

---

## La charge psychosociale dans la relation de service de première ligne : limites du travail et régulation collective

---

Harmony GLINNE,  
Louvain School of Management

Mélanie LATIERS,  
Université de Namur, CERIAS  
(Centre de recherche en Ingénierie et Action Sociales)

### Résumé :

Le travail de première ligne au sein du secteur non marchand est impacté par diverses transformations : tertiarisation de la société, professionnalisation et modernisation du service au nom de l'utilisateur (Ughetto, 2013), mise en concurrence croissante des organisations, multiplication et rigidification des contraintes juridiques et administratives.

À partir d'une recherche-intervention menée dans le secteur de la santé, nous illustrerons les conséquences de ces évolutions sur le travail de première ligne, en insistant en particulier sur la manière dont les limites du travail, dans leurs aspects prescrits comme réels (Dejours, 1993) sont réinterrogées. Face aux évolutions des diverses injonctions et tensions du travail de première ligne, les normes existantes sont en effet mises en doute ou deviennent floues. Outre l'exposé de l'analyse, l'article revient sur le dispositif d'intervention élaboré face à ces tensions. Ce dispositif, d'ordre collectif, permet en effet une réflexivité de l'ensemble de l'organisation (travailleurs de première ligne mais également membres de l'encadrement) autour de la question des limites du travail et par là de la construction ou de la reconstruction des normes.

Mots clés : Relation de service, Non marchand, Travail réel, Limites, Régulation

### Abstract:

Frontline work in the non-profit sector encounters several transformations: expansion of the service sector, professionalisation and modernisation of service work (Ughetto, 2013), competition between organisations, associated with an increase of less and less flexible legal and administrative obligations.

Based on a research in the health sector, this paper illustrates the consequences of these developments on frontline work, while insisting on the way work boundaries – both procedural and actual work (Dejours, 1993) – are re-interrogated. Facing changes of both injunctions and strains in frontline work, existing norms are doubted or become confused.

Beside the analysis, the paper presents the process of intervention which was elaborated to face and work on these constraints. This collective process produces an organizational reflexivity (for frontline workers as well as managers) to reflect on work boundaries, and therefore on the issue of building or re-building norms.

Keywords: Service relationship, Non-profit sector, Actual work, Boundaries, Regulation

## Introduction

Dans une société en constante tertiarisation, où la satisfaction du client<sup>1</sup> est en passe de devenir une norme « universelle » du travail, notre communication propose d'interroger la place du travailleur de première ligne dans l'organisation de service, au regard des notions de «

---

<sup>1</sup> Membre selon les termes des mutuelles.

limite » et de normes. Nous situons le travailleur de première ligne à la frontière de son organisation, en ce qu'il occupe une position d'entre-deux, entre clients et managers, entre « monde » extérieur et intérieur de l'organisation. À partir d'une recherche-intervention menée auprès de conseillers mutualistes pendant près d'un an et demi, et basée sur des méthodes collectives (Cultiaux et Latiers, 2013), nous chercherons à montrer comment la relation de face-à-face avec le client provoque une certaine « violence » pour le travailleur, et pose la question des limites de son travail. Cette violence est liée à la place du travailleur de première ligne, qui en fait un réceptacle des dysfonctionnements de l'organisation tout en ne lui donnant pas les moyens de résoudre par lui-même les contradictions dans lesquelles il est pris (Dujarier, 2006).

La question des limites de la relation de service nous amènera à interroger celle des normes (individuelles, groupales et organisationnelles), souvent floues pour le travailleur de première ligne.

Nous faisons l'hypothèse que cette position de travailleur « frontière » permet d'expliquer le flottement de ces normes, de par l'évolution des injonctions auxquelles le travailleur est confronté, dans une organisation en changement. D'un côté, les injonctions du management tendent à renforcer la formalisation des pratiques et la place du client, en lui accordant plus de place dans l'organisation. De l'autre, les injonctions du client sont elles aussi en changement. Nous expliquerons le flottement de ces normes pas un déficit de régulation (Reynaud, 1988) au sein de l'organisation.

Outre l'analyse de ces situations, cet article reviendra sur les enjeux liés à une intervention dans ce type d'organisation, et sur le dispositif d'intervention – d'ordre collectif – qui a été mis en place autour de la question des limites et des normes du travail de première ligne.

## **1. Que signifie « être en première ligne » ?**

Dans le secteur des services, une large partie des travailleurs constitue la « porte d'entrée » de leur organisation, le premier contact du client qui souhaite accéder aux services proposés. Situés en « première ligne », ces travailleurs sont à la frontière entre la sphère productive et la sphère de la consommation, ce qui amène des difficultés particulières dans la relation avec le

client.

Tout d'abord, les travailleurs de première ligne constituent la « porte d'entrée » de leur organisation, au propre comme au figuré. En effet, ceux-ci sont bien souvent situés à proximité de l'entrée physique du bâtiment, ou aux premières « étapes » de la production du service au client. Ces travailleurs occupent un « guichet », ce qui correspond à une petite ouverture pratiquée dans une porte ou un mur, par lequel on peut passer des objets et parler à quelqu'un<sup>2</sup>. Il s'agit d'une place d'échange, aussi bien d'informations que de biens matériels (documents, paquets, etc.). Le client se rend au guichet pour formuler une demande, réceptionner un service mais aussi pour se plaindre du service offert. Or, le service produit et les contraintes qui conditionnent cette production ne dépendent pas entièrement du travailleur de première ligne. La plupart du temps, l'organisation du travail et la spécialisation des tâches dans l'organisation ne laissent au travailleur qu'une petite marge de négociation dans la réalisation des tâches. De plus, la standardisation des services offerts combinée à la volonté de personnalisation de la relation de service (de Nanteuil, 2009), toutes deux décidées par le management, engendrent des contradictions entre différentes logiques d'action que le travailleur doit arbitrer en face-à-face avec le client qui lui adresse une demande singulière et spécifique (Hanique, 2004).

Ainsi, les conseillers mutualistes rencontrés se retrouvent face à de multiples objectifs organisationnels devant guider la relation avec les membres, tout en étant partiellement contradictoires. Par exemple, durant les temps de « permanence » ouverte au public, l'objectif de satisfaction des clients suppose à la fois de les recevoir chacun individuellement en agence, en leur offrant le temps nécessaire pour traiter leur dossier parfois complexe, tout en répondant aux demandes des membres formulées par téléphone, et en encodant les formulaires permettant le remboursement des prestations de soins. Or, durant ces moments de permanence, il est impossible de réaliser ces trois tâches complètement et avec la même efficacité. Faut-il privilégier une réponse individualisée aux personnes présentes en agence, permettant de diminuer les risques de mécontentement (voire de violence) lorsque le délai d'attente est trop long ; ou fournir un service égal à ces trois types de demandes, quitte à ne

---

<sup>2</sup> Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, <http://www.cnrtl.fr/etymologie/guichet>, consulté le 18 mars 2014.

pas être pleinement performant dans la réalisation simultanée de ces diverses tâches ?

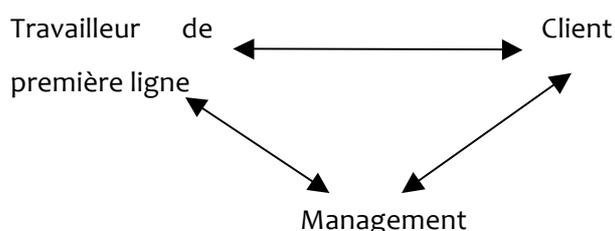
Le travailleur de première ligne, de par sa position à la frontière de l'organisation, est ainsi placé face à des difficultés et des contradictions organisationnelles sans maîtriser l'ensemble des ressources nécessaires pour les résoudre (Dujarier, 2006), puisqu'il ne dispose pas d'un pouvoir décisionnel dans l'organisation. Cette tension, comme toutes celles engendrées par cette place de première ligne, doit être arbitrée dans l'interaction au guichet, lors de chaque nouvelle rencontre avec un client qui se présente.

Ensuite, être en première ligne, c'est être situé « à la frontière », et ce à un double titre. D'une part, le travailleur est soumis à un « double flux » : à la fois des produits et des clients. En effet, contrairement au travail industriel qui porte uniquement sur la transformation de matières premières en produits finis, et pour un client dont la présence est lointaine et diffuse, le travail de service s'exerce à la fois vis-à-vis de la matière et vis-à-vis des destinataires (de Nanteuil, 2009). Ainsi, devoir produire un service, immatériel et non stockable (Gadrey, 1996), durant un face-à-face direct avec un client place le travailleur de première ligne à la frontière entre le monde de la production et celui de la consommation (de Nanteuil, 2009). Non seulement le travail s'effectue devant le client, qui peut alors lui-même le contrôler, mais ce travail se centre bien souvent sur le client lui-même. Ainsi, le conseiller mutualiste fournit un service d'assurance-maladie et de subventionnement des soins de santé à ses membres. Mais dans le même temps, ce service nécessite un travail sur le bénéficiaire, qui sera transformé par cet échange. Sa situation sociale et personnelle peut par exemple nécessiter une régularisation afin d'obtenir l'octroi de droits spécifiques, ou encore le remboursement de prestations de santé peut améliorer ses capacités financières ultérieures. De ce cadre, le service suppose une proximité et une interaction étroite entre le travailleur de première ligne et le client (Gadrey, 1992), pouvant aller jusqu'à la coproduction du résultat (Delaunay & Gadrey, 1987).

D'autre part, le travail de première ligne pose la question de la frontière organisationnelle. Comment définir l'organisation comme ensemble délimité ? Et plus important encore, comment définir l'extérieur, ce qui ne fait pas partie de l'organisation ? La définition d'un ensemble organisationnel relativement homogène et délimité pose la question de la construction des règles, normes et limites socialement fixées, valorisées et partagées au sein de l'organisation. Etant donné que le travailleur de première ligne se situe à la frontière de

l'organisation, il est face à différentes injonctions, en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation, ici le client.

Alors que le courant de l'économie des services représente la relation de service comme une relation triangulaire entre le travailleur de première ligne, le client et la réalité à modifier par le travailleur au bénéfice du client (de Bandt & Gadrey, 1994; Gadrey, 1992), nous proposons de considérer cette relation comme étant « organisationnellement située » (May, 2001). L'organisation, par le truchement du management, contraint la relation de service se déployant entre travailleur et client, par le développement de relations de pouvoir avec chacun de ces acteurs. En ce sens, la production du service est donc toujours un « jeu à trois » entre management, travailleur de première ligne et client (Zarifian, 2007). La relation de service peut ainsi être vue comme un « rapport social ternaire » (Zarifian, 2007 :147), les relations de pouvoir au sein de la relation de service pouvant dès lors être illustrées comme suit :



Il existe donc trois pôles de pouvoir – le travailleur de première ligne, le client et le management – chacun pouvant adopter une position haute ou basse dans le rapport de force (Jeantet, 2003). Cette conceptualisation de la relation de service permet de mieux comprendre les tensions dans lesquelles le travailleur de première ligne est pris, devant conjuguer les exigences managériales avec les attentes des clients. Au-delà de la coproduction du service proprement dite, le travailleur de première ligne serait ainsi face à une « coprescription » de son travail (Hatchuel, 1994), de par la spécificité de sa position à la frontière organisationnelle. C'est cette « coprescription » qui le place en tension entre différentes demandes, issues à la fois de l'interne (le management) et de l'externe (les clients).

Cette place en tension entre demandes contradictoires (ou à tout le moins difficilement conciliables) engendre une certaine « violence » au travail pour les individus<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> La loi belge définit la violence au travail comme étant « une situation où une personne est menacée ou agressée, psychologiquement ou physiquement, au travail. » Cette violence comprend à la fois des comportements d'agression physique (coups et menaces) et des comportements d'agression verbale (injures, insultes, brimades, etc.).

## 2. Quels effets cette place particulière génère-t-elle ?

Cette place particulière du travailleur de première ligne, que nous venons de décrire, génère plusieurs effets, qu'il s'agit à présent de détailler.

D'une part, la situation de « porte d'entrée » des travailleurs de première ligne amène la formulation d'un ensemble de plaintes non adressées, diffuses, portant sur l'ensemble de l'organisation et des services qu'elle propose. Ces plaintes peuvent prendre la forme d'une agressivité plus ou moins latente, voire bien réelle, de la part des clients qui ressentent le besoin d'exprimer la frustration ressentie auprès de personnes qu'ils considèrent comme étant les représentants de leur organisation. A côté de cette agressivité difficile à supporter en elle-même et correspondant à une forme relativement explicite de violence au travail, les travailleurs qui s'identifient fortement à leur organisation peuvent vivre les critiques formulées à l'encontre de celle-ci comme des attaques personnelles et s'en trouver affectés.

D'autre part, comme nous l'avons déjà souligné, les travailleurs de première ligne se trouvent au bout de la ligne hiérarchique, sans réel pouvoir de décision organisationnelle, tout en devant expliquer et défendre les décisions prises en d'autres lieux auprès des clients, parfois très mécontents des changements effectués. Ainsi, le travailleur au guichet risque de se retrouver dans une situation assez paradoxale, où il doit dire au client présent en face de lui « Monsieur le client, pour vous satisfaire, je ne peux répondre à votre demande ». Cette situation est en partie expliquée par la position de ce travailleur qui doit résoudre les contradictions organisationnelles non résolues aux niveaux hiérarchiquement supérieurs (Dujarier, 2006) afin de pouvoir (en partie du moins) satisfaire son client. Mais cette tension provient également de ce que le management détermine les objectifs stratégiques et les moyens pour les atteindre à partir d'un modèle statistique qui n'inclut que les clients considérés comme « rentables » ou inclus dans les missions dites « stratégiques » de l'organisation (Demazière, 2005), en délaissant les clients « réels » et leurs attentes.

Cette standardisation du service (Benghozi, 1998) est à l'origine des contradictions que doivent résoudre les travailleurs de première ligne, générant une bonne part de la violence

---

Source : Site Belgium.be, [http://www.belgium.be/fr/emploi/sante\\_et\\_bien-etre/harcelement/](http://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/harcelement/), consulté le 21 mars 2014.

organisationnelle au guichet (de Nanteuil, 2009). Après avoir présenté la manière dont la place du travailleur de première ligne interfère et génère une certaine violence au travail, nous proposons de nous baser sur une intervention récente réalisée auprès de conseillers mutualistes pour présenter les différentes dimensions qui s'articulent pour peser sur le travail de première ligne. Les éléments identifiés, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, nous amèneront à poser la question des limites et des normes sur lesquelles il est possible de s'interroger pour résoudre les difficultés du travail de première ligne.

### **3. Dimensions de cette violence au travail : l'exemple d'une recherche-intervention auprès de conseillers mutualistes**

La recherche-intervention sur laquelle nous baserons nos analyses a pris place auprès de conseillers mutualistes durant une période d'une année et demi. Cette recherche-intervention a été commanditée par l'organisation, dont la demande initiale était de dégager des pistes de solution concernant la charge psychosociale des travailleurs de première ligne, objectivée préalablement comme particulièrement importante via les résultats d'un questionnaire quantitatif. Pour répondre à cette demande, un dispositif a été proposé en deux phases : une première phase de diagnostic organisationnel, suivie d'une période d'accompagnement des équipes dans la recherche de solutions pratiques, sous forme de séances de codéveloppement professionnel (Payette & Champagne, 1997 ; cf. aussi le point 4.2. dans lequel nous revenons sur cette deuxième phase)<sup>4</sup>.

Trois méthodes de collecte de données ont été combinées et ont mené au diagnostic organisationnel. Nous avons tout d'abord procédé à l'observation du travail de première ligne dans cinq agences, différentes de par leur situation et leur taille. Des entretiens avec une dizaine de managers de la mutualité ont également été menés à divers échelons de la hiérarchie. Enfin, deux groupes d'analyse d'une dizaine de personnes ont été formés et consultés via la « méthode de l'analyse en groupe » (MAG) développée par Luc Van Campenhout, Jean-Michel Chaumont et Abraham Franssen (2005). Cette méthode, autour de laquelle chaque groupe s'est réuni au cours de 3 journées complètes, se base sur l'analyse de situations concrètes vécues par les participants et le respect de règles procédurales

---

<sup>4</sup> Ces deux phases ont été menées par le même groupe de chercheurs-intervenants.

d'organisation des échanges.

Certaines des données utilisées pour formuler notre analyse sont également issues de la deuxième phase de travail avec l'organisation (phase d'accompagnement) qui consistait à animer (en tant qu'intervenant cette fois) des séances de codéveloppement ayant pour objectif prioritaire l'amélioration des conditions de travail et la réduction des sources « évitables » de stress professionnel<sup>5</sup>.

Durant l'analyse coconstruite avec les participants, différentes instances ou niveaux d'observation ont été proposés et articulés, en suivant les principes d'une analyse telle que pratiquée par la sociologie clinique (Ardoino, 1965 ; Enriquez, 1992). Ces instances analytiques nous permettent de comprendre la tension et la violence liées au travail de première ligne.

- Un niveau d'observation « sociohistorique » explique cette violence par la précarisation croissante du public de la Mutualité et la complexification des procédures qui peuvent mettre particulièrement en difficulté les usagers, exprimant leurs frustrations aux travailleurs de première ligne.
- Un niveau d'observation « organisationnel » insiste sur les changements opérés dans l'organisation du travail au sein de la Mutualité, et l'incertitude qu'ils engendrent au niveau du travail de première ligne.
- Un niveau d'observation « individuel et collectif » pointe tout d'abord l'importance du collectif et du soutien managérial dans la gestion des situations de conflit, et évoque ensuite l'influence des caractéristiques individuelles dans ces mêmes situations.

### **3.1. Une dimension institutionnelle : la société vue comme plus complexe et plus violente**

Les travailleurs de première ligne de la mutualité mettent en évidence un changement de leur public, en terme de diversité et d'évolution des situations familiales, de précarisation croissante de la population ou encore de multi-culturalité à laquelle ils doivent faire face.

*« Les gens vivent des choses de plus en plus complexes, les choses étaient plus simples avant, notamment au niveau de la structure familiale. Il y a beaucoup plus de choses à vérifier lorsque l'on fait un dossier. C'est en même temps dans la société, dans la complexification de notre travail. Un simple dossier prend plus de temps (à*

---

<sup>5</sup> Cf. le point 4.2. pour plus de détails sur ce dispositif d'intervention.

*cause de la barrière de la langue par exemple) »<sup>6</sup>.*

A cette complexité de la situation du membre est associée une précarisation du public, qui se traduit dans certains cas par l'irruption d'une violence sociale dont les travailleurs de première ligne sont les premières et principales victimes. De fréquentes situations d'agression verbales et physiques, de même que de nombreuses petites incivilités sont évoquées. Les permanences au guichet en deviennent alors bruyantes, perturbées, voire très tendues.

*« Certains fument le cigare, décrochent le téléphone devant toi ».*

*« J'ai déjà dû mettre un gosse au coin ».*

Ces situations d'agression et ce climat délétère contribuent à une certaine dégradation de la qualité de travail, même si dans une certaine mesure l'agressivité, ou en tout cas le mécontentement, est accepté et même compris par les travailleurs.

*« Avant de travailler à la mutuelle, je râlais aussi quand j'attendais à la Poste ».*

*« Des gens qui attendent 1h30, on comprend qu'ils bouillonnent ».*

La complexification ne concerne pas seulement la situation des membres, mais également la législation sur laquelle se base l'activité du travailleur de première ligne.

Cette évolution pèse également sur le client, qui n'est pas toujours en capacité de bien comprendre les exigences auxquelles il est confronté. Les travailleurs de première ligne évoquent par ailleurs la rigidification des règles du jeu, notamment liées aux évolutions récentes des diverses législations, et dans des domaines souvent externes à la mutualité, mais qui ont un impact sur la situation des membres ou les activités de la mutualité. Plusieurs exemples sont évoqués à ce sujet : des conditions plus strictes pour bénéficier de diverses aides sociales, une facturation plus rapide des hôpitaux, etc. Cette rigidification entraîne deux types de conséquences : d'une part pour les membres qui éprouvent davantage de difficultés (notamment au niveau financier, mais pas uniquement) et, d'autre part, pour les travailleurs de première ligne, qui sont dans une incapacité croissante à fournir une aide concrète face à ce type de situations.

*« Les problématiques que l'on traite vont au-delà des conseils sur les problématiques de la mutualité, et on n'a pas le temps de se former à tout ».*

*« Avant on avait un moyen d'information (papier, circulaire, etc.). Maintenant il faut*

---

<sup>6</sup> L'ensemble des citations reprises entre guillemets sont issues des échanges de groupe lors des MAG.

*aller dans l'ordinateur, ça ne va pas. Il y a trop d'information, c'est difficile de la trouver ».*

Cette complexité et cette violence croissante ne sont donc pas directement liées aux choix stratégiques de l'organisation mais elles pèsent sur les travailleurs de première ligne, sur leurs charges et leur qualité de travail, de même que sur leur marge de manœuvre.

### **3.2. Une dimension organisationnelle : la difficulté de soutenir les situations d'agressivité dans une organisation en mouvement**

La pénibilité liée aux actes d'incivilités et de violence à l'égard des travailleurs de première ligne peut également se comprendre à un niveau organisationnel. Tout en dénonçant le comportement inacceptable de certains membres, les travailleurs mettent aussi en question la manière dont l'organisation peut, d'une part, attiser cette violence et, d'autre part, insuffisamment en prendre en charge le suivi, jusqu'à donner le sentiment de banaliser cette violence. Certaines situations d'agressivité ne sont par ailleurs pas remontées à la hiérarchie, par peur de stigmatisation ou de demande de justification.

*« J'ai cette impression de banalisation. Je suis obligée de considérer cela comme normal. Tu dois le servir. On me dit « espèce de c... », je dois dire « au revoir Mme, merci ». »*

*« Après une agression que je venais de subir, la première question que mon responsable m'a posée était de savoir ce que j'avais bien pu faire moi pour que la situation dégénère... Moi, j'étais encore sous le choc et je devais rendre des comptes ? ».*

A cette banalisation s'ajoute un sentiment d'impuissance face au malaise du membre, car son mécontentement est lié à des difficultés organisationnelles sur lesquelles le travailleur de première ligne n'a que peu de prise, du moins dans l'immédiat de l'interaction : la question des délais de traitement d'un dossier par exemple.

*« Comme on parle de personne de première ligne, je compare ça à la deuxième guerre mondiale, les soldats sont sans arme et peuvent se faire abattre par l'ennemi ».*

Une autre conséquence de la lecture organisationnelle des difficultés du travail de première ligne concerne les effets des évolutions du secteur mutuelliste sur l'organisation. En effet, ces

évolutions ont justifié la mise en place d'une nouvelle stratégie. Alors qu'elle est mise en concurrence avec le secteur privé pour certaines de ces activités, la mutualité lui a emprunté certaines logiques et les a généralisées.

Consciente toutefois des difficultés liées aux changements de pratique, la direction a mis en place une quantité impressionnante de nouveaux projets, notamment liés à la prévention et à l'amélioration des conditions de travail. Ce foisonnement de projets induit un sentiment d'instabilité permanente dans l'organisation, et entraîne une incertitude sur la vision de l'organisation et de la direction. D'autant plus que certains projets sont mis à mal par la pratique, et que leur mise en œuvre est parfois revue en cours de route. Le sentiment qui en ressort chez les travailleurs est celui d'un manque de lisibilité de l'ensemble, une perte de repères, de normes, une incertitude sur les limites de leur travail, comme nous le verrons dans le point suivant. De l'ensemble des changements engagés se dégage donc un sentiment de flou, notamment sur la vision de l'organisation, ses valeurs, et principalement les questions de justice et d'équité envers les membres. Des efforts doivent être consentis par chacun pour mener à bien le travail sans véritablement être certain de la direction qu'il convient de prendre dans chaque situation. Jusqu'à s'interroger sur son droit à prendre une pause ou à mettre fin aux échanges avec un membre lorsque celui-ci passe aux insultes.

### **3.3. Une dimension individuelle et collective : l'importance du soutien du management et le profil des conseillers**

Dans la relation qu'ils entretiennent avec les membres de la hiérarchie se dégage chez les travailleurs de première ligne un manque de considération pour les difficultés auxquelles ils sont quotidiennement confrontés et pour ce qu'ils mettent effectivement en œuvre pour les dépasser. L'attitude et les démarches des responsables face aux situations d'agression sont jugées inadéquates, bien que les travailleurs déclarent comprendre la position difficile de leurs supérieurs et qu'ils s'accordent largement pour dire qu'ils ne sont pas formés pour gérer ce type de situations.

*« Quand on remonte aux faits, ça me choque qu'après on recontacte le membre et qu'on le reçoive comme un roi, en rendez-vous, alors qu'il a été agressif ».*

*« L'attitude de mon responsable après une agression a été de dire : je vais quand même lui donner mon numéro de téléphone au cas où lui se sentirait aussi agressé. Le gars dit que je suis raciste, et au final il a le numéro de mon chef donc c'est de ma*

*faute, de sa perception. Tu te sens incomprise, mal à l'aise. Il n'a même pas reçu de courrier ».*

Ces réactions sont source d'incompréhensions et de tensions avec les membres de l'encadrement direct et la direction, au risque de renforcer inconsciemment le décrochage avec le réel du travail, certains décidant de ne pas évoquer leurs situations d'agression auprès de leur supérieur :

*« C'est difficile de remonter ces situations-là car c'est répétitif. Je ne l'ai pas remontée cette situation car la semaine d'avant j'avais déjà eu une situation. J'ai eu peur que ça se retourne contre moi ».*

Dans certaines situations toutefois, pouvoir « passer le relais » à un chef ou à un collègue permet de contenir une situation potentiellement explosive avec un membre.

Ainsi, le soutien de l'encadrement direct est non seulement attendu mais souhaité par les travailleurs de première ligne qui se trouvent en position contradictoire de demander une aide qu'ils risquent de dénigrer, la jugeant inadéquate ou inefficace, sur le court ou le long terme.

Une dimension individuelle joue également un rôle dans les situations d'agressivité du membre. En effet, les comportements agressifs semblent particulièrement dirigés vers les travailleurs plus isolés (qui peuvent moins facilement partager les charges objectives et subjectives en situation), plus jeunes et plus mobiles. Ces catégories apparaissent en effet comme les « victimes de prédilection » pour les clients qui souhaitent exprimer une frustration.

*« Je suis jeune et je voyage entre les agences : à chaque fois on ne me reconnaît pas et les gens sont contents, ils peuvent vider leur sac ».*

### **3.4. En conclusion : le caractère indéfini des limites, qui renvoie à la question de la norme**

Les difficultés vécues par les travailleurs de première ligne ont des conséquences visibles et objectivables : absentéisme, turnover, climat de plainte. Elles ont également un impact plus invisible, qui concerne la question des limites du travail, et plus particulièrement de la relation au client ou membre. Face à certaines demandes auxquelles il est confronté, ou lors de situations d'agression, le travailleur, bien souvent seul face au client, s'interroge sur la justesse de ses réactions et principalement sur les limites acceptables dans son travail. En l'absence de dispositif formel ou de cadrage par ses responsables directs, celles-ci ont progressivement

tendance à reculer. Le travail devient une sorte d'engagement sans cadre, et le travailleur de première ligne en vient à s'interroger sur sa responsabilité, notamment lorsque plusieurs situations d'agression se succèdent.

*« On est conditionné à prendre sur soi ».*

*« Tu sers de défouloir. Je ne sais pas ce qui se passe chez les gens, ils ont besoin de te mettre dans une situation où tu es une moins que rien ».*

Certains travailleurs s'imposent toutefois leurs propres limites, mais soulignent leur caractère contradictoire relativement aux objectifs de satisfaction et de fidélisation du membre défendus par l'organisation :

*« Moi je m'impose une limite et ça m'est égal que ça plaise ou pas. Ça m'est égal si le membre change de mutualité. Il y a des limites sur la façon de se comporter. On ne peut pas normaliser. On vit dans un monde où il n'y a plus de conséquences à nos actes. Il faut être plus ferme, leur remettre les limites. Se faire insulter, les limites elles sont déjà franchies. Tu ne peux pas rester professionnelle quand quelqu'un t'insulte comme cela ».*

La question des limites renvoie à celle du cadre élaboré au sein de l'organisation pour soutenir et réguler le travail. Le cadre réglementaire du travail de première ligne semble, lui aussi, par son manque de fermeté et sa possibilité d'être interprété de manière large, constituer une source importante d'incertitude. Plus précisément, nous reviendrons sur le concept de norme, qui nous semble être au centre des diverses difficultés du travail réel. En effet, alors que le dépassement des limites renvoie à ce qui en vient à être jugé comme anormal, la question de la norme permet de s'interroger sur ce qui est jugé acceptable dans le travail de première ligne.

#### **4. Quel cadre pour prendre en charge la violence au guichet ?**

Au regard du travail de première ligne et des difficultés telles qu'elles viennent d'être décrites, un dispositif d'intervention a été construit, en collaboration avec les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Avec une visée d'accompagnement des travailleurs, à un niveau collectif, ce dispositif est orienté vers la réflexion autour des limites et des normes au sein de l'organisation, et par là constitue une manière de réintroduire une dynamique de

régulation collective (Reynaud, 1988).

#### **4.1. La question de la norme**

Le travail de première ligne tel qu'il se présente à la mutualité pose la question de la norme à adopter dans certaines situations, notamment de violence à l'égard des conseillers.

Cette norme n'est bien entendu pas figée, car comme le dit Canguilhem, « Le normal n'est pas un concept statique ou pacifique, mais un concept dynamique et polémique » (1966 :176). Les normes posent « les limites encadrant les relations factuelles entre les sujets ; relations de production, relations d'échanges, relations de circulation des êtres et des biens. Elles donnent les modalités de l'usage prévu et des conséquences prévisibles de l'action ainsi envisagée. La normalisation atteint ainsi l'ensemble de l'activité humaine. » (Frelat-Kahn, 2009 :51).

Les normes sont avant tout un construit social, culturellement situé (Goffman, 1975). Il s'agit d'une définition collective et partagée dans le groupe de ce qui est « normal » et « anormal » (ou « stigmatisé » selon les termes de Goffman), qui permet aux individus de construire leur identité. Au travail, sans norme sociale claire et partagée, il n'est pas possible de construire ni son identité professionnelle, ni un collectif de travail soutenant. Les normes sont liées aux attentes sociales en termes de comportements, et permettent de là une coordination sur diverses questions (Hatch & Cunliffe, 2009). La réponse à ces questions est parfois traduite en règles formelles (Hatch & Cunliffe, 2009) mais pas uniquement. Les auteurs soulignent par ailleurs que valeurs et normes sont liées et qu'en l'absence de valeurs sur lesquelles se reposer, une norme peut devenir ambiguë. Enfin, la construction sociale de la norme implique qu'elle soit considérée comme inefficace si elle n'est pas reconnue et acceptée, légitimée par les individus à qui elle est adressée (Vergnioux, 2009).

Comme nous l'avons illustré dans l'analyse, les normes existantes au sein de la mutualité sont floues, voire inadaptées. Considérant les normes comme le résultat de constructions collectives, une possibilité s'ouvre alors pour reconstruire du sens (Weick, 1995), pour un processus d'intervention, basé sur un dispositif de « régulation accompagnée ». C'est ce que notre intervention, qui sera présentée plus loin, a eu pour intention.

#### **4.2. Pourquoi parler de régulation et plus de normes ?**

Etant donné que nous identifions la construction et l'adaptation des normes en tant que

processus et construit social, nous pouvons rapprocher celui-ci de l'activité de régulation telle que définie par Reynaud (1988). L'une des régulations identifiées par l'auteur - la régulation autonome - est en effet définie comme « *la construction, avec ce que cela comporte de contrainte et d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales* » (Reynaud, 1988 :10).

Selon Reynaud, les différents types de régulation dans les organisations, permettent d'aboutir à des règles, aussi bien explicites qu'implicites, qui ont pour effet de guider « *les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision. Elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation* » (Reynaud, 1988 :5).

C'est en cela que nous faisons l'hypothèse que l'analyse du travail de première ligne au sein de la mutualité montre une situation où la régulation se trouve déficitaire. L'organisation se trouve elle-même dans une situation d'anomie, définie comme « *un défaut de régulation* » (Reynaud, 1989). Les différentes difficultés évoquées dans l'analyse, aux différents niveaux, ont pour conséquence de brouiller les limites, les normes et de là les règles effectives de travail.

Cette hypothèse, qui part d'un déficit de limites, pour interroger la question des normes et de la régulation, a guidé notre processus d'intervention, qui a pour objectif de soutenir la construction collective, à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Le dispositif d'intervention qui a été mis en place au sein de la mutualité peut également se comprendre au regard de la théorie de la régulation de Reynaud (1988, 1989). A la suite du diagnostic organisationnel (première phase)<sup>7</sup>, les travailleurs de première ligne ont été réunis au sein de groupes de « *codéveloppement professionnel* » (Payette et Champagne, 1997). Ce dispositif consiste à stimuler une dynamique d'échange et de co-élaboration de solutions opérationnelles entre pairs, sur base de situations vécues et exposées au groupe. Outre ce dispositif participatif entre travailleurs de première ligne, des rencontres avec les directions de l'organisation ont été organisées à intervalles réguliers, pour permettre un échange, une réflexion commune et, à terme, des changements d'organisation du travail.

Les modalités de ce dispositif peuvent être mises en lien avec les différentes régulations de

---

<sup>7</sup> Cf. point 3, pour les résultats de cette phase de diagnostic organisationnel.

Reynaud. En effet, le travail qui est mené avec les travailleurs de première ligne, mais aussi avec leurs responsables, se centre tout d'abord sur ce que l'auteur nomme la « régulation autonome », qui est stimulée par le dispositif collectif de partage des pratiques (le codéveloppement).

Le dispositif vise en outre à produire des effets sur le travail prescrit, et cela en jouant sur la « régulation de contrôle », via la réflexion sur l'organisation du travail avec la direction.

Enfin, la « régulation conjointe » est encouragée via les modalités de rencontres et de réflexion entre les travailleurs et leurs responsables, à intervalles réguliers, entre les séances de codéveloppement professionnel entre pairs.

L'objectif est de clarifier le cadre dans lequel travaillent les acteurs de première ligne, de définir une norme transparente (à travers la construction collective de consignes claires), légitime et identique pour tous (favorisant le principe d'équité). Le processus de régulation permet d'aller au-delà d'un travail sur les normes, qui est un passage nécessaire pour fournir un ensemble de références-clés, mais qui doit encore se matérialiser dans des règles qui vont permettre d'agir face à des situations spécifiques.

#### **4.3. Travail de régulation, travail sur la norme**

Concernant la violence au travail, définir des normes de travail claires et équitables a été identifié par les participants comme l'une des priorités essentielles de notre intervention. Il s'avérait en effet nécessaire de construire collectivement un cadre de travail affirmant les limites de la relation de service tout en offrant un soutien organisationnel aux travailleurs de première ligne en cas de violence dans l'interaction avec un membre.

Le dispositif d'intervention à la Mutualité a principalement visé la construction de pistes d'amélioration pour l'organisation du travail et le collectif, à travers des groupes d'intervention et des moments d'échanges et de travail entre les travailleurs de première ligne, leurs responsables directs et les membres de la direction de la Mutualité.

La prise en charge de la violence au guichet découle d'un travail de régulation, qui va permettre tout d'abord d'identifier les manquements et absences, d'ensuite y remédier en construisant collectivement de nouvelles normes qui permettent de délimiter le travail au guichet, et enfin de développer le rôle de soutien du collectif de travail. C'est sur ce rôle de

soutien que nous souhaiterions revenir.

Pour les conseillers mutualistes, le collectif de travail constitue une notion relativement abstraite, étant donné que la majeure partie de leur activité prend place en agences délocalisées, et que l'équipe est principalement composée de travailleurs « volants », qui changent fréquemment d'agence selon les besoins du « planning ».

De plus, les conseillers en première ligne sont fortement éloignés, à la fois dans les principes et dans l'action, des services internes qui s'occupent des différentes facettes administratives du traitement des dossiers (affiliation, indemnisation, facturation, etc.).

Lors de notre intervention, les travailleurs ont pointé cet éloignement vis-à-vis de leurs collègues mais aussi de leurs managers comme problématique lors de situations de violence. Le manager ne peut par exemple pas toujours se rendre rapidement en agence lorsqu'une situation « dérape » avec un membre particulièrement agressif ou insultant. De même, dans des petites agences avec un ou deux conseillers, les situations peuvent rapidement devenir explosives lorsque les membres présents dans la salle commune font bloc contre le délai d'attente parfois important les jours d'affluence ou le traitement jugé « non efficace » d'un dossier. Il est alors impossible pour un travailleur seul de contenir à la fois la personne agressive, et de continuer à servir les autres membres présents en agence. A l'inverse, une agence avec une dizaine de conseillers et/ou un manager présent pourra plus facilement gérer une situation d'agressivité avec un membre, en limitant les effets potentiellement violents de la situation, par exemple en isolant le membre agressif du reste des clients présents.

Mais alors que la présence des collègues est importante en amont et pendant l'agression, le soutien du management est attendu dans la mise en place de procédures et dans le suivi apporté aux situations de violence. On retrouve bien ici la question des normes de travail, permettant de définir collectivement ce qui est acceptable ou non dans l'interaction avec les clients, mais aussi la manière de gérer les situations de violence pendant (procédures) et après (suivi) l'agression proprement dite.

Le moment d'échange entre les travailleurs de première ligne, leurs responsables directs et les membres de la direction a été une première étape pour entamer un processus de régulation de

ces situations de violence, par le partage des vécus d'agressivité et la formulation de pistes d'action concrètes. Parmi celles-ci se trouvait la rédaction d'un règlement stipulant à la fois les formes de violence non acceptables au travail (vis-à-vis des membres comme des collègues), la procédure à suivre en cas d'agression et le dispositif de suivi des situations de violence. Le carrefour a été l'occasion pour la direction d'avaliser et d'encourager le développement des différentes pistes et outils proposés par les travailleurs de première ligne et leur encadrement direct. C'est pourquoi cette proposition de règlement a été retravaillée lors des séances de codéveloppement suivantes, afin de transmettre à la direction un texte listant les formes de violence jugées non acceptables au guichet, une procédure à suivre en cas de situation de violence et un dispositif de suivi « post-agression ». Ainsi, le déficit de norme a été comblé par un processus de régulation collective, qui a permis de remettre un cadre aux échanges avec les clients, en offrant un plan d'action clair et équitable, se basant sur des normes de travail collectivement partagées.

## **Conclusion**

La place du travailleur de première ligne, à la frontière de son organisation, soulève la question des limites de sa fonction, notamment dans l'interaction avec le client. Cette place de « travailleur-frontière » a plusieurs effets potentiellement générateurs de violence au guichet, le travailleur se trouvant dans une situation de réception de plaintes vis-à-vis du service global fourni par l'organisation. Cette situation provoque un sentiment d'impuissance pour le travailleur de première ligne, qui ne détient pas les moyens de résoudre les contradictions organisationnelles, et qui se trouve en difficulté entre les différentes injonctions auxquels il doit répondre (l'image du client étant « standardisée »).

Cette place en tension nous est apparue dans plusieurs fonctions de première ligne (guichetiers de la poste, consultants en intérim, conseillers), et principalement lors d'une intervention récente réalisée auprès des conseillers mutualistes. Nous avons pu analyser les situations de violence au guichet au regard de différents niveaux d'observation : sociohistorique, organisationnel, collectif et individuel. L'analyse montre finalement une indétermination quant aux limites, et de là aux normes dans la relation au client.

Posant les normes comme des construits sociaux collectivement partagés et culturellement (ou plutôt dans notre cas organisationnellement) situés, l'absence de cadre de travail (ou de normes de travail) clair pour les conseillers mutualistes a été avancé comme explication ou, à tout le moins, moyen d'action pour améliorer la prise en charge de la violence au guichet. Notre intervention a ainsi favorisé les divers processus collectifs de régulation (Reynaud, 1989), permettant à la fois un partage d'expérience entre travailleurs mais aussi entre ces conseillers et leur direction, une mise en œuvre de règles claires et équitables (se basant sur la construction de normes de travail partagées) et une réflexion organisationnelle autour du cadre de travail permettant la prise en charge, le soutien et le suivi lors de situations de violence.

Ainsi, à partir de la question de la norme et des limites dans l'interaction de première ligne au sein des organisations de service, il est possible d'accompagner les acteurs, travailleurs et la direction dans un processus de régulation conjointe stimulant les échanges de pratiques et la construction collective d'un cadre de travail clair et rassurant pour tous.

---

## Bibliographie

- Ardoino J., 1965, *Propos actuels sur l'éducation, contribution à l'éducation des adultes*, Paris, Gauthier-Villars.
- Benghozi P.-J., 1998, « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, n°16 (91), pp.13-29.
- Canguilhem G., 1966, *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF.
- Cultiaux J. et Latiers M., 2013, « Prévenir les risques de stress et améliorer le bien-être au travail des intervenants de première ligne. Rapport de recherche-action », Louvain-la-Neuve, ORCHIS.
- de Bandt J. et Gadrey J. (éd.), 1994, *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS.
- de Nanteuil M., 2009, *La démocratie insensible, Economie et politique à l'épreuve du corps*, Toulouse, Erès.
- Delaunay J.-C. et Gadrey J., 1987, *Les enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Demazière D., 2005, « Au coeur du métier de facteur : "sa" tournée », *Ethnologie française*, n°35 (1), pp.129-136.
- Dujarier M.-A., 2006, *L'Idéal au travail*, Paris, Le Monde PUF.
- Enriquez E., 1992, *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.
- Frelat-Kahn B., 2009, « Entre nature et contingence : de la normalité à la normativité », *Le Télémaque*, n°36 (2), pp.45-56.

- Gadrey J., 1992, *L'économie des services*, Paris, La Découverte.
- Gadrey J., 1996, *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Hanique F., 2004, *Le sens du travail : chronique de la modernisation au guichet*, Ramonville Saint-Agne, Erès.
- Hatch M-J. et Cunliffe A., 2009, *Théorie des organisations*, Bruxelles, De Boeck.
- Hatchuel A., 1994, « Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription » in de Bandt J. et Gadrey F. (dir.), *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS Editions, pp.63-84.
- Jeantet A., 2003, « « À votre service ! » La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, n°45 (2), pp.191-209.
- May N., 2001, « Production des services et relation de service: les limites d'un cadre analytique », *Economies et sociétés*, n°35 (6), pp.943-972.
- Payette A. et Champagne C., 1997, *Le groupe de codéveloppement professionnel, Guide pratique à l'usage des participants et des animateurs*, Presses de l'Université du Québec.
- Reynaud J-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, n°29, pp.5-18.
- Reynaud J-D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud J-D., 2003, « Réflexion : Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », in de Terssac G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, pp.241-252.
- Van Campenhoudt L., Chaumont J.M. et Franssen A., 2005, *La méthode d'analyse en groupe, Applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod.
- Vergnioux A., 2009, « Présentation », *Le Télémaque*, n°36 (2), pp.25-28.
- Warin P., 1993, « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, n°34 (1), pp.69-95.
- Weick K.E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Zarifian P., 2007, « Dits et pensée silencieuse dans l'exercice de la puissance d'action des travailleurs du service », *Travailler, Revue internationale de psychopathologie et psychodynamique du Travail*, n°17, pp.143-161.