

Marie-Christine Legout  
Université Paris 10

Des responsables au pays des babouins.

Une enquête participante sur les inspecteurs et les contrôleurs de la Poste.

Le cas auquel on se réfère concerne la relation de travail entre des cadres opérationnels (inspecteurs et contrôleurs) et des agents d'un service de gestion des comptes chèques d'un centre financier de la Poste. Afin de faciliter la coordination entre l'organisation et la clientèle, ce centre financier connaît une restructuration complète de l'organisation de ses services : mise en place de structures modulaires ; simplification des règles de fonctionnement bureaucratique, etc... Ces mesures ont des incidences sur le travail de l'encadrement opérationnel qui est convié à travailler directement auprès des agents ; à faire un "management de proximité" selon la formulation des dirigeants ; à délaisser une culture de l'écrit au profit d'une culture orale (multiplication des réunions, interventions directes auprès des agents, etc).

Nous avons analysé les difficultés auxquelles était confronté l'encadrement opérationnel à travers les différentes missions qu'il doit remplir ( la gestion des comptes, l'action commerciale, le service à la clientèle, la programmation du travail et la gestion du personnel). En dehors du fait que ces activités mettent en scène des logiques contradictoires : logique administrative ou gestionnaire opposée à une logique de type "marchande" (Boltanski, Thévenot, 1991), la complexité des situations de travail vient surtout du fait qu'il s'agit d'activités situées (Joseph, 1995). Dès lors que les cadres travaillent directement près des agents, ils ont à remplir leurs missions en public et doivent répondre aussi bien en termes de compétences techniques que de compétences communicatives. De ce fait, ils sont contraints à justifier leurs décisions alors même qu'ils résolvent un problème, à faire en sorte que leurs actes soient déchiffrables par les agents, à expliquer leurs décisions comme un expert devant un novice. Les relations en face à face les obligent à confirmer, pour chaque situation, un cadre de compréhension mutuelle.

Quelle est la nature des savoirs mobilisés dans ces situations complexes ? Pour coopérer avec les agents in situ, les cadres opérationnels disposent de "scriptes" ou de "cadres" (Goffman, 1991) qui sont des séquences prédéterminées et stéréotypées d'actions qui font qu'une situation est considérée comme connue. La mise en cohérence de ces activités suppose que les individus mobilisent des signes, des indices prélevés dans les circonstances et qu'il faut considérer comme autant de ressources pour tel ou tel cadre de l'expérience. Mais ce travail de cadrage acquiert une force d'objectivation de l'expérience uniquement quand l'activité devient problématique. Il fonctionne alors comme un outil de repérage et corrige les troubles de l'intelligibilité de l'activité située. En tout les cas, ce travail de repérage passe par des outils cognitifs (des objets bureaucratiques, des supports écrits) qui permettent à chacun des partenaires de savoir qu'il a affaire à une situation déjà connue.