

Le sens du travail

**Collection « Sociologie clinique »,
sous la direction de Vincent de Gaulejac**

Longtemps la sociologie s'est construite contre le vécu, le personnel, le subjectif. Elle s'ouvre peu à peu à l'analyse des sentiments sociaux, des passions collectives, des processus sociopsychiques, de la subjectivité, de la question du sujet. L'ambition de cette collection est de favoriser cette ouverture en publiant des ouvrages qui s'intéressent à la dimension existentielle des rapports sociaux, c'est-à-dire aux relations profondes qui relient l'être de l'homme et l'être de la société. Pluridisciplinaire et ouverte à des approches plurielles, cette collection s'adresse à tous ceux qui cherchent à concilier les exigences de la rigueur scientifique et les nécessités d'une écriture sensible, accessible à des non-spécialistes, en évitant le double travers de la théorie sans vie et du vécu sans théorie.

Voir les titres déjà parus en fin d'ouvrage

**Collection « Sociologie clinique »,
sous la direction de Vincent de Gaulejac**

Longtemps la sociologie s'est construite contre le vécu, le personnel, le subjectif. Elle s'ouvre peu à peu à l'analyse des sentiments sociaux, des passions collectives, des processus sociopsychiques, de la subjectivité, de la question du sujet. L'ambition de cette collection est de favoriser cette ouverture en publiant des ouvrages qui s'intéressent à la dimension existentielle des rapports sociaux, c'est-à-dire aux relations profondes qui relient l'être de l'homme et l'être de la société. Pluridisciplinaire et ouverte à des approches plurielles, cette collection s'adresse à tous ceux qui cherchent à concilier les exigences de la rigueur scientifique et les nécessités d'une écriture sensible, accessible à des non-spécialistes, en évitant le double travers de la théorie sans vie et du vécu sans théorie.

Voir les titres déjà parus en fin d'ouvrage

**Collection « Sociologie clinique »,
sous la direction de Vincent de Gaulejac**

Longtemps la sociologie s'est construite contre le vécu, le personnel, le subjectif. Elle s'ouvre peu à peu à l'analyse des sentiments sociaux, des passions collectives, des processus sociopsychiques, de la subjectivité, de la question du sujet. L'ambition de cette collection est de favoriser cette ouverture en publiant des ouvrages qui s'intéressent à la dimension existentielle des rapports sociaux, c'est-à-dire aux relations profondes qui relient l'être de l'homme et l'être de la société. Pluridisciplinaire et ouverte à des approches plurielles, cette collection s'adresse à tous ceux qui cherchent à concilier les exigences de la rigueur scientifique et les nécessités d'une écriture sensible, accessible à des non-spécialistes, en évitant le double travers de la théorie sans vie et du vécu sans théorie.

Voir les titres déjà parus en fin d'ouvrage

**Collection « Sociologie clinique »,
sous la direction de Vincent de Gaulejac**

Longtemps la sociologie s'est construite contre le vécu, le personnel, le subjectif. Elle s'ouvre peu à peu à l'analyse des sentiments sociaux, des passions collectives, des processus sociopsychiques, de la subjectivité, de la question du sujet. L'ambition de cette collection est de favoriser cette ouverture en publiant des ouvrages qui s'intéressent à la dimension existentielle des rapports sociaux, c'est-à-dire aux relations profondes qui relient l'être de l'homme et l'être de la société. Pluridisciplinaire et ouverte à des approches plurielles, cette collection s'adresse à tous ceux qui cherchent à concilier les exigences de la rigueur scientifique et les nécessités d'une écriture sensible, accessible à des non-spécialistes, en évitant le double travers de la théorie sans vie et du vécu sans théorie.

Voir les titres déjà parus en fin d'ouvrage

Fabienne Hanique

Le sens du travail

Chronique de la modernisation au guichet

« Sociologie clinique »

The logo for Éditions érès features a stylized lowercase 'é' in a grey circle, followed by the word 'éditions' in a small font, and the word 'érès' in a larger, bold, lowercase font.

Extrait de la publication

Fabienne Hanique

Le sens du travail

Chronique de la modernisation au guichet

« Sociologie clinique »

The logo for Éditions érès features a stylized lowercase 'é' in a grey circle, followed by the word 'éditions' in a small font, and the word 'érés' in a larger, bold, lowercase font.

Extrait de la publication

Fabienne Hanique

Le sens du travail

Chronique de la modernisation au guichet

« Sociologie clinique »

The logo for Éditions érès features a stylized lowercase 'é' in a grey circle, followed by the word 'éditions' in a small font, and the word 'érès' in a larger, bold, lowercase font.

Extrait de la publication

Fabienne Hanique

Le sens du travail

Chronique de la modernisation au guichet

« Sociologie clinique »

The logo for Éditions érès features a stylized lowercase 'é' in a grey circle, followed by the word 'éditions' in a small font, and the word 'érés' in a larger, bold, lowercase font.

Extrait de la publication

Mes remerciements et ma reconnaissance vont à tous ceux qui à un moment ou à un autre ont participé à cette entreprise.

Je pense d'abord à tous les postiers que j'ai rencontrés au cours de ces années. En particulier aux « héros » du petit monde de Pal et à leurs responsables, qui m'ont accueillie et laissé travailler dans une absolue liberté, sans réserves ni arrières-pensées. Merci à Vincent de Gaulejac (Université Paris VII), à Françoise Bruston et Nicole Barrière (Mission de La Recherche de La Poste), pour avoir permis cette aventure et m'avoir accompagnée, chacun à sa manière, d'un soutien constant.

Merci aux amis, lecteurs de la première heure et débusqueurs de contradictions. Merci en particulier à Laurence Serval. Également Jean-Philippe Bouilloud, Pierre Dubois, Marie-Claude Grand-Dumas, Michel Laplace, Dominique Massoni, Matthieu de Nanteuil-Miribel, Isabelle Pion, Daniel Wilk et Robert Zrihen ; and, last but not least, les membres du GRTC (Marie-Anne Dujarier, mais aussi Valérie Brunel, Stéphanie Rizet et Sylvette Uzan-Chomat).

Merci enfin à Anni Borzeix, Yves Clot et Philippe Zarifian pour leurs remarques attentives et leurs critiques bienveillantes et constructives.

Merci enfin à ma mère, pour son soutien et sa précieuse complicité lors du travail d'écriture. Et une pensée tendre à Hanna et ses sœurs, Aline et Marine...

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-3540-0
Première édition © Éditions érès 2004
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Mes remerciements et ma reconnaissance vont à tous ceux qui à un moment ou à un autre ont participé à cette entreprise.

Je pense d'abord à tous les postiers que j'ai rencontrés au cours de ces années. En particulier aux « héros » du petit monde de Pal et à leurs responsables, qui m'ont accueillie et laissé travailler dans une absolue liberté, sans réserves ni arrières-pensées. Merci à Vincent de Gaulejac (Université Paris VII), à Françoise Bruston et Nicole Barrière (Mission de La Recherche de La Poste), pour avoir permis cette aventure et m'avoir accompagnée, chacun à sa manière, d'un soutien constant.

Merci aux amis, lecteurs de la première heure et débusqueurs de contradictions. Merci en particulier à Laurence Serval. Également Jean-Philippe Bouilloud, Pierre Dubois, Marie-Claude Grand-Dumas, Michel Laplace, Dominique Massoni, Matthieu de Nanteuil-Miribel, Isabelle Pion, Daniel Wilk et Robert Zrihen ; and, last but not least, les membres du GRTC (Marie-Anne Dujarier, mais aussi Valérie Brunel, Stéphanie Rizet et Sylvette Uzan-Chomat).

Merci enfin à Anni Borzeix, Yves Clot et Philippe Zarifian pour leurs remarques attentives et leurs critiques bienveillantes et constructives.

Merci enfin à ma mère, pour son soutien et sa précieuse complicité lors du travail d'écriture. Et une pensée tendre à Hanna et ses sœurs, Aline et Marine...

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-3540-0
Première édition © Éditions érès 2004
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Mes remerciements et ma reconnaissance vont à tous ceux qui à un moment ou à un autre ont participé à cette entreprise.

Je pense d'abord à tous les postiers que j'ai rencontrés au cours de ces années. En particulier aux « héros » du petit monde de Pal et à leurs responsables, qui m'ont accueillie et laissé travailler dans une absolue liberté, sans réserves ni arrières-pensées. Merci à Vincent de Gaulejac (Université Paris VII), à Françoise Bruston et Nicole Barrière (Mission de La Recherche de La Poste), pour avoir permis cette aventure et m'avoir accompagnée, chacun à sa manière, d'un soutien constant.

Merci aux amis, lecteurs de la première heure et débusqueurs de contradictions. Merci en particulier à Laurence Serval. Également Jean-Philippe Bouilloud, Pierre Dubois, Marie-Claude Grand-Dumas, Michel Laplace, Dominique Massoni, Matthieu de Nanteuil-Miribel, Isabelle Pion, Daniel Wilk et Robert Zrihen ; and, last but not least, les membres du GRTC (Marie-Anne Dujarier, mais aussi Valérie Brunel, Stéphanie Rizet et Sylvette Uzan-Chomat).

Merci enfin à Anni Borzeix, Yves Clot et Philippe Zarifian pour leurs remarques attentives et leurs critiques bienveillantes et constructives.

Merci enfin à ma mère, pour son soutien et sa précieuse complicité lors du travail d'écriture. Et une pensée tendre à Hanna et ses sœurs, Aline et Marine...

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-3540-0
Première édition © Éditions érès 2004
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Mes remerciements et ma reconnaissance vont à tous ceux qui à un moment ou à un autre ont participé à cette entreprise.

Je pense d'abord à tous les postiers que j'ai rencontrés au cours de ces années. En particulier aux « héros » du petit monde de Pal et à leurs responsables, qui m'ont accueillie et laissé travailler dans une absolue liberté, sans réserves ni arrières-pensées. Merci à Vincent de Gaulejac (Université Paris VII), à Françoise Bruston et Nicole Barrière (Mission de La Recherche de La Poste), pour avoir permis cette aventure et m'avoir accompagnée, chacun à sa manière, d'un soutien constant.

Merci aux amis, lecteurs de la première heure et débusqueurs de contradictions. Merci en particulier à Laurence Serval. Également Jean-Philippe Bouilloud, Pierre Dubois, Marie-Claude Grand-Dumas, Michel Laplace, Dominique Massoni, Matthieu de Nanteuil-Miribel, Isabelle Pion, Daniel Wilk et Robert Zrihen ; and, last but not least, les membres du GRTC (Marie-Anne Dujarier, mais aussi Valérie Brunel, Stéphanie Rizet et Sylvette Uzan-Chomat).

Merci enfin à Anni Borzeix, Yves Clot et Philippe Zarifian pour leurs remarques attentives et leurs critiques bienveillantes et constructives.

Merci enfin à ma mère, pour son soutien et sa précieuse complicité lors du travail d'écriture. Et une pensée tendre à Hanna et ses sœurs, Aline et Marine...

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-3540-0
Première édition © Éditions érès 2004
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Table des matières

INTRODUCTION	9
UN REGARD CLINIQUE	18
<i>La référence à la sociologie clinique</i>	18
<i>Suivre dans la durée le quotidien d'une équipe de guichetiers</i>	22
<i>L'activité : un but et un moyen d'accès à la subjectivité des agents</i>	25
<i>Le recueil et la validation des données</i>	26
<i>La double fonction du récit</i>	34
PREMIÈRE ÉPOQUE : LA MODERNISATION TRANQUILLE	
1. « GUICHETIER, TOUT LE MONDE PEUT LE FAIRE ! » ou des usages de l'univers bureaucratique	43
<i>Une activité complexe, lourdement codifiée et psychiquement coûteuse, mais « tout le monde peut le faire ! »</i>	44
<i>Les ressources individuelles de l'action : de l'usage pratique des principes bureaucratiques</i>	48
<i>Les aventures de monsieur Grignon : au guichet, le genre fait loi</i>	63
<i>Derrière le guichet, un travailleur collectif</i>	74
2. LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	
Un élément perturbateur pour la coopération	75
<i>La vente : une (r)évolution au guichet de la Poste</i>	76
<i>Argent, justice et conscience</i>	78
<i>La vente à Pal : sous le contrôle de la régulation collective</i>	82
<i>En définitive, une révolution maîtrisée</i>	94

Table des matières

INTRODUCTION	9
UN REGARD CLINIQUE	18
<i>La référence à la sociologie clinique</i>	18
<i>Suivre dans la durée le quotidien d'une équipe de guichetiers</i>	22
<i>L'activité : un but et un moyen d'accès à la subjectivité des agents</i>	25
<i>Le recueil et la validation des données</i>	26
<i>La double fonction du récit</i>	34
PREMIÈRE ÉPOQUE : LA MODERNISATION TRANQUILLE	
1. « GUICHETIER, TOUT LE MONDE PEUT LE FAIRE ! » ou des usages de l'univers bureaucratique	43
<i>Une activité complexe, lourdement codifiée et psychiquement coûteuse, mais « tout le monde peut le faire ! »</i>	44
<i>Les ressources individuelles de l'action : de l'usage pratique des principes bureaucratiques</i>	48
<i>Les aventures de monsieur Grignon : au guichet, le genre fait loi</i>	63
<i>Derrière le guichet, un travailleur collectif</i>	74
2. LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	
Un élément perturbateur pour la coopération	75
<i>La vente : une (r)évolution au guichet de la Poste</i>	76
<i>Argent, justice et conscience</i>	78
<i>La vente à Pal : sous le contrôle de la régulation collective</i>	82
<i>En définitive, une révolution maîtrisée</i>	94

Table des matières

INTRODUCTION	9
UN REGARD CLINIQUE	18
<i>La référence à la sociologie clinique</i>	18
<i>Suivre dans la durée le quotidien d'une équipe de guichetiers</i>	22
<i>L'activité : un but et un moyen d'accès à la subjectivité des agents</i>	25
<i>Le recueil et la validation des données</i>	26
<i>La double fonction du récit</i>	34
PREMIÈRE ÉPOQUE : LA MODERNISATION TRANQUILLE	
1. « GUICHETIER, TOUT LE MONDE PEUT LE FAIRE ! » ou des usages de l'univers bureaucratique	43
<i>Une activité complexe, lourdement codifiée et psychiquement coûteuse, mais « tout le monde peut le faire ! »</i>	44
<i>Les ressources individuelles de l'action : de l'usage pratique des principes bureaucratiques</i>	48
<i>Les aventures de monsieur Grignon : au guichet, le genre fait loi</i>	63
<i>Derrière le guichet, un travailleur collectif</i>	74
2. LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	
Un élément perturbateur pour la coopération	75
<i>La vente : une (r)évolution au guichet de la Poste</i>	76
<i>Argent, justice et conscience</i>	78
<i>La vente à Pal : sous le contrôle de la régulation collective</i>	82
<i>En définitive, une révolution maîtrisée</i>	94

Table des matières

INTRODUCTION	9
UN REGARD CLINIQUE	18
<i>La référence à la sociologie clinique</i>	18
<i>Suivre dans la durée le quotidien d'une équipe de guichetiers</i>	22
<i>L'activité : un but et un moyen d'accès à la subjectivité des agents</i>	25
<i>Le recueil et la validation des données</i>	26
<i>La double fonction du récit</i>	34
PREMIÈRE ÉPOQUE : LA MODERNISATION TRANQUILLE	
1. « GUICHETIER, TOUT LE MONDE PEUT LE FAIRE ! » ou des usages de l'univers bureaucratique	43
<i>Une activité complexe, lourdement codifiée et psychiquement coûteuse, mais « tout le monde peut le faire ! »</i>	44
<i>Les ressources individuelles de l'action : de l'usage pratique des principes bureaucratiques</i>	48
<i>Les aventures de monsieur Grignon : au guichet, le genre fait loi</i>	63
<i>Derrière le guichet, un travailleur collectif</i>	74
2. LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	
Un élément perturbateur pour la coopération	75
<i>La vente : une (r)évolution au guichet de la Poste</i>	76
<i>Argent, justice et conscience</i>	78
<i>La vente à Pal : sous le contrôle de la régulation collective</i>	82
<i>En définitive, une révolution maîtrisée</i>	94

3. LES MODALITÉS DU VIVRE ENSEMBLE AU TRAVAIL.....	95
<i>Les secrets de l'esprit d'équipe</i>	95
<i>Les contraintes de la bonne entente</i>	100
<i>Se mettre au pair</i>	110
<i>Entre promiscuité et distance, préserver un espace de reconnaissance</i>	112
4. SURMONTER LES CONTRADICTIONS INSTITUTIONNELLES	
S'accorder sur le sens du travail.....	114
<i>Une population homogène</i>	115
<i>La Poste : un univers connu « depuis toujours »</i>	115
<i>L'usager/client du service public :</i>	
<i>les contradictions d'une figure polysémique</i>	117
<i>De l'obscur usager à la figure emblématique</i>	118
5. Conclusion de la première époque :	
« LA POSTE ASSURE ».....	133

DEUXIÈME ÉPOQUE : LA PARENTHÈSE ENCHANTÉE

6. LA PROVINCIALISATION DU BUREAU.....	141
<i>L'affaire du couscous</i>	141
<i>La reconfiguration des pratiques et la « provincialisation » du bureau</i> ...	144
<i>Une nouvelle configuration hiérarchique</i>	147
<i>Le calme avant la tempête ?</i>	149

TROISIÈME ÉPOQUE : GAI, GAI, MODERNISONS LES GUICHETIERS, ET LES CLIENTS... ET LA POSTE !

7. L'INSTALLATION.....	155
8. LA DÉCOUVERTE DES LIEUX (ET DU CLIENT)	
Après l'inquiétude, des guichetiers « finalement satisfaits ».....	162
<i>Une incorporation rapide des changements</i>	162
<i>La découverte du client</i>	166

3. LES MODALITÉS DU VIVRE ENSEMBLE AU TRAVAIL.....	95
<i>Les secrets de l'esprit d'équipe</i>	95
<i>Les contraintes de la bonne entente</i>	100
<i>Se mettre au pair</i>	110
<i>Entre promiscuité et distance, préserver un espace de reconnaissance</i>	112
4. SURMONTER LES CONTRADICTIONS INSTITUTIONNELLES	
S'accorder sur le sens du travail.....	114
<i>Une population homogène</i>	115
<i>La Poste : un univers connu « depuis toujours »</i>	115
<i>L'usager/client du service public :</i>	
<i>les contradictions d'une figure polysémique</i>	117
<i>De l'obscur usager à la figure emblématique</i>	118
5. Conclusion de la première époque :	
« LA POSTE ASSURE ».....	133

DEUXIÈME ÉPOQUE : LA PARENTHÈSE ENCHANTÉE

6. LA PROVINCIALISATION DU BUREAU.....	141
<i>L'affaire du couscous</i>	141
<i>La reconfiguration des pratiques et la « provincialisation » du bureau</i> ...	144
<i>Une nouvelle configuration hiérarchique</i>	147
<i>Le calme avant la tempête ?</i>	149

TROISIÈME ÉPOQUE : GAI, GAI, MODERNISONS LES GUICHETIERS, ET LES CLIENTS... ET LA POSTE !

7. L'INSTALLATION.....	155
8. LA DÉCOUVERTE DES LIEUX (ET DU CLIENT)	
Après l'inquiétude, des guichetiers « finalement satisfaits ».....	162
<i>Une incorporation rapide des changements</i>	162
<i>La découverte du client</i>	166

3. LES MODALITÉS DU VIVRE ENSEMBLE AU TRAVAIL.....	95
<i>Les secrets de l'esprit d'équipe</i>	95
<i>Les contraintes de la bonne entente</i>	100
<i>Se mettre au pair</i>	110
<i>Entre promiscuité et distance, préserver un espace de reconnaissance</i>	112
4. SURMONTER LES CONTRADICTIONS INSTITUTIONNELLES	
S'accorder sur le sens du travail.....	114
<i>Une population homogène</i>	115
<i>La Poste : un univers connu « depuis toujours »</i>	115
<i>L'usager/client du service public :</i>	
<i>les contradictions d'une figure polysémique</i>	117
<i>De l'obscur usager à la figure emblématique</i>	118
5. Conclusion de la première époque :	
« LA POSTE ASSURE ».....	133

DEUXIÈME ÉPOQUE : LA PARENTHÈSE ENCHANTÉE

6. LA PROVINCIALISATION DU BUREAU.....	141
<i>L'affaire du couscous</i>	141
<i>La reconfiguration des pratiques et la « provincialisation » du bureau</i> ...	144
<i>Une nouvelle configuration hiérarchique</i>	147
<i>Le calme avant la tempête ?</i>	149

TROISIÈME ÉPOQUE : GAI, GAI, MODERNISONS LES GUICHETIERS, ET LES CLIENTS... ET LA POSTE !

7. L'INSTALLATION.....	155
8. LA DÉCOUVERTE DES LIEUX (ET DU CLIENT)	
Après l'inquiétude, des guichetiers « finalement satisfaits ».....	162
<i>Une incorporation rapide des changements</i>	162
<i>La découverte du client</i>	166

3. LES MODALITÉS DU VIVRE ENSEMBLE AU TRAVAIL.....	95
<i>Les secrets de l'esprit d'équipe</i>	95
<i>Les contraintes de la bonne entente</i>	100
<i>Se mettre au pair</i>	110
<i>Entre promiscuité et distance, préserver un espace de reconnaissance</i>	112
4. SURMONTER LES CONTRADICTIONS INSTITUTIONNELLES	
S'accorder sur le sens du travail.....	114
<i>Une population homogène</i>	115
<i>La Poste : un univers connu « depuis toujours »</i>	115
<i>L'usager/client du service public :</i>	
<i>les contradictions d'une figure polysémique</i>	117
<i>De l'obscur usager à la figure emblématique</i>	118
5. Conclusion de la première époque :	
« LA POSTE ASSURE ».....	133

DEUXIÈME ÉPOQUE : LA PARENTHÈSE ENCHANTÉE

6. LA PROVINCIALISATION DU BUREAU.....	141
<i>L'affaire du couscous</i>	141
<i>La reconfiguration des pratiques et la « provincialisation » du bureau</i> ...	144
<i>Une nouvelle configuration hiérarchique</i>	147
<i>Le calme avant la tempête ?</i>	149

TROISIÈME ÉPOQUE : GAI, GAI, MODERNISONS LES GUICHETIERS, ET LES CLIENTS... ET LA POSTE !

7. L'INSTALLATION.....	155
8. LA DÉCOUVERTE DES LIEUX (ET DU CLIENT)	
Après l'inquiétude, des guichetiers « finalement satisfaits ».....	162
<i>Une incorporation rapide des changements</i>	162
<i>La découverte du client</i>	166

9. « LE TEMPS QUE L'ON S'HABITUE »...	
PREMIERS EFFETS DE LA NOUVELLE CONFIGURATION	170
<i>Une plus grande mobilisation physique et psychique</i>	170
<i>Un affaiblissement des ressources cognitives de l'action</i>	176
10. LA MODERNISATION DU (ET PAR) LE CLIENT	186
<i>Le « réveil » de la direction</i>	187
<i>Changement du cadre de l'action : la modernisation du (et par) le client</i> ..	189
11. LA RECONFIGURATION DU SENS DE L'ACTION ET L'ALTÉRATION DE SES RÉFÉRENTS TRADITIONNELS	196
<i>Enjeu de la satisfaction du client :</i>	
« On ne parle pas de la même chose »	197
<i>Les nouvelles prescriptions ou le détournement des idéaux</i>	201
<i>L'altération des référents de l'action</i> <i>et la reconfiguration silencieuse de la compétence</i>	202
<i>S'assurer d'un « fonds commun » pour l'action :</i>	
<i>le recours au discours</i>	206
<i>Perversion de la conscience professionnelle de l'agent</i>	210
12. « MODERNISONS LES GUICHETIERS ! »	213
<i>Modernisons... en changeant de tenue</i>	214
<i>En insufflant un sang neuf</i>	223
<i>En définitive</i>	230
13. LES MÊMES (OU PRESQUE), QUELQUES MOIS PLUS TARD	232
<i>L'intégration des nouveaux</i>	232
<i>Quelques résultats à analyser</i>	248
<i>Les jeunes recrues : un « sang neuf » sans « corps » professionnel</i>	252
14. Conclusion de la troisième époque ou : « CE QUE L'AVENIR VOUS PROMET, LA POSTE VOUS L'APPORTE... »	255
15. ÉPILOGUE	263

9. « LE TEMPS QUE L'ON S'HABITUE »...	
PREMIERS EFFETS DE LA NOUVELLE CONFIGURATION	170
<i>Une plus grande mobilisation physique et psychique</i>	170
<i>Un affaiblissement des ressources cognitives de l'action</i>	176
10. LA MODERNISATION DU (ET PAR) LE CLIENT	186
<i>Le « réveil » de la direction</i>	187
<i>Changement du cadre de l'action : la modernisation du (et par) le client</i> ..	189
11. LA RECONFIGURATION DU SENS DE L'ACTION ET L'ALTÉRATION DE SES RÉFÉRENTS TRADITIONNELS	196
<i>Enjeu de la satisfaction du client :</i>	
« On ne parle pas de la même chose »	197
<i>Les nouvelles prescriptions ou le détournement des idéaux</i>	201
<i>L'altération des référents de l'action et la reconfiguration silencieuse de la compétence</i>	202
<i>S'assurer d'un « fonds commun » pour l'action :</i>	
<i>le recours au discours</i>	206
<i>Perversion de la conscience professionnelle de l'agent</i>	210
12. « MODERNISONS LES GUICHETIERS ! »	213
<i>Modernisons... en changeant de tenue</i>	214
<i>En insufflant un sang neuf</i>	223
<i>En définitive</i>	230
13. LES MÊMES (OU PRESQUE), QUELQUES MOIS PLUS TARD	232
<i>L'intégration des nouveaux</i>	232
<i>Quelques résultats à analyser</i>	248
<i>Les jeunes recrues : un « sang neuf » sans « corps » professionnel</i>	252
14. Conclusion de la troisième époque ou : « CE QUE L'AVENIR VOUS PROMET, LA POSTE VOUS L'APPORTE... »	255
15. ÉPILOGUE	263

9. « LE TEMPS QUE L'ON S'HABITUE »...	
PREMIERS EFFETS DE LA NOUVELLE CONFIGURATION	170
<i>Une plus grande mobilisation physique et psychique</i>	170
<i>Un affaiblissement des ressources cognitives de l'action</i>	176
10. LA MODERNISATION DU (ET PAR) LE CLIENT	186
<i>Le « réveil » de la direction</i>	187
<i>Changement du cadre de l'action : la modernisation du (et par) le client</i> ..	189
11. LA RECONFIGURATION DU SENS DE L'ACTION ET L'ALTÉRATION DE SES RÉFÉRENTS TRADITIONNELS	196
<i>Enjeu de la satisfaction du client :</i>	
« On ne parle pas de la même chose »	197
<i>Les nouvelles prescriptions ou le détournement des idéaux</i>	201
<i>L'altération des référents de l'action</i> <i>et la reconfiguration silencieuse de la compétence</i>	202
<i>S'assurer d'un « fonds commun » pour l'action :</i>	
<i>le recours au discours</i>	206
<i>Perversion de la conscience professionnelle de l'agent</i>	210
12. « MODERNISONS LES GUICHETIERS ! »	213
<i>Modernisons... en changeant de tenue</i>	214
<i>En insufflant un sang neuf</i>	223
<i>En définitive</i>	230
13. LES MÊMES (OU PRESQUE), QUELQUES MOIS PLUS TARD	232
<i>L'intégration des nouveaux</i>	232
<i>Quelques résultats à analyser</i>	248
<i>Les jeunes recrues : un « sang neuf » sans « corps » professionnel</i>	252
14. Conclusion de la troisième époque ou : « CE QUE L'AVENIR VOUS PROMET, LA POSTE VOUS L'APPORTE... »	255
15. ÉPILOGUE	263

9. « LE TEMPS QUE L'ON S'HABITUE »...	
PREMIERS EFFETS DE LA NOUVELLE CONFIGURATION	170
<i>Une plus grande mobilisation physique et psychique</i>	170
<i>Un affaiblissement des ressources cognitives de l'action</i>	176
10. LA MODERNISATION DU (ET PAR) LE CLIENT	186
<i>Le « réveil » de la direction</i>	187
<i>Changement du cadre de l'action : la modernisation du (et par) le client</i> ..	189
11. LA RECONFIGURATION DU SENS DE L'ACTION ET L'ALTÉRATION DE SES RÉFÉRENTS TRADITIONNELS	196
<i>Enjeu de la satisfaction du client :</i>	
« On ne parle pas de la même chose »	197
<i>Les nouvelles prescriptions ou le détournement des idéaux</i>	201
<i>L'altération des référents de l'action</i> <i>et la reconfiguration silencieuse de la compétence</i>	202
<i>S'assurer d'un « fonds commun » pour l'action :</i>	
<i>le recours au discours</i>	206
<i>Perversion de la conscience professionnelle de l'agent</i>	210
12. « MODERNISONS LES GUICHETIERS ! »	213
<i>Modernisons... en changeant de tenue</i>	214
<i>En insufflant un sang neuf</i>	223
<i>En définitive</i>	230
13. LES MÊMES (OU PRESQUE), QUELQUES MOIS PLUS TARD	232
<i>L'intégration des nouveaux</i>	232
<i>Quelques résultats à analyser</i>	248
<i>Les jeunes recrues : un « sang neuf » sans « corps » professionnel</i>	252
14. Conclusion de la troisième époque ou : « CE QUE L'AVENIR VOUS PROMET, LA POSTE VOUS L'APPORTE... »	255
15. ÉPILOGUE	263

CONCLUSION : POUR UNE SOCIOLOGIE CLINIQUE DU TRAVAIL	270
<i>L'altération du sens du travail</i>	271
<i>Au-delà de Pal</i>	276
BIBLIOGRAPHIE	280
PETIT GLOSSAIRE DU PARFAIT GUICHETIER	294

CONCLUSION : POUR UNE SOCIOLOGIE CLINIQUE DU TRAVAIL	270
<i>L'altération du sens du travail</i>	271
<i>Au-delà de Pal</i>	276
BIBLIOGRAPHIE	280
PETIT GLOSSAIRE DU PARFAIT GUICHETIER	294

CONCLUSION : POUR UNE SOCIOLOGIE CLINIQUE DU TRAVAIL	270
<i>L'altération du sens du travail</i>	271
<i>Au-delà de Pal</i>	276
BIBLIOGRAPHIE	280
PETIT GLOSSAIRE DU PARFAIT GUICHETIER	294

CONCLUSION : POUR UNE SOCIOLOGIE CLINIQUE DU TRAVAIL	270
<i>L'altération du sens du travail</i>	271
<i>Au-delà de Pal</i>	276
BIBLIOGRAPHIE	280
PETIT GLOSSAIRE DU PARFAIT GUICHETIER	294

À Guy,
qui m'a transmis un certain regard sur le monde du travail

À Guy,
qui m'a transmis un certain regard sur le monde du travail

À Guy,
qui m'a transmis un certain regard sur le monde du travail

À Guy,
qui m'a transmis un certain regard sur le monde du travail

Introduction

Dans la petite pièce aveugle et grise qui, depuis mon arrivée dans ce bureau de poste de la banlieue parisienne, abrite les entretiens individuels, Marie-Paule me livre le récit de sa trajectoire professionnelle.

Marie-Paule est chef d'équipe des guichetiers. Pas très grande, un corps tout en rondeur sur lequel semble être posée directement une petite tête brune, agile, toujours en mouvement, les cheveux coupés très court. Son regard est vif et large ; son sourire, qu'elle a vaste et épanoui, semble inaltérable. Bretonne d'origine, troisième fille d'un ouvrier agricole et d'une drapière, elle est « montée » à Paris en 1966, à l'âge de 19 ans, pour « faire fonctionnaire », satisfaisant ainsi les aspirations de ses parents qui la voulaient « casée et à l'abri du besoin ». Employée aux PTT en qualité d'opératrice, puis aux Chèques postaux, elle a été affectée enfin à un bureau où elle a exercé le métier de guichetière pendant vingt-trois ans avant de passer un EDA¹ lui permettant d'exercer la fonction de chef d'équipe dans un autre bureau. Marie-Paule n'est pas retournée dans sa Bretagne natale, comme elle l'avait imaginé au début de sa vie professionnelle ; trois ans après son arrivée à Paris, elle a fait la connaissance d'un postier, originaire de Mayenne – « pas tout à fait la Bretagne, mais presque » –, avec qui elle s'est mariée. Trois enfants sont nés de cette union – « trois enfants qui “vont bien” à l'école » ; les deux aînés sont postiers à leurs heures, pendant les vacances

1. Examen d'aptitude.

* Un glossaire des principaux termes professionnels se trouve en page 294.

Introduction

Dans la petite pièce aveugle et grise qui, depuis mon arrivée dans ce bureau de poste de la banlieue parisienne, abrite les entretiens individuels, Marie-Paule me livre le récit de sa trajectoire professionnelle.

Marie-Paule est chef d'équipe des guichetiers. Pas très grande, un corps tout en rondeur sur lequel semble être posée directement une petite tête brune, agile, toujours en mouvement, les cheveux coupés très court. Son regard est vif et large ; son sourire, qu'elle a vaste et épanoui, semble inaltérable. Bretonne d'origine, troisième fille d'un ouvrier agricole et d'une drapière, elle est « montée » à Paris en 1966, à l'âge de 19 ans, pour « faire fonctionnaire », satisfaisant ainsi les aspirations de ses parents qui la voulaient « casée et à l'abri du besoin ». Employée aux PTT en qualité d'opératrice, puis aux Chèques postaux, elle a été affectée enfin à un bureau où elle a exercé le métier de guichetière pendant vingt-trois ans avant de passer un EDA¹ lui permettant d'exercer la fonction de chef d'équipe dans un autre bureau. Marie-Paule n'est pas retournée dans sa Bretagne natale, comme elle l'avait imaginé au début de sa vie professionnelle ; trois ans après son arrivée à Paris, elle a fait la connaissance d'un postier, originaire de Mayenne – « pas tout à fait la Bretagne, mais presque » –, avec qui elle s'est mariée. Trois enfants sont nés de cette union – « trois enfants qui “vont bien” à l'école » ; les deux aînés sont postiers à leurs heures, pendant les vacances

1. Examen d'aptitude.

* Un glossaire des principaux termes professionnels se trouve en page 294.

Introduction

Dans la petite pièce aveugle et grise qui, depuis mon arrivée dans ce bureau de poste de la banlieue parisienne, abrite les entretiens individuels, Marie-Paule me livre le récit de sa trajectoire professionnelle.

Marie-Paule est chef d'équipe des guichetiers. Pas très grande, un corps tout en rondeur sur lequel semble être posée directement une petite tête brune, agile, toujours en mouvement, les cheveux coupés très court. Son regard est vif et large ; son sourire, qu'elle a vaste et épanoui, semble inaltérable. Bretonne d'origine, troisième fille d'un ouvrier agricole et d'une drapière, elle est « montée » à Paris en 1966, à l'âge de 19 ans, pour « faire fonctionnaire », satisfaisant ainsi les aspirations de ses parents qui la voulaient « casée et à l'abri du besoin ». Employée aux PTT en qualité d'opératrice, puis aux Chèques postaux, elle a été affectée enfin à un bureau où elle a exercé le métier de guichetière pendant vingt-trois ans avant de passer un EDA¹ lui permettant d'exercer la fonction de chef d'équipe dans un autre bureau. Marie-Paule n'est pas retournée dans sa Bretagne natale, comme elle l'avait imaginé au début de sa vie professionnelle ; trois ans après son arrivée à Paris, elle a fait la connaissance d'un postier, originaire de Mayenne – « pas tout à fait la Bretagne, mais presque » –, avec qui elle s'est mariée. Trois enfants sont nés de cette union – « trois enfants qui “vont bien” à l'école » ; les deux aînés sont postiers à leurs heures, pendant les vacances

1. Examen d'aptitude.

* Un glossaire des principaux termes professionnels se trouve en page 294.

Introduction

Dans la petite pièce aveugle et grise qui, depuis mon arrivée dans ce bureau de poste de la banlieue parisienne, abrite les entretiens individuels, Marie-Paule me livre le récit de sa trajectoire professionnelle.

Marie-Paule est chef d'équipe des guichetiers. Pas très grande, un corps tout en rondeur sur lequel semble être posée directement une petite tête brune, agile, toujours en mouvement, les cheveux coupés très court. Son regard est vif et large ; son sourire, qu'elle a vaste et épanoui, semble inaltérable. Bretonne d'origine, troisième fille d'un ouvrier agricole et d'une drapière, elle est « montée » à Paris en 1966, à l'âge de 19 ans, pour « faire fonctionnaire », satisfaisant ainsi les aspirations de ses parents qui la voulaient « casée et à l'abri du besoin ». Employée aux PTT en qualité d'opératrice, puis aux Chèques postaux, elle a été affectée enfin à un bureau où elle a exercé le métier de guichetière pendant vingt-trois ans avant de passer un EDA¹ lui permettant d'exercer la fonction de chef d'équipe dans un autre bureau. Marie-Paule n'est pas retournée dans sa Bretagne natale, comme elle l'avait imaginé au début de sa vie professionnelle ; trois ans après son arrivée à Paris, elle a fait la connaissance d'un postier, originaire de Mayenne – « pas tout à fait la Bretagne, mais presque » –, avec qui elle s'est mariée. Trois enfants sont nés de cette union – « trois enfants qui “vont bien” à l'école » ; les deux aînés sont postiers à leurs heures, pendant les vacances

1. Examen d'aptitude.

* Un glossaire des principaux termes professionnels se trouve en page 294.

scolaires. Marie-Paule et René ont acheté une coquette petite maison dans la banlieue parisienne, et les projets de retraite se rêvent entre la Bretagne, où ils ont acheté un terrain, la Mayenne, où ils vont hériter de la maison familiale des parents de René, et la petite couronne parisienne, où les enfants s'installeront vraisemblablement.

Sur sa poitrine généreuse, une petite médaille danse constamment : au revers de celle-ci est gravé « Aujourd'hui plus qu'hier, moins que demain » : un programme d'engagement et de stabilité, un aveu de fidélité... La fameuse « médaille de l'amour », tant de fois rencontrée dans la France profonde de mon enfance et qui, au cou de Marie-Paule, me paraît signer son rapport au monde en général.

Sous la responsabilité de Marie-Paule se trouvent les guichetiers de bureau. C'est elle qui, en alternance avec son collègue Jean-Paul, l'autre chef d'équipe, est chargée de « faire le contrôle », c'est-à-dire de veiller à l'ouverture et à la fermeture des guichets et, surtout, au « maintien du service ». Derrière la vitre qui sépare les guichets de la salle du public, elle s'active à son bureau (« remplit la paperasserie »), répond au téléphone qui ne cesse de sonner (réclamations ou demandes de renseignements de la part de clients, appels de collègues) et de temps à autre, à la plus discrète des sollicitations, s'approche d'un guichetier hésitant ou en difficulté.

Marie-Paule poursuit ses propos. Je l'écoute avec intérêt : ce récit de trente-cinq années professionnelles de postière m'offre un panorama impressionnant de l'évolution des organisations et des techniques, et, au-delà, de l'évolution de la société tout entière.

À l'issue de cette évocation, elle s'arrête un instant, pensive ; puis elle lève la tête et éclate de rire : elle vient de prendre conscience qu'afin d'organiser son récit, elle a articulé les étapes de son parcours personnel en fonction des différents changements organisationnels qui ont touché l'institution. Ce faisant, un constat s'impose : « Finalement, on en a eu des changements, à la Poste... Faut pas croire que les fonctionnaires ne bougent pas. » Puis, récapitulant encore ces changements (introduction de l'informatique, suppression du cahier d'écriture, abandon de l'inventaire général hebdomadaire, renouvellement des logiciels, introduction de nouvelles opérations liées au développement des activités bancaires, changement de statut, développement de l'activité commerciale, déplacement des critères d'appréciation et refonte du système de gestion des carrières...), elle conclut, dans un souffle à peine audible : « Mais avant, c'était différent. En fait, ça n'arrêtait pas de changer... Mais nous, on restait pareils... Aujourd'hui, c'est autre chose : la Poste change, et nous aussi : on est obligés... »

scolaires. Marie-Paule et René ont acheté une coquette petite maison dans la banlieue parisienne, et les projets de retraite se rêvent entre la Bretagne, où ils ont acheté un terrain, la Mayenne, où ils vont hériter de la maison familiale des parents de René, et la petite couronne parisienne, où les enfants s'installeront vraisemblablement.

Sur sa poitrine généreuse, une petite médaille danse constamment : au revers de celle-ci est gravé « Aujourd'hui plus qu'hier, moins que demain » : un programme d'engagement et de stabilité, un aveu de fidélité... La fameuse « médaille de l'amour », tant de fois rencontrée dans la France profonde de mon enfance et qui, au cou de Marie-Paule, me paraît signer son rapport au monde en général.

Sous la responsabilité de Marie-Paule se trouvent les guichetiers de bureau. C'est elle qui, en alternance avec son collègue Jean-Paul, l'autre chef d'équipe, est chargée de « faire le contrôle », c'est-à-dire de veiller à l'ouverture et à la fermeture des guichets et, surtout, au « maintien du service ». Derrière la vitre qui sépare les guichets de la salle du public, elle s'active à son bureau (« remplit la paperasserie »), répond au téléphone qui ne cesse de sonner (réclamations ou demandes de renseignements de la part de clients, appels de collègues) et de temps à autre, à la plus discrète des sollicitations, s'approche d'un guichetier hésitant ou en difficulté.

Marie-Paule poursuit ses propos. Je l'écoute avec intérêt : ce récit de trente-cinq années professionnelles de postière m'offre un panorama impressionnant de l'évolution des organisations et des techniques, et, au-delà, de l'évolution de la société tout entière.

À l'issue de cette évocation, elle s'arrête un instant, pensive ; puis elle lève la tête et éclate de rire : elle vient de prendre conscience qu'afin d'organiser son récit, elle a articulé les étapes de son parcours personnel en fonction des différents changements organisationnels qui ont touché l'institution. Ce faisant, un constat s'impose : « Finalement, on en a eu des changements, à la Poste... Faut pas croire que les fonctionnaires ne bougent pas. » Puis, récapitulant encore ces changements (introduction de l'informatique, suppression du cahier d'écriture, abandon de l'inventaire général hebdomadaire, renouvellement des logiciels, introduction de nouvelles opérations liées au développement des activités bancaires, changement de statut, développement de l'activité commerciale, déplacement des critères d'appréciation et refonte du système de gestion des carrières...), elle conclut, dans un souffle à peine audible : « Mais avant, c'était différent. En fait, ça n'arrêtait pas de changer... Mais nous, on restait pareils... Aujourd'hui, c'est autre chose : la Poste change, et nous aussi : on est obligés... »

scolaires. Marie-Paule et René ont acheté une coquette petite maison dans la banlieue parisienne, et les projets de retraite se rêvent entre la Bretagne, où ils ont acheté un terrain, la Mayenne, où ils vont hériter de la maison familiale des parents de René, et la petite couronne parisienne, où les enfants s'installeront vraisemblablement.

Sur sa poitrine généreuse, une petite médaille danse constamment : au revers de celle-ci est gravé « Aujourd'hui plus qu'hier, moins que demain » : un programme d'engagement et de stabilité, un aveu de fidélité... La fameuse « médaille de l'amour », tant de fois rencontrée dans la France profonde de mon enfance et qui, au cou de Marie-Paule, me paraît signer son rapport au monde en général.

Sous la responsabilité de Marie-Paule se trouvent les guichetiers de bureau. C'est elle qui, en alternance avec son collègue Jean-Paul, l'autre chef d'équipe, est chargée de « faire le contrôle », c'est-à-dire de veiller à l'ouverture et à la fermeture des guichets et, surtout, au « maintien du service ». Derrière la vitre qui sépare les guichets de la salle du public, elle s'active à son bureau (« remplit la paperasserie »), répond au téléphone qui ne cesse de sonner (réclamations ou demandes de renseignements de la part de clients, appels de collègues) et de temps à autre, à la plus discrète des sollicitations, s'approche d'un guichetier hésitant ou en difficulté.

Marie-Paule poursuit ses propos. Je l'écoute avec intérêt : ce récit de trente-cinq années professionnelles de postière m'offre un panorama impressionnant de l'évolution des organisations et des techniques, et, au-delà, de l'évolution de la société tout entière.

À l'issue de cette évocation, elle s'arrête un instant, pensive ; puis elle lève la tête et éclate de rire : elle vient de prendre conscience qu'afin d'organiser son récit, elle a articulé les étapes de son parcours personnel en fonction des différents changements organisationnels qui ont touché l'institution. Ce faisant, un constat s'impose : « Finalement, on en a eu des changements, à la Poste... Faut pas croire que les fonctionnaires ne bougent pas. » Puis, récapitulant encore ces changements (introduction de l'informatique, suppression du cahier d'écriture, abandon de l'inventaire général hebdomadaire, renouvellement des logiciels, introduction de nouvelles opérations liées au développement des activités bancaires, changement de statut, développement de l'activité commerciale, déplacement des critères d'appréciation et refonte du système de gestion des carrières...), elle conclut, dans un souffle à peine audible : « Mais avant, c'était différent. En fait, ça n'arrêtait pas de changer... Mais nous, on restait pareils... Aujourd'hui, c'est autre chose : la Poste change, et nous aussi : on est obligés... »

scolaires. Marie-Paule et René ont acheté une coquette petite maison dans la banlieue parisienne, et les projets de retraite se rêvent entre la Bretagne, où ils ont acheté un terrain, la Mayenne, où ils vont hériter de la maison familiale des parents de René, et la petite couronne parisienne, où les enfants s'installeront vraisemblablement.

Sur sa poitrine généreuse, une petite médaille danse constamment : au revers de celle-ci est gravé « Aujourd'hui plus qu'hier, moins que demain » : un programme d'engagement et de stabilité, un aveu de fidélité... La fameuse « médaille de l'amour », tant de fois rencontrée dans la France profonde de mon enfance et qui, au cou de Marie-Paule, me paraît signer son rapport au monde en général.

Sous la responsabilité de Marie-Paule se trouvent les guichetiers de bureau. C'est elle qui, en alternance avec son collègue Jean-Paul, l'autre chef d'équipe, est chargée de « faire le contrôle », c'est-à-dire de veiller à l'ouverture et à la fermeture des guichets et, surtout, au « maintien du service ». Derrière la vitre qui sépare les guichets de la salle du public, elle s'active à son bureau (« remplit la paperasserie »), répond au téléphone qui ne cesse de sonner (réclamations ou demandes de renseignements de la part de clients, appels de collègues) et de temps à autre, à la plus discrète des sollicitations, s'approche d'un guichetier hésitant ou en difficulté.

Marie-Paule poursuit ses propos. Je l'écoute avec intérêt : ce récit de trente-cinq années professionnelles de postière m'offre un panorama impressionnant de l'évolution des organisations et des techniques, et, au-delà, de l'évolution de la société tout entière.

À l'issue de cette évocation, elle s'arrête un instant, pensive ; puis elle lève la tête et éclate de rire : elle vient de prendre conscience qu'afin d'organiser son récit, elle a articulé les étapes de son parcours personnel en fonction des différents changements organisationnels qui ont touché l'institution. Ce faisant, un constat s'impose : « Finalement, on en a eu des changements, à la Poste... Faut pas croire que les fonctionnaires ne bougent pas. » Puis, récapitulant encore ces changements (introduction de l'informatique, suppression du cahier d'écriture, abandon de l'inventaire général hebdomadaire, renouvellement des logiciels, introduction de nouvelles opérations liées au développement des activités bancaires, changement de statut, développement de l'activité commerciale, déplacement des critères d'appréciation et refonte du système de gestion des carrières...), elle conclut, dans un souffle à peine audible : « Mais avant, c'était différent. En fait, ça n'arrêtait pas de changer... Mais nous, on restait pareils... Aujourd'hui, c'est autre chose : la Poste change, et nous aussi : on est obligés... »

Un long silence après ces mots ; d'un geste machinal, elle enferme la petite médaille dans sa main avant de la cacher dans un pli de son vêtement.

Les propos de Marie-Paule ont été recueillis dans un bureau de poste situé en banlieue parisienne. Propos anodins, remarques apparemment banales sur le temps qui passe et les choses qui diffèrent.

« Avant, c'était différent... »

Ces propos ne sont pas singuliers ; c'est d'ailleurs ce qui leur confère une partie de leur valeur. Ils reprennent et traduisent avec économie ce que d'autres (collègues directs ou indirects de Marie-Paule) expriment régulièrement : les choses changent, de manière différente.

Cet *avant* auquel Marie-Paule fait référence, c'était celui de l'avant-1991, l'avant-« Modernisation ² ».

La Modernisation – souvent désignée comme telle, avec une majuscule – est, aux yeux des agents, un objet globalement identifié mais imprécis et désignant indifféremment une loi (redéfinissant le statut mais aussi la vocation sociale et productive de ces « entreprises »), des réformes institutionnelles et des réorganisations internes : transformation du dispositif traditionnel d'évaluation des hommes et modification des règles d'évolution des carrières, restructurations régulières du cadre de travail, intensification de la logique marchande, financiarisation d'activités, innovations managériales pour une large part inspirées des entreprises privées... Sous couvert de cette modernisation, les bouleversements sont légion qui ont en quelques années reconfiguré une grande partie des entours et des règles de fonctionnement de la plupart des entreprises du secteur public. Pour autant, ces mutations ne sont pas d'ordre à émouvoir la société : chacun a en mémoire les procès quotidiens, mais aussi les satires humoristiques dénonçant pêle-mêle les aberrations, les routines, les blocages, l'irrationalité apparente, les dysfonctionnements pervers, l'inertie et l'inefficacité devenus légendaires de l'univers bureaucratique en général ³. Par

2. Pour beaucoup de postiers, la loi du 2 juillet 1991 actant la scission de l'entité PTT et transformant les administrations La Poste et France Telecom en établissements autonomes de droit public marque symboliquement un acte de naissance de « leur » modernisation.

3. De Courteline à Kafka, en passant par le « 22 à Asnières » de Fernand Reynaud et le « télégramme » laborieusement envoyé par Yves Montand, ou encore les bêtisiers annuels des correspondances entre usagers et fonctionnaires...

Un long silence après ces mots ; d'un geste machinal, elle enferme la petite médaille dans sa main avant de la cacher dans un pli de son vêtement.

Les propos de Marie-Paule ont été recueillis dans un bureau de poste situé en banlieue parisienne. Propos anodins, remarques apparemment banales sur le temps qui passe et les choses qui diffèrent.

« Avant, c'était différent... »

Ces propos ne sont pas singuliers ; c'est d'ailleurs ce qui leur confère une partie de leur valeur. Ils reprennent et traduisent avec économie ce que d'autres (collègues directs ou indirects de Marie-Paule) expriment régulièrement : les choses changent, de manière différente.

Cet *avant* auquel Marie-Paule fait référence, c'était celui de l'avant-1991, l'avant-« Modernisation ² ».

La Modernisation – souvent désignée comme telle, avec une majuscule – est, aux yeux des agents, un objet globalement identifié mais imprécis et désignant indifféremment une loi (redéfinissant le statut mais aussi la vocation sociale et productive de ces « entreprises »), des réformes institutionnelles et des réorganisations internes : transformation du dispositif traditionnel d'évaluation des hommes et modification des règles d'évolution des carrières, restructurations régulières du cadre de travail, intensification de la logique marchande, financiarisation d'activités, innovations managériales pour une large part inspirées des entreprises privées... Sous couvert de cette modernisation, les bouleversements sont légion qui ont en quelques années reconfiguré une grande partie des entours et des règles de fonctionnement de la plupart des entreprises du secteur public. Pour autant, ces mutations ne sont pas d'ordre à émouvoir la société : chacun a en mémoire les procès quotidiens, mais aussi les satires humoristiques dénonçant pêle-mêle les aberrations, les routines, les blocages, l'irrationalité apparente, les dysfonctionnements pervers, l'inertie et l'inefficacité devenus légendaires de l'univers bureaucratique en général ³. Par

2. Pour beaucoup de postiers, la loi du 2 juillet 1991 actant la scission de l'entité PTT et transformant les administrations La Poste et France Telecom en établissements autonomes de droit public marque symboliquement un acte de naissance de « leur » modernisation.

3. De Courteline à Kafka, en passant par le « 22 à Asnières » de Fernand Reynaud et le « télégramme » laborieusement envoyé par Yves Montand, ou encore les bêtisiers annuels des correspondances entre usagers et fonctionnaires...

Un long silence après ces mots ; d'un geste machinal, elle enferme la petite médaille dans sa main avant de la cacher dans un pli de son vêtement.

Les propos de Marie-Paule ont été recueillis dans un bureau de poste situé en banlieue parisienne. Propos anodins, remarques apparemment banales sur le temps qui passe et les choses qui diffèrent.

« Avant, c'était différent... »

Ces propos ne sont pas singuliers ; c'est d'ailleurs ce qui leur confère une partie de leur valeur. Ils reprennent et traduisent avec économie ce que d'autres (collègues directs ou indirects de Marie-Paule) expriment régulièrement : les choses changent, de manière différente.

Cet *avant* auquel Marie-Paule fait référence, c'était celui de l'avant-1991, l'avant-« Modernisation ² ».

La Modernisation – souvent désignée comme telle, avec une majuscule – est, aux yeux des agents, un objet globalement identifié mais imprécis et désignant indifféremment une loi (redéfinissant le statut mais aussi la vocation sociale et productive de ces « entreprises »), des réformes institutionnelles et des réorganisations internes : transformation du dispositif traditionnel d'évaluation des hommes et modification des règles d'évolution des carrières, restructurations régulières du cadre de travail, intensification de la logique marchande, financiarisation d'activités, innovations managériales pour une large part inspirées des entreprises privées... Sous couvert de cette modernisation, les bouleversements sont légion qui ont en quelques années reconfiguré une grande partie des entours et des règles de fonctionnement de la plupart des entreprises du secteur public. Pour autant, ces mutations ne sont pas d'ordre à émouvoir la société : chacun a en mémoire les procès quotidiens, mais aussi les satires humoristiques dénonçant pêle-mêle les aberrations, les routines, les blocages, l'irrationalité apparente, les dysfonctionnements pervers, l'inertie et l'inefficacité devenus légendaires de l'univers bureaucratique en général ³. Par

2. Pour beaucoup de postiers, la loi du 2 juillet 1991 actant la scission de l'entité PTT et transformant les administrations La Poste et France Telecom en établissements autonomes de droit public marque symboliquement un acte de naissance de « leur » modernisation.

3. De Courteline à Kafka, en passant par le « 22 à Asnières » de Fernand Reynaud et le « télégramme » laborieusement envoyé par Yves Montand, ou encore les bêtisiers annuels des correspondances entre usagers et fonctionnaires...

Un long silence après ces mots ; d'un geste machinal, elle enferme la petite médaille dans sa main avant de la cacher dans un pli de son vêtement.

Les propos de Marie-Paule ont été recueillis dans un bureau de poste situé en banlieue parisienne. Propos anodins, remarques apparemment banales sur le temps qui passe et les choses qui diffèrent.

« Avant, c'était différent... »

Ces propos ne sont pas singuliers ; c'est d'ailleurs ce qui leur confère une partie de leur valeur. Ils reprennent et traduisent avec économie ce que d'autres (collègues directs ou indirects de Marie-Paule) expriment régulièrement : les choses changent, de manière différente.

Cet *avant* auquel Marie-Paule fait référence, c'était celui de l'avant-1991, l'avant-« Modernisation ² ».

La Modernisation – souvent désignée comme telle, avec une majuscule – est, aux yeux des agents, un objet globalement identifié mais imprécis et désignant indifféremment une loi (redéfinissant le statut mais aussi la vocation sociale et productive de ces « entreprises »), des réformes institutionnelles et des réorganisations internes : transformation du dispositif traditionnel d'évaluation des hommes et modification des règles d'évolution des carrières, restructurations régulières du cadre de travail, intensification de la logique marchande, financiarisation d'activités, innovations managériales pour une large part inspirées des entreprises privées... Sous couvert de cette modernisation, les bouleversements sont légion qui ont en quelques années reconfiguré une grande partie des entours et des règles de fonctionnement de la plupart des entreprises du secteur public. Pour autant, ces mutations ne sont pas d'ordre à émouvoir la société : chacun a en mémoire les procès quotidiens, mais aussi les satires humoristiques dénonçant pêle-mêle les aberrations, les routines, les blocages, l'irrationalité apparente, les dysfonctionnements pervers, l'inertie et l'inefficacité devenus légendaires de l'univers bureaucratique en général ³. Par

2. Pour beaucoup de postiers, la loi du 2 juillet 1991 actant la scission de l'entité PTT et transformant les administrations La Poste et France Telecom en établissements autonomes de droit public marque symboliquement un acte de naissance de « leur » modernisation.

3. De Courteline à Kafka, en passant par le « 22 à Asnières » de Fernand Reynaud et le « télégramme » laborieusement envoyé par Yves Montand, ou encore les bêtisiers annuels des correspondances entre usagers et fonctionnaires...

ailleurs, chaque fonctionnaire est aussi citoyen ; il sait qu'il faut se préparer à l'ouverture à la concurrence européenne, et il ne peut nier que dans ce contexte de libéralisation des marchés et de changement généralisé où la productivité, la flexibilité et même la subjectivité de chacun sont convoquées, il lui faut à son tour évoluer.

Il faut le préciser : la Poste et ses agents n'en sont pas à leur première réforme d'envergure. Dès la fin des années 1960, ce qui était encore une administration, alors associée aux Télécommunications (les PTT), avait engagé une longue série de changements. Le récit de Marie-Paule en témoigne, et d'autres aussi. Qui lit ou entend la trajectoire professionnelle d'un postier en fin de carrière est d'ailleurs immédiatement précipité dans un concentré de l'histoire nationale de l'industrie et des techniques ; et l'évocation de la trajectoire professionnelle peut donner à l'observateur le sentiment d'un décalage entre l'âge de la personne qui fait face et l'âge présumé des épisodes qu'elle relate : du « 22 à Asnières » ou des « Petits travaux tranquilles » de la province profonde et endormie à la vente de produits financiers et à l'explosion des multimédias d'aujourd'hui, que de chemin parcouru par ceux-là même dont l'immobilisme a si souvent été moqué !

Mais peut-on comparer la modernisation d'aujourd'hui aux réformes d'hier ?

Au chapitre des analogies, on relève les justifications politiques qui ont accompagné la mise en œuvre de l'ensemble des changements majeurs entrepris à la Poste : dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de réagir à la contingence externe : celle de l'explosion de la demande ou, plus récemment, celle de la déréglementation des marchés. Dans les deux cas, il s'agit de « rentrer dans son siècle », de renoncer à son archaïsme. Dans les deux cas, l'argument de la survie de l'institution a été avancé.

Au chapitre des différences, il ne fait pas de doute qu'il faille mentionner l'évolution du contexte socio-économique général du pays. Celui-ci détermine, souvent à notre insu, la perception que nous avons des phénomènes qui nous affectent directement. Les changements précédents intervenaient dans une période de développement économique fort. Il est clair que la situation économique et sociale a évolué et que les efforts qu'il faut engager ont désormais pour fonction de contrer une menace davantage que de servir une croissance. Mais, plus que le contexte, ce qui distingue la première vague de réformes des changements plus récents issus de la Modernisation renvoie à d'autres facteurs,

ailleurs, chaque fonctionnaire est aussi citoyen ; il sait qu'il faut se préparer à l'ouverture à la concurrence européenne, et il ne peut nier que dans ce contexte de libéralisation des marchés et de changement généralisé où la productivité, la flexibilité et même la subjectivité de chacun sont convoquées, il lui faut à son tour évoluer.

Il faut le préciser : la Poste et ses agents n'en sont pas à leur première réforme d'envergure. Dès la fin des années 1960, ce qui était encore une administration, alors associée aux Télécommunications (les PTT), avait engagé une longue série de changements. Le récit de Marie-Paule en témoigne, et d'autres aussi. Qui lit ou entend la trajectoire professionnelle d'un postier en fin de carrière est d'ailleurs immédiatement précipité dans un concentré de l'histoire nationale de l'industrie et des techniques ; et l'évocation de la trajectoire professionnelle peut donner à l'observateur le sentiment d'un décalage entre l'âge de la personne qui fait face et l'âge présumé des épisodes qu'elle relate : du « 22 à Asnières » ou des « Petits travaux tranquilles » de la province profonde et endormie à la vente de produits financiers et à l'explosion des multimédias d'aujourd'hui, que de chemin parcouru par ceux-là même dont l'immobilisme a si souvent été moqué !

Mais peut-on comparer la modernisation d'aujourd'hui aux réformes d'hier ?

Au chapitre des analogies, on relève les justifications politiques qui ont accompagné la mise en œuvre de l'ensemble des changements majeurs entrepris à la Poste : dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de réagir à la contingence externe : celle de l'explosion de la demande ou, plus récemment, celle de la déréglementation des marchés. Dans les deux cas, il s'agit de « rentrer dans son siècle », de renoncer à son archaïsme. Dans les deux cas, l'argument de la survie de l'institution a été avancé.

Au chapitre des différences, il ne fait pas de doute qu'il faille mentionner l'évolution du contexte socio-économique général du pays. Celui-ci détermine, souvent à notre insu, la perception que nous avons des phénomènes qui nous affectent directement. Les changements précédents intervenaient dans une période de développement économique fort. Il est clair que la situation économique et sociale a évolué et que les efforts qu'il faut engager ont désormais pour fonction de contrer une menace davantage que de servir une croissance. Mais, plus que le contexte, ce qui distingue la première vague de réformes des changements plus récents issus de la Modernisation renvoie à d'autres facteurs,

ailleurs, chaque fonctionnaire est aussi citoyen ; il sait qu'il faut se préparer à l'ouverture à la concurrence européenne, et il ne peut nier que dans ce contexte de libéralisation des marchés et de changement généralisé où la productivité, la flexibilité et même la subjectivité de chacun sont convoquées, il lui faut à son tour évoluer.

Il faut le préciser : la Poste et ses agents n'en sont pas à leur première réforme d'envergure. Dès la fin des années 1960, ce qui était encore une administration, alors associée aux Télécommunications (les PTT), avait engagé une longue série de changements. Le récit de Marie-Paule en témoigne, et d'autres aussi. Qui lit ou entend la trajectoire professionnelle d'un postier en fin de carrière est d'ailleurs immédiatement précipité dans un concentré de l'histoire nationale de l'industrie et des techniques ; et l'évocation de la trajectoire professionnelle peut donner à l'observateur le sentiment d'un décalage entre l'âge de la personne qui fait face et l'âge présumé des épisodes qu'elle relate : du « 22 à Asnières » ou des « Petits travaux tranquilles » de la province profonde et endormie à la vente de produits financiers et à l'explosion des multimédias d'aujourd'hui, que de chemin parcouru par ceux-là même dont l'immobilisme a si souvent été moqué !

Mais peut-on comparer la modernisation d'aujourd'hui aux réformes d'hier ?

Au chapitre des analogies, on relève les justifications politiques qui ont accompagné la mise en œuvre de l'ensemble des changements majeurs entrepris à la Poste : dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de réagir à la contingence externe : celle de l'explosion de la demande ou, plus récemment, celle de la déréglementation des marchés. Dans les deux cas, il s'agit de « rentrer dans son siècle », de renoncer à son archaïsme. Dans les deux cas, l'argument de la survie de l'institution a été avancé.

Au chapitre des différences, il ne fait pas de doute qu'il faille mentionner l'évolution du contexte socio-économique général du pays. Celui-ci détermine, souvent à notre insu, la perception que nous avons des phénomènes qui nous affectent directement. Les changements précédents intervenaient dans une période de développement économique fort. Il est clair que la situation économique et sociale a évolué et que les efforts qu'il faut engager ont désormais pour fonction de contrer une menace davantage que de servir une croissance. Mais, plus que le contexte, ce qui distingue la première vague de réformes des changements plus récents issus de la Modernisation renvoie à d'autres facteurs,

ailleurs, chaque fonctionnaire est aussi citoyen ; il sait qu'il faut se préparer à l'ouverture à la concurrence européenne, et il ne peut nier que dans ce contexte de libéralisation des marchés et de changement généralisé où la productivité, la flexibilité et même la subjectivité de chacun sont convoquées, il lui faut à son tour évoluer.

Il faut le préciser : la Poste et ses agents n'en sont pas à leur première réforme d'envergure. Dès la fin des années 1960, ce qui était encore une administration, alors associée aux Télécommunications (les PTT), avait engagé une longue série de changements. Le récit de Marie-Paule en témoigne, et d'autres aussi. Qui lit ou entend la trajectoire professionnelle d'un postier en fin de carrière est d'ailleurs immédiatement précipité dans un concentré de l'histoire nationale de l'industrie et des techniques ; et l'évocation de la trajectoire professionnelle peut donner à l'observateur le sentiment d'un décalage entre l'âge de la personne qui fait face et l'âge présumé des épisodes qu'elle relate : du « 22 à Asnières » ou des « Petits travaux tranquilles » de la province profonde et endormie à la vente de produits financiers et à l'explosion des multimédias d'aujourd'hui, que de chemin parcouru par ceux-là même dont l'immobilisme a si souvent été moqué !

Mais peut-on comparer la modernisation d'aujourd'hui aux réformes d'hier ?

Au chapitre des analogies, on relève les justifications politiques qui ont accompagné la mise en œuvre de l'ensemble des changements majeurs entrepris à la Poste : dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de réagir à la contingence externe : celle de l'explosion de la demande ou, plus récemment, celle de la déréglementation des marchés. Dans les deux cas, il s'agit de « rentrer dans son siècle », de renoncer à son archaïsme. Dans les deux cas, l'argument de la survie de l'institution a été avancé.

Au chapitre des différences, il ne fait pas de doute qu'il faille mentionner l'évolution du contexte socio-économique général du pays. Celui-ci détermine, souvent à notre insu, la perception que nous avons des phénomènes qui nous affectent directement. Les changements précédents intervenaient dans une période de développement économique fort. Il est clair que la situation économique et sociale a évolué et que les efforts qu'il faut engager ont désormais pour fonction de contrer une menace davantage que de servir une croissance. Mais, plus que le contexte, ce qui distingue la première vague de réformes des changements plus récents issus de la Modernisation renvoie à d'autres facteurs,

relatifs d'une part à la structure même des changements requis, d'autre part aux points d'application de ceux-ci.

Les restructurations qui ont ponctué la vie des entreprises publiques jusqu'à la fin des années 1980 se présentaient comme une succession d'états différents mais stabilisés. Une réforme suivait une autre, et chacune se distinguait clairement de la précédente. La modernisation qui, depuis près de quinze ans, reconfigure la Poste et d'autres entreprises du secteur public offre un tout autre aspect. Dans ce qui s'apparente désormais à un processus de transformation permanente, la situation de changement s'éternise, parfois au point d'exposer l'organisation à un régime d'instabilité qui apparaît structurel. Le changement devient une norme du fonctionnement et, dans le vocabulaire managérial, le verbe « changer » devient intransitif, au risque parfois d'être perçu comme une consigne littéralement insensée.

Mais là n'est pas la seule caractéristique de la modernisation en cours. Si l'on poursuit la comparaison avec les réformes antérieures, il semble que, jusqu'à la fin des années 1980, les agents de la Poste ont vécu les transformations en continuité avec l'identité de l'organisation et avec leur propre identité (Giraud, 1990 ; Alter, 1985). À cette époque, ni le statut ni le monopole ni la mission de service public n'avaient été remis en cause. Le cadre statutaire et idéologique étant maintenu et la sécurité assurée, il était donc possible pour les agents d'aborder les changements, même importants, sans inquiétude ni déséquilibre majeurs. L'adhésion au changement correspondait à la volonté de se maintenir en vie sans discontinuité, sans renoncements, en restant fidèle à soi-même, à ses engagements, à ses convictions mais aussi à ses équilibres sociaux et psychologiques. Il s'agissait alors de devenir « mieux », « plus », sans remettre en cause ni les fondements intellectuels ou idéologiques de son appartenance à l'entreprise, ni les bases du lien social sur lequel étaient basées la coopération et la performance. Pour résumer : *un changement des façons de faire sans renoncement aux façons d'être.*

La modernisation actuelle offre d'autres perspectives : il n'est plus question de devenir « plus » ou « mieux ». L'horizon proposé par le discours des dirigeants emprunte au modèle de l'entreprise privée, entité abstraite, mythifiée par les agents de la Poste, valorisée et disqualifiée à la fois, davantage fantasmée que connue dans le réel... et pour cause : les agents sont souvent « nés » professionnellement aux PTT ou à la Poste, n'ont connu aucun autre univers professionnel et, du fait de

relatifs d'une part à la structure même des changements requis, d'autre part aux points d'application de ceux-ci.

Les restructurations qui ont ponctué la vie des entreprises publiques jusqu'à la fin des années 1980 se présentaient comme une succession d'états différents mais stabilisés. Une réforme suivait une autre, et chacune se distinguait clairement de la précédente. La modernisation qui, depuis près de quinze ans, reconfigure la Poste et d'autres entreprises du secteur public offre un tout autre aspect. Dans ce qui s'apparente désormais à un processus de transformation permanente, la situation de changement s'éternise, parfois au point d'exposer l'organisation à un régime d'instabilité qui apparaît structurel. Le changement devient une norme du fonctionnement et, dans le vocabulaire managérial, le verbe « changer » devient intransitif, au risque parfois d'être perçu comme une consigne littéralement insensée.

Mais là n'est pas la seule caractéristique de la modernisation en cours. Si l'on poursuit la comparaison avec les réformes antérieures, il semble que, jusqu'à la fin des années 1980, les agents de la Poste ont vécu les transformations en continuité avec l'identité de l'organisation et avec leur propre identité (Giraud, 1990 ; Alter, 1985). À cette époque, ni le statut ni le monopole ni la mission de service public n'avaient été remis en cause. Le cadre statutaire et idéologique étant maintenu et la sécurité assurée, il était donc possible pour les agents d'aborder les changements, même importants, sans inquiétude ni déséquilibre majeurs. L'adhésion au changement correspondait à la volonté de se maintenir en vie sans discontinuité, sans renoncements, en restant fidèle à soi-même, à ses engagements, à ses convictions mais aussi à ses équilibres sociaux et psychologiques. Il s'agissait alors de devenir « mieux », « plus », sans remettre en cause ni les fondements intellectuels ou idéologiques de son appartenance à l'entreprise, ni les bases du lien social sur lequel étaient basées la coopération et la performance. Pour résumer : *un changement des façons de faire sans renoncement aux façons d'être.*

La modernisation actuelle offre d'autres perspectives : il n'est plus question de devenir « plus » ou « mieux ». L'horizon proposé par le discours des dirigeants emprunte au modèle de l'entreprise privée, entité abstraite, mythifiée par les agents de la Poste, valorisée et disqualifiée à la fois, davantage fantasmée que connue dans le réel... et pour cause : les agents sont souvent « nés » professionnellement aux PTT ou à la Poste, n'ont connu aucun autre univers professionnel et, du fait de

relatifs d'une part à la structure même des changements requis, d'autre part aux points d'application de ceux-ci.

Les restructurations qui ont ponctué la vie des entreprises publiques jusqu'à la fin des années 1980 se présentaient comme une succession d'états différents mais stabilisés. Une réforme suivait une autre, et chacune se distinguait clairement de la précédente. La modernisation qui, depuis près de quinze ans, reconfigure la Poste et d'autres entreprises du secteur public offre un tout autre aspect. Dans ce qui s'apparente désormais à un processus de transformation permanente, la situation de changement s'éternise, parfois au point d'exposer l'organisation à un régime d'instabilité qui apparaît structurel. Le changement devient une norme du fonctionnement et, dans le vocabulaire managérial, le verbe « changer » devient intransitif, au risque parfois d'être perçu comme une consigne littéralement insensée.

Mais là n'est pas la seule caractéristique de la modernisation en cours. Si l'on poursuit la comparaison avec les réformes antérieures, il semble que, jusqu'à la fin des années 1980, les agents de la Poste ont vécu les transformations en continuité avec l'identité de l'organisation et avec leur propre identité (Giraud, 1990 ; Alter, 1985). À cette époque, ni le statut ni le monopole ni la mission de service public n'avaient été remis en cause. Le cadre statutaire et idéologique étant maintenu et la sécurité assurée, il était donc possible pour les agents d'aborder les changements, même importants, sans inquiétude ni déséquilibre majeurs. L'adhésion au changement correspondait à la volonté de se maintenir en vie sans discontinuité, sans renoncements, en restant fidèle à soi-même, à ses engagements, à ses convictions mais aussi à ses équilibres sociaux et psychologiques. Il s'agissait alors de devenir « mieux », « plus », sans remettre en cause ni les fondements intellectuels ou idéologiques de son appartenance à l'entreprise, ni les bases du lien social sur lequel étaient basées la coopération et la performance. Pour résumer : *un changement des façons de faire sans renoncement aux façons d'être.*

La modernisation actuelle offre d'autres perspectives : il n'est plus question de devenir « plus » ou « mieux ». L'horizon proposé par le discours des dirigeants emprunte au modèle de l'entreprise privée, entité abstraite, mythifiée par les agents de la Poste, valorisée et disqualifiée à la fois, davantage fantasmée que connue dans le réel... et pour cause : les agents sont souvent « nés » professionnellement aux PTT ou à la Poste, n'ont connu aucun autre univers professionnel et, du fait de

relatifs d'une part à la structure même des changements requis, d'autre part aux points d'application de ceux-ci.

Les restructurations qui ont ponctué la vie des entreprises publiques jusqu'à la fin des années 1980 se présentaient comme une succession d'états différents mais stabilisés. Une réforme suivait une autre, et chacune se distinguait clairement de la précédente. La modernisation qui, depuis près de quinze ans, reconfigure la Poste et d'autres entreprises du secteur public offre un tout autre aspect. Dans ce qui s'apparente désormais à un processus de transformation permanente, la situation de changement s'éternise, parfois au point d'exposer l'organisation à un régime d'instabilité qui apparaît structurel. Le changement devient une norme du fonctionnement et, dans le vocabulaire managérial, le verbe « changer » devient intransitif, au risque parfois d'être perçu comme une consigne littéralement insensée.

Mais là n'est pas la seule caractéristique de la modernisation en cours. Si l'on poursuit la comparaison avec les réformes antérieures, il semble que, jusqu'à la fin des années 1980, les agents de la Poste ont vécu les transformations en continuité avec l'identité de l'organisation et avec leur propre identité (Giraud, 1990 ; Alter, 1985). À cette époque, ni le statut ni le monopole ni la mission de service public n'avaient été remis en cause. Le cadre statutaire et idéologique étant maintenu et la sécurité assurée, il était donc possible pour les agents d'aborder les changements, même importants, sans inquiétude ni déséquilibre majeurs. L'adhésion au changement correspondait à la volonté de se maintenir en vie sans discontinuité, sans renoncements, en restant fidèle à soi-même, à ses engagements, à ses convictions mais aussi à ses équilibres sociaux et psychologiques. Il s'agissait alors de devenir « mieux », « plus », sans remettre en cause ni les fondements intellectuels ou idéologiques de son appartenance à l'entreprise, ni les bases du lien social sur lequel étaient basées la coopération et la performance. Pour résumer : *un changement des façons de faire sans renoncement aux façons d'être.*

La modernisation actuelle offre d'autres perspectives : il n'est plus question de devenir « plus » ou « mieux ». L'horizon proposé par le discours des dirigeants emprunte au modèle de l'entreprise privée, entité abstraite, mythifiée par les agents de la Poste, valorisée et disqualifiée à la fois, davantage fantasmée que connue dans le réel... et pour cause : les agents sont souvent « nés » professionnellement aux PTT ou à la Poste, n'ont connu aucun autre univers professionnel et, du fait de

leur statut de fonctionnaire, n'envisageaient pas de faire carrière ailleurs⁴. Par ailleurs, la Modernisation pose comme condition nécessaire du changement le remodelage de la plupart des composantes de l'identité (Barreau, 1995) : depuis l'atteinte du *cadre* du travail au déplacement du *sens* contenu de l'activité...

« Avant... on n'arrêtait pas de changer... mais on restait pareils. Maintenant, c'est différent... on est obligés de changer » Pour résumer, il ne s'agit plus seulement de changer de *manière de faire* ; il faut aussi changer de *manière d'être*.

Après plus de dix années de restructurations du cadre se traduisant par des réformes statutaire, réglementaires et organisationnelles, les dirigeants de la Poste peuvent se déclarer satisfaits : ce gigantesque paquebot de près de 320 000 postiers (deuxième employeur national) a opéré en un temps record une restructuration sans précédent. Il reste cependant une étape pour parachever le travail et se préparer au grand rendez-vous de la déréglementation totale des services postaux (repoussée à l'année 2009) : la *modernisation des agents*⁵.

Qu'entend-on par la « modernisation des agents » ? Le discours managérial s'en explique : un « changement de culture ». Plus précisément, il s'agit notamment de faire en sorte que la Poste et les postiers « fassent évoluer » leur culture traditionnelle de service public en introduisant des principes appartenant au monde marchand. Ainsi, et de manière très concrète, la Poste attend par exemple de ses guichetiers, qui hier devaient épouser la figure bureaucratique et incarner le service public, qu'ils traitent dorénavant les usagers en clients, qu'ils se comportent en vendeurs et que, sans rien oublier de leur mission d'intérêt général, ils aient à cœur la rentabilité de la Poste.

La chose n'est ni singulière, ni exceptionnelle : en opérant ainsi, la Poste ne fait que reprendre à son compte une problématique qui traverse l'ensemble des services marchands ou semi-marchands, qu'ils

4. Nombreuses sont les études qui montrent que si l'on ne devient pas fonctionnaire par vocation, « on n'y restait sûrement pas par hasard » (Aballéa, 1998 ; Bertaux, 1977) : la garantie d'un contrat implicite offrant à l'agent, en contrepartie de la modestie du traitement, des avantages comme la sécurité de l'emploi et une certaine prévisibilité de carrière (dans laquelle la règle implicite de l'évolution par ancienneté joue un rôle déterminant) n'est que l'un des aspects de cette situation.

5. Expression attribuée par des postiers à Paul Quilès, ministre chargé des Postes et Télécommunications de 1988 à 1991, et souvent désigné comme le « monsieur Réforme ».

leur statut de fonctionnaire, n'envisageaient pas de faire carrière ailleurs⁴. Par ailleurs, la Modernisation pose comme condition nécessaire du changement le remodelage de la plupart des composantes de l'identité (Barreau, 1995) : depuis l'atteinte du *cadre* du travail au déplacement du *sens* contenu de l'activité...

« Avant... on n'arrêtait pas de changer... mais on restait pareils. Maintenant, c'est différent... on est obligés de changer » Pour résumer, il ne s'agit plus seulement de changer de *manière de faire* ; il faut aussi changer de *manière d'être*.

Après plus de dix années de restructurations du cadre se traduisant par des réformes statutaire, réglementaires et organisationnelles, les dirigeants de la Poste peuvent se déclarer satisfaits : ce gigantesque paquebot de près de 320 000 postiers (deuxième employeur national) a opéré en un temps record une restructuration sans précédent. Il reste cependant une étape pour parachever le travail et se préparer au grand rendez-vous de la déréglementation totale des services postaux (repoussée à l'année 2009) : la *modernisation des agents*⁵.

Qu'entend-on par la « modernisation des agents » ? Le discours managérial s'en explique : un « changement de culture ». Plus précisément, il s'agit notamment de faire en sorte que la Poste et les postiers « fassent évoluer » leur culture traditionnelle de service public en introduisant des principes appartenant au monde marchand. Ainsi, et de manière très concrète, la Poste attend par exemple de ses guichetiers, qui hier devaient épouser la figure bureaucratique et incarner le service public, qu'ils traitent dorénavant les usagers en clients, qu'ils se comportent en vendeurs et que, sans rien oublier de leur mission d'intérêt général, ils aient à cœur la rentabilité de la Poste.

La chose n'est ni singulière, ni exceptionnelle : en opérant ainsi, la Poste ne fait que reprendre à son compte une problématique qui traverse l'ensemble des services marchands ou semi-marchands, qu'ils

4. Nombreuses sont les études qui montrent que si l'on ne devient pas fonctionnaire par vocation, « on n'y restait sûrement pas par hasard » (Aballéa, 1998 ; Bertaux, 1977) : la garantie d'un contrat implicite offrant à l'agent, en contrepartie de la modestie du traitement, des avantages comme la sécurité de l'emploi et une certaine prévisibilité de carrière (dans laquelle la règle implicite de l'évolution par ancienneté joue un rôle déterminant) n'est que l'un des aspects de cette situation.

5. Expression attribuée par des postiers à Paul Quilès, ministre chargé des Postes et Télécommunications de 1988 à 1991, et souvent désigné comme le « monsieur Réforme ».

leur statut de fonctionnaire, n'envisageaient pas de faire carrière ailleurs⁴. Par ailleurs, la Modernisation pose comme condition nécessaire du changement le remodelage de la plupart des composantes de l'identité (Barreau, 1995) : depuis l'atteinte du *cadre* du travail au déplacement du *sens* contenu de l'activité...

« Avant... on n'arrêtait pas de changer... mais on restait pareils. Maintenant, c'est différent... on est obligés de changer » Pour résumer, il ne s'agit plus seulement de changer de *manière de faire* ; il faut aussi changer de *manière d'être*.

Après plus de dix années de restructurations du cadre se traduisant par des réformes statutaire, réglementaires et organisationnelles, les dirigeants de la Poste peuvent se déclarer satisfaits : ce gigantesque paquebot de près de 320 000 postiers (deuxième employeur national) a opéré en un temps record une restructuration sans précédent. Il reste cependant une étape pour parachever le travail et se préparer au grand rendez-vous de la déréglementation totale des services postaux (repoussée à l'année 2009) : la *modernisation des agents*⁵.

Qu'entend-on par la « modernisation des agents » ? Le discours managérial s'en explique : un « changement de culture ». Plus précisément, il s'agit notamment de faire en sorte que la Poste et les postiers « fassent évoluer » leur culture traditionnelle de service public en introduisant des principes appartenant au monde marchand. Ainsi, et de manière très concrète, la Poste attend par exemple de ses guichetiers, qui hier devaient épouser la figure bureaucratique et incarner le service public, qu'ils traitent dorénavant les usagers en clients, qu'ils se comportent en vendeurs et que, sans rien oublier de leur mission d'intérêt général, ils aient à cœur la rentabilité de la Poste.

La chose n'est ni singulière, ni exceptionnelle : en opérant ainsi, la Poste ne fait que reprendre à son compte une problématique qui traverse l'ensemble des services marchands ou semi-marchands, qu'ils

4. Nombreuses sont les études qui montrent que si l'on ne devient pas fonctionnaire par vocation, « on n'y restait sûrement pas par hasard » (Aballéa, 1998 ; Bertaux, 1977) : la garantie d'un contrat implicite offrant à l'agent, en contrepartie de la modestie du traitement, des avantages comme la sécurité de l'emploi et une certaine prévisibilité de carrière (dans laquelle la règle implicite de l'évolution par ancienneté joue un rôle déterminant) n'est que l'un des aspects de cette situation.

5. Expression attribuée par des postiers à Paul Quilès, ministre chargé des Postes et Télécommunications de 1988 à 1991, et souvent désigné comme le « monsieur Réforme ».

leur statut de fonctionnaire, n'envisageaient pas de faire carrière ailleurs⁴. Par ailleurs, la Modernisation pose comme condition nécessaire du changement le remodelage de la plupart des composantes de l'identité (Barreau, 1995) : depuis l'atteinte du *cadre* du travail au déplacement du *sens* contenu de l'activité...

« Avant... on n'arrêtait pas de changer... mais on restait pareils. Maintenant, c'est différent... on est obligés de changer » Pour résumer, il ne s'agit plus seulement de changer de *manière de faire* ; il faut aussi changer de *manière d'être*.

Après plus de dix années de restructurations du cadre se traduisant par des réformes statutaire, réglementaires et organisationnelles, les dirigeants de la Poste peuvent se déclarer satisfaits : ce gigantesque paquebot de près de 320 000 postiers (deuxième employeur national) a opéré en un temps record une restructuration sans précédent. Il reste cependant une étape pour parachever le travail et se préparer au grand rendez-vous de la déréglementation totale des services postaux (repoussée à l'année 2009) : la *modernisation des agents*⁵.

Qu'entend-on par la « modernisation des agents » ? Le discours managérial s'en explique : un « changement de culture ». Plus précisément, il s'agit notamment de faire en sorte que la Poste et les postiers « fassent évoluer » leur culture traditionnelle de service public en introduisant des principes appartenant au monde marchand. Ainsi, et de manière très concrète, la Poste attend par exemple de ses guichetiers, qui hier devaient épouser la figure bureaucratique et incarner le service public, qu'ils traitent dorénavant les usagers en clients, qu'ils se comportent en vendeurs et que, sans rien oublier de leur mission d'intérêt général, ils aient à cœur la rentabilité de la Poste.

La chose n'est ni singulière, ni exceptionnelle : en opérant ainsi, la Poste ne fait que reprendre à son compte une problématique qui traverse l'ensemble des services marchands ou semi-marchands, qu'ils

4. Nombreuses sont les études qui montrent que si l'on ne devient pas fonctionnaire par vocation, « on n'y restait sûrement pas par hasard » (Aballéa, 1998 ; Bertaux, 1977) : la garantie d'un contrat implicite offrant à l'agent, en contrepartie de la modestie du traitement, des avantages comme la sécurité de l'emploi et une certaine prévisibilité de carrière (dans laquelle la règle implicite de l'évolution par ancienneté joue un rôle déterminant) n'est que l'un des aspects de cette situation.

5. Expression attribuée par des postiers à Paul Quilès, ministre chargé des Postes et Télécommunications de 1988 à 1991, et souvent désigné comme le « monsieur Réforme ».

soient publics ou privés ; tous ayant nécessité d'assurer au moins la survie face à la concurrence, au mieux la rentabilité de l'entreprise.

Pour autant, la chose n'est pas simple et, dans les faits, les dirigeants déplorent quelques difficultés « à faire de tous les postiers les acteurs du changement ».

C'est que, sur le plan opératoire, cela suppose que ces agents fassent évoluer des pratiques professionnelles souvent héritées de longue date et, en tous les cas, stabilisées depuis longtemps ; cela suppose également pour chacun d'entre eux un déplacement des cadres interprétatifs de l'action quotidienne. Prosaiquement, ce qui hier pouvait être *bien* (au regard de la valeur normative en vigueur) ne l'est plus nécessairement aujourd'hui.

Notre propos ne s'inscrit pas dans une vision manichéenne où l'évocation nostalgique d'un *avant*, nécessairement paré de toutes les vertus, serait le contrepoint d'un avenir menaçant. Mais, travaillant sur la question du sens au travail, nous voudrions montrer que les difficultés de mise en œuvre des transformations « culturelles » ne renvoient pas à cette notion réductrice et trop fameuse de « résistance au changement » (« qualité » idiosyncrasique que l'on a trop systématiquement prêtée aux fonctionnaires), mais bel et bien à la difficulté réelle qu'il y a pour tout un chacun à renoncer, dans sa pratique quotidienne, à ses valeurs et ses référents dans l'action pour y substituer des prescriptions exogènes, perçues parfois comme littéralement « insensées ».

Durant près de trois années, nous nous sommes glissée derrière le guichet d'un bureau de poste et, adoptant une posture clinique qui emprunte largement à l'ethnographie, nous avons suivi l'activité quotidienne de l'équipe de guichetiers.

Ce que nous y avons vu au fil des mois, c'est la manière dont ces agents s'organisent, au jour le jour, non pas pour résister ou freiner, mais bien au contraire pour travailler « malgré tout » et « s'arranger » individuellement et collectivement avec une réalité complexe et mouvante.

L'histoire qui va se construire sous nos yeux (car il s'agit bien d'une histoire, avec ses protagonistes, ses « héros », ses rebondissements) est à certains égards une chronique d'une modernisation ordinaire. Au-delà, c'est également l'histoire de la transformation du sens et d'une éthique du travail, sous l'effet de la modernisation.

soient publics ou privés ; tous ayant nécessité d'assurer au moins la survie face à la concurrence, au mieux la rentabilité de l'entreprise.

Pour autant, la chose n'est pas simple et, dans les faits, les dirigeants déplorent quelques difficultés « à faire de tous les postiers les acteurs du changement ».

C'est que, sur le plan opératoire, cela suppose que ces agents fassent évoluer des pratiques professionnelles souvent héritées de longue date et, en tous les cas, stabilisées depuis longtemps ; cela suppose également pour chacun d'entre eux un déplacement des cadres interprétatifs de l'action quotidienne. Prosaiquement, ce qui hier pouvait être *bien* (au regard de la valeur normative en vigueur) ne l'est plus nécessairement aujourd'hui.

Notre propos ne s'inscrit pas dans une vision manichéenne où l'évocation nostalgique d'un *avant*, nécessairement paré de toutes les vertus, serait le contrepoint d'un avenir menaçant. Mais, travaillant sur la question du sens au travail, nous voudrions montrer que les difficultés de mise en œuvre des transformations « culturelles » ne renvoient pas à cette notion réductrice et trop fameuse de « résistance au changement » (« qualité » idiosyncrasique que l'on a trop systématiquement prêtée aux fonctionnaires), mais bel et bien à la difficulté réelle qu'il y a pour tout un chacun à renoncer, dans sa pratique quotidienne, à ses valeurs et ses référents dans l'action pour y substituer des prescriptions exogènes, perçues parfois comme littéralement « insensées ».

Durant près de trois années, nous nous sommes glissée derrière le guichet d'un bureau de poste et, adoptant une posture clinique qui emprunte largement à l'ethnographie, nous avons suivi l'activité quotidienne de l'équipe de guichetiers.

Ce que nous y avons vu au fil des mois, c'est la manière dont ces agents s'organisent, au jour le jour, non pas pour résister ou freiner, mais bien au contraire pour travailler « malgré tout » et « s'arranger » individuellement et collectivement avec une réalité complexe et mouvante.

L'histoire qui va se construire sous nos yeux (car il s'agit bien d'une histoire, avec ses protagonistes, ses « héros », ses rebondissements) est à certains égards une chronique d'une modernisation ordinaire. Au-delà, c'est également l'histoire de la transformation du sens et d'une éthique du travail, sous l'effet de la modernisation.

soient publics ou privés ; tous ayant nécessité d'assurer au moins la survie face à la concurrence, au mieux la rentabilité de l'entreprise.

Pour autant, la chose n'est pas simple et, dans les faits, les dirigeants déplorent quelques difficultés « à faire de tous les postiers les acteurs du changement ».

C'est que, sur le plan opératoire, cela suppose que ces agents fassent évoluer des pratiques professionnelles souvent héritées de longue date et, en tous les cas, stabilisées depuis longtemps ; cela suppose également pour chacun d'entre eux un déplacement des cadres interprétatifs de l'action quotidienne. Prosaïquement, ce qui hier pouvait être *bien* (au regard de la valeur normative en vigueur) ne l'est plus nécessairement aujourd'hui.

Notre propos ne s'inscrit pas dans une vision manichéenne où l'évocation nostalgique d'un *avant*, nécessairement paré de toutes les vertus, serait le contrepoint d'un avenir menaçant. Mais, travaillant sur la question du sens au travail, nous voudrions montrer que les difficultés de mise en œuvre des transformations « culturelles » ne renvoient pas à cette notion réductrice et trop fameuse de « résistance au changement » (« qualité » idiosyncrasique que l'on a trop systématiquement prêtée aux fonctionnaires), mais bel et bien à la difficulté réelle qu'il y a pour tout un chacun à renoncer, dans sa pratique quotidienne, à ses valeurs et ses référents dans l'action pour y substituer des prescriptions exogènes, perçues parfois comme littéralement « insensées ».

Durant près de trois années, nous nous sommes glissée derrière le guichet d'un bureau de poste et, adoptant une posture clinique qui emprunte largement à l'ethnographie, nous avons suivi l'activité quotidienne de l'équipe de guichetiers.

Ce que nous y avons vu au fil des mois, c'est la manière dont ces agents s'organisent, au jour le jour, non pas pour résister ou freiner, mais bien au contraire pour travailler « malgré tout » et « s'arranger » individuellement et collectivement avec une réalité complexe et mouvante.

L'histoire qui va se construire sous nos yeux (car il s'agit bien d'une histoire, avec ses protagonistes, ses « héros », ses rebondissements) est à certains égards une chronique d'une modernisation ordinaire. Au-delà, c'est également l'histoire de la transformation du sens et d'une éthique du travail, sous l'effet de la modernisation.

soient publics ou privés ; tous ayant nécessité d'assurer au moins la survie face à la concurrence, au mieux la rentabilité de l'entreprise.

Pour autant, la chose n'est pas simple et, dans les faits, les dirigeants déplorent quelques difficultés « à faire de tous les postiers les acteurs du changement ».

C'est que, sur le plan opératoire, cela suppose que ces agents fassent évoluer des pratiques professionnelles souvent héritées de longue date et, en tous les cas, stabilisées depuis longtemps ; cela suppose également pour chacun d'entre eux un déplacement des cadres interprétatifs de l'action quotidienne. Prosaïquement, ce qui hier pouvait être *bien* (au regard de la valeur normative en vigueur) ne l'est plus nécessairement aujourd'hui.

Notre propos ne s'inscrit pas dans une vision manichéenne où l'évocation nostalgique d'un *avant*, nécessairement paré de toutes les vertus, serait le contrepoint d'un avenir menaçant. Mais, travaillant sur la question du sens au travail, nous voudrions montrer que les difficultés de mise en œuvre des transformations « culturelles » ne renvoient pas à cette notion réductrice et trop fameuse de « résistance au changement » (« qualité » idiosyncrasique que l'on a trop systématiquement prêtée aux fonctionnaires), mais bel et bien à la difficulté réelle qu'il y a pour tout un chacun à renoncer, dans sa pratique quotidienne, à ses valeurs et ses référents dans l'action pour y substituer des prescriptions exogènes, perçues parfois comme littéralement « insensées ».

Durant près de trois années, nous nous sommes glissée derrière le guichet d'un bureau de poste et, adoptant une posture clinique qui emprunte largement à l'ethnographie, nous avons suivi l'activité quotidienne de l'équipe de guichetiers.

Ce que nous y avons vu au fil des mois, c'est la manière dont ces agents s'organisent, au jour le jour, non pas pour résister ou freiner, mais bien au contraire pour travailler « malgré tout » et « s'arranger » individuellement et collectivement avec une réalité complexe et mouvante.

L'histoire qui va se construire sous nos yeux (car il s'agit bien d'une histoire, avec ses protagonistes, ses « héros », ses rebondissements) est à certains égards une chronique d'une modernisation ordinaire. Au-delà, c'est également l'histoire de la transformation du sens et d'une éthique du travail, sous l'effet de la modernisation.

Présentation de l'ouvrage

Deux époques principales – séparées par une période de transition – permettent de prendre la mesure des évolutions vécues et constatées au cours de cette période.

La première époque, intitulée « Guichetier, tout le monde peut le faire », correspond à la découverte de l'activité et du fonctionnement collectif. À travers cinq chapitres, nous aborderons les dimensions techniques et cognitives de l'activité, mais aussi les conditions sociales de son exercice et, enfin, le rapport étroit que les uns et les autres nouent à leur activité.

Une seconde époque, intitulée « La parenthèse enchantée », assure la transition. Correspondant à une courte période pendant laquelle les agents sont installés dans un bureau provisoire, elle assure un complément d'information et de compréhension sur le fonctionnement social et productif ordinaire.

La troisième époque, intitulée « Gai, gai, modernisons les guichetiers, et le client, et la Poste », nous plonge dans la découverte et l'usage du bureau de poste « modernisé ». Huit chapitres permettront d'entrevoir l'évolution des conditions de travail et du vivre ensemble.

En définitive, à travers l'observation fine et prolongée des destins singuliers de quelques guichetiers, cet ouvrage a deux ambitions : en premier lieu il se veut une contribution à la compréhension des transformations à l'œuvre dans les entreprises de service public et de leurs conséquences psychiques et sociales pour les agents. Pour singulière qu'elle puisse paraître, l'aventure que nous allons évoquer présente en effet une dimension paradigmatique : elle nous donne à voir, au-delà d'elle-même, un véritable précipité de l'évolution organisationnelle, structurelle et idéologique dans laquelle une grande partie des entreprises publiques se sont engagées. Mais ce n'est pas tout : bien qu'elle ait été conduite sur le terrain d'une entreprise emblématique du secteur public, cette recherche soulève des questions qui traversent le clivage public/privé et touche l'ensemble des salariés, dès lors que ceux-ci sont confrontés à la question du *sens* de leur activité et de leur action dans leur travail et, plus largement, à celle des conditions de coopération dans un univers de travail reconfiguré.

En second lieu, cet ouvrage se veut une contribution à une sociologie clinique du travail. Il souhaite montrer qu'un regard à la fois attentif aux détails du quotidien et à l'existence des processus macro-sociaux, lorsqu'il est posé longuement sur l'activité de guichet d'un

Présentation de l'ouvrage

Deux époques principales – séparées par une période de transition – permettent de prendre la mesure des évolutions vécues et constatées au cours de cette période.

La première époque, intitulée « Guichetier, tout le monde peut le faire », correspond à la découverte de l'activité et du fonctionnement collectif. À travers cinq chapitres, nous aborderons les dimensions techniques et cognitives de l'activité, mais aussi les conditions sociales de son exercice et, enfin, le rapport étroit que les uns et les autres nouent à leur activité.

Une seconde époque, intitulée « La parenthèse enchantée », assure la transition. Correspondant à une courte période pendant laquelle les agents sont installés dans un bureau provisoire, elle assure un complément d'information et de compréhension sur le fonctionnement social et productif ordinaire.

La troisième époque, intitulée « Gai, gai, modernisons les guichetiers, et le client, et la Poste », nous plonge dans la découverte et l'usage du bureau de poste « modernisé ». Huit chapitres permettront d'entrevoir l'évolution des conditions de travail et du vivre ensemble.

En définitive, à travers l'observation fine et prolongée des destins singuliers de quelques guichetiers, cet ouvrage a deux ambitions : en premier lieu il se veut une contribution à la compréhension des transformations à l'œuvre dans les entreprises de service public et de leurs conséquences psychiques et sociales pour les agents. Pour singulière qu'elle puisse paraître, l'aventure que nous allons évoquer présente en effet une dimension paradigmatique : elle nous donne à voir, au-delà d'elle-même, un véritable précipité de l'évolution organisationnelle, structurelle et idéologique dans laquelle une grande partie des entreprises publiques se sont engagées. Mais ce n'est pas tout : bien qu'elle ait été conduite sur le terrain d'une entreprise emblématique du secteur public, cette recherche soulève des questions qui traversent le clivage public/privé et touche l'ensemble des salariés, dès lors que ceux-ci sont confrontés à la question du *sens* de leur activité et de leur action dans leur travail et, plus largement, à celle des conditions de coopération dans un univers de travail reconfiguré.

En second lieu, cet ouvrage se veut une contribution à une sociologie clinique du travail. Il souhaite montrer qu'un regard à la fois attentif aux détails du quotidien et à l'existence des processus macro-sociaux, lorsqu'il est posé longuement sur l'activité de guichet d'un

Présentation de l'ouvrage

Deux époques principales – séparées par une période de transition – permettent de prendre la mesure des évolutions vécues et constatées au cours de cette période.

La première époque, intitulée « Guichetier, tout le monde peut le faire », correspond à la découverte de l'activité et du fonctionnement collectif. À travers cinq chapitres, nous aborderons les dimensions techniques et cognitives de l'activité, mais aussi les conditions sociales de son exercice et, enfin, le rapport étroit que les uns et les autres nouent à leur activité.

Une seconde époque, intitulée « La parenthèse enchantée », assure la transition. Correspondant à une courte période pendant laquelle les agents sont installés dans un bureau provisoire, elle assure un complément d'information et de compréhension sur le fonctionnement social et productif ordinaire.

La troisième époque, intitulée « Gai, gai, modernisons les guichetiers, et le client, et la Poste », nous plonge dans la découverte et l'usage du bureau de poste « modernisé ». Huit chapitres permettront d'entrevoir l'évolution des conditions de travail et du vivre ensemble.

En définitive, à travers l'observation fine et prolongée des destins singuliers de quelques guichetiers, cet ouvrage a deux ambitions : en premier lieu il se veut une contribution à la compréhension des transformations à l'œuvre dans les entreprises de service public et de leurs conséquences psychiques et sociales pour les agents. Pour singulière qu'elle puisse paraître, l'aventure que nous allons évoquer présente en effet une dimension paradigmatique : elle nous donne à voir, au-delà d'elle-même, un véritable précipité de l'évolution organisationnelle, structurelle et idéologique dans laquelle une grande partie des entreprises publiques se sont engagées. Mais ce n'est pas tout : bien qu'elle ait été conduite sur le terrain d'une entreprise emblématique du secteur public, cette recherche soulève des questions qui traversent le clivage public/privé et touche l'ensemble des salariés, dès lors que ceux-ci sont confrontés à la question du *sens* de leur activité et de leur action dans leur travail et, plus largement, à celle des conditions de coopération dans un univers de travail reconfiguré.

En second lieu, cet ouvrage se veut une contribution à une sociologie clinique du travail. Il souhaite montrer qu'un regard à la fois attentif aux détails du quotidien et à l'existence des processus macro-sociaux, lorsqu'il est posé longuement sur l'activité de guichet d'un

Présentation de l'ouvrage

Deux époques principales – séparées par une période de transition – permettent de prendre la mesure des évolutions vécues et constatées au cours de cette période.

La première époque, intitulée « Guichetier, tout le monde peut le faire », correspond à la découverte de l'activité et du fonctionnement collectif. À travers cinq chapitres, nous aborderons les dimensions techniques et cognitives de l'activité, mais aussi les conditions sociales de son exercice et, enfin, le rapport étroit que les uns et les autres nouent à leur activité.

Une seconde époque, intitulée « La parenthèse enchantée », assure la transition. Correspondant à une courte période pendant laquelle les agents sont installés dans un bureau provisoire, elle assure un complément d'information et de compréhension sur le fonctionnement social et productif ordinaire.

La troisième époque, intitulée « Gai, gai, modernisons les guichetiers, et le client, et la Poste », nous plonge dans la découverte et l'usage du bureau de poste « modernisé ». Huit chapitres permettront d'entrevoir l'évolution des conditions de travail et du vivre ensemble.

En définitive, à travers l'observation fine et prolongée des destins singuliers de quelques guichetiers, cet ouvrage a deux ambitions : en premier lieu il se veut une contribution à la compréhension des transformations à l'œuvre dans les entreprises de service public et de leurs conséquences psychiques et sociales pour les agents. Pour singulière qu'elle puisse paraître, l'aventure que nous allons évoquer présente en effet une dimension paradigmatique : elle nous donne à voir, au-delà d'elle-même, un véritable précipité de l'évolution organisationnelle, structurelle et idéologique dans laquelle une grande partie des entreprises publiques se sont engagées. Mais ce n'est pas tout : bien qu'elle ait été conduite sur le terrain d'une entreprise emblématique du secteur public, cette recherche soulève des questions qui traversent le clivage public/privé et touche l'ensemble des salariés, dès lors que ceux-ci sont confrontés à la question du *sens* de leur activité et de leur action dans leur travail et, plus largement, à celle des conditions de coopération dans un univers de travail reconfiguré.

En second lieu, cet ouvrage se veut une contribution à une sociologie clinique du travail. Il souhaite montrer qu'un regard à la fois attentif aux détails du quotidien et à l'existence des processus macro-sociaux, lorsqu'il est posé longuement sur l'activité de guichet d'un

bureau singulier, permet d'approfondir la connaissance d'objets ou de thématiques déjà abondamment travaillées par la sociologie du travail et, surtout, par la sociologie des organisations.

Entre discours savant et chronique d'une vie ordinaire, cet ouvrage s'adresse à l'ensemble des observateurs sociaux (sociologues, étudiants, journalistes) soucieux de comprendre les effets des mutations du monde du travail sur les fonctionnements collectifs, mais également aux managers et décideurs à qui incombe la charge de conduire et mettre en œuvre les changements organisationnels et institutionnels.

Il s'adresse enfin aux agents et aux salariés, confrontés quotidiennement à la « modernisation » ou à des exigences dont ils ne perçoivent pas toujours le sens.

bureau singulier, permet d'approfondir la connaissance d'objets ou de thématiques déjà abondamment travaillées par la sociologie du travail et, surtout, par la sociologie des organisations.

Entre discours savant et chronique d'une vie ordinaire, cet ouvrage s'adresse à l'ensemble des observateurs sociaux (sociologues, étudiants, journalistes) soucieux de comprendre les effets des mutations du monde du travail sur les fonctionnements collectifs, mais également aux managers et décideurs à qui incombe la charge de conduire et mettre en œuvre les changements organisationnels et institutionnels.

Il s'adresse enfin aux agents et aux salariés, confrontés quotidiennement à la « modernisation » ou à des exigences dont ils ne perçoivent pas toujours le sens.

bureau singulier, permet d'approfondir la connaissance d'objets ou de thématiques déjà abondamment travaillées par la sociologie du travail et, surtout, par la sociologie des organisations.

Entre discours savant et chronique d'une vie ordinaire, cet ouvrage s'adresse à l'ensemble des observateurs sociaux (sociologues, étudiants, journalistes) soucieux de comprendre les effets des mutations du monde du travail sur les fonctionnements collectifs, mais également aux managers et décideurs à qui incombe la charge de conduire et mettre en œuvre les changements organisationnels et institutionnels.

Il s'adresse enfin aux agents et aux salariés, confrontés quotidiennement à la « modernisation » ou à des exigences dont ils ne perçoivent pas toujours le sens.

bureau singulier, permet d'approfondir la connaissance d'objets ou de thématiques déjà abondamment travaillées par la sociologie du travail et, surtout, par la sociologie des organisations.

Entre discours savant et chronique d'une vie ordinaire, cet ouvrage s'adresse à l'ensemble des observateurs sociaux (sociologues, étudiants, journalistes) soucieux de comprendre les effets des mutations du monde du travail sur les fonctionnements collectifs, mais également aux managers et décideurs à qui incombe la charge de conduire et mettre en œuvre les changements organisationnels et institutionnels.

Il s'adresse enfin aux agents et aux salariés, confrontés quotidiennement à la « modernisation » ou à des exigences dont ils ne perçoivent pas toujours le sens.

Un regard clinique

Chaque parti pris méthodologique est d'abord épistémique, et il est banal de dire que l'objet étudié est découpé par le regard qui le saisit. À cet égard, le travail du chercheur opère comme celui d'un éclairagiste : il choisit l'espace qui sera mis en lumière et, ce faisant, il laisse dans l'obscurité une partie du réel ; mais il fait plus que cela. Le pinceau lumineux ne fait pas que donner à voir un déjà-là qu'il suffirait d'éclairer pour le révéler, il construit ce qu'il montre, et une autre façon de montrer ferait naître un autre objet au même endroit.

Notre posture personnelle dans ce travail a été fondée sur quatre parti pris adossés à une posture clinique (1) :

- regarder dans la durée (2) ;
- regarder l'activité pour accéder à la subjectivité (3) ;
- une libre observation flottante (4) ;
- le double statut du récit (5).

LA RÉFÉRENCE À LA SOCIOLOGIE CLINIQUE

Pour caractériser aujourd'hui telle ou telle pratique de recherche en sociologie, il faut procéder à un croisement entre le paradigme dans lequel elle s'inscrit et le champ couvert. On se trouve ainsi en présence d'un tableau à double entrée dont les deux dimensions ne cessent de

Un regard clinique

Chaque parti pris méthodologique est d'abord épistémique, et il est banal de dire que l'objet étudié est découpé par le regard qui le saisit. À cet égard, le travail du chercheur opère comme celui d'un éclairagiste : il choisit l'espace qui sera mis en lumière et, ce faisant, il laisse dans l'obscurité une partie du réel ; mais il fait plus que cela. Le pinceau lumineux ne fait pas que donner à voir un déjà-là qu'il suffirait d'éclairer pour le révéler, il construit ce qu'il montre, et une autre façon de montrer ferait naître un autre objet au même endroit.

Notre posture personnelle dans ce travail a été fondée sur quatre parti pris adossés à une posture clinique (1) :

- regarder dans la durée (2) ;
- regarder l'activité pour accéder à la subjectivité (3) ;
- une libre observation flottante (4) ;
- le double statut du récit (5).

LA RÉFÉRENCE À LA SOCIOLOGIE CLINIQUE

Pour caractériser aujourd'hui telle ou telle pratique de recherche en sociologie, il faut procéder à un croisement entre le paradigme dans lequel elle s'inscrit et le champ couvert. On se trouve ainsi en présence d'un tableau à double entrée dont les deux dimensions ne cessent de

Un regard clinique

Chaque parti pris méthodologique est d'abord épistémique, et il est banal de dire que l'objet étudié est découpé par le regard qui le saisit. À cet égard, le travail du chercheur opère comme celui d'un éclairagiste : il choisit l'espace qui sera mis en lumière et, ce faisant, il laisse dans l'obscurité une partie du réel ; mais il fait plus que cela. Le pinceau lumineux ne fait pas que donner à voir un déjà-là qu'il suffirait d'éclairer pour le révéler, il construit ce qu'il montre, et une autre façon de montrer ferait naître un autre objet au même endroit.

Notre posture personnelle dans ce travail a été fondée sur quatre parti pris adossés à une posture clinique (1) :

- regarder dans la durée (2) ;
- regarder l'activité pour accéder à la subjectivité (3) ;
- une libre observation flottante (4) ;
- le double statut du récit (5).

LA RÉFÉRENCE À LA SOCIOLOGIE CLINIQUE

Pour caractériser aujourd'hui telle ou telle pratique de recherche en sociologie, il faut procéder à un croisement entre le paradigme dans lequel elle s'inscrit et le champ couvert. On se trouve ainsi en présence d'un tableau à double entrée dont les deux dimensions ne cessent de

Un regard clinique

Chaque parti pris méthodologique est d'abord épistémique, et il est banal de dire que l'objet étudié est découpé par le regard qui le saisit. À cet égard, le travail du chercheur opère comme celui d'un éclairagiste : il choisit l'espace qui sera mis en lumière et, ce faisant, il laisse dans l'obscurité une partie du réel ; mais il fait plus que cela. Le pinceau lumineux ne fait pas que donner à voir un déjà-là qu'il suffirait d'éclairer pour le révéler, il construit ce qu'il montre, et une autre façon de montrer ferait naître un autre objet au même endroit.

Notre posture personnelle dans ce travail a été fondée sur quatre parti pris adossés à une posture clinique (1) :

- regarder dans la durée (2) ;
- regarder l'activité pour accéder à la subjectivité (3) ;
- une libre observation flottante (4) ;
- le double statut du récit (5).

LA RÉFÉRENCE À LA SOCIOLOGIE CLINIQUE

Pour caractériser aujourd'hui telle ou telle pratique de recherche en sociologie, il faut procéder à un croisement entre le paradigme dans lequel elle s'inscrit et le champ couvert. On se trouve ainsi en présence d'un tableau à double entrée dont les deux dimensions ne cessent de