



HAL
open science

La construction sociale du produit financier postal

Faïz Gallouj, Jean Gadrey, Edwige Ghillebaert

► **To cite this version:**

Faïz Gallouj, Jean Gadrey, Edwige Ghillebaert. La construction sociale du produit financier postal. 5èmes journées IFRESI, IFRESI-CNRS, Mar 1997, Lille, France. halshs-01114018

HAL Id: halshs-01114018

<https://shs.hal.science/halshs-01114018>

Submitted on 6 Feb 2015

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

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

Sèmes journées IFRESI, Lille, 20-21 mars 1997

La construction sociale du produit financier postal

Faïz Gallouj, Jean Gadrey et Edwige Ghillebaert
LAST-CLERSE

Résumé

Cette contribution est consacrée à la fonction financière de La Poste. En retenant les modules de gestion de la clientèle des centres financiers et les bureaux de poste comme unité d'analyse, nous procédons à une recension des différents "produits" financiers en nous appuyant sur la grille analytique des "mondes de production". Cette recension, qui met volontairement l'accent sur le monde social et civique, est accompagnée d'une tentative d'identification des différents surcoûts correspondants. Nous examinons également les contradictions et les conflits qui opposent les protagonistes de la prestation de service quand ils font référence explicitement ou implicitement à des mondes de production différents.

Introduction

Cette contribution a pour objet de mettre en évidence les "produits" explicites et implicites de La Poste, dans son activité financière, à partir de l'examen du travail quotidien des agents des bureaux de poste et des modules des centres régionaux de services financiers¹.

Quel que soit le niveau d'analyse retenu (La Poste dans son ensemble, un niveau organisationnel inférieur), il semble qu'on puisse associer les différentes missions ou "produits" de La Poste à des "mondes de production" différents (ensemble de produits ou de conceptions de produits, de critères d'évaluation des produits et des performances...), selon la distinction maintenant bien connue, établie par Boltanski et Thévenot :

- le monde industriel et technique : celui des volumes et des opérations techniques,
- le monde marchand et financier : celui de la valeur et des opérations monétaires et financières,
- le monde domestique : celui des relations interpersonnelles, de l'empathie et des liens de confiance consolidés au cours du temps,

¹ Cette communication s'appuie sur un rapport effectué pour la Direction de la stratégie de La Poste (Gallouj, Gadrey, Ghillebaert, 1996). Les matériaux empiriques sont issus de deux sources principales : 1) le centre financier régional de Lille (une quinzaine d'entretiens auprès d'une vingtaine de personnes ainsi que plusieurs heures d'écoute de conversations téléphoniques entre agents du centre financier et clients) ; 2) des bureaux de poste (une trentaine d'entretiens enregistrés et retranscrits, vingt observations d'une durée totale d'environ soixante heures ayant fait l'objet de comptes rendus commentés).

— le monde social et civique : celui des relations sociales fondées sur le souci de l'égalité de traitement, de l'équité et de la justice.

Sans pour autant négliger les autres mondes, ce travail met volontairement l'accent sur les diverses manifestations du monde social et civique : celui des "produits" sociaux et civiques, c'est-à-dire des "produits" qui contribuent au lien social, à la solidarité, à l'identité collective et citoyenne. La découverte de ce monde social et civique emprunte, dans cette contribution, deux chemins différents mais complémentaires : celui d'une tentative de recension systématique des différents "produits" civiques et sociaux institutionnalisés ou ad hoc (laissés à la discrétion de l'agent) ; celui d'une tentative sinon d'évaluation, du moins, dans un premier temps, d'identification de ces produits et des coûts ou surcoûts correspondants.

Les enjeux sont en effet de taille tant pour la société dans son ensemble que pour La Poste en tant qu'entreprise. Ces "produits" sont en effet mal identifiés, difficiles à évaluer. Ils échappent le plus souvent, volontairement ou involontairement, aux systèmes de contrôle de gestion. Ce monde social et civique et ses produits revêtent pourtant une grande importance pour une société au sein de laquelle ils contribuent à maintenir certains membres fragilisés par des handicaps cognitifs ou économiques bien souvent cumulatifs. Pour cette société ainsi que pour La Poste, ces produits sont à l'origine d'une *valeur ajoutée sociale* dont il convient de prendre toute la mesure. Pour La Poste, "entreprise publique en concurrence", cette valeur ajoutée d'une nature particulière, peut entrer en contradiction avec la valeur ajoutée au sens plus traditionnel, marchand (valeur ajoutée aux prix de marché), ou industriel (valeur ajoutée "en volume").

Au total cette contribution est organisée autour de trois points.

— Le premier point (§1) est consacré à une réflexion théorique sur la notion de "produit ou service financier postal" : nous nous y interrogeons sur la spécificité des services financiers de La Poste et tentons d'en proposer une représentation théorique dans le cadre de la métaphore des mondes de production.

— Dans le second point (§2) nous envisageons de manière plus concrète les produits financiers postaux selon les différents mondes de production mobilisés.

— Le dernier point, enfin, tente de mettre en évidence différents niveaux de conflits et de complémentarités entre mondes de production (§3).

1. Qu'est-ce que le service financier postal ? différentes représentations théoriques

1.1 Le service financier de La Poste est un service

En tant que tel, il s'inscrit sans difficulté dans cette représentation commode qu'on désigne (Gadrey, 1992) comme le "triangle des services", qui dissocie les acteurs de la prestation (le client (A), le prestataire (B)) du support de celle-ci (C).

La notion de service financier de La Poste désigne ainsi un ensemble d'opérations de traitements (gestion, circulation, valorisation), réalisées par les employés de cette

entreprise (B) pour le compte d'un client (A), sur un support (C) détenu par A qui est ici de l'argent, des symboles monétaires, des titres de propriété ou de créance.

1.2 Le service financier de La Poste n'est pas un service financier comme les autres

S'intéresser aux services financiers de La Poste suppose implicitement l'existence de spécificités de ceux-ci par rapport aux services d'autres institutions bancaires et financières. Les différents aspects de cette spécificité se manifestent au niveau des trois sommets du "triangle des services" :

(A) : *spécificités des clients*. La Poste est en effet, pour une partie de sa clientèle, une "banque par défaut". Il s'agit de la clientèle exclue du système bancaire traditionnel pour des raisons de défaillance économique (insuffisance de revenus, incidents de paiements). Il ne faut pas cependant en conclure, comme on le fait trop souvent, que La Poste est la "banque des pauvres". Elle compte en effet un nombre important de clients appartenant aux classes moyennes et aisées. En valeur absolue, on pourrait même inverser l'image et conclure qu'elle est "une grande banque de riches". Une spécificité importante de La Poste est ainsi la plus grande diversité des profils de clientèles et leur cohabitation, certes parfois problématique (crainte que les "mauvais" clients chassent les "bons").

(B) : *spécificités du prestataire en tant qu'organisation*. La Poste est une ancienne administration devenue aujourd'hui une entreprise publique, mais dont la plus grande partie des employés conserve le statut de fonctionnaire. Elle est une entreprise bicéphale impliquée dans deux métiers différents : le courrier et les services financiers qu'elle exerce à travers un réseau de distribution commun.

(C) : *spécificités du support*. En matière de support du service, la spécificité la plus évidente est l'existence d'une rupture dans la gamme des produits : en effet, La Poste n'est pas autorisée à octroyer des crédits à la consommation. Elle n'est pas un établissement de crédit. Mais dans le même temps, elle bénéficie d'un quasi-monopole sur certains produits. Il faut par ailleurs noter qu'il existe une certaine hybridation ou mixité de certaines activités financières et courrier : c'est le cas du mandat postal, des opérations financières à domicile (retraits, mandats), etc.

1.3 Différents horizons temporels et différents mondes de production

On peut enrichir la représentation précédente du "produit financier postal" en intégrant à la suite de Gadrey (1996) deux autres dimensions.

a) La distinction entre le produit direct (immédiat) (Y^a), et le produit indirect (médiat), le résultat dans le temps (Y^b)

Selon l'horizon temporel envisagé, on peut en effet retenir deux représentations différentes des "produits" ou "effets du service" : *le produit direct ou immédiat* à court terme, et *le produit indirect ou médiat* lorsque sont pris en compte les effets éventuels du service dans la durée ainsi que d'autres facteurs notamment d'environnement (cf. tableau 1).

Espace temps de l'analyse		Produit défini par des caractéristiques d'usage	Caractéristiques techniques internes de la production	Compétences mises en oeuvre (à la fois caractéristiques internes et externes)
Service en actes (activité, process) y.c. activité éventuelle de l'utilisateur		Usages immédiats (en cours de prestation et au terme de la prestation)	Caractéristiques techniques de process	Compétences des prestataires et des clients au cours de la prestation
Au cours d'une période	Service + Utilisateur + Environnement + événements aléatoires	Usages à terme, usages différés (le cas échéant)	Dimensions pertinentes de l'environnement d'usage de la prestation	Capacité des utilisateurs à tirer bénéfice du service à terme

Tableau 1 : La prise en compte de la distinction produit direct et produit indirect

b) La distinction entre plusieurs mondes de produits

Il s'agit de la distinction entre "plusieurs familles de caractéristiques ou de critères d'évaluation de l'activité, de ses produits et performances" : le monde industriel et technique (Y_{i1}), le monde marchand et financier (Y_{i2}), le monde relationnel ou domestique (Y_{i3}), le monde civique ou social (Y_{i4}). Les deux premiers mondes peuvent être qualifiés de *mondes de la computation* : il s'agit de compter des volumes ou des valeurs ; les deux derniers peuvent être réunis sous le terme de *mondes de la relation* : il s'agit non plus de compter, mais de "compter sur".

Ces mondes peuvent être envisagés à différents niveaux de l'organisation. Le tableau 2 est consacré à La Poste financière dans son ensemble. Il s'agira pour nous dans la suite de ce travail de préciser l'expression de ces mondes à des niveaux organisationnels plus fins : le centre financier et au sein de celui-ci les modules de gestion de la clientèle. Pour faciliter l'analyse, on abandonnera le plus souvent dans la suite de ce travail la variable Y_{i3} (le monde relationnel et domestique) dans la mesure où elle est souvent difficilement dissociable des trois autres et notamment de la variable Y_{i4} (le monde social et civique).

Ainsi, pour tenir compte de cette diversité des mondes de production, il faudra substituer au vecteur de produits (ou des caractéristiques de produits) indifférenciés $[Y_i]$, les huit nouveaux vecteurs suivants : $[Y_{i1}^a]$, $[Y_{i2}^a]$, $[Y_{i3}^a]$, $[Y_{i4}^a]$, $[Y_{i1}^b]$, $[Y_{i2}^b]$, $[Y_{i3}^b]$, $[Y_{i4}^b]$. L'intérêt du tableau 2 est notamment de permettre d'élargir la représentation du produit en prenant en compte la dimension du temps (les effets dans le temps) et la consistance et l'inscription sociale du "produit". Celui-ci perd ainsi le caractère d'"anonymat" que lui attribue la théorie standard, c'est-à-dire son caractère d'indépendance vis-à-vis des usagers et des usages.

Dans le tableau 2, nous avons tenté de distinguer les "produits" du point de vue des utilisateurs (c'est-à-dire en fonction des critères qu'ils valorisent), et les "produits" et les résultats de l'organisation productrice. C'est un aspect important et négligé de la construction sociale du produit. Evidemment, dans une optique néoclassique

marchande, il y a identité puisque la valeur (marchande) d'un service est la même, à l'équilibre de part et d'autre du marché. Mais dès que l'on quitte ce monde enchanté (et il faut bien le faire ici puisque nombre de services bancaires ne sont pas rémunérés, ne donnent pas lieu à la construction d'un marché) il y a des différences importantes.

Par exemple, le produit net bancaire (ou d'autres indicateurs de résultats financiers d'un exercice) est certainement un des "produits directs" possibles de La Poste dans sa fonction financière, mais ce n'est certainement pas un indicateur de produit direct aux yeux des utilisateurs de type final. Par contre, le rendement (réel) des fonds placés par les clients peut être considéré comme une caractéristique d'usage importante pour les produits de type "gestion des comptes d'épargne", qui sont des produits directs si on s'intéresse à la gestion à court terme, et des produits indirects s'il s'agit de long terme.

(Indicateur de)	Point de vue de	Mondes de la computation		Mondes de la relation	
		monde industriel et technique (Y _{i1})	monde marchand et financier (Y _{i2})	monde relationnel ou domestique (Y _{i3})	monde civique ou social (Y _{i4})
Produit direct (court terme, "output") (Y ^a)	La Poste	- à peu près les mêmes indicateurs que pour les banques : transactions effectuées, comptes gérés (par types), indicateurs industriels de qualité (erreurs, dysfonctionnements)	- produit net bancaire et notions associées	- production de liens personnels dans le domaine de l'activité financière - individualisation du service - arrangements interpersonnels - construction d'une image	- services de "banque sociale" : acceptation d'ouverture de comptes pour les faibles revenus, sanctions "humanisées", conseils aux personnes en difficulté... - construction d'une image - gratifications pour les agents (marques de reconnaissance, sur-reconnaissance des compétences, renvoi d'une image notabiliaire) ²
	Ses clients	- indicateurs de qualité (erreurs, dysfonctionnements) ex : files d'attente (au guichet ou au téléphone), guide-fils, - services rendus par les distributeurs et guichets automatiques, - unicité de l'interlocuteur pour les différents produits	rendement, revenu, valeur prévisible anticipée des différents actifs financiers détenus par le client	- idem : liens personnels, services individualisés - traitement privilégié	- idem services de "banque sociale" du point de vue du client (voir nombreux exemples précis dans le tableau 6)
Produit indirect (long terme, "outcome") (Y ^b)	La Poste	- création et surtout circulation monétaire par la Poste (indicateurs techniques)	- degré d'autofinancement du développement de l'activité financière - rendement à long terme des fonds placés	- production de comportements de fidélité (à l'entreprise et/ou à certains agents) et de confiance réciproque - image	- contribution à la solidarité nationale ou locale à l'égard des plus démunis - contribution à l'aménagement du territoire et au développement local (zones rurales, quartiers urbains) - image
	Ses clients (réels ou potentiels)	- création et surtout circulation monétaire par la Poste (indicateurs techniques)	- contribution de l'activité financière à la rentabilité de long terme des clients et autres effets externes mesurables en unités monétaires	- traitement privilégié	- intégration économique et sociale - revalorisation individuelle
Performance		- productivité du travail	- compétitivité selon les activités	évaluation multicritère	évaluation multicritère

Tableau 2 : Les monde de "production" à La Poste financière Source : D'après Gadrey (1996) et entretiens effectués

² selon Gautrat et Gounouf (1995)

Dans le tableau 2, nous avons également tenté d'isoler les *indicateurs de produits* des *indicateurs de performance* dans la mesure où les performances ne consistent pas en général à accroître le produit mais à améliorer des "rendements" ou des "positions" dont le produit est un élément mis en rapport avec un ou plusieurs autres éléments³.

2. Produits et mondes de production dans le service financier postal

L'objectif de cette section est de mettre en évidence la nature des "produits" (et notamment des produits sociaux) tels qu'ils ressortent des investigations réalisées notamment dans les modules. Le module est pour nous une unité d'analyse pertinente dans la mesure où il est, au sein du centre financier, la principale innovation organisationnelle susceptible d'affecter la nature du produit et où il constitue le principal lieu d'interaction avec le client.

Dans les développements qui suivent, plus que sur les caractéristiques des deux autres mondes (mieux connus), nous mettrons l'accent sur celles du monde social et civique (dans la mesure où il constitue une des spécificités de La Poste comparativement aux autres institutions bancaires).

2.1 L'expression du monde industriel et technique

Il s'agit dans ce paragraphe et dans les deux suivants de tenter de décliner le tableau 2 à des niveaux organisationnels inférieurs : les modules à titre principal (les bureaux de poste à titre secondaire). Par souci de simplification, nous ne distinguerons pas dans ce paragraphe et dans les suivants, les produits selon qu'il sont envisagés du point de vue de l'organisation ou de celui du client.

a) Produits directs relevant du monde industriel et technique : [Y^a₁₁]

Ce premier monde est celui des actes ou opérations techniques élémentaires au sein du module. C'est un monde qui met l'accent sur la quantité et la qualité de ces actes ou opérations techniques. Il s'agit par conséquent de compter ceux-ci et d'empêcher les défaillances (erreurs, dysfonctionnements) après les avoir elles-mêmes comptabilisées.

Les exemples de produits ou de caractéristiques de produit relevant de ce premier monde sont extrêmement abondants. Si l'on considère les différents chantiers constituant un module (cf. tableau 3) on peut citer les exemples suivants qui font tous l'objet d'une mesure et d'un suivi régulier :

- pour le chantier "vérifications" : nombre de coupons, nombre d'erreurs de signature, nombre d'extraits de comptes expédiés...
- pour le chantier "relations clientèle" : nombre de fausses imputations liées aux numéros de comptes, nombre d'opérations comptabilisées pour un montant erroné, nombre de doubles crédits ou doubles débits, nombre de demandes de renseignements par types, nombres de communications téléphoniques, nombres de réponses écrites...

³ Cette question des indicateurs de performances est simplement évoquée ici. Elle sera développée dans une phase ultérieure de cette recherche.

- pour le chantier "défenses de payer" : nombre d'établissements de défenses de payer, nombre d'arrêts de défenses de payer...
- pour le chantier "bénéficiaires ou impayés" : nombre de chèques rejetés, nombres d'interdictions bancaires, nombre d'incidents de paiements, nombre de dépassements de découverts autorisés...
- pour le chantier "gestion des dossiers" : nombre d'ouvertures de comptes (CCP, épargne classique, épargne logement, épargne boursière), nombre de changements d'intitulés...
- pour le chantier "produits" : nombre de cartes bancaires délivrées, nombre de carnets de chèques délivrés, nombre d'adhésions audioposte, nombre d'adhésions vidéoposte, nombre de postchèques délivrés...
- pour le chantier "contentieux" : nombre d'avis-à-tiers détenteur, nombre de saisies-attribution, nombre de redressements et liquidations judiciaires...

Chantier ou missions	Définition
1) vérification	vérification de ce qui a été traité informatiquement durant la nuit : les coupons, les opérations groupées ; vérification des signatures dans certains cas ; pointage et mise sous pli des extraits de compte ; expéditions des extraits par l'agent de liaison
2) relation clientèle	traitement par téléphone ou par écrit des <i>réclamations</i> (i.e. tout ce qui touche au solde d'un compte : ex fausse imputation d'un chèque) et des <i>renseignements</i> (i.e. demandes d'informations sur le solde, l'arrivée d'un chèque ou l'attente d'un VCI ou d'un débit)
3) défense de payer	opérations relatives aux oppositions sur les chèques à la suite d'une perte ou d'un vol
4) bénéficiaires ou impayés	traitement des chèques impayés, mise en interdiction bancaire, levée des interdictions bancaires
5) gestion des dossiers	ouverture de compte, changement d'intitulés, etc.
6) produits	virement d'office, prélèvement d'office, délivrance de postchèques, de CCPserviceplus, de CCépargne, de carnets de chèques, de cartes bancaires, ventes de vidéopostes (depuis peu)
7) clôture	il existe différents types de clôture : clôture par le client, par le centre
8) contentieux	avis-à tiers-détenteur, saisies-arrêts...

Tableau 3 : Les principaux chantiers du département gestion clientèle puis des modules (source : d'après entretiens)

On peut dire qu'au niveau d'un centre financier régional, la structure intitulée "bureau organisation et méthode" (BOM) ainsi que la cellule "statistiques et systèmes d'information" sont deux des principaux régulateurs des produits directs de ce monde industriel et technique : elles sont en effet chargées pour la première de la mise en cohérence et de l'efficacité technique de ces différentes opérations élémentaires, et pour la seconde de la centralisation et du traitement des statistiques de trafic.

b) Produits indirects relevant du monde industriel et technique : $[Y^b_{i1}]$

Par définition, les produits indirects s'inscrivent dans le long terme et dépassent le cadre du module : la création et surtout la circulation de la monnaie sont les exemples les plus classiques.

2.2 L'expression du monde marchand et financier

a) Produits directs relevant du monde marchand et financier : $[Y^a_{i2}]$

Il s'agit de mesures du produit par les montants : produit net bancaire, montants collectés, crédits accordés, montants des découverts. Notons que les avoirs sur les comptes (CCP, épargne), s'ils relèvent bien du monde marchand et financier, ne sont pas des indicateurs de produits au sens strict dans la mesure où ils constituent un stock et non un flux. La question des tarifs est également intéressante. Si l'on considère que le tarif est le prix de l'exécution du service, ce n'est pas un "produit", mais le prix correspondant. Toutefois, si certains tarifs sont maintenus assez bas dans une optique de "service universel", ils conditionnent l'accessibilité sociale des produits en question. Le coût ainsi supporté a pour contrepartie un "produit" (un résultat) : l'accès au service d'une partie de la population qui en serait privée si le tarif était "normal". Ce type de produit est très particulier puisqu'il résulte de règles, d'une régulation, en l'occurrence celle des prix.

La principale instance régulatrice des "produits" de ce monde est sans doute le département de contrôle de gestion.

b) Produits indirects relevant du monde marchand et financier : $[Y^b_{i2}]$

Il s'agit du par exemple du rendement à long terme des fonds placés ou prêtés, du montant des agios (qui est un produit important à La Poste étant donné la structure de la clientèle).

2.3 L'expression du monde social et civique dans les modules (et les bureaux)

En termes généraux, c'est-à-dire sans retenir le module comme unité d'analyse, le monde social et civique, dans son expression directe (immédiate), correspond aux missions de "banque sociale" qui consistent à accepter d'ouvrir des comptes aux "exclus" du système bancaire traditionnel, et à gérer ces exclus de manière souple et humanisée. Dans son expression indirecte (médiée), ce monde social et civique se manifeste par sa contribution à l'aménagement du territoire, à la solidarité nationale et à la cohésion sociale (cf. Tableau 2).

Selon un rapport du Commissariat général du plan (1993) complété par nos propres observations, les personnes défavorisées qui bénéficient de ces prestations de banque sociale relèvent des situations de difficultés socioéconomiques suivantes dont certaines se cumulent :

Pauvreté et difficultés financières associées :

- chômage,
- jeunes sans qualification ou en attente de premier emploi,
- bas salaires et travailleurs occasionnels,
- revenu assuré par le RMI,
- familles monoparentales à bas revenus,
- familles nombreuses à bas revenus,

Difficultés cognitives de compréhension et de communication :

- illettrisme,
- mauvaise maîtrise de la langue française,
- familles étrangères d'immigration récente,

Difficultés liées à l'espace et à l'environnement (isolement, problèmes de résidence) :

- personnes âgées isolées disposant de bas revenus
- habitats précaires
- habitats en banlieues ghettos ou en quartiers urbains en difficulté

En abandonnant ici, pour simplifier, la distinction entre la production directe et la production indirecte, et en retenant le module comme unité principale d'analyse, on peut aborder de manière plus fine les produits de ce monde social et civique en considérant à la manière de Goffman (1968) la relation de service comme une *relation de réparation*.

Une grille de lecture des principaux produits sociaux de La Poste peut être élaborée en distinguant les trois variables suivantes (Tableau 4) :

— *Les sources de la prestation de "réparation"*. Il s'agit des trois types de difficultés des populations défavorisées énoncées précédemment (difficultés économiques, cognitives, spatiales) auxquelles il faut ajouter les comportements déviants qui peuvent découler de ces difficultés (conflits, agressivité, violence, fraude, mensonge, dissimulation...).

— *La valeur ajoutée réelle*, c'est-à-dire la nature du service rendu et de la "réparation" effectuée.

— *Les types de surcoûts générés*, c'est-à-dire les coûts supplémentaires supportés par La Poste quand elle fournit des prestations de "réparation".

Pour éviter une vision tronquée des services financiers postaux, nous compléterons les matériaux empiriques issus des centres financiers par des éléments issus des bureaux de Poste.

a) Valeur ajoutée et surcoûts relatifs aux difficultés cognitives

Dans le monde civique et social, les protagonistes sont confrontés à d'importantes difficultés de communication de l'information nécessaire à la prestation. Ces difficultés peuvent tenir à la complexité des problèmes rencontrés par les clients ou à l'inaptitude de ceux-ci à communiquer (les deux phénomènes bien souvent se conjuguent). Elles induisent des coûts importants pour La Poste (comparativement à d'autres institutions financières) dont il serait intéressant de tenter des estimations. Nous nous contenterons ici d'énoncer les principales caractéristiques de la relation de service liées à ce registre, de les illustrer par des extraits d'entretiens et d'énoncer quelques éventuels éléments d'appréciation qualitative quant à la nature du coût.

Ce sont les caractéristiques socio-économiques d'une partie importante des clients concernés (analphabétisme, illettrisme, populations étrangères, personnes âgées,...) qui sont à l'origine de difficultés de communications orales ou écrites. Ces difficultés

s'expriment bien évidemment dans les deux sens de la relation de service comme l'illustrent les extraits d'entretiens ou les comptes rendus d'observation suivants :

- L'agent éprouve des difficultés à comprendre le client :

"Parfois, c'est sur des " torchons ", des petits bouts de papier minuscules, mal découpés qu'on a du mal à déchiffrer. Quelque fois c'est écrit sur des confetti, sur un bout de papier comme ça (l'interlocuteur désigne un paquet de mouchoirs en papier). (responsable de module)

"On a des courriers presque illisibles, il faut parfois 5 à 10 minutes pour lire une lettre" (responsable de module)

- Les clients ont des difficultés à comprendre les messages délivrés par les agents de La Poste :

"Ces gens reçoivent leur courrier comme tout le monde, mais il y a parmi eux des illettrés qui ne savent pas lire ni comprendre" (responsable de module)

Dans les cas les moins extrêmes, les clients sont confrontés à la complexité de la terminologie et des mécanismes bancaires et postaux. Face à ces difficultés cognitives, on constate également des situations de découragement et de renoncement au service notamment de la part des clients d'origine étrangère : c'est sans doute ainsi qu'il faut interpréter le fait que durant nos nombreuses heures d'écoutes des appels téléphoniques adressés au centre financier, aucun n'a émané d'un client d'origine étrangère ayant des difficultés linguistiques. La lecture de nombreuses lettres adressées au centre financier tend à renforcer cette hypothèse. Ces résultats sont à mettre en parallèle avec le constat qu'en revanche nos observations dans les bureaux de poste indiquent que, les transactions impliquant des clients d'origine étrangère oscillent entre 5 % et 35 % du total (pour une moyenne de 23 %). Tout comme il existe des interprètes dans certains bureaux de poste, on pourrait ainsi envisager, en tant que prestation de réparation, des interprètes au téléphone dans les centres financiers.

L'encadré suivant fournit également des illustrations des difficultés de communication dans le cas des bureaux de poste, de leur coût en temps, et des prestations de réparation induites : écoute, compassion, conseil, traduction. On trouve par ailleurs dans le dernier paragraphe de cette première observation une illustration de l'opposition entre "grandeurs" de référence : celles du monde social (incarnées ici par l'agent de base) et celles du monde marchand (portées par le responsable hiérarchique : *"si elle a beaucoup d'argent ici, il faut l'aider, sinon tu laisses tomber"*). Nous reviendrons sur ce point dans la section 3 de ce travail.

Extraits de compte rendu d'observation

Un jour de versement des allocations familiales dans une recette principale...

Une dame assez âgée (environ 70 ans) souhaite envoyer un mandat. La guichetière lui tend le formulaire à remplir. la vieille dame lui dit alors : *"vous ne pourriez pas le remplir parce que moi je tremble trop"*. Effectivement, on s'aperçoit que la dame est victime d'un fort tremblement de mains. la guichetière s'exécute et lui demande son nom afin de remplir le formulaire. La vieille dame la regarde et ne répond pas. La guichetière répète sa question que la vieille dame semble toujours ne pas comprendre. Au bout d'une minute elle dit *"je ne sais plus"*. La guichetière, visiblement inquiète lui demande alors si elle se sent bien, si elle souhaite s'asseoir. La dame réfléchit et lui répond *"je vais revenir"* et elle s'en va. Environ 25 minutes plus tard, la vieille dame revient au guichet. Or, celui-ci est fermé pour des

problèmes informatiques. La guichetière la reconnaît et lui propose de nouveau de remplir son mandat. La dame a en main un papier (où figurent son nom et le nom du destinataire) ainsi qu'une liasse de billets qu'elle pose négligemment sur le guichet. "*Rangez votre argent, ça peut être dangereux*" lui dit la guichetière en remplissant le mandat. Elle enregistre l'opération. La vieille dame paie en souriant, lui dit "*merci beaucoup Mademoiselle, vous êtes très gentille*" et s'en va. L'ensemble de l'opération a duré 8 minutes, ce fut l'opération la plus longue de l'observation.

Il est intéressant de signaler qu'une fois la vieille dame partie, la guichetière relate le fait à un autre agent qui semble être un de ses supérieurs hiérarchiques. Celui-ci demande "*elle avait un compte ici cette dame ?*". La guichetière répond qu'elle ne sait pas. "*Parce que, poursuit l'agent, si elle a beaucoup d'argent ici, il faut l'aider, sinon tu laisses tomber !*"

Un jour de versement des allocations familiales dans un bureau de quartier défavorisé...

Un homme assez âgé et parlant mal le Français arrive au guichet en présentant un papier. Il explique à la guichetière qu'il vient de recevoir ce document et qu'il ne sait pas ce que c'est. Le papier en question est un extrait de compte car le client vient d'ouvrir un CCP. La guichetière lui explique en termes simples ce qu'est un extrait de compte et lui conseille de le garder dans la pochette jaune qu'on lui a remise lors de l'ouverture du compte. L'homme n'a visiblement pas compris et la guichetière reprend de nouveau patiemment ses explications jusqu'à ce qu'il comprenne. Au total cette prestation a duré 6 minutes.

Les coûts ou surcoûts induits par ces difficultés cognitives correspondent aux erreurs commises, à la consommation ou surconsommation de temps, au mécontentement des usagers dans les files d'attente visibles (celles des bureaux de poste) et invisibles (au téléphone dans les modules des centres financiers), à la dépréciation de l'image, à la fuite des "bons" clients réels ou potentiels.

Ces difficultés cognitives sont à l'origine d'un certain nombre de prestations de réparation que nous examinons maintenant.

+ *Services de traduction*

La mise en place d'interprètes dans certains bureaux de Poste répond aux difficultés cognitives de certains clients étrangers. Elle contribue à réduire les coûts générés par les files d'attente à savoir le mécontentement des usagers et les coûts en termes d'image.

Les services rendus par l'interprète dépassent bien souvent de très loin les frontières de ses compétences linguistiques. Ils les dépassent à double titre.

- En termes de gamme de services. L'interprète se transforme en conseil multiservice et en écrivain public qui rédige des actes totalement étrangers au service postal (lettres destinées à d'autres administrations : offices d'HLM, EDF-GDF, organismes de sécurité sociale, déclarations d'impôts, etc.).

- En termes gammes de clients. L'interprète arabisant accueille également les étrangers non arabophones. Il est souvent également sollicité par les usagers nationaux de souche en difficulté.

+ *Services d'accueil (information, assistance, explication)*

Certains bureaux de poste ont mis en place des hôtesse d'accueil chargées d'informer et d'assister les clients. Tout comme dans le cas précédent, les missions de ces hôtesse dépassent largement leurs frontières initiales.

+ *Services de formation et d'autonomisation individuelle*

Il s'agit, dans les bureaux de poste, de prestations d'accompagnement et d'initiation à l'usage des automates. Ces prestations sont le plus souvent assurées par des jeunes gens recrutés en Contrat-Emploi-Solidarité qui sont généralement également chargés de l'accueil. Dans certains bureaux, et avec certains types de clients, cependant, des effets pervers apparaissent dans la mesure où la prestation de "formation" se transforme en prestation de "faire" : les clients développent un phénomène de dépendance vis-à-vis de ces jeunes CES ; il s'en remettent à eux systématiquement pour réaliser ces opérations.

+ *Rédaction d'actes*

C'est une prestation relativement fréquente dans les bureaux de poste notamment ceux des quartiers économiquement défavorisés, mais qui peut aussi avoir lieu au guichet du centre financier. Ce type de prestation est en général réalisé de manière informelle, il peut être dans certains cas institutionnalisé (aide gratuite au remplissage de la déclaration d'impôts, des feuilles de maladie, de documents administratifs divers).

Compte rendu d'observation dans les bureaux de poste

Dans une recette principale, un jour de versement des allocations familiales...

Un homme désire effectuer un retrait. Il a à l'évidence d'importants problèmes de vue comme en témoignent ses lunettes à verres très épais. La guichetière s'en apercevant se propose de remplir le reçu à sa place. Elle remarque ensuite que le compte de ce client est resté domicilié dans le Pas-de-Calais, elle lui suggère donc d'effectuer un transfert de compte. Le client semble ne comprendre la situation et lui dit "*Je ne sais pas, je viens toujours chercher mon RMI ici*". La guichetière lui répond "*je vais vous remplir votre formulaire de transfert de compte et vous n'aurez qu'à le signer*". La prestation a duré sept minutes.

Un jour de versement des ASSEDICS dans un bureau de quartier défavorisé...

Un homme d'une cinquantaine d'années, de type maghrébin souhaite envoyer une lettre recommandée avec accusé de réception. Le guichetier lui demande de remplir le formulaire adéquat en indiquant les noms et adresses des expéditeurs et destinataires. L'homme le regarde et répond "*non je ne peux pas, je ne sais pas écrire*". C'est donc le guichetier qui remplit le formulaire avant d'effectuer le traitement de l'opération. La prestation a nécessité cinq minutes. D'après le chef d'établissement, ce geste de la part des guichetiers est très fréquent : "*il faudrait presque nous mettre quelqu'un à plein temps pour remplir les mandats et les formulaires*".

Pour conclure ce point consacré aux prestations de réparation relatives aux difficultés cognitives, on peut relever un certain nombre de phénomènes qu'on peut qualifier d'effets pervers :

- Les efforts d'autonomisation et d'apprentissage initiés par les agents avortent la plupart du temps. On assiste à un refus d'apprentissage de la part de clients, réfractaires aux procédures les plus simples et les plus répétitives (la mémorisation de la case destinée à la signature d'un document standard comme un mandat, par exemple). Une logique de dépendance et d'assistantat continue de prévaloir.
- La mise en place de ce type de prestation de réparation attire d'autres clients en difficulté provenant d'autres zones de chalandise.
- Certaines de ces prestations peuvent également tenter certains clients ne souffrant d'aucun handicap cognitif, mais souhaitant échapper à une charge de travail fastidieuse (exemple : rédaction d'actes).

Extrait de compte rendu d'observation dans un grand bureau de poste de quartier défavorisé (jour de grande affluence)

A l'issue de notre observation, les agents de guichet nous livrent un certain nombre commentaires :

"Beaucoup de clients prétextent qu'ils n'ont pas leurs lunettes car ils ont la flemme de remplir les formulaires et demandent au guichetier de le faire. Moi, j'ai eu une fois une cliente qui m'a fait le coup. Je lui ai donc rempli son mandat. En lui rendant sa monnaie, une pièce de cinq centimes est restée sur le marbre foncé du guichet. Ce n'est pourtant pas facile à voir une pièce de cinq centimes sur un fond marron, surtout quand on n'a pas de lunettes. Figurez-vous qu'elle l'a vue tout de suite alors qu'elle ne voyait pas suffisamment pour remplir son mandat. Je le lui ai quand même fait remarquer".

"Moi j'ai eu une congolaise qui après avoir touché ses allocations voulait envoyer quinze mandats. Elle me dit qu'elle ne sait pas écrire et me demande de le faire pour elle. Je rédige les quinze mandats et une fois que j'ai eu terminé elle me dit : faites moi voir si vous avez bien écrit. Moi j'estime que si elle sait lire ce que j'ai écrit, elle pouvait aussi écrire. J'étais en colère".

b) Valeur ajoutée et surcoût liés à la pauvreté, à la misère et aux difficultés financières associées

Les principaux types de surcoûts générés par les prestations liées à la pauvreté et aux difficultés financières associées sont :

- le temps passé à la fois dans l'"action sociale" (écoute, conseil) et dans les "mesures sociales" (opérations),
- le coût des opérations techniques (un retrait au guichet sur le livret A coûte 14 F. Certains clients viennent plusieurs fois par jour effectuer des retraits),
- les coûts associés à la formation de files d'attente (dont la fuite des "bons" clients),
- les coûts relatifs à la faible provision des comptes (vides la plupart du temps),
- la charge psychique (stress) de ceux qui sont "au front" de la misère : démoralisation, absentéisme, fragilisation. Le spectacle de la misère humaine est en effet source de stress, et de démoralisation pour de nombreux agents, comme l'illustrent les extraits d'entretiens et de comptes rendus d'écoutes téléphoniques suivants :

"A la limite, moi, il y a des jours où ça me démoralise. Ça m'est déjà arrivé d'aller au guichet (du centre financier), le gars était très bien habillé, avec la petite chemise avec le C de Courrèges ou de Cardin, il m'a fait mal au coeur, c'était un cadre au chômage et il se mettait presque à genoux pour que je lui donne 1500 francs. Ça ça remue, je dors mal. Je lui ai donné 1000 francs." (responsable de module)

Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module du centre financier

Entre deux écoutes téléphoniques l'agent de module du poste "écouté" nous lance :

"Parfois, il y en a qui menacent de se suicider si on ne passe pas leurs chèques. Il y en a ce n'est pas sérieux et ils menacent de se suicider toutes les fins de mois. Ceux-là on finit par les connaître. On se fait avoir une fois et puis après c'est fini. Mais il y en a d'autres, c'est plus grave. On ne peut pas continuer à passer des chèques sans arrêt non plus. Il y a des soirs où je rentre chez moi vidée, je ne veux surtout plus entendre la sonnerie du téléphone."

Les prestations de réparation de certains aspects de ces difficultés peuvent être rangées en deux grandes catégories selon qu'elles sont directement liées aux services financiers postaux ou non :

- Action sociale non directement liée aux services financiers de La Poste :

+ *Ecoute, discrétion*

Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module

Une minute plus tard, une cliente appelle : *"excusez-moi de vous déranger, j'aurais besoin d'un renseignement"*. Et elle se met à raconter sa vie. Elle explique qu'en deux mois elle a perdu son entreprise et son mari, qu'elle a du déposer le bilan, qu'elle est couverte de dette et qu'il lui reste quinze millions de centimes à payer, etc. Finalement l'objet de son appel est de savoir si elle peut contracter un prêt alors qu'elle est inscrite au fichier des incidents de crédits permanents de la Banque de France. L'agent attend patiemment qu'elle finisse son histoire et répond en consultant son compte : *"je vois que vous avez eu deux interdictions bancaires qui ont été levées. Dans ces cas là pendant un an on n'accorde plus de découvert mais vous pouvez demander une carte, et comme vous n'êtes plus en interdit bancaire vous avez le droit à un prêt"*. La cliente la remercie et continue de s'épancher à propos de ses problèmes de surendettement et de prêts. Elle raccroche après dix minutes de conversation.

La discrétion s'exprime dans les bureaux de poste par le souci d'isoler, dans certains cas, les clients confrontés à des problèmes particulièrement compliqués. Cet isolement se fait bien souvent dans le bureau du conseiller financier. Mais on peut également considérer que le coût généré par la mobilisation d'un agent (bien souvent un responsable) pour la réalisation de cette prestation gratuite est compensé par le gain engendré par la sortie de ce client "encombrant" de la file d'attente au guichet. D'autres mécanismes relevant d'un ordre plus industriel et technique sont également parfois mis en oeuvre : le guide-fil, l'appel par numéro, la ligne jaune à ne pas dépasser lorsqu'un client est au guichet.

+ *Relations avec le secteur social et les associations*

Des indices de l'existence de quasi-prestations de service de type action sociale sont fournies par les relations fréquentes entre les modules et les assistantes sociales qui jouent ici en quelque sorte le rôle de prescripteur de quasi-prestations sociales.

Un autre indice est fourni par la signature d'accords entre les bureaux de poste et certaines associations chargées des SDF, qui permettent à ces derniers d'accéder au livret A, moyennant une domiciliation auprès d'une association signataire de l'accord.

+ *Conseils (domestiques) en résolution de problèmes*

"On leur dit essayez d'emprunter de l'argent à vos proches. Hier il y a quelqu'un qui voulait 1000 francs au bureau de Poste alors qu'il était interdit bancaire. On lui dit " essayez de voir auprès de vos amis ou de votre famille ", on essaie de le rassurer, on ne claque pas le téléphone comme ça. C'était quelqu'un qui auparavant gagnait 18000 francs de salaire qui a été licencié et qui se retrouve aux ASSEDICS. Il faut quand même une part d'écoute surtout dans la conjoncture actuelle parce que notre devenir à nous-mêmes, on ne le connaît pas. Là il touchait 4600 francs" (responsable de module)

Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module

Une minute plus tard, une cliente appelle pour un problème de découvert. Elle a en effet dépassé son découvert autorisé. L'agent lui demande si elle a reçu le courrier lui notifiant sa situation. La cliente répond par la négative mais indique qu'un de ses prélèvements d'un montant de 492 F n'est pas passé. L'agent interroge le compte de la cliente et déclare : *" vous avez 1647 F de découvert et un prélèvement s'est présenté. Or votre découvert autorisé est de 1900 F. Le prélèvement n'est pas passé car on atteignait un montant supérieur au découvert autorisé. Tout ça est fait automatiquement par ordinateur. Si l'ordinateur s'aperçoit que le découvert autorisé va être dépassé, il bloque automatiquement le*

prélèvement". La cliente répond : "c'est un prélèvement d'un organisme de crédit Cétélem. J'attends un prime le 15 juin et qui va combler mon découvert." L'agent poursuit : "Dans ce cas je vais vous donner un conseil. Ne leur faites pas de chèque car souvent il arrive que l'organisme représente le prélèvement et encaisse le chèque en même temps. Si ça arrive vous allez payer deux fois et peut-être vous mettre à nouveau en situation de dépassement de découvert autorisé. Donc ne faites pas de chèques et demandez à l'organisme de représenter le prélèvement. Contactez-les, ça vous évitera des soucis". "Merci beaucoup Madame, au revoir". L'appel a duré trois minutes.

+ Conseil en placement ou en recrutement

"Samedi, j'ai eu une voix assez jeune qui appelait. C'était une ancienne auxiliaire des PTT parce qu'en regardant son compte, j'ai vu qu'elle attendait les indemnités de la direction. Elle était à moins 1000. Elle était depuis plus de trente jours à découvert donc elle demandait que je l'aide. C'est pareil, moi j'ai dit " essayez d'avoir une attestation de la direction des PTT prouvant le montant que vous allez percevoir " pour lui donner éventuellement une aide dans la limite de ce qu'elle va toucher. Même j'en ai parlé à une collègue dont le mari travaille à Lezennes et qui embauche des auxiliaires pour un mois. J'ai même appelé le bureau de Poste de Saint-Amand pour connaître les coordonnées de la personne qui m'avait appelé et je l'ai rappelée samedi pour qu'elle contacte Lezennes." (agent de maîtrise module)

Mesures sociales liées aux services financiers de La Poste

+ **Sanctions humanisées qui s'inspirent d'un certain sens de l'équité et de la justice (délais, exceptions).**

Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module

Trois minutes plus tard survient un autre appel. Il s'agit d'une cliente, Madame P., confrontée à un problème de découvert. Elle avise l'agent qu'elle attend un virement de la sécurité sociale d'une valeur de 1800 F et un virement de 800 F provenant du travail de son mari. " Je sais que mon découvert est assez important et que ces virements ne combleront pas tout mais déjà une partie. Des chèques vont se présenter. Il y en a un gros d'un montant de 1000 F et d'autres petits pour un montant de 1000 F également. Est-ce que vous pourriez les passer quand même, je ne sais plus quoi faire, je suis paniquée". La cliente se met à pleurer. L'agent essaie de la rassurer : "il ne faut pas pleurer Madame, on va essayer de trouver une solution. Donnez-moi votre numéro et je vais voir ce que je peux faire". L'agent prend le numéro de compte et pose le téléphone en me disant "je dois aller vérifier quelque chose". Lorsqu'elle revient, elle reprend le téléphone et s'aperçoit que la communication a été coupée. "Elle va sûrement rappeler" me dit l'agent. L'appel a duré cinq minutes.

Un parallèle peut être fait ici avec les services de justice qui tiennent compte du passé du prévenu,... qui essaient d'éviter la double peine...

"Prenons le cas d'une personne qui touche des allocations de 5000F par mois. Le 14 ou 15 elle n'a plus rien sur son compte. Elle fait venir le médecin pour un de ses enfants. Elle fait un chèque de 115 F. Elle va payer 140F de taxe parce qu'on aura refusé son chèque. Donc on fait attention." (responsable de module)

... qui essaient de ne pas faire porter la sanction sur les proches du coupable :

"Là c'est pareil, il était en 2ème interdiction, j'ai essayé de le maintenir en attendant deux mois pour passer au-delà parce que sinon en 3ème interdiction, il n'avait plus le droit à aucun carnet de chèques, il pouvait fermer sa boutique et il avait huit employés" (responsable de module)

+ Prestation de guichet-porte-monnaie

Le livret A est le produit de base pour les personnes défavorisées qui l'utilisent comme un porte-monnaie, et qui n'hésitent pas à se rendre plusieurs fois par jour au bureau pour retirer de très faibles sommes. Cette utilisation et cette gestion "porte-monnaie" des comptes génère des coûts importants pour La Poste, qui se répartissent en trois rubriques :

- coûts des opérations réalisées au guichet et du traitement informatique (un retrait au guichet sur le livret A coûte environ 14 F) ,
- coûts relatifs à la formation de files d'attente et à la mauvaise image véhiculées par celles-ci,
- coût relatif à la faible provision des comptes (ils sont quasiment vides la plupart du temps).

c) Valeur ajoutée, surcoûts relatifs à des caractéristiques spatiales

Certains besoins des clientèles défavorisées trouvent leur origine dans les caractéristiques spatiales de celles-ci qui revêtent deux formes principales :

- problème de résidence spécifique des publics en difficultés (exemple : centres d'accueil, domiciliation chez des associations pour les SDF),
- isolement de certaines personnes (notamment âgées).

+ *Problèmes de résidence*

Il n'est pas rare que les clients en difficulté aient également des problèmes de résidence (changements fréquents de résidence en raison de difficultés à payer les loyers, hébergements en foyers et centres d'accueil) : ceci induit des erreurs dans l'acheminement du courrier, des coûts de désorganisation et des coûts de recherche de la nouvelle adresse. Cela complique par ailleurs de nombreuses opérations administratives qui nécessitent des preuves de domicile.

Les prestations de réparation correspondantes sont la recherche du numéro de téléphone et/ou de l'adresse (dans des conditions parfois difficiles) et le réacheminement des courriers ou le contact téléphonique.

"Ou alors on doit les appeler et s'ils n'ont pas le téléphone ou s'ils sont sur la liste rouge, on appelle le bureau de Poste et on lui demande de se mettre en rapport avec telle ou telle personne pour qu'elle nous appelle. On fait tout ça quel que soit le client, même pour les clients qui ont très peu de revenus." (agent de maîtrise module)

+ *Problèmes d'isolement*

Le phénomène d'isolement comporte des caractéristiques spatiales et psychologiques (qui peuvent opérer de manière séparées ou conjointes).

- Les prestations de réparation mises en oeuvre peuvent être des services d'**assistance psychologique** pour personnes (psychologiquement) isolées. Il s'agit d'être à l'écoute de personnes en difficulté qui n'ont pas de véritables raisons pour appeler, sinon celle de se confier.

"Ils ont souvent des appels au niveau de la clientèle, de gens qui téléphonent et qui ne devraient même pas téléphoner. Quand j'étais au COPOFI, c'était le cas, ils avaient quelque chose à dire, ils se libéraient

d'un problème et on les écoutait. Dans une banque, n'importe laquelle, je ne sais pas s'ils auraient été écoutés jusqu'au bout. On s'apercevait qu'ils trouvaient un motif pour appeler mais en fait, ils se confiaient." (responsable de module)

Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module

Trois minutes après le téléphone sonne de nouveau. Il s'agit d'une cliente souhaitant connaître le solde de son compte. L'agent lui répond *"moi je veux bien vous le dire mais savez-vous que vous avez la possibilité de consulter votre code 24 heures sur 24 avec un numéro de code ? Il s'agit d'Audioposte. Je vais vous envoyer la documentation. Sinon il vous reste 4882 F et 21 centimes sur votre compte"*. *"Merci au revoir"* répond la cliente. L'appel a duré deux minutes. L'agent nous explique *"Normalement on ne doit plus faire d'interrogations. Il faut leur conseiller Audiposte. Je vais lui envoyer la documentation, mais je suis sûre qu'elle ne s'abonnera pas. C'est une personne âgée, elle préfère téléphoner et avoir quelqu'un au bout du fil plutôt qu'un répondeur"*.

— Les prestations de réparation peuvent également prendre la forme de **services à domicile**. Le conseiller financier de La Poste se déplace chez ses clients s'ils le souhaitent (exemple chez les personnes âgées pour des versements d'argent). Ce déplacement peut être couplé à d'autres types de prestations parmi les précédentes (conseils divers, rédaction d'actes, etc.).

"Il m'arrive en tant que conseillère financière d'apporter de l'argent à des personnes âgées qui ne peuvent pas se déplacer. Il y a de plus en plus de personnes qui ont recours à ce genre de service" (conseiller financier)

— Un autre type de prestation de réparation liée à des caractéristiques spatiales est la **dispense de preuve** dans certains cas, lors d'appels téléphoniques au centre financier ou d'opérations effectuées au bureau.

Les principaux types de surcoûts occasionnés par la manifestation de ces caractéristiques spatiales d'isolement sont le temps ainsi que les coûts liés aux risques d'erreurs et de fraudes. Le paragraphe suivant est consacré plus en détail à l'analyse des comportements déviants liés aux difficultés économiques.

d) Valeur ajoutée et surcoûts relatifs à des comportements déviants

L'accumulation de difficultés cognitives, économiques, etc. peut contribuer à l'émergence de comportements déviants de certains publics :

Comportements opportunistes

Des comportements opportunistes (fraude, mensonge, dissimulation et mauvaise foi) peuvent émerger des difficultés économiques et prendre la forme de la manipulation de l'information échangée. Ainsi, depuis quelque temps, face à ce type de difficulté, La Poste met en oeuvre une politique de limitation et de prévention de ce type d'incidents en faisant par exemple preuve d'une grande prudence dans l'usage des terminologies : elle n'octroie plus des "découverts", mais des "facilités de trésorerie", et elle ajoute systématiquement la mention "à titre exceptionnel" (pour éviter toute assimilation à une activité de crédit).

"Découvert, maintenant le terme c'est facilités de trésorerie. Il y deux ou trois ans, on accordait des découverts tous les mois, c'était reconductible plus ou moins, la personne appelait, on donnait. Au bout d'un an et demi, on a dit maintenant c'est tout, on a mis la personne en interdiction bancaire. Elle a attaqué au tribunal de Valenciennes et on s'est retrouvé en porte-à-faux parce que c'était considéré

comme un crédit, la jurisprudence a considéré que c'était comme un crédit que l'on avait accordé mois par mois et comme toute dénonciation de crédit, il fallait le faire par écrit. Nous on l'avait pas fait par écrit. Depuis ce temps-là, on ne parle plus de découvert mais de facilités de trésorerie". (responsable module)

Extrait de compte rendu d'observation dans un bureau de quartier défavorisé le jour du versement des allocations familiales et du RMI

Un homme d'environ quarante ans demande l'avoir de son compte. La guichetière lui répond qu'il y a 1449 F. Le client décide de retirer 1400 F. En traitant l'opération, la guichetière s'aperçoit que l'avoir du compte est indisponible. Le client s'étonne. La guichetière continue l'opération et constate que le compte est en opposition pour un montant de 5000F. Le client semble ne pas comprendre et s'en va. La guichetière me commente la situation : *"souvent ils doivent de l'argent aux impôts ou à un organisme et le compte est en opposition. Quand on le leur dit, ils font semblant de ne pas le savoir alors qu'ils le savent très bien"*.

Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module du centre financier

L'appel suivant intervient deux minutes plus tard. Il s'agit d'une cliente qui désire un renseignement. Sur son relevé de compte, elle s'est aperçu qu'on lui avait prélevé une commission pour une association de compte. Selon elle, son compte n'est associé à aucun autre et elle demande une vérification. Après consultation de son ordinateur, l'agent s'aperçoit que la cliente dispose bien d'un compte associé avec le compte de sa fille. *"En quoi consiste cette association ?"* demande la cliente. L'agent lui répond : *"si votre fille n'a pas d'argent et qu'un chèque se présente, il sera débité sur votre compte"*. La cliente s'énerve *"moi, je n'ai jamais demandé cette association, je ne veux pas que nos comptes soient associés et en plus, je ne veux pas payer pour ça. En plus ma fille ne se sert plus de son compte"*. L'agent lui répond : *"vous avez forcément dû demander une association puisque c'est inscrit sur votre compte. Si vous n'en voulez plus, il faut l'arrêter"*. *"Comment ?"* demande la cliente. *"Il faut nous faire un courrier nous demandant d'arrêter l'association de compte"*. L'appel a duré six minutes.

Certains types de comportements de dissimulation peuvent être favorisés par les agents de La Poste eux-mêmes lorsqu'ils sont animés par une forte empathie et que des mondes de production différents sont en conflit.

"Pour les remboursements suite à opposition sur un chèque, ça coûte 65 F. Il y a des moments où on est amené à rembourser ou ne pas rembourser. Avant, systématiquement, ils nous mettaient "formule égarée" et on remboursait et je soupçonne que, inconsciemment, des gens dans le service disaient aux clients "vous avez perdu votre chèque, (les gars répondaient oui ou non pourquoi ?) parce que si vous l'avez perdu dans l'acheminement c'est gratuit" (responsable module).

Ces comportements induisent deux types de surcoûts : coûts de procédure, coûts en temps (vérifications), coûts financiers (lorsque les agents participent à des comportements de dissimulation, par exemple).

Conflits et agressivité

Par ailleurs, il y a parfois des conflits, de l'agressivité à gérer (violence verbale ou physiques, crachats). Dans les bureaux de poste cette agressivité peut s'exprimer par la dégradation des matériels. Dans certains bureaux, une présence policière est ainsi assurée les jours de grande affluence notamment au moment de la fermeture.

"Il y a des gens qui attendent les allocations pour vivre et pour donner à manger à leurs enfants. Si on ne les leur donne pas le jour fixé, je suis obligé de sortir de la salle des guichets tout ce qui est susceptible de servir de projectile parce que les guichets s'en prennent plein la figure. On fixe les Minitels et on écarte tout ce qui peut être balancé, on enlève les fleurs, on enlève tout" (responsable d'établissement, grand bureau de poste quartier défavorisé)

"Il y a des gens qui débordent d'agressivité. Ils ont eu un tas de problèmes dans la journée et ils nous ont au téléphone et ils se déchargent. Ils vont peut-être plus se décharger à La Poste que dans une banque. Nous on a encore l'étiquette de la fonction publique. Donc ils croient qu'ils ont le droit. On leur dit de faire attention à ce qu'ils disent, on leur demande de se calmer, mais quelques fois on monte très haut aussi. Moi souvent je le regrette après quand je m'emporte mais il faut voir les situations !" (responsable module).

En ce qui concerne cet aspect de violence, notons cependant que nos observations de terrain dans les bureaux de poste et nos écoutes téléphoniques dans les modules du centre financier témoignent de beaucoup moins de conflits que ne le laissait supposer a priori les entretiens préalables effectués auprès des responsables et des agents des bureaux et des modules. La charge émotionnelle des conflits contribue à surestimer la fréquence de ceux-ci.

2.4 Conclusion

Pour conclure ce point nous dirons que les quasi-prestations sociales et civiques que nous venons d'examiner se déclinent à partir de principes généraux (service public) : elles sont des formulations, des interprétations individuelles ou collectives (groupes restreints) de missions générales de service public (non exclusion). Ces quasi-prestations gratuites (mais non sans coût) ne sont pas en général organisées en tant que telles : certaines d'entre elles pourraient l'être (et le sont dans certains cas), mais la plupart ne sont que des manifestations ad hoc sujettes au pouvoir discrétionnaire des agents.

Cette possibilité de marge de manoeuvre de l'agent repose sur (Commissariat général du Plan, 1993) :

- sa capacité d'écoute et d'adaptation (son empathie)
- ses conceptions déontologiques (qui fixent les frontières de son engagement dans une prestation donnée)
- ses conceptions idéologiques.

De ce point de vue on peut sans doute appliquer ici aux agents des modules, la typologie des agents de guichets proposée par Chaty (1993) qui distingue :

- les "*conservateurs*" dont les comportements sont dictés par les règlements, références transcendantales, et qui ne font pas usage de leur pouvoir discrétionnaire ;
- les "*contrôleurs*", anciens "conservateurs" promus, qui conservent en général leurs réflexes anciens, mais ont une certaine marge de manoeuvre vis-à-vis des usagers dans le cadre fixé par les règlements ;
- les "*supérieurs hiérarchiques*" qui distribuent des récompenses aux plus obéissants parmi les précédents, et s'autorisent, privilège du chef, des arrangements avec les usagers ;
- les "*subversifs*" qui ne sont pas motivés par l'ambition, mais par un besoin d'autonomie, qui ne s'identifient pas à l'entreprise, qui n'hésitent pas à contourner les règles et qui cherchent et trouvent des gratifications dans leurs relations avec les autres agents et les usagers.

Le caractère discrétionnaire de certaines de ces prestations contribue à un effet pervers. Des prestations de réparations accordées à titre exceptionnel auront en effet tendance à être perçues par les clients comme un dû, un avantage acquis renouvelable à volonté.

Ceci peut être la source de conflits (le client considérant le refus de prestation comme arbitraire, et l'agent prenant la mesure de toute l'ingratitude du client).

Les caractéristiques du monde social et civique sont également au cœur des contradictions (alimentées notamment par ce caractère discrétionnaire du pouvoir de l'agent) entre les mondes de production, contradictions que nous examinons maintenant.

			Caractéristiques spatiales		Comportements déviants de certains publics	
Sources de la prestation de réparation	<i>Difficultés cognitives</i> particulières liées à des handicaps sociaux divers (illettrisme, etc.). Intercompréhension bloquée ou difficile.	Pauvreté, misère et <i>difficultés financières</i> associées	<i>Problèmes de résidence</i> spécifiques des publics en difficulté	<i>Isolement</i> de certaines personnes (âgées notamment)	<i>Conflits ouverts</i> , agressivité, violence verbale ou physique <i>Dégradations</i> du matériel et des bureaux, hygiène	Fraudes, mensonges ou dissimulations liées à des problèmes financiers d'origine sociale
Valeur ajoutée réelle (nature du service rendu et de la "réparation")	- Accueil, assistance, explications, conseil, traduction - Formation et autonomisation individuelle - Formulaire remplis par les agents - Parfois : rédaction d'actes divers (déclaration d'impôts, feuilles de maladie...)	- " <i>Action sociale</i> " non directement liée aux services financiers de La Poste : écoute, compassion, discrétion (mise en place de guide-fils et de lignes jaunes à ne pas dépasser) ; relations avec le secteur social, les associations ; conseils (domestiques) en résolution de problème, en placement, en recrutement - " <i>Mesures sociales</i> " liées aux services financiers de La Poste : sanctions humanisées (délais, exceptions) ; acceptation de livrets ou cartes à haute fréquence de retraits de sommes très faibles	- recherche d'adresses - réacheminements	- Services à domicile, déplacement chez les personnes âgées pour des versements d'argent - Assistance psychologique - Dispense de preuves	- Prévention, gestion et apaisement des conflits	- Limitation et prévention des incidents - Conseils
Types de surcoûts	- Temps passé, parfois très important - Mécontentement d'usagers dans la file d'attente - Image - Fuite des "bons" clients	- Temps passé à la fois dans l'"action sociale" (écoute, conseil) et dans les "mesures sociales" (opérations) - Charge psychique de ceux qui sont "au front" de la misère : démoralisation, absentéisme, fragilisation - Coût des opérations techniques (un retrait au guichet sur le livret A coûte 14 F. Certains viennent plusieurs fois par jour) - Coûts associés à la formation de files d'attente, fuite des "bons" clients - Coûts relatifs à la faible provision des comptes (vides la plupart du temps)	- Temps - Désorganisation	- Temps	- Temps - Coût psychique - Matériel dégradé - Image - Files d'attente	- Coûts des procédures - Temps
Effets pervers induisant des surcoûts indirects	- refus d'apprentissage et d'autonomisation et développement d'une logique d'assistantat - logique de la prestation due et de l'avantage acquis - attraction de clients en difficulté provenant d'autres zones de chalandise - revendication de certaines de ces prestations de réparation par des usagers sans handicaps					

Tableau 4 : Valeur ajoutée réelle et nature des "surcoûts sociaux" de l'activité de La Poste
(modules financiers et bureaux, à l'exclusion de la distribution, collecte et tri)

3. Contradictions et complémentarités des mondes et des produits

Pour simplifier, on peut dire que l'activité financière de La Poste et ses "produits" relèvent de trois mondes obéissant à des principes différents :

- 1) le monde industriel et technique ("plus de volume") (ou plus de trafic pour utiliser la terminologie de La Poste),
- 2) le monde marchand et financier ("plus de valeur"),
- 3) le monde social ou civique (" plus de liens"). En réalité, ce monde est lui même susceptible, si besoin, d'être analysé en distinguant des dimensions industrielles et techniques, des dimensions marchandes et financières et des dimensions purement sociales et civiques. Par souci de simplification, nous n'opérerons pas cette distinction ici.

Il s'agit pour nous ici de croiser ces différents mondes et de tenter de mettre en évidence les phénomènes de contradiction (et de complémentarité) entre eux.

Ces phénomènes sont d'abord envisagés à un niveau général, à la fois en statique et en dynamique.

Ils sont ensuite envisagés en prenant en compte la diversité des unités organisationnelles où ils se manifestent.

3.1 Les contradictions des mondes à un niveau général en statique et en dynamique

— Dans la mesure où le monde marchand et financier produit de la "valeur" et où le monde civique et social coûte sans produire de valeur (tout au moins pas dans le sens que le monde marchand attribue à ce concept) il est tautologique de dire que par définition ces deux mondes ont une tendance naturelle à s'opposer. Autrement dit, le principal lieu de contradiction se situe entre ces deux mondes. Les illustrations de cette opposition abondent dans nos entretiens :

"Les trois quart de nos appels téléphoniques malheureusement, c'est des facilités de trésorerie, des découverts, des problèmes (ils vendent leur caveau pour payer leurs avis). Mais d'un autre côté on demande de la rentabilité, il faut faire du chiffre, on n'est pas une banque, mais toute entreprise doit faire des bénéfices sinon on va couler aussi. Il faut bien assurer nos traitements. Mais d'un autre côté, il y a tout ce social. C'est notre façon encore d'exister." (responsable module)"

— Si l'on considère, maintenant (toujours à un niveau général de l'entreprise) l'évolution des mondes de références (perspective dynamique), on peut dire que la principale évolution de La Poste (qui se concrétise par certains des changements organisationnels que nous avons étudiés) est la montée en puissance de la référence au monde marchand et financier là où semblaient dominer auparavant la référence aux deux autres mondes. L'expression de la nécessité de la solidarité (monde civique) continue de s'exprimer mais sous la contrainte récente (et tendancielle) de plus en plus marquée) de la satisfaction des critères du monde marchand et financier. Cette évolution récente et très marquée d'un monde à l'autre est plus facile pour les nouveaux agents que pour les anciens. Les extraits d'entretiens suivants fournissent des illustrations de cette tendance.

"On est obligé de passer du temps avec ces gens-là parce que si nous on ne s'en occupe pas, qui va s'en occuper ? Ou alors on les met tous dans un bateau et on les coule mais il faudrait une paire de bateaux ! Avant on se posait moins de questions, maintenant on doit tenir compte de la notion de trésorerie, la

trésorerie qui rentre en compte dans les agios... Tout le monde en est conscient maintenant." (responsable module)

"De moins en moins de prestations sociales, maintenant on demande plus de garanties pour essayer de diminuer le risque." (agent de maîtrise module)

"C'est sûr qu'on réfléchit de plus en plus en termes d'entreprise parce que maintenant, si on a un déficit au niveau de La Poste, ce n'est pas l'Etat qui va le combler. C'est pour ça que depuis 2 ou 3 ans au moins, on met vraiment l'accent sur la collecte, la rentrée de recettes parce que finalement c'est le fait d'avoir des recettes qui nous permet éventuellement de gérer notre mission de service public mais également de préserver nos emplois" (responsable module)

La difficulté de la question du conflit ou de la contradiction entre les trois mondes (de même d'ailleurs que la question suivante de la complémentarité entre eux) est démultipliée par la prise en compte des niveaux d'analyse. En effet, au cours de la prestation de service, les unités (et plus exactement les individus représentant ces unités) peuvent évoluer dans des mondes différents et invoquer des registres différents.

3.2 Conflits des mondes et conflits des unités organisationnelles

a) Le module (les agents de base du module) et l'entreprise (incarnée par la hiérarchie)

— Module (civique)----Entreprise (marchande)

Le conflit le plus fréquemment rencontré ici est celui où l'entreprise (personnifiée par la hiérarchie) fait référence au monde marchand et financier, et l'agent au monde civique et social. Il est clair que le discours venant du haut est marchand et financier. Les cas suivants illustrent des situations de conflit entre les agents de base (garants d'une certaine morale sociale et d'un certain sens de l'équité : égalité de traitement pour tous) et leurs responsables (garants des intérêts de l'entreprise et favorables à certains traitements discriminants).

"C'est pareil, un client qui nous demande un remboursement de taxe, moi je regarde la surface financière du compte. Si à ce moment là, il y a un solde vraiment ultra positif, je rembourse les 65 francs. A un autre, malheureusement je ne rembourse pas. Dans le service ce n'est pas toujours très bien perçu mais l'argent appelle l'argent. Je leur dis " c'est eux qui vous paie ". Il y a toujours un petit conflit." (responsable module)

"C'est ce que je dis toujours aux gens du service : ne prenez pas vos problèmes particuliers sur le client. C'est toujours l'ambiguïté entre être social et ramener de l'argent, et être rentable." (responsable module)

Animé par cet esprit social et civique, par le sentiment du service public et de l'intérêt général, certains agents livrent par exemple aux clients des informations qui peuvent être utilisées aux dépens de l'entreprise.

"Je dis aux agents : n'allez pas trop loin dans la divulgation de la réglementation, le client ne doit pas connaître la réglementation chèques. Parce qu'on a déjà eu un problème, ils l'ont utilisée contre nous. Par exemple, les signatures, il ne faut pas leur dire que ce n'est pas toujours vérifié. Mais parfois les agents se mettent dans le problème de la personne et ils vont trop loin. Ca se retourne contre nous. Le client avait téléphoné au siège et on a dû rembourser". (responsable de module)

— Module (technique)----Entreprise (marchande)

Le plus difficile dans les changements de l'organisation du travail, c'est la référence incessante au monde marchand et financier. La tension vient du fait qu'on exige d'agents n'ayant évolué durant longtemps que dans un monde "industriel et technique" (la production) de s'investir dans le monde marchand et financier (le commercial) :

"On leur demande de faire du commercial, les gens n'étaient pas habitués à ça. Ils faisaient de la production depuis 20 ans et tout à coup, on leur dit maintenant il faut faire du commercial et il y en a beaucoup qui se réfugient dans leur boulot en disant "je n'ai pas le temps". (responsable module)

Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module du centre financier

Entre deux appels téléphoniques l'agent se laisse aller à quelques doléances :

"Maintenant on doit faire du commercial, ça veut dire que quand on est en ligne avec les clients, on doit leur proposer des produits. Moi j'ai horreur de faire ça. Ce n'est pas dans ma nature. Je vois bien comment je suis quand les gens appellent chez moi. Alors je ne le fais pas et je suis mal notée à mon entretien d'appréciation. C'est n'importe quoi, ils me mettent à la clientèle alors que j'ai horreur de faire des accroches et pourtant il y en a qui adorent ça et qui pleureraient pour venir ici. Tu sais pourquoi ils font ça ? Tout simplement pour nous sucrer notre prime !"

b) Le module et le bureau

L'un des objectifs des évolutions organisationnelles que nous examinées dans la section 2 de ce travail est de mieux articuler les centres financiers (et notamment en leur sein les modules) et les bureaux de poste. Des conflits peuvent surgir de la référence de l'une ou l'autre de ces unités organisationnelles à des mondes différents. Plus généralement, la relation tripartite (client, bureau, module) peut générer un certain nombre d'inconvénients ou d'effets pervers :

— Bureau (social-domestique)----module (marchand-industriel)

En raison de sa proximité vis-à-vis du client, le bureau pourra avoir tendance à privilégier le monde social-civique ou le monde domestique (celui des arrangements interpersonnels basés sur la proximité et la confiance). Il confinera alors le centre financier dans un rôle de censeur : garant des intérêts du monde marchand ou financier, et du monde industriel-technique.

Extrait de compte rendu d'observation dans un bureau de quartier défavorisé (un jour de faible affluence)

Un couple d'environ soixante ans d'origine étrangère se présente au guichet avec son fils. Celui-ci explique que sa mère souhaite transformer son compte en compte joint. Le guichetier lui donne l'imprimé adéquat et lui explique comment le remplir ainsi que les pièces à joindre. Le fils remplit le formulaire et le rend au guichetier. Celui-ci réclame une pièce d'identité. La cliente ne dispose que d'une pièce d'identité provisoire ainsi que d'une convocation à la préfecture pour obtenir une carte de résident. Le guichetier déclare : *"je ne pense pas que ça passera, normalement il faut une pièce d'identité définitive. Moi je veux bien les prendre mais je pense qu'au centre de chèques ils vont refuser"*. La cliente lui dit qu'elle dispose également d'un passeport malgache et le lui donne. Le guichetier va se renseigner auprès de ses collègues et revient : *"normalement je ne devrais pas vous le prendre mais on va essayer quand"*

même, je vais faire une copie de votre passeport et de votre convocation à la préfecture et je vais l'envoyer au centre, on verra ce qu'ils diront". L'opération a duré neuf minutes.

— Bureau (marchand-domestique)----module (industriel)

Toujours en raison de sa proximité vis-à-vis du client, le bureau (et notamment le conseiller financier) peut se référer à des grandeurs marchandes (commercial) qui s'opposent aux contraintes techniques des modules.

"Le problème, c'est que côté bureaux de poste, c'est sûr qu'ils travaillent avec le client en face donc ils se doivent parfois d'être un peu commerciaux avec lui, quitte à s'engager sur certaines choses, et finalement nous on est un petit peu les règles, les contraintes de traitement etc. qui font que l'on ne peut pas faire n'importe quoi et là souvent il peut y avoir des heurts. Le bureau nous dit " nous on a le client devant nous, on a pris un engagement " et nous par contre on a des impératifs." (responsable module)

Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module du centre financier

Une minute plus tard, un bureau de poste appelle de la part d'une de ses clientes : *"Bonjour, je t'appelle de la part de Mme X, compte numéro....Elle se trouve actuellement dans une certaine difficulté financière, elle va donc vendre ses actions Elf Aquitaine. Elle doit faire un chèque d'un montant de 5000 F. Il ne faudrait pas rejeter ce chèque car la vente de ses actions va combler le découvert de son compte".* L'agent du centre financier répond : *"oui, c'est possible, mais peut être que cette dame va faire d'autres chèques que celui-là et dans ce cas son découvert ne sera pas comblé. Je ne sais pas si on peut passer un chèque de ce montant là".* L'interlocuteur du bureau de poste poursuit *"non je la connais, ce n'est pas le genre de ma cliente".* L'agent du centre financier répond : *" c'est possible, mais on peut parfois avoir des surprises".* L'interlocuteur du bureau s'énerve et répond en passant du tutoiement au vouvoiement : *"Bon, je vais vous faire un courrier en tant que responsable du bureau pour qu'on lui passe son chèque sous ma responsabilité. Je ne veux pas qu'elle ait des frais à payer, c'est quand même une bonne cliente de chez nous !".* La communication a duré quatre minutes.

— Bureau (industriel)----module (marchand)

Dans d'autres cas, notamment les jours de grande affluence, le bureau privilégiera la référence au monde industriel et technique (plus de volume, plus de comptes, plus de cartes de crédit, etc.) et le centre aura tendance à exercer un rôle de censeur : défenseur du monde financier.

"Là aussi souvent on est un peu pris en tant que censeur parce que le bureau ne prend pas ses responsabilités. C'est lui qui reçoit le client, remplit la demande d'ouverture et qui décide d'ouvrir un compte ou non. Alors quand il ne veut pas trop se mouiller, il nous dit " apparemment le client a de gros problèmes, est-ce qu'il faut ouvrir le compte ? ". Mais ce n'est pas à nous que revient la décision, c'est au receveur. Le bureau de poste doit effectuer des ouvertures de manière qualitative et non plus quantitative, auparavant on fixait au bureau un objectif en chiffre, alors on ouvrait des comptes à n'importe qui (pour rigoler un peu on disait qu'on ouvrait même des comptes au chien). On s'apercevait qu'il y avait des ouvertures complètement aberrantes." (responsable module)

— Bureau (industriel-marchand)----module (social)

Dans d'autres cas encore, le bureau sera tenté de se décharger du poids des caractéristiques de service relevant du monde social et civique en les reportant sur les modules des centres financiers.

Extrait de compte rendu d'observation dans un recette principale (un jour de faible affluence)

D'une façon générale elle (l'agent au guichet) se déresponsabilise souvent d'un certain nombre de problèmes en encourageant ses clients à téléphoner à d'autres instances. Elle répète souvent : *"moi à mon niveau, je ne peux pas faire grand chose !"*

On peut donner plusieurs exemples de ce comportement. Une jeune femme d'origine maghrébine arrive au guichet et voudrait retirer cinquante francs : *"c'est impossible, ils ont bloqué votre compte, vous êtes à moins 151 F. Il faut aller voir au centre de chèques postaux ou je peux vous donner le numéro de téléphone si vous voulez"*. La cliente ne comprend pas, elle explique qu'elle leur a déjà téléphoné, que ce n'est pas normal puis elle énumère chacune de ses dépenses (*"j'ai donné 1000 F pour mon loyer, puis j'ai retiré 100 F..."*). La guichetière lui écrit le numéro sur un papier, lui demande de téléphoner puis de revenir. La cliente n'est pas revenue, l'opération a duré six minutes.

Une autre jeune femme d'environ vingt ans arrive au guichet. Elle a un problème de changement d'adresse : *"j'ai changé d'adresse, le courrier est arrivé pendant un moment puis là il est retourné à mon ancienne adresse, je ne sais pas pourquoi !" "Il faut téléphoner, moi à mon niveau je ne peux pas faire grand chose"* lui répète la guichetière.

Ces conflits sont accentués encore par le sentiment de relever de hiérarchie différentes : le chef de département et le directeur du centre financier pour les modules, le directeur de groupement et le directeur départemental pour les bureaux de poste.

La territorialisation des modules et le slogan "un client, un bureau, un module" devraient avoir pour conséquence d'atténuer certains conflits énoncés précédemment. En effet, la reconfiguration organisationnelle en cours tend à atténuer l'anonymat des relations :

— des chartes sont signées,

— des relations de confiance, des arrangement interpersonnels se mettent en place entre le bureau et le module. Certains de ceux-ci relèvent du monde civique et plus particulièrement du registre des civilités de ce monde (même s'il s'agit en définitive de refuser une ouverture de compte à un client) dans la mesure où ils visent à ménager celui-ci (ne pas se montrer suspicieux envers lui).

"Ca arrive aussi que, pour une ouverture de compte, les bureaux soient embêtés parce qu'ils ont le client en face d'eux mais il n'est pas très solvable. C'est embêtant de le dire en face. Moi j'ai dit de mettre un petit mot sur l'ouverture en faisant les fichiers parce qu'on a la Banque de France, on a le FICP des surendettements. C'est rare que quelqu'un qui a des problèmes ne soit pas fiché quelque part. Donc là on refuse l'ouverture. C'est déjà arrivé à des bureaux de poste de mettre un petit mot et nous on va bien trouver quelque chose et ça sera refusé par le centre de chèques." (responsable module)

c) le module et les autres modules

Les relations de travail au sein d'un groupe peuvent relever aussi d'un monde ou d'un autre. Par exemple, s'agissant de la performance, les critères industriels et marchands peuvent être relégués au second rang, au sein d'un module, au bénéfice de critères relationnels (monde domestique, que nous n'avons pas évoqué jusqu'ici). Ainsi vaut-il mieux ne pas être en tête de peloton en matière de performance pour éviter de s'aliéner les collègues, ce qui pourrait empêcher les relations de travail et (paradoxalement) nuire à la performance.

"Quand je suis arrivé le premier mois, le chef de département m'a dit " tu sais, tu es en queue pour les transferts ". Bon , je me suis dit qu'on n'allait pas rester en queue, on va essayer d'aller vers le milieu, c'est pas la peine d'aller trop haut non plus. J'ai dit qu'on allait essayer de faire des transferts pour ne pas se faire remarquer vis-à-vis des autres. La meilleure position c'est d'être au milieu, il ne faut jamais

être devant non plus parce que vous vous faites mal voir par les collègues qui disent "qu'est-ce que tu fais ? c'est pas parce que tu faisais du commercial avant que tu va venir nous embêter". Donc il y a des mauvais contacts et si après vous allez chercher des renseignements dans un autre module, on n'apprécie pas trop donc il faut rester au milieu." (responsable de module)

d) le bureau et l'entreprise

L'installation de certaines technologies introduit des règles, et des mécanismes relevant du monde technique. Le FIP bureau (fichier des incidents de paiements), par exemple, a été mis en place il y a un an dans les bureaux de poste. Mais il semble (selon les responsables du Centre financier) y être sous-utilisé. En introduisant des règles automatiques déshumanisées, une telle technologie aurait en effet tendance à aller à l'encontre du monde civique ou domestique.

Ce niveau de conflit sera envisagé plus longuement dans la partie 2 consacrée aux bureaux de poste. Différents cas de figure peuvent ici aussi être envisagés a priori :

Bureau (social)—Entreprise (marchand-industriel)

"Moi, je suis du côté du client, mais ils ne le savent pas" déclare un agent de bureau de poste (Gautrat et Gounouf, 1995) .

Bureau (industriel)—Entreprise (marchand), lorsque l'agent est animé par une logique de trafics (plus de volumes) et la hiérarchie par une logique de valeur.

3.3 Complémentarité des mondes : un monde peut en cacher un autre

Les relations entre les "mondes" ne doivent pas forcément être envisagées en termes de contradiction.

Certaines caractéristiques de services relevant d'un monde donné peuvent être considérées comme des produits joints, des produits fatals relevant d'un autre monde.

Ainsi, le monde social peut cacher un monde technique ou marchand ou pour le dire autrement le monde technique peut produire un monde civique.

Quand La Poste délivre une carte de retrait Postépargne à un client en difficulté, elle permet son intégration sociale (il a une carte de crédit comme tout le monde et "il en tire une certaine fierté"), mais en réalité le véritable objectif visé ne relève pas tant du monde civique que des mondes de la computation : il s'agit aussi d'éloigner ce "mauvais" client de la file d'attente, voire du bureau. Il s'agit de l'éloigner des clients "riches". On peut donc dire que le monde industriel et technique (installation de DAB, et accès à ceux-ci donné aux clients défavorisés) produit des externalités sociales et civiques.

On peut analyser de la même façon la mise en place d'interprètes dans certains bureaux de Poste de quartiers défavorisés à forte population immigrée. Cette prestation de service social relève aussi d'une logique industrielle et technique : en raison de leurs difficultés de communication, les clients d'origine étrangère font perdre du temps aux agents, sont source d'allongement des files d'attente, et faussent les statistiques de productivité. Il faut donc les sortir des rangs des files d'attente, les isoler.

L'utilisation des cabines des conseillers financiers pour accueillir discrètement (registre des civilités) les clients à problèmes peut être interprétée dans le même sens en changeant de registre (registres technique et marchand).

On retrouve ces mêmes arguments du monde civique qui en définitive cache des grandeurs relevant du monde industriel et technique ou marchand et financier, dans d'autres entreprises. Quand la SNCF ouvre certaines de ses gares aux SDF (Strobel, 1995), ce n'est que pour entériner et rationaliser un état de fait qui a des conséquences marchandes négatives : dégradation, mauvaise image pour les clients "normaux". C'est une façon de concentrer tous les SDF dans la même gare.

En même temps, les technologies (télématisation, informatisation), paradoxalement conduisent à n'avoir plus de relation de service directe qu'avec des clients à problèmes. On peut donc dire ici encore que le monde industriel et technique (celui des machines dans ce cas) "produit" du monde social et civique. Il s'agit cette fois d'un effet pervers. En effet, ces clients sociaux possèdent peu d'aptitude à l'utilisation de ces techniques, ou bien recourent à elles, mais continuent d'éprouver le besoin de communiquer avec des opérateurs humains. Ainsi, ces clients utiliseront le système audioposte pour consulter par téléphone le solde de leur compte, mais ils téléphoneront tout de même au module du centre financier pour avoir une confirmation. Pour ce type de clients, au lieu de substituer du capital au travail, ces technologies ont tendance à augmenter la charge de travail.

Conclusion

L'évolution de l'organisation de La Poste notamment en ce qu'elle rapproche le prestataire du client, influe sur les différents mondes de produits : le monde industriel et technique (plus de volumes), le monde marchand et financier (plus de valeur), le monde civique (plus de liens). Mais les systèmes de contrôle de gestion et de pilotage nouvellement mis en place quant à eux ne vont pas dans ce sens.

En effet, les indicateurs du contrôle de gestion (de plus en plus nombreux, et affinés) et les contrats de gestion sont aveugles aux mondes relationnels. Ils relèvent des mondes computationnels. Ceci ne veut pas dire que les "produits" des mondes civiques et des mondes "domestiques" n'ont pas de coût, ou qu'ils ne peuvent pas être évalués, mais que les indicateurs de contrôle de gestion ne sont pas construits pour en prendre compte. On peut dire que les contrats de gestions sont des expressions des mondes marchands. Ils sont incapables à l'heure actuelle de prendre en compte les mondes sociaux et civiques qui relèvent davantage de contrats sociaux ou moraux.

On peut qualifier de refoulement du monde social et civique, cette incapacité (ou ce refus) de la mesure d'un monde que les évolutions organisationnelles et la conjoncture économique ont pourtant contribué à rendre encore plus présent.

Une telle disjonction entre l'évolution de l'organisation, et l'évolution du système de mesure ne peut qu'introduire un biais dans l'évaluation des performances. Il est probable que ce biais contribue à sous-estimer les performances de La Poste en général, et rend injustes les comparaisons des performances entre unités différentes de l'organisation.

*
* * *

Bibliographie

CHATY L. (1993) Le rapport aux postes : pour une analyse de la configuration de l'administration face à ses usagers, le cas d'un bureau de poste parisien, *Politiques et Management public*, volume 11, n°3, septembre.

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN (1993), *Les services publics et les populations défavorisées : évaluation de la politique d'accueil*, La Documentation française

GADREY J. (1992), *Economie des services*, La découverte.

GADREY J. (1994), *Relations, contrats et conventions de service*, dans DE BANDT J. et GADREY J. (Eds), *Relations de services, marchés de service*, CNRS Editions.

GALLOUJ F., GADREY J., GHILLEBAERT E., DUPLAA D., GALLOUJ C., *La Poste : mondes de production, types de produits, contribution à la cohésion sociale*, rapport pour la Direction de la stratégie de La Poste, octobre.

GAUTRAT J., GOUNOUF M.-F. (1995), *Le rôle des bureaux de poste dans l'insertion des populations marginalisées*, CRIDA-LSCI.

GOFFMAN E. (1968), *Asiles*, Paris, Editions de Minuit.

STROBEL P. (1995), Services publics et cohésion sociale, *Recherches et Prévisions*, n°42, p. 7-16