

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Soziologie = Revue suisse de sociologie  
= Swiss journal of sociology

**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Soziologie

**Band:** 38 (2012)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** La place des client-e-s dans la production du service au guichet de gare

**Autor:** Benelli, Natalie / Rosendale, Magdalena

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-815110>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 25.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## La place des client·e·s dans la production du service au guichet de gare

Natalie Benelli\* et Magdalena Rosende\*\*

### 1 Introduction

Dans les sociétés occidentales contemporaines, la relation de service, c'est-à-dire le travail qui implique une interaction entre un·e prestataire et un·e destinataire, concerne une majorité de salarié·e·s. En Suisse, le secteur tertiaire rassemble désormais près de trois quarts des emplois (OFS 2010). Cette évolution a fait de la relation de service un objet d'étude privilégié de la sociologie du travail et entraîné un renouvellement des outils d'analyse classiques de la discipline, centrés sur le travail industriel. Plus encore, elle a introduit une nouvelle figure dans l'étude du travail, celle du ou de la destinataire du service fourni (Borzeix 2000), dénommé·e, selon le contexte, usager/usagère, client·e, bénéficiaire ou patient·e. Les destinataires sont partie intégrante du processus de production du service (Gadrey 1990) : ils co-produisent le service ; ils interviennent dans la définition de la demande, ce qui se traduit notamment dans les stratégies de marketing (Cochoy 1999) ; enfin, le jugement qu'ils expriment sur la prestation fournie acquiert une place importante dans la régulation du rapport social de service.<sup>1</sup> Considéré·e·s comme une ressource de l'organisation (Gadrey 1990 ; Gadrey 1991), les destinataires contribuent à la production du service, affectant, par conséquent, le travail des salarié·e·s. Or, alors que les chercheur·e·s reconnaissent l'importance de la figure du destinataire, les analyses ont davantage porté sur les prestataires du service et, notamment, sur les compétences qu'elles/ils mettent en œuvre dans la relation avec les destinataires. Nous pensons ici au travail classique de Goffman (1968), selon lequel le succès de l'interaction avec les destinataires implique la mobilisation d'un triple registre technique, contractuel et civil de la part des professionnel·le·s et, dans la même veine, aux études plus récentes de Ughetto (2002), Filliettaz (2006) et Trompette (2010) ; ou encore aux travaux de Hochschild (1983) et de Molinier (2000) sur le travail émotionnel des employé·e·s de service. En revanche, les études sur les destinataires du service fourni sont encore minoritaires<sup>2</sup>, et leur savoir-faire et la place qu'il occupe dans la production du service

\* Centre en Etudes Genre LIEGE et Laboratoire de Sociologie, Université de Lausanne.

\*\* Laboratoire de Sociologie, Institut des sciences sociales, Université de Lausanne.

<sup>1</sup> Le concept de « rapport social de service » souligne le fait qu'il n'y a pas de séparation entre production et consommation du service, les deux se déroulant simultanément (Delaunay et Gadrey 1987).

<sup>2</sup> Voir McCammon et Griffin (2000) pour un état de la littérature anglophone sur la question.

notamment n'y sont guère abordés.<sup>3</sup> Au mieux, les destinataires, leurs demandes, leurs attitudes ainsi que leurs caractéristiques sociales (leur appartenance de classe, de race et de sexe notamment)<sup>4</sup>, sont traités comme des facteurs à prendre en compte dans l'analyse des interactions de service. Or, prendre au sérieux l'idée selon laquelle les destinataires sont partie intégrante de la production du service, implique de s'intéresser à la manière dont elles/ils contribuent (ou non) concrètement au travail de production. Comment la co-production du service se passe-t-elle concrètement ? Et comment la participation des destinataires affecte-t-elle le travail des prestataires ? Le présent article se propose de répondre à ces questions en examinant la place que les client·e·s occupent dans la relation de service au guichet de gare des Chemins de fer fédéraux (CFF). À travers l'analyse des stratégies commerciales et organisationnelles mises en œuvre par les CFF, du discours du personnel de guichet et de l'observation des interactions au guichet, il met au jour l'importance croissante du savoir-faire des client·e·s en matière de transports ferroviaires pour la production d'un service marchand et montre ses implications pour le travail au guichet. De fait, avec le passage d'une logique de service public à une logique de service marchand suite à la privatisation des CFF en 1999, les client·e·s deviennent le lieu stratégique de la production de valeur ajoutée et acquièrent un rôle important dans l'évaluation de la qualité des prestations fournies.<sup>5</sup> Elles/ils se trouvent ainsi au centre d'une série de dispositifs mis en place par l'entreprise dans le but de répondre conjointement aux exigences de productivité et à l'obligation de fournir un « service de qualité ». Nous montrerons que ces dispositifs contribuent à la production d'une clientèle « éduquée » en matière de transports ferroviaires, au point que celle-ci devient une ressource organisationnelle indispensable pour la production d'un service efficace et rentable. En même temps, l'analyse du discours des employé·e·s et des interactions au guichet révèle l'ambivalence du savoir-faire des client·e·s, susceptible de délégitimer les professionnel·le·s et de faire de la négociation du savoir-faire légitime un enjeu central de la relation au guichet.

3 Notons que la revue *Sociologies pratiques* a lancé, au printemps 2011, un appel à communications sur la relation de service dans l'administration publique. L'appel porte, entre autres, sur le savoir-faire des usagers et usagères dans la relation administrative. [www.sociologie-professionnels.com/offres/file\\_inline\\_src/331/331\\_P\\_5850\\_6.pdf](http://www.sociologie-professionnels.com/offres/file_inline_src/331/331_P_5850_6.pdf).

4 Voir par exemple Becker (1970) sur la relation entre enseignant·e·s et élèves et, plus récemment, Siblot (2003 ; 2006) sur les classes populaires et l'administration publique ainsi que le numéro 58/2005 de la Revue *Sociétés contemporaines*. Sur les rapports de race, voir par exemple Lee (2000) ; pour le genre, voir Gimlin (1996).

5 La notion de « service public » n'a cependant pas disparu du vocabulaire de la Confédération. Elle renvoie à la mobilité comme « droit fondamental ». En matière de transport public, la Confédération doit offrir un « service public de qualité » avec des prestations « efficaces, d'excellente qualité et accessibles à tous », tout en tenant compte des « besoins de la population et de l'économie ». DETEC (non daté).

## 2 Les destinataires dans les travaux sur la relation de service

Comme nous l'avons souligné en introduction, peu de travaux étudient la contribution des destinataires à la production du service et ceux qui s'intéressent à leur savoir-faire sont encore plus rares. Cependant, un examen de la littérature permet de saisir la façon dont les auteur·e·s, depuis les travaux classiques jusqu'aux plus récents, perçoivent la place du destinataire dans la relation de service. Celui-ci apparaît soit sous les traits d'un individu dépourvu de toute expertise, en position d'assujetti ou de dominé face à un prestataire détenteur d'autorité, soit comme une personne prenant une part active à la fabrication du service. Parsons (1955 [1951]), dans ses recherches sur la relation thérapeutique médecin-malade, met en scène un destinataire (patient) incompetent, soumis, docile et confiant face à un prestataire (praticien) dont l'expertise fonde son autorité et son pouvoir d'imposer ses conceptions et ses normes en matière de santé. Bien qu'asymétrique, la relation de service n'en est pas moins légitime et fonctionnellement nécessaire, voire harmonieuse, puisque le patient s'en remet au praticien, détenteur de compétences techniques de haut niveau et juridiquement garanties.

Alors que l'analyse fonctionnaliste met clairement en avant la complémentarité des rôles du praticien savant et actif et du patient profane et passif, Goffman (1968) constitue ce dernier comme un acteur de la relation thérapeutique qui peut intervenir plus ou moins activement dans le cours de l'action en fonction des attentes qu'il se fait de la consultation médicale. Freidson (1984) poursuit dans cette direction en établissant que les patients peuvent s'opposer au point de vue du médecin et même imposer leur propre vision des choses. Mais surtout, les patients participent à la production du service en apportant plus ou moins d'éléments sur leurs maux et les symptômes. Dans sa réflexion sur les « usages sociaux du corps », Boltanski (1971) montre comment les patients cherchent à se rendre crédibles aux yeux des professionnel·le·s de la santé, en utilisant des termes savants, en montrant une certaine familiarité avec la taxinomie médicale, c'est-à-dire en affichant une « compétence médicale ». L'expertise des patient·e·s contribue ainsi à rééquilibrer l'asymétrie de la relation thérapeutique. C'est ce que montre Hammer (2010) dans une étude récente sur les expériences de patients ayant affaire à des généralistes. En médecine générale du moins, le patient prend une part active au déroulement de la consultation en livrant ou non des informations sur son état de santé. Avec la médicalisation de la société, l'élévation du niveau d'éducation de la population et l'accès généralisé au savoir médical grâce à internet notamment, le public est de plus en plus familiarisé avec la médecine. Par ailleurs, la démocratisation de la relation thérapeutique a modifié « le statut du patient [qui] implique moins de suivre docilement la voix de l'expert que d'être considéré comme un partenaire qui a son mot à dire dans la prise en charge » (Hammer 2010, 120).



Ce constat vaut également pour l'administration publique et les services marchands, autres domaines caractérisés par l'interaction, directe ou médiatisée, entre un·e prestataire et un·e destinataire. À la différence des travaux classiques consacrés à la bureaucratie (Crozier 1963; Mills 1966; Weber 1971 [1921]) qui ne se sont intéressés qu'« à l'impersonnalisation des rapports entre producteurs des services et usagers ou clients » (Ughetto 2004, 3), plusieurs recherches récentes sur la relation administrative prennent en compte les destinataires (Weller 1999; Jeantet 2003; Hanique 2004; Siblot 2006). Elles montrent que le destinataire est un acteur central de la définition du service, en formulant sa demande, sans laquelle le service ne peut être fourni, mais également de la réalisation du service. Intéressés tantôt par les informations que les destinataires délivrent ou non, par leur présence physique ou médiatisée, par leurs attitudes (réclamations, satisfactions, agacements, etc.), ces travaux établissent comment l'intervention des destinataires corrige, confirme ou modifie le service que les prestataires sont amenés à délivrer (Weller 1998). Ainsi, les destinataires se conforment plus ou moins au rôle de profane face aux prestataires, qu'il s'agisse des membres d'une profession libérale comme dans le cas des médecins, de fonctionnaires ou du personnel dans le secteur des services marchands. Analysant les interactions entre des conseillers en banque et leurs client·e·s, Roux (2010, 315) constate qu'« une partie des clients jouent le jeu de la mise en scène d'une profession de service, affichant une ignorance (vraie ou fausse) à l'égard des sujets abordés et confirmant ainsi la compétence et la légitimité des conseillers ». D'autres affichent, face au conseiller, des compétences dans les sujets abordés ou font mention d'autres personnes ou institutions à même de fournir les mêmes services et informations, lui faisant comprendre qu'ils ne dépendent pas de lui pour obtenir les prestations demandées.

L'analyse de Roux (2010) a le mérite de mettre au jour le rôle des client·e·s dans la construction de la légitimité professionnelle des conseillers en banque et, en dernière instance, des institutions bancaires, remplaçant l'analyse de la relation de service dans un contexte organisationnel plus large. Dans le cas des banques, moins le savoir-faire des client·e·s est grand, plus les banques et leurs employé·e·s peuvent se constituer en experts. Nous verrons que la situation est plus complexe dans le cas de la relation de service au guichet de gare : si les client·e·s profanes légitiment le rôle d'expert du personnel de guichet, ils entravent la production d'une prestation efficace et empêchent les employé·e·s de répondre à l'objectif de productivité imposé par l'entreprise. Dans le cas des CFF, l'enjeu organisationnel ne consiste dès lors pas tant à construire la légitimité professionnelle des employé·e·s, mais à produire une clientèle « éduquée » à même de contribuer à la production d'un service rentable.

### Méthodes et terrain

Notre analyse se base sur une enquête de terrain réalisée auprès du personnel de guichet des CFF de deux grandes gares de la région lémanique.\* Dans l'objectif d'investiguer la place des destinataires dans la production du service, nous avons étudié le travail du personnel au guichet traditionnel, situé dans la gare, et au guichet téléphonique – le « Rail Service » – qui prend la forme d'un centre d'appels. Les employé·e·s des deux guichets délivrent, à quelques exceptions près, le même type de service : vente de titres de transports, informations, gestion de réclamations. Notons que nous n'avons pas observé de différences entre les discours des employé·e·s du guichet traditionnel et celui du personnel du guichet téléphonique en ce qui concerne la place des destinataires dans la relation de service.

Les données ont été collectées en 2007 sur une période de 4 mois auprès de vingt employé·e·s au moyen d'entretiens semi-directifs et d'observations du travail. L'échantillon, réunissant dix-sept femmes et trois hommes, a été composé par les responsables du personnel de guichet des deux gares. Nous avons mené des interviews avec 9 employé·e·s du guichet traditionnel et 11 de « Rail Service ». Les entretiens ont été menés pendant les heures de travail dans des locaux des CFF. D'une durée moyenne d'une heure, ils ont abordé les conditions de travail, le contenu du travail, la relation avec la clientèle et les changements intervenus dans le métier suite à la privatisation de l'entreprise en 1999. Nous avons également observé le travail des employé·e·s pendant onze périodes de deux heures à différents jours de la semaine et heures de la journée. Au guichet traditionnel, nous étions assises derrière l'employé·e de sorte à pouvoir observer et écouter les interactions avec la clientèle. Pour l'observation du travail au guichet téléphonique, les CFF ont mis à notre disposition des casques nous permettant d'être en double écoute des conversations entre employé·e·s et client·e·s. Un journal de terrain rassemble les notes prises lors des observations.

\* « Dynamiques actuelles du travail dans le contexte néofordiste en Suisse : le cas de la coiffure et du guichet », FNS, n° 100012-111961.

### 3 Les effets de la privatisation sur la relation de service au guichet

Établissement phare des transports publics créé en 1902 par la nationalisation de plusieurs compagnies privées, les CFF sont devenus, en 1999, une société anonyme de droit public. Actionnaire unique, la Confédération reste cependant propriétaire exclusif de l'entreprise et en définit les objectifs stratégiques. La privatisation s'est accompagnée d'une grande réforme organisationnelle et l'accroissement de la productivité est désormais un objectif affiché de l'entreprise. Celle-ci est scindée en plusieurs

divisions (voyageurs, marchandises, immobilier, etc.), dont chacune est soumise à des objectifs de résultat. Pour le « trafic voyageurs », division à laquelle appartiennent les employé·e·s de guichet, l'objectif est une croissance de la productivité de 5% par année (Confoederatio Helvetica 1999). En même temps, les CFF sont incités à axer leur évolution sur les client·e·s et à fournir une prestation de qualité (DETEC 2010). La réalisation d'une partie de ces objectifs passe par le guichet, lieu privilégié du contact avec la clientèle. Nous présentons par la suite les stratégies adoptées par l'entreprise en vue de l'articulation de la satisfaction de la clientèle avec la logique productive marchande et montrons comment elles affectent la place que les prestataires et les destinataires occupent dans la production du service.

### 3.1 Polyvalence fonctionnelle

L'adoption d'une logique marchande a ouvert la porte à la flexibilité organisationnelle et fonctionnelle du travail (Linhart et Linhart 1995 ; Sennett 2000) qui passe par la polyvalence du personnel de guichet. Alors que par le passé ce dernier travaillait à un seul guichet, il alterne désormais le travail aux différents guichets au cours d'une même journée : guichets téléphonique et traditionnel pour les employé·e·s de « Rail Service », « trafic national » et « trafic international » pour les employé·e·s du guichet traditionnel. Dans les gares, l'organisation des guichets suit la flexibilisation, le « front de vente unique » que l'on trouve dans les petites gares étant réintroduit dans les grandes gares. Ce regroupement des guichets pour le trafic national et international en un seul endroit permet d'adapter l'ouverture et la fermeture des guichets en fonction du nombre de client·e·s dans la file d'attente.

### 3.2 Développement du self-service

Conjointement à la réorganisation des guichets, l'entreprise développe progressivement les possibilités de self-service. Ce dernier s'inscrit dans une politique explicite de restructuration à long terme du travail au guichet qui consiste à recentrer ce dernier sur le service après-vente et à transférer tout ce qui relève de la recherche d'informations et de la production des titres de transport vers la clientèle<sup>6</sup>, stratégie que l'on observe également dans des agences de voyage notamment (Licoppe 2002 ; Mounier 2002). Au moyen de la fermeture ponctuelle, voire de la réduction du nombre de guichets, de l'augmentation des automates dans les gares et du développement permanent du site internet, la clientèle est peu à peu « éduquée » à acquérir des titres de transports hors du guichet et à aller chercher elle-même les informations relatives aux voyages en train. Cette « mise au travail du consommateur » passe essentiellement par ce que Marie-Anne Dujarier (2008) appelle « l'autoproduction dirigée » : le processus est canalisé par l'entreprise, qui en définit les conditions et les modalités.

---

6 Selon les responsables des services étudiés, l'objectif des CFF est de passer d'ici 2012 à la vente de 80% des titres de transport au travers de canaux de self-service.

La promotion du self-service modifie la place du destinataire dans la production du service. En accomplissant elle-même un nombre croissant de tâches auparavant effectuées par le personnel de guichet, la clientèle acquiert un savoir-faire – une « expertise » – autrefois détenu quasi exclusivement par ce dernier. Ce transfert du savoir-faire nécessaire à la production du service révolutionne le statut de la clientèle qui de profane passe à celui d'experte en transports ferroviaires.

### 3.3 Diversification des produits

La marchandisation des CFF passe également par la diversification des prestations et l'étoffement de la gamme de titres de transport, dont la promotion s'inspire de la rhétorique du « client-roi ». D'une part, la vente au guichet s'élargit à de nouveaux produits, dont les billets de loisirs (musées, concerts, manifestations sportives, spectacles, etc.). De l'autre, l'entreprise introduit des offres saisonnières et des produits flexibles. Pour les voyages à l'étranger par exemple, les client·e·s ont le choix, pour le même trajet, entre plusieurs catégories de billets, soumis à des conditions d'achat différentes. Certains titres de transport telles les cartes journalières sont vendus à un prix réduit pendant certaines périodes de l'année, ce qui vaut également pour les destinations peu fréquentées pendant la morte-saison. Les billets « combinés » (transports et manifestations) sont vendus à un prix avantageux.

Face à une gamme de produits flexible et constamment renouvelée, le personnel de guichet doit sans cesse mettre à jour ses connaissances. Cependant, la charge de travail ne permet souvent pas de faire cette actualisation, les « temps morts » au guichet étant de plus en plus rares suite à l'introduction de la polyvalence fonctionnelle. Les employé·e·s ne maîtrisent donc pas forcément la totalité de la gamme des offres, alors que les client·e·s sont de plus en plus exposé·e·s aux offres promues à l'aide d'affiches dans les gares, de flyers et de brochures. Il peut ainsi arriver que les client·e·s possèdent davantage de connaissances sur les produits offerts que les prestataires du service.

### 3.4 Standardisation des procédures de production du service

La production des services au guichet est standardisée selon des procédures fixées par la direction. Ainsi, comme dans d'autres activités de guichet (Buscatto 2002 ; Jaeger 2002), le travail au guichet de la gare se caractérise désormais par une certaine rationalisation industrielle (Gadrey 1994). D'un côté, le système informatique impose un ordre déterminé à la production des titres de transport, suivi par les employé·e·s dans les échanges avec la clientèle et reproduit par les voyageurs expérimentés lorsqu'ils s'adressent au guichet. De l'autre, le contact avec la clientèle suit des procédures soutenues par des objectifs commerciaux et des « standards de vente ».<sup>7</sup> Dans les

<sup>7</sup> Les « standards de vente » ont été introduits par les CFF au début des années 2000. Cette politique a été fortement contestée par les médias et les employé·e·s ont désormais l'interdiction d'en parler à des personnes externes. Nous n'avons ainsi pas réussi à obtenir des informations quant à leur



interactions avec le public, le personnel est ainsi tenu de suivre une démarche appelée « la roue de la vente », censée favoriser l'échange commercial et, in fine, la vente. Les employé·e·s sont, en outre, incité·e·s à tenir compte des coûts et des gains des échanges avec la clientèle, les recherches approfondies, par exemple pour trouver la meilleure offre, étant réservées aux client·e·s qui affichent une volonté claire d'acquérir un titre de transport. En même temps, les salarié·e·s disposent d'une marge de manœuvre dans l'application des règles, susceptibles d'être contournées lorsqu'elles portent préjudice à la relation marchande. Il peut ainsi arriver qu'un·e salarié·e·s accorde à un·e client·e le remboursement d'un billet, même si les conditions d'achat du titre de transport en question excluent en principe cette possibilité.

### 3.5 Mise en concurrence interne des services

La privatisation des CFF a, entre autres, entraîné la scission de l'entreprise en plusieurs divisions qui forment des unités économiques séparées. De plus, à l'intérieur de la division qui nous intéresse, le « trafic voyageurs », chaque service – ou type de guichet – gère son propre budget et répond à des objectifs de productivité propres. Il y a donc une concurrence entre services, ce qui se traduit par le fait que les salarié·e·s de chaque guichet sont incité·e·s à vendre le plus de produits accessibles également par d'autres canaux (guichet traditionnel, guichet téléphonique, internet) et de faire en sorte que les revenus des ventes aillent dans la caisse de leur propre service. Au guichet téléphonique par exemple, les client·e·s sont encouragé·e·s à payer avec une carte de crédit et à se faire envoyer leur billet par courrier postal plutôt que de le retirer au guichet de la gare. Dans ce dernier cas, le profit réalisé va au guichet traditionnel, alors que dans le cas du paiement par carte de crédit c'est le « Rail Service » qui encaisse la vente.

Les employé·e·s de chaque guichet sont en outre soumis·e·s à des objectifs de productivité annuels et ponctuels. Ces derniers, définis par les responsables de service, concernent des périodes déterminées de l'année (Pâques, été, Noël, etc.) et passent par le lancement d'actions précises, dont la durée varie de quelques jours à quelques semaines : promotion de la 1<sup>ère</sup> classe, de cartes journalières, de l'abonnement demi-tarif, etc. Pour motiver les employé·e·s à « faire du chiffre », les responsables des services lancent en outre des « compétitions » internes, récompensant avec un prix à valeur symbolique les employé·e·s qui gagnent l'épreuve (vente de billets de 1<sup>ère</sup> classe par exemple).

### 3.6 Evaluation du travail et « démarches qualité »

Enfin, le passage des CFF à une logique de service marchand est mis en acte par une évaluation constante du travail des employé·e·s de guichet. Elle prend la forme d'entretiens d'appréciation avec l'encadrement, de « faux clients » testant le service

fourni au guichet, de la double écoute par la hiérarchie des conversations téléphoniques à « Rail Service » ou encore de l’affichage des objectifs de vente et du chiffre d’affaires réalisé dans les locaux du centre d’appels qu’est le guichet téléphonique. De plus, le Service de clientèle des CFF recueille les avis des client·e·s sur les prestations fournies par l’entreprise et procède chaque année à une enquête de satisfaction par téléphone auprès d’une partie de la clientèle. Ces « démarches qualités » s’inscrivent dans la rhétorique du « client-roi », la volonté affichée des CFF de satisfaire sa clientèle en tenant compte de ses besoins et en lui offrant un service de qualité.

#### 4 La place du savoir-faire des client·e·s dans la production du service au guichet

Nous l’avons montré, les dispositifs mis en place dans le cadre de la privatisation des CFF se traduisent entre autres par le transfert sur la clientèle d’une part de plus en plus importante du savoir-faire nécessaire à la production du service. Les client·e·s deviennent ainsi une ressource organisationnelle importante pour l’entreprise, puisqu’ils contribuent activement à la production du bénéfice, en effectuant eux-mêmes des tâches auparavant réservées aux employé·e·s (self-service) et en participant activement à la production du service au guichet. A travers les figures du client « idéal » et « pénible » et l’observation des interactions au guichet, nous analysons par la suite la place que le savoir-faire des client·e·s occupe dans la production du service au guichet. Nous montrons que si les connaissances détenues par la clientèle deviennent une ressource indispensable pour le travail au guichet, elles contribuent, en même temps, à la délégitimation professionnelle des employé·e·s, au point de faire de la négociation du savoir-faire légitime un enjeu central de l’interaction au guichet.

##### 4.1 Client « idéal » et client « pénible »

Les figures du client « idéal » et « pénible », telles qu’évoquées par les employé·e·s lors des entretiens, sont révélatrices des effets que les dispositifs mis en place suite à la privatisation des CFF ont sur l’interaction au guichet. En particulier, elles mettent au jour l’importance du savoir-faire des client·e·s dans la production d’un service efficace et de qualité, comme le montre l’extrait d’entretien suivant :

*Moi, j’ai pas besoin que le client soit super sympa. Un client idéal, [...] il sait où il veut partir, il sait quand il veut partir... il est conscient du prix que ça va coûter. Par exemple quelqu’un qui vient pour Paris dans trois mois, il veut des « piccolos » [billets à petit prix]... ben super, ils les aura, pratiquement sûr. C’est un client idéal parce qu’il veut des piccolos, mais dans trois mois. Quelqu’un qui veut partir demain, [...] comme la dame qui est venue pour l’Italie [...] c’est une cliente idéale, elle dit j’aimerais*



*partir à Treviso, je suis consciente que c'est très difficile. Alors quand j'ai dit première classe, tout de suite elle a accepté. Moi, je trouve que c'est une cliente idéale. Donc elle est consciente que demain ou après-demain il y aura du monde, elle accepte les conséquences. Un client qui est énervant c'est quelqu'un qui veut partir le week-end de Pâques au meilleur prix, les meilleures places, etc. (Employée de guichet traditionnel, 26 ans, 6 ans d'ancienneté)*

Les client·e·s « idéales » et « idéaux » renvoient à une clientèle « éduquée » en matière de transports ferroviaires qui adresse au guichet une demande précise, connaît les conditions d'achat des produits offerts et permet ainsi au personnel d'effectuer le travail de manière efficace, c'est-à-dire sans perdre de temps avec de longues recherches (vérification de différentes options, prix et horaires, etc.) qui n'aboutissent pas forcément à une vente. De plus, la clientèle « idéale » accepte les conditions d'achat, est prête à acheter un billet en 1<sup>ère</sup> classe si la 2<sup>ème</sup> classe est pleine et à payer plus pour un billet remboursable. Puisqu'elles/ils ont complètement assimilé les offres des chemins de fer et acceptent, sans contestation, les conditions qui y sont liées, les client·e·s « idéales » et « idéaux » contribuent à la production d'un service rentable et satisfaisant.

Cela n'est pas le cas des client·e·s « pénibles » qui arrivent au guichet avec une demande qui est souvent floue ; elles/ils font perdre du temps aux employé·e·s qui doivent faire des recherches approfondies pour trouver la meilleure offre. La clientèle « pénible » n'accepte pas les conditions d'achat et demande un traitement spécial, par exemple le remboursement d'un billet non remboursable ou l'achat d'un billet bon marché à la dernière minute. Enfin, les client·e·s « pénibles » croient en savoir plus que l'employé·e de guichet, remettant en question les compétences de ces dernier·e·s :

*Le client pénible ben il est en général agressif. Il croit qu'il sait... alors qu'il ne sait pas forcément. Il y a des clients, des fois j'ai envie de leur dire « si vous savez mieux que moi, pourquoi vous m'appellez ? Si j'ai dit non que ce n'était pas possible, ben c'est que c'est pas possible quoi ». Le client insiste « oui, mais internet... » quoi, je veux dire, ça... c'est un client pénible. Il dit « mais je sais qu'il y a un train »... Non, ce train n'existe plus... Un client pénible, c'est quelqu'un qui veut avoir raison alors que moi je sais, ben non, c'est plus comme ça. (Employée du guichet téléphonique, 38 ans, 18 ans d'ancienneté)*

Le client « pénible » apparaît donc comme un individu qui ne sait pas ce qu'il veut, ou alors qui prétend posséder un savoir-faire supérieur ; il « sait mieux » que l'employé·e de guichet, au point de vouloir imposer sa vision des choses. Dans la définition de la clientèle « idéale » et « pénible » interviennent ainsi des critères qui

ne sont pas sans rappeler ceux que Hughes (1996) a mis en évidence pour les professions supérieures. Les membres de ces dernières réclament en effet connaître « mieux que les autres la nature de certaines questions, et qu'ils savent mieux que leurs clients ce qui ne va pas chez eux ou dans leurs affaires » (Hughes 1996, 108). Puisque la clientèle n'a pas les connaissances dont disposent les professionnel·le·s, elle ne serait donc pas à même de juger la qualité du service rendu. Demailly (2008), qui reprend l'analyse de Hughes, en conclut que pour que la clientèle soit considérée comme « bonne », elle doit répondre à trois exigences : elle ne doit pas gêner les professionnel·le·s dans leur travail ; elle doit coopérer pour rendre le service possible ; elle doit faire confiance aux professionnel·le·s. Au guichet de gare, les conditions de cette coopération sont idéales lorsque le savoir-faire des professionnel·le·s et celui de la clientèle se complètent de manière à permettre la production efficace d'un service de qualité. En revanche, les client·e·s qui savent ou croient en savoir plus, et qui ne font pas confiance au personnel de guichet, entravent une bonne prestation de service. Dans ce cas, la négociation du savoir-faire légitime devient un enjeu central de l'interaction au guichet.

#### 4.2 La négociation du savoir-faire légitime au guichet

S'il est vrai que les employé·e·s du guichet de gare s'appuient sur le savoir-faire des client·e·s pour effectuer leur travail, l'« expertise » de la clientèle ne doit, idéalement, pas équivaloir à la leur et moins encore la dépasser. De fait, les connaissances détenues par les client·e·s, fruit de l'expérience de personnes ayant l'habitude de voyager en train, d'acheter leurs titres de transport aux moyens du self-service et/ou de consulter régulièrement les offres de l'entreprise, constituent parfois un obstacle à la production d'un service rentable. Plus encore, ils remettent en question la légitimité professionnelle des employé·e·s de guichet. La négociation du savoir-faire légitime devient alors l'enjeu central de l'interaction au guichet, comme le montre l'extrait suivant du journal de terrain. Au cours de l'interaction entre une cliente du guichet téléphonique (C) et une employée de « Rail Service » (E), la première défie la seconde en remettant en question les informations qu'elle lui fournit. Par la suite, la cliente impose son savoir-faire en matière de transports ferroviaires à l'employée de guichet, amenée à exécuter les « ordres » de la cliente qu'elle est en train de servir.

Situation : La cliente (C) rappelle le guichet téléphonique pour changer la réservation effectuée par un employé du « Rail Service » lors d'un appel précédent.

C : *Je viens de faire une réservation il y a 2 heures. Le monsieur m'a dit qu'il n'y avait plus de place dans le train que je voulais, mais j'ai regardé sur le site internet de Trenitalia. Il y a encore des places disponibles. Puis-je changer la réservation ?*  
La cliente dit à l'employée quel train elle souhaite prendre. L'employée lui demande le numéro de sa réservation, elle l'introduit dans le logiciel et la fiche

de la cliente s'affiche à l'écran. Elle ouvre le programme qui permet de voir les trains et les horaires, le train que la dame veut prendre n'apparaît pas.

E: *Je vais aller sur le site de Trenitalia... parce que je ne l'ai pas ici. Juste un instant.* Long silence, l'employée fait des recherches sur le site de Trenitalia. *Alors il faut voir parce que là il y en a un... ils ne sont pas directs...* Elle cherche dans le système, ce n'est pas clair. La cliente répète sa demande et dit plusieurs fois qu'elle ne comprend pas pourquoi l'employé qu'elle a eu au téléphone auparavant lui a dit qu'il n'y avait plus de place dans ce train alors qu'il y en a encore. L'employée, qui est toujours en train de faire des recherches sur le site de Trenitalia, lui répond qu'elle a tout à fait bien compris sa demande. La cliente explique qu'il y a deux trains qui partent à la même heure depuis Milan pour Bologne, un Eurostar et un Intercity. Il n'y a plus de place dans l'Eurostar, mais dans l'Intercity oui, c'est ce que l'employé de Rail Service n'avait pas vu.

E: *Vous voulez que je vous rappelle? Vous me donnez votre numéro de téléphone, je regarde et je vous rappelle.* L'employée semble énervée.

C: *J'aimerais changer la réservation.*

E: *Oui, j'ai compris!* Elle raccroche et continue à faire des recherches sur internet. Une minute plus tard elle rappelle la cliente. *Oui, bonjour, c'est la gare, c'est Mme S.? Le train que vous m'indiquez, c'est Milan Rogoredo, c'est le 569.*

C: *Moi, j'ai le train numéro 599... je sais qu'il existe, j'ai déjà pris ce train.*

E: *Bon, je vais voir si je peux réserver le 599... Ah oui, j'ai ça... je ne comprends pas pourquoi je ne l'avais pas avant.* Elle fait la réservation et dit à la cliente qu'elle annule la réservation précédente.

C: *Je ne comprends pas pourquoi vous n'avez pas fait ça tout de suite, je savais qu'il y avait ce train.*

E: *Parce que ça ne s'affiche pas toujours. [...] Je vous ai changé la réservation. Vous partez à 21h05 de Milan, vous arrivez à Bologne à...*

C: *Non, je veux le train qui part à 20h de Milan.*

L'employée vérifie le numéro de train, il s'avère qu'elle n'a pas réservé le 599 demandé par la cliente, mais encore un autre.

E: *Je ressaie le 599... C'est bon. Excusez-moi, c'est bon! Comme je l'avais pas vu... Maintenant on a trouvé. Deux places, c'est bon.*

(extrait du journal de terrain; employée de Rail Service,  
44 ans, 5 ans d'ancienneté)

L'extrait du journal de terrain révèle que le savoir-faire des client·e·s peut à la fois constituer un obstacle à une prestation efficace et remettre en question la légitimité professionnelle du personnel de guichet. Dans le cas cité, la réservation du billet de train en question prend beaucoup de temps, puisque l'employée est obligée à faire des recherches prolongées sur un site externe à celui des CFF. En outre, puisqu'elle rappelle la cliente, cette dernière ne paie qu'une partie des frais de service du guichet téléphonique (CHF 1.19/minute). De plus, l'extrait montre que face à une cliente « experte », l'employée de « Rail Service » ne parvient pas à faire valoir son statut de professionnelle, au point d'être délégitimée. Cela d'autant plus que la concurrence interne entre les différents types de service et de guichet amène les employé·e·s à faire de leur mieux pour fidéliser la clientèle, au risque – comme dans le cas observé – d'être réduit·e·s au statut d'exécutant·e·s. La position dominante des client·e·s face à un personnel mis à mal par les stratégies productives de la direction est sans doute renforcée par la rhétorique du « client-roi » qui, en mettant l'accent sur leur satisfaction, confère aux client·e·s un droit d'autorité sur les employé·e·s. L'affrontement avec le savoir-faire des client·e·s prend ainsi place dans un contexte organisationnel et commercial qui oblige le personnel de guichet à accepter que la clientèle se comporte face à lui en « contremaître », pour reprendre l'idée de Dujarier (2006). Dans ce sens, la privatisation des CFF et les politiques qui l'accompagnent – à travers le rôle qu'elles assignent aux client·e·s – s'attaquent au fondement même du savoir-faire des employé·e·s de guichet.

L'analyse de la relation de service au guichet de gare montre ainsi que, paradoxalement, le « bon client » est un client qui ne se comporte pas en « client-roi », mais qui collabore à la production du service en se soumettant au cadre fixé par l'organisation et en s'en remettant au professionnel. Pour que la co-production du service se passe de manière à répondre aux objectifs marchands, la contribution des client·e·s doit compléter celle des employé·e·s selon le cadre organisationnel fixé par l'entreprise. En revanche, lorsque les informations fournies par les client·e·s sont trop floues, que les client·e·s savent ou croient en savoir plus que les employé·e·s ou lorsqu'ils se comportent en « client-roi », par exemple en revendiquant un traitement spécial, la production d'un service rentable et de qualité au guichet est alors entravée. Dans ce sens, le « client-roi » des CFF demeure bien une figure rhétorique, comme l'observe Weller (1998) dans le cas des administrations publiques. Cependant, l'analyse montre qu'il s'inscrit dans des politiques organisationnelles qui ont des effets concrets sur le travail au guichet.

## 5 Conclusion

Les dispositifs organisationnels et commerciaux mis en place par les CFF suite à la privatisation en 1999 se traduisent, entre autres, par le transfert sur la clientèle d'une

partie de plus en plus importante du savoir-faire auparavant réservé aux employé·e·s. En « éduquant » les client·e·s à devenir des « expert·e·s » en matière de transports ferroviaires, les CFF font de leur clientèle une ressource organisationnelle importante, puisqu'elle produit de plus en plus souvent elle-même ses titres de transports via le self-service et/ou a suffisamment bien assimilé les offres et procédures pour contribuer activement à la production d'un service rentable. Ce changement dans le statut de la clientèle qui passe de « profane » à « experte » en matière de transports ferroviaires entraîne des mutations dans le travail au guichet, en particulier au niveau des interactions entre le personnel et la clientèle. L'analyse des figures du client « idéal » et « pénible » telles qu'évoquées par les employé·e·s de guichet et l'observation des interactions au guichet révèlent l'importance que le savoir-faire des client·e·s a pour la production d'un service qui réponde aux objectifs commerciaux fixés par l'entreprise suite à la privatisation. Or, le rapport des employé·e·s au savoir-faire de la clientèle est pour le moins ambivalent, à la fois exigé, car nécessaire à la production du service, et redouté. Les connaissances des client·e·s risquent en effet d'entraver la réalisation d'une prestation de service efficace et de remettre en cause la légitimité des professionnel·le·s.

L'analyse de la relation de service au guichet de gare souligne, comme le signale Marie-Christine Combes (2002), l'importance de replacer la relation de service dans son environnement organisationnel pour appréhender les interactions entre prestataires et destinataires. De fait, pour comprendre la place que le savoir-faire des client·e·s occupe dans la production du service au guichet, il est nécessaire d'étudier les politiques organisationnelles et commerciales qui définissent le cadre dans lequel cette production a lieu. Dans le cas des CFF, l'enjeu consiste alors à produire un client « éduqué », à même de contribuer activement à la production du service. Dans ce sens, le client « idéal » des CFF se distingue moins de ce que l'on pourrait penser du patient imaginé par Parsons. Ce qui change par rapport au modèle parsonien, c'est la façon dont les client·e·s des CFF contribuent à la production du service, en possédant un savoir-faire qui est le fruit de l'assimilation des offres et des procédures mises en place par l'entreprise. C'est à cette condition que la contribution de la clientèle bénéficie le plus aux CFF, alors que dans le cas des professions libérales indépendantes, le client doit être profane pour servir au mieux les intérêts des professionnel·le·s.

## 6 Références bibliographiques

- Becker, Howard S. 1970. Social-class variations in the teacher-pupil relationship. Pp. 137–150 in *Sociological Work. Method and Substance*, édité par Howard S. Becker. Chicago : Aldine Publishing Company.
- Boltanski, Luc. 1971. Les usages sociaux du corps. *Annales ESC* 1 : 205–233.



- Borzeix, Anni. 2000. Relation de service et sociologie du travail – l'usager : une figure qui nous dérange? *Cahiers du genre* 28 : 19–48.
- Buscatto, Marie. 2002. Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du travail* 44(1) : 99–117.
- Cochoy, Franck. 1999. *Une histoire du marketing: discipliner l'économie de marché*. Paris: La Découverte.
- Combes, Marie-Christine. 2002. La compétence relationnelle: une question d'organisation. *Travail et Emploi* 92 : 5–18.
- Confoederatio Helvetica. 1999. Le Conseil fédéral définit les objectifs stratégiques de la société anonyme CFF. Communiqué de presse. Berne, DETEC, <http://www.admin.ch/cp/f/370245BF99E969F0@mbox.suvek.admin.ch.html> (15.05.2011).
- Crozier, Michel. 1963. *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- Delaunay, Jean-Claude et Jean Gadrey. 1987. *Les enjeux de la société de service*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Demailly, Lise. 2008. *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*. Villeneuve d'Asq: Presses Universitaires du Septentrion.
- DETEC (Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication). Non daté. Service public. Berne, DETEC, [http://www.uvek.admin.ch/themen/service\\_public/index.html?lang=fr](http://www.uvek.admin.ch/themen/service_public/index.html?lang=fr) (08.06.2011).
- DETEC (Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et des communications). 2010. Objectifs stratégiques assignés aux CFF. Objectifs stratégiques pour les CFF, 2003–2006. Berne: DETEC, [www.uvek.admin.ch/themen/00681/00988/00990/index.html?lang=fr](http://www.uvek.admin.ch/themen/00681/00988/00990/index.html?lang=fr) (20.06.2011).
- Dujarier, Marie-Anne. 2006. *L'idéal au travail*. Paris: PUF.
- Dujarier, Marie-Anne. 2008. *Le travail du consommateur*. Paris: La Découverte.
- Fillietaz, Laurent. 2006. Asymétrie et prises de rôles. Le cas des réclamations dans les interactions de service. Pp. 89–112 in *Les interactions asymétriques*, édité par Marty Laforest et Diane Vincent. Québec: Editions nota bene.
- Freidson, Eliot. 1984. *La profession médicale*. Paris: Payot.
- Gadrey, Jean. 1990. Rapports sociaux de service : une autre régulation. *Revue économique* 41(1) : 49–69.
- Gadrey, Jean. 1991. Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion. Pp. 2–27 in *La relation de service dans le secteur public*, édité par la RATP-DRI (tome 4). Paris: RATP.
- Gadrey, Jean. 1994. La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle? *Revue française de sociologie* 35(2) : 163–195.
- Gimlin, Debra. 1996. Pamela's Place: Power and Negotiation in the Hair Salon. *Gender and Society* 10(5) : 505–526.
- Goffman, Erving. 1968. *Asiles*. Paris: Editions de Minuit.
- Hammer, Raphaël. 2010. Expériences ordinaires de la médecine. Confiances, croyances et critiques profanes. Zurich: Seismo.
- Hanique, Fabienne. 2004. *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Toulouse: Eres.
- Hochschild, Arlie Russel. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California.
- Hughes, Everett. 1996. Les professions établies. Pp. 107–121 in *Le regard sociologique. Essais choisis*, édité par Jean-Michel Chapoulie. Paris: Editions EHESS.
- Jaeger, Christine. 2002. L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Les cas de deux centres d'appels. *Réseaux* 114 : 53–90.



- Jeantet, Aurélie. 2003. «A votre service!» La relation de service comme rapport social. *Sociologie du travail* 45(2) : 191–209.
- Lee, Jennifer. 2000. The Salience of Race in Everyday Life: Black Customers' Shopping Experience in Black and White Neighborhoods. *Work and Occupation* 27 : 353–376.
- Licoppe, Christian. 2002. L'évolution des pratiques professionnelles dans les centres d'appels des agences de voyages sur internet. Inscriptions socio-techniques de la coordination marchande. *Réseaux* 114 : 118–151.
- Linhart, Danièle et Robert Linhart. 1995. Les ambiguïtés de la modernisation. Le cas du juste-à-temps. *Réseaux* 69 : 47–69.
- McCammon, Holly J. et Larry J. Griffin. 2000. Workers and Their Customers and Clients : an Editorial Introduction. *Work and Occupation* 27 : 278–293.
- Mills, Wright, 1966. *Les cols blancs*. Paris : Maspéro.
- Molinier, Pascale. 2000. Travail et compassion dans le monde hospitalier. *Les Cahiers du genre* 28 : 49–70.
- Mounier, Céline. 2002. Du statut d'agent de réservation à celui de conseiller client. Analyse d'une transition professionnelle dans deux centres d'appels. *Réseaux* 114 : 153–177.
- OFS (Office fédéral de la statistique). 2010. Travail, rémunération – Activité professionnelle et temps de travail. Indicateurs. Neuchâtel : OFS, [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/02/blank/key/erwerbstaetige0/nach\\_sektor\\_und\\_region.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/02/blank/key/erwerbstaetige0/nach_sektor_und_region.html) (13.05.2011).
- Parsons, Talcott. 1955 [1951]. *Eléments pour une sociologie de l'action*. Paris : Plon.
- Roux, Xavier. 2010. Les professionnels de la vente dans les banques : conseillers en vitrine, commerciaux en coulisses? Pp. 310–320 in *Sociologie des groupes professionnels*, édité par Didier Demazière et Charles Gadéa. Paris : La Découverte.
- Sennett, Richard. 2000. *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris : Albin Michel.
- Siblot, Yasmine. 2003. Les relations au guichet : interactions de classes et classements sociaux. *Lien social et Politiques* 49 : 183–190.
- Siblot, Yasmine. 2006. *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Trompette, Pascale. 2010. Les conseillers funéraires : du tact civil aux tactiques commerciales. Pp. 299–309 in *Sociologie des groupes professionnels*, édité par Didier Demazière et Charles Gadéa. Paris : La Découverte.
- Ughetto, Pascal. 2002. Compétence de service : état des lieux d'une problématique. *Document de travail* 02.03. LATTS (CNRS), Paris, [http://latts.cnrs.fr/site/p\\_lattsperso.php?Id=2072&style=&col=](http://latts.cnrs.fr/site/p_lattsperso.php?Id=2072&style=&col=) (20.06.2011).
- Ughetto, Pascal. 2004. Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman. *Document de travail* 04.09. Paris : IRES.
- Weber, Max. 1971 [1921]. *Economie et société*. Tome 1. Paris : Plon.
- Weller, Jean-Marc. 1998. Abuse-t-on de la notion de relation de service? A propos de la modernisation des administrations. *Education permanente* 137 : 9–21.
- Weller, Jean-Marc. 1999. *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Paris : Desclée de Brouwer.