont avoir une représentation souvent assez grossière en situation de travail, mais qui vont appliquer des tests de sélection à l'entrée en disant ceci ou cela. Est-ce que ça fait partie des éléments qui vont jouer dans les carrières ? C'est-à-dire soit les mobilités, qu'elles soient horizontales, on va reconvertir des gens qu'on va juger inaptes à la gestion de la violence. Ce que l'on voit, c'est que c'est acté. Les clients sont ce qu'ils sont, la société aussi est plus violente. C'est une donnée. Tu bosses à la SNCF, tu vas avoir affaire à la violence des clients. Est-ce que, finalement, on va repositionner des individus jugés pas assez en capacité de gérer, trop fragiles, trop sensibles ou trop violents ou trop, etc., plutôt en mobilité verticale ? Soit qu'on montre qu'on est capable de gérer des situations, soit de manière viriliste, soit, au contraire, de manière plus cool. Ou, au contraire, finalement, le critère pour remonter, c'est ne pas en faire état. C'est-à-dire, finalement, d'invisibiliser la violence du fait d'un bon employé de service qui mérite de devenir chef de groupe, etc. Dans les travaux sur les risques psychosociaux, on sait que la force du collectif de travail est une variable modératrice des risques psychosociaux. J'aime la manière dont tu le racontes, y compris refaire le match. On s'est fait insulter, il n'y a rien qui est venu, on a mal réagi. Avec ses collègues, ça évite de le ramener à la maison, que le truc tourne pendant des mois. On comprend quand tu parles de protocole d'action, de solidarité, on est attentif à l'interaction. Voilà, ce qui se passe à côté, savoir à quel moment la personne est en difficulté, à quel moment on sent que le client va déraiper. Et à ce moment-là, on interrompt son fil d'activité, quitte à se mettre en difficulté, d'ailleurs, parce que ton propre client, il n'est pas forcément ravi quand tu dis, excusez-moi, je reviens, parce que à côté, ça barde. Donc tu gères aussi des arbitrages permanents, en fait. Les stratégies différentes, en fait, des salariés, et ce qu'accepte aussi l'encadrement de proximité, en fait, de déviance à la norme pour essayer de réguler les tensions au niveau du collectif. Et je me disais, par exemple, donc on sent bien, pardon, j'ai fait une digression, mais on sent bien qu'en fait, parce que tu l'as dit à la fin de manière très claire, que la consistance du collectif de travail, son ancienneté, sa solidarité, est une variable clé, en fait, de régulation, souvent faute de mieux. Est-ce que ça, par exemple, ça joue dans les politiques en matière de mobilité ? Est-ce que à la SNCF, il faut changer de poste tous les 3 ans, c'est le cas aujourd'hui dans la plupart des boîtes ? Mais on voit bien qu'en trois ans, tu ne construis pas cette intelligence collective des situations de

violence. Et donc, est-ce que ce sont des gens, entre guillemets, qu'on laisse un peu plus tranquille par rapport à ces normes de carrières. Trois ans, souvent, c'est long. On commence à mettre la pression aux gens au bout de 18 mois pour qu'ils bougent. Tu vois, on se dit, bon, là, finalement, on fait une exception. OK, les cadres, ils bougent tous les trois ans. Mais en fait, ici, il faut qu'on ait des professionnels de la gestion de l'interaction violente. Et donc, ça demande un ancrage temporel plus long, un pas temporel plus long que ce qui, en général, est la norme dans l'entreprise. Pour aller chercher la RH malgré tout.

Oriane Sitte de Longueval : C'est un point de la recherche que je n'avais pas le temps de partager ici. Mais du coup, ça m'amène à vous développer cet aspect-là. Alors déjà, quand on est recruté en tant qu'employé de service dans ces services-là, pas dans les services voyage, mais dans les services Transilien, effectivement, il y a des techniques de sélection qui consistent à identifier les profils les plus résistants. Effectivement, ils vont mettre en scène des moments où l'employé de service va être particulièrement provoqué, poussé à bout pour voir comment il réagit. Déjà, ce n'est pas vraiment l'expérience en matière de service qui compte, c'est vraiment ça. Surtout que ces entretiens-là sont faits par des gens qui sont dans le métier. Ça, c'est un premier point. Après, ils ont leur formation. Dans leur formation, on leur parle peu de ça, mais ils ont quand même une partie qui est dédiée à la gestion du stress, donc comment, soi-même, s'équiper pour gérer son propre stress, et puis des parties de leur formation qui sont liées à la façon dont on se positionne physiquement par rapport aux clients, par exemple un jamais dos aux voix, des choses pour éviter des chocs malheureux pas forcément intentionnels. Donc ça, c'est le premier temps de formation. Après, ils rentrent en poste. Et là, si on se rend compte qu'ils ont trop de conflits clients, ça se passe mal avec la clientèle, là, on les envoie dans une formation aux conflits clients, où, en fait, on va les amener plus précisément à gérer leur stress face aux clients, à gérer les conflits. Voilà. Donc ça, c'est pour l'aspect formation. Sachant qu'il y a quand même des questions qui se posent par rapport à ça, c'est que, comme le phénomène n'est pas vraiment reconnu comme une partie intégrante du travail, c'est vrai que dire qu'on a des difficultés avec ça, c'est un peu prendre le risque de paraître incompetent ou fragile. Donc c'est aussi ça qui rentre en jeu chez les employés de service. Vient ensuite la question de la promotion. Il faut savoir que ces métiers-là, ce sont souvent des postes d'entrée de carrière, ce sont des gens qui rentrent dans l'entreprise comme ça et qui ont l'intention de partir assez vite. Ils n'ont souvent pas fait d'études, ils rentrent et puis ils veulent faire une carrière dans l'entreprise. Donc, ils vont essayer de bouger. Et le problème, c'est que précisément, les agents les plus résistants à la

violence, on ne veut pas les faire bouger parce que ça marche bien. Donc souvent, c'est aussi une frustration pour eux, c'est que ceux qui s'estiment les plus compétents vis-à-vis de la gestion des clients, il y a une rétention qui s'opère, on ne veut pas les faire partir. Et puis, tu m'as parlé du collectif. Alors ça, de ce que j'ai vu, il n'y a pas de politique collective. C'est vraiment en fonction des absences, des présences de chacun qu'on crée des collectifs. Ça change tous les jours. Il n'y a qu'une équipe que j'ai identifiée, que j'ai pu observer et qui était homogène, qui est stable. Mais sinon, non, ça ne rentre pas en compte. Est-ce qu'ils deviennent cadres ? Alors, ça dépend quels cadres. Moi, les cadres de proximité que j'ai vus, ce sont tous effectivement des anciens employés de service. Et ce que je repère chez eux, ce n'est pas forcément une capacité à mieux résister à la violence, parce que, par exemple, ce que disent ces cadres, c'est qu'ils se méfient aussi des employés qui résistent trop, c'est-à-dire qu'ils se méfient par exemple, ils se méfient des gens qui ne se plaignent jamais de la violence, parce que ça veut dire que ce sont des gens qui ne l'expérimentent pas, pour plein de raisons, peut-être que physiquement ils sont imposants, et donc ils ont tendance à penser que ces personnes-là, elles vont un jour exploser. Donc ce n'est pas forcément des gens qui dénie la violence, au contraire, c'est des gens qui en parlent, qui la pensent, qui la réfléchissent, et qui sont capables, et ça c'est ce que j'observe beaucoup chez ces managers de proximité, de transmettre des façons de faire sens et des façons de pratiquer face à la violence, à leurs employés, à leur équipe. Donc ça, ils le font beaucoup. Par exemple, c'est eux qui conseillent à leurs employés de changer leur prénom sur leur badge, de mettre un pseudo pour se sentir finalement moins attaqué individuellement. C'est eux aussi qui, quand ils ont un employé qui commence à avoir peur du client, ils partent avec eux en gare pour l'accompagner, pour l'aider, pour le guider. C'est aussi eux qui s'assurent que les employés de service ne fuient pas trop le client. Donc ils vont être là un peu... Voilà. Ce qu'ils disent, en fait, c'est ça qui est intéressant, c'est que comme il n'y a pas vraiment de gestion organisationnelle du problème, ils vont le gérer comme des grands frères. C'est vraiment le terme qu'ils utilisent. Y compris quand il s'agit d'aller au contact et d'être virulent vis-à-vis d'un client qui aurait mis en difficulté un employé. Donc ces managers de proximité, ils jouent un rôle très important. Ils jouent un rôle très important pour les employés. Sur l'autre question, je ne peux pas me prononcer sur la politique de mobilité plus que ça, parce que je n'ai pas vu ça.

Blaise Barbance: Pour continuer sur les dispositifs RH, ça me fait penser aussi à la question de la formation. Tu évoques l'idée que, d'abord, il y a, selon les situations, beaucoup de

formations sur le tas, en fait, par l'expérience vécue, par, on imagine, les conseils qui peuvent se prodiguer sur le terrain, vraiment en situation de travail, en fait. C'est essentiellement comme ça que les gens doivent apprendre. Bon, ensuite, il doit y avoir quand même des modules de formation spécifiques sur la gestion de tel ou tel type de violence grave. Est-ce qu'il y a des moyens un peu organisés pour faire de ces situations vraiment très vécues, qui disent beaucoup quand même de l'ambiance du travail, de l'organisation du travail, un enjeu d'apprentissage pour améliorer le service, pour le faire évoluer, pour repérer des causes un peu récurrentes de violences qui sont constatées. Et du coup, s'en saisir aussi en termes de formation. Je ne sais pas si tu as vécu des choses comme ça.

Oriane Sitte de Longueval : Oui, alors peut-être une spécificité de ce service par rapport à d'autres, même s'il y a d'autres services qui sont du même type, mais c'est qu'il est très aléatoire, très dépendant... De toute façon, le transport ferroviaire est un transport qui est très aléatoire, donc même avec toutes les précautions qu'on prend, et il y en a qui sont prises, il y a toujours des aléas, puis il y a toujours des retards. Et en l'occurrence, dans les gares que j'ai étudiées, il y a des retards pour plein de raisons. Ce qu'on a besoin peut-être de se représenter quand on entend cette présentation, c'est que c'est une entreprise immense, ça, vous vous en doutez, mais du coup, la façon dont le travail va être conçu, organisé, structuré, la façon dont le trafic va être géré, c'est fait, mais à des kilomètres de ces employés-là. Par exemple, les standards de services, c'est géré par l'Île-de-France, puisque c'est le STIF qui finance une partie du service Transilien, donc c'est eux qui définissent les standards de services, donc c'est même pas dans l'entreprise. Donc, il y a une distance énorme, en fait, qui est particulière, propre à ce cas-là, qui fait que c'est un peu illusoire de vouloir rapprocher les deux mondes. Et c'est d'ailleurs pour ça que, dans ma thèse, je me suis positionnée au ras de cette activité. J'ai fait un peu le deuil de rapprocher les deux mondes, mais parce qu'en fait, ce n'était pas la réalité, quoi. Il y a une vraie scission. Et puis, je reviens du coup là-dessus, mais c'est aussi intéressant de voir que, finalement, des gens qui sont à la DRH, très loin du terrain, d'ailleurs, très loin d'une gare, la DRH, physiquement, elle n'est pas dans une gare. En fait, finalement, ils vont beaucoup penser le service par rapport à leur expérience en tant que client. Donc ils vont beaucoup se représenter les choses par rapport à leur propre expérience en tant que client. Mais il y a quand même des choses qui sont faites pour qu'ils aient l'occasion d'aller en gare, notamment quand il y a des grosses perturbations, ils peuvent mettre ce gilet-là, venir en gare, d'où qu'ils viennent dans l'organisation, et servir le client. Sauf que dans ces cas-là, c'est différent, parce qu'il y a énormément d'employés, il y a une ambiance un peu différente, tout

le monde se vit un peu comme le sauveur de la situation, donc on vit les choses très différemment. Voilà, c'est une des façons de rapprocher ces deux mondes. Mais en fait, on se rend compte que sur le terrain, même physiquement dans la gare, les cadres en tenue et les employés de services en tenue ne se parleront pas de la journée. En fait, à partir de ça, on pourrait se dire qu'il y a des causes récurrentes de violence qui provoquent les clients, ils en ont marre, et donc on pourrait directement agir là-dessus. Et c'est le cas, et donc les employés de services en identifient un certain nombre. Et d'ailleurs, une des tactiques qu'ils vont mettre en place, c'est d'essayer d'agir sur ces causes. Par exemple, il y a un train, à un moment donné, ils l'appellent le train fantôme. Parce qu'en fait, c'est un train systématiquement, pour des raisons qui sont liées à l'organisation du trafic ferroviaire, donc pas du tout liées au service client, c'est deux branches séparées de l'organisation. En fait, ce train est systématiquement annulé, parce qu'il est utilisé pour autre chose. Et voilà, dans l'organisation du trafic ferroviaire, ça fonctionne, mais dans l'organisation du service client, c'est catastrophique. Ils vont faire toute leur enquête pour comprendre pourquoi ce train fantôme est fantôme. Ils vont finir par réussir à faire remonter la situation et ils vont finir par résoudre ce problème. Ça, c'est des choses qu'ils peuvent faire. Il y a des choses qu'ils arrivent à institutionnaliser. Ils arrivent à remonter à la source de certains problèmes récurrents pour résoudre le problème à la source. Mais encore une fois, c'est très aléatoire et c'est propre à ce service-là.

Christophe Baret : Par rapport aux trois approches de la littérature par rapport au sujet, et du coup, dans la discussion de la thèse ou dans des papiers qui ont suivi, tu as surtout discuté quelle approche ? Il y en a qui sont très psycho, les stratégies de coping, il y en a qui sont plutôt psychos du travail... Du coup, ton schéma, sens, action, organisation, il est venu enrichir quelle perspective ?

Oriane Sitte de Longueval : Quand on parle de la littérature qui se consacre aux violences des clients en sciences de gestion, globalement, c'est une littérature qui est plutôt présente en marketing, avec des approches ou plutôt des enquêtes. Ce que je suis venue enrichir, en tout cas, ce que j'essaie d'enrichir, c'est déjà le fait que... plutôt qu'avoir une approche un peu catalogue des violences qui adviennent, de proposer une approche processuelle de la façon dont on fait sens de ces violences. Donc ça, c'est construire une approche processuelle, sense-making, en fait, qui montre comment on fabrique du sens face à ces violences. En fait, ce qu'on connaît maintenant bien, c'est quel sens on donne aux violences. Ça, on commence à

bien le connaître. Donc pour moi, ma modeste contribution, c'est d'essayer de comprendre quel est le cheminement qui fait qu'à la fin, on donne sens comme ça et pas différemment ? Donc ça, ça a été plutôt cette littérature, qui n'est pas psycho, mais plutôt en marketing, en gestion. Pour les stratégies de coping, là, ça a été aussi de montrer que ces stratégies d'action, elles étaient affiliées à des situations, pour expliquer la variation du comportement chez les employés de service. Et puis, cette fois-ci, sur les facteurs organisationnels, là, on a plutôt des études qui sont des études qui vont évaluer très précisément le rôle modérateur, par exemple, d'une dimension organisationnelle, ou plutôt le rôle aggravant d'une autre dimension. Il y a beaucoup d'études là-dessus, qui sont là aussi très précises. Et moi, j'ai regardé plutôt concrètement en situation l'ambivalence de cette organisation au quotidien. Quand on se place au ras de l'activité de travail, ce qu'on voit, c'est que l'environnement de travail va être utilisé d'une manière, mais aussi potentiellement de la manière opposée. C'est plutôt là, sur l'ambivalence des outils de gestion vis-à-vis de la violence, que j'essaie de trouver une solution. Globalement, ma proposition, c'est d'articuler ces trois facettes, mais dans les faits, le champ est séparé. Il y a un champs pour chaque facette. Du coup, j'essaie de me positionner.

Christophe Baret : Il y a aussi une entrée sur les tâches invisibles, l'invisibilisation de certaines dimensions du travail qui ne sont pas abordées, l'écart entre travail réel et le travail prescrit. Est-ce que cette violence, la gestion de cette violence fait partie du travail prescrit ? Est-ce qu'il y a une forme de négation du travail réel ? Et finalement, en quoi ça enrichit ? C'est ce qu'on sait sur le travail, ce qui a déjà été décrit. Est-ce que, justement, le fait de se situer dans une approche processuelle, comme tu dis, est quelque chose de nouveau par rapport à ce qu'on dit depuis un petit moment sur ces questions d'invisibilisation, d'écart prescrit réel, etc. ?

Oriane Sitte de Longueval : C'est pour ça que je mettais aussi pas mal de références. Cette volonté d'entrer par l'activité de travail, sa nature réelle, sa position par rapport au prescrit, etc., c'est pas quelque chose de nouveau. Et d'ailleurs, c'est une approche qui a beaucoup été nourrie par des travaux qui ont été faits sur la relation de service. Alors, pas pour parler de la violence des clients, mais sur la relation de service, la vie au guichet, par exemple, des choses très classiques. Il existe aussi un champ de littérature qui montre comment les organisations invisibilisent la violence des clients, alors qu'elle fait partie du travail. Là, par rapport à cette littérature, qui est encore différente, ce que j'essaie de montrer aujourd'hui, c'est que je n'ai

pas de contribution à l'analyse de l'activité, c'est mon approche. Je m'en saisis pour dire autre chose dans des champs je ne regarde pas forcément le problème sous cet angle. Donc ça m'amène à la fois à essayer de défendre une approche un peu cohérente, générale, sur le travail réel face à la violence, et en même temps d'essayer de trouver quand même des points d'articulation avec des travaux qui ne sont pas du tout dans les mêmes approches. Et donc vis-à-vis de ce champ-là qui parle justement d'invisibilisation du travail réel, le fait qu'on passe sous silence dans les organisations, la violence, ce que j'essaie de montrer, c'est que justement ce silence, en fait, il a des conséquences, notamment sur l'organisation du travail. En fait, une fois passé l'idée que le silence, il est délétère pour les gens, j'essaie de montrer en quoi ce silence, il va aussi donner lieu à une façon dont les outils de gestion vont être construits, façon qui n'équipe pas forcément le travail de service et, en tout cas, n'épuise pas non plus le problème des violences parce que, finalement, c'est un silence gestionnaire qui n'est pas un silence opérationnel puisqu'on continue d'en parler régulièrement sur le terrain. Ça, c'est encore une autre littérature qui parle plus du travail de service, sa nature violente et la façon dont c'est dénié par l'organisation. Et donc là, c'est un peu ça que j'essaie de construire aujourd'hui. Je n'ai pas encore fini de l'élaborer, mais d'essayer de voir dans quelle mesure ce silence, finalement, va faire qu'à défaut de gérer la violence des clients « organisationnellement », en fait, on laisse le problème grossir et on le délègue à des personnes qui finissent par démissionner. Parce que ça, je n'ai pas eu le temps de le dire aussi, mais il y en a beaucoup qui quittent leur poste au bout de quelques temps.

François Maheu : Une question qui a été posée tout à l'heure, c'est... Moi, je ne suis pas au fait de tous les champs théoriques, mais il y a la question des ficelles de métier, c'est la façon dont ils se débrouillent pour faire face. Par rapport à la question de tout à l'heure, c'est comment se transmettent ces ficelles de métier, puisqu'on est plutôt du côté de la régulation autonome. Les gens se débrouillent ensemble pour arriver à faire. Et comment ils se donnent ces trucs-là ? J'ai bien compris qu'il y avait un soutien du côté du manager de proximité, mais lui, il va être un apaisant, un soutien social, mais entre eux, qu'est-ce qui fait trace ? Comment ils arrivent à un peu sédimenter ?

Oriane Sitte de Longueval : Je ne parle pas des employés de service qui travaillent seuls, mais pour ceux qui travaillent en collectif, qui ont l'occasion de croiser des collègues, la façon dont ça se transmet, c'est dans le quotidien. J'ai eu l'occasion de le vivre quand j'ai fait le travail, parce qu'eux-mêmes m'ont informée à ce moment-là, on cherchait à m'apprendre la façon

dont on pouvait gérer ces violences. Ce qu'ils font, c'est qu'ils partagent les situations, ils n'interviennent pas, ils laissent le novice vivre la situation. A posteriori, ils vont me dire « tu pense ça, mais finalement, tu aurais pu faire attention à ça... Dans ce genre de situation, on laisse tomber... La prochaine fois, tu me le dis, je prendrai le relais... » Ce n'est pas dit aussi explicitement, c'est-à-dire qu'on ne dit pas, dans tel cas, tu fais ça, dans tel cas, tu fais ça. Mais ils vont progressivement dire, la prochaine fois, quand tu repères, là, tu aurais pu repérer qu'il n'avait pas l'air très net. Moi, dans ce genre de cas, ce que j'essaie de faire, c'est de partir sans qu'on s'en rende compte. Et, en fait, c'est un peu comme ça, au fur et à mesure des situations, qu'ils se transmettent les choses. Mais ils disent, c'est une des questions que j'ai posées, ils disent qu'ils mettent quasiment, en moyenne, 18 mois pour réussir à être à l'aise, à comprendre ce qui se passe, en fait. C'est finalement assez long. Puis après, ça s'affine. Il y en a qui disent, voilà, il y a les vrais fous, il y a les faux fous. Donc, ils affinent leur façon de penser.

François Maheu : Ça veut dire qu'on teste leur résistance. Il y a quelque chose aussi d'une espèce de construction de la virilité, une construction de la capacité à faire face ?

Oriane Sitte de Longueval : Aux situations à risque ? Entre collègues ? Oui. Pour intégrer le collectif ? Alors, dans les processus de recrutement, il y a ça, mais entre eux, non. Enfin, je ne dirais pas ça. Dans les collectifs où on est fier, on se vit comme le couvercle sur la marmite, là, les collectifs où on se vit comme des agents d'apaisement, là, oui, ça devient une source de fierté. Là, par exemple, dans ces collectifs-là, quand c'est calme, ils sont là, c'est trop calme, on s'ennuie. Il n'y a pas quelqu'un qui veut casser un train pour qu'on s'amuse. Donc là, c'est autre chose. Ça devient une partie du jeu. Mais dans les autres collectifs, non. Au contraire, il y a plutôt une compassion mutuelle pour les effets que ça a, notamment au début, et pas mal de soins apportés à la réparation, je dirais. Par exemple, il y a un employé à un moment donné qui me dit... Il y a un collègue qui arrive, qui explique que sa mère a fait un arrêt cardiaque, et donc après, il repart. Et là, la personne avec qui j'étais me dit, voilà, « tu vois, là, j'ai entendu qu'il y avait ce problème-là avec sa mère, ça veut dire que toute la journée, je vais faire très attention aux interactions qu'il va avoir avec le client. Parce que je sais qu'il est plus fragile, je sais qu'à ce moment-là, si on insulte sa mère, ça va exploser ». Je ne dirais pas que c'est une culture virile au sens de la négation du risque, etc. Pas du tout. Au contraire, c'est une grande conscience de la fragilité des opérateurs et du collectif dans ces moments-là.

Lise Gastaldi : Peut-être juste en écho à la question de Christophe tout à l'heure. Je me disais, effectivement, pour ceux qui sont en gestion, bizarrement, ces approches-là vont être traitées dans le domaine du marketing, champ étrange dans notre discipline où coexiste de la trituration de bases de données avec des approches aussi sensibles et ethnographiques. Jean-Baptiste Suquet, un de mes grands amis, qui a fait sa thèse sur la déviance des clients, à cheval entre sociologie et gestion. Effectivement, tu as pas mal de choses à dire à cette partie-là du marketing. Il y a aussi, même si tu ne rentres pas directement par le rôle des RH, ce que tu as dit un petit peu, tu n'es pas rentrée frontalement sur la question des espaces de discussion sur le travail, mais évidemment, on pense tous aux travaux, notamment autour de Matthieu Detchessahar, qui est très proche des travaux de Dejours, où il pourrait se disputer la paternité de la question du dialogue sur le travail. Mais tu as quand même beaucoup de choses à dire aussi dans ce champ-là, RH Orga, que tu as appréhendées aussi, parce que ce qui est intéressant dans tes travaux, c'est effectivement la dimension du collectif. Là, tu le montres comme étant très soutenant. J'aime bien ce que tu viens de dire, cette attention à la grande conscience de la fragilité. Mais tu as d'autres travaux aussi plus anciens, sur les phénomènes de bouc émissaire, où tu n'as pas d'idéalisation du collectif de travail, et que tu montres qu'il y a des dynamiques, en fait, et d'ailleurs, tu l'as dit dans ton tout premier schéma, en fait, sur les causes d'arrêt de travail, il y a quand même une partie des arrêts de travail qui sont liés à la violence, mais la violence entre personnels. Tu as une partie de tes travaux sur à quel moment il y a des dynamiques néfastes, dysfonctionnelles, qui partent dans un collectif de travail, qui vont en ostraciser certains. Et tu montres aussi à quel point l'organisation régule peu, et à quel point on est dans la régulation autonome, bricolée, et des fois, ça passe, des fois, ça ne passe pas. Par rapport à la question de Christophe, je ne l'avais jamais vue comme ça. Tu as beaucoup de choses à raconter aux gens qui travaillent sur les outils de gestion. Tu as parlé de Jacques Girin. La question du silence, la parole, le verbe, dans tes travaux, est très importante. Tu avais aussi un courant, Langage et Travail, porté par Annie Borzeix et Jacques Girin. On s'est beaucoup porté le travail sur les outils de gestion. Je trouve qu'effectivement, l'invisibilisation du phénomène a des effets sur la conception des outils et leur capacité à remplir ou pas leurs fonctions. Et là, je pense que tu as des choses assez originales à pousser dans le champ des gens qui travaillent sur les outils de gestion et qui n'ont pas forcément ton champ naturel de discussion. Mais vas-y. Enfin, vas-y.

Oriane Sitte de Longueval : Je souscris complètement. En fait, je n'ai pas vraiment le temps ici. J'ai dû faire des choix de littérature. Et donc, effectivement, je grossis le trait quand je fais ça. Mais effectivement, par exemple, les travaux de Jean-Baptiste Suquet, je m'inscris directement dans la ligne de ses travaux sur la façon dont les contrôleurs actent la défiance des clients. Il n'y en a pas beaucoup, mais effectivement, je m'inscris directement dans la suite de ça. Et puis pareil pour les travaux sur les outils de gestion, et notamment, on en parlait juste avant, les travaux de Chiapello et Gilbert sur l'ambivalence des outils de gestion face à la violence. Il y a ces leviers qui me permettent de m'inscrire dans des champs qui sont, à l'origine, très loin de ce que je fais, finalement. Et c'est comme ça que je m'en sers. Petit point, peut-être, sur les espaces de discussion. Effectivement, j'aime beaucoup aussi les travaux de Matthieu Destchessahar. Alors, avant de proposer des espaces de discussion sur un terrain comme celui-ci, où il y a peu de temps, peu de moyens, beaucoup d'absentéisme pour toutes les raisons qu'on a expliquées, Aujourd'hui, j'aurais tendance à dire que commencer par créer des espaces où la discussion est possible, notamment des salles de pause qui ne font pas 5 mètres carrés quand on a des collectifs de 70 personnes, ça crée de la discussion déjà sur le travail, sans qu'il y ait un espace de discussion organisé où on parle des pratiques. Donc je pense qu'il y a aussi des marges de manœuvre à plus court terme et aussi peut-être un peu plus durables. Là, il faut de la volonté managériale forte, il faut un soutien du chercheur. Dans des métiers comme ça, créer des espaces de pauses protégées où les employés de services peuvent se retrouver. C'est déjà une façon de créer des temps de pauses aussi communs, en tout cas des espaces temps communs. C'est déjà une façon de créer de la discussion sur le travail et de l'échange de bonnes pratiques. Et ça me semble plus directement accessible à très court terme.

Blaise Barbance : Bon, je crois qu'on va s'arrêter là. Moi, j'ai aussi plein de questions, plus de nature sociologique, sur les débats sur le sens du travail. Je trouve que ce que tu racontes est très révélateur de ce qui fait sens ou pas dans des situations de travail. Donc, il y a plein de choses aussi sur ce registre. Il faut qu'on s'arrête. Merci beaucoup, Oriane. Merci aussi à vous pour le débat. On va retrouver de toute façon tout ça en enregistrement qu'on mettra à disposition dans la médiathèque de l'APSE, où vous retrouverez d'ailleurs tous les contenus quasiment depuis l'origine. Donc rendez-vous pour la prochaine fois le 14 mars avec un débat sur l'utopie concrète. Donc on passe de la violence à l'utopie. C'est un peu raccourci 😊 Merci à tous et à bientôt.