



HAL
open science

La construction sociale du produit financier postal

Faïz Gallouj, Jean Gadrey, Edwige Ghillebaert

► **To cite this version:**

Faïz Gallouj, Jean Gadrey, Edwige Ghillebaert. La construction sociale du produit financier postal. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1999, 70 (3), pp.417-445. 10.1111/1467-8292.00119 . halshs-01133215

HAL Id: halshs-01133215

<https://shs.hal.science/halshs-01133215>

Submitted on 18 Mar 2015

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

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

Published in Annals of Public and Cooperative Economics : GALLOUJ F., GADREY J., GHILLEBAERT E. (1999), La construction sociale du produit financier postal, Annals of Public and Cooperative Economics, Vol. 70, n°3, septembre, p. 417-445.

La construction sociale du produit financier postal

Faïz Gallouj, Jean Gadrey et Edwige Ghillebaert¹
CLERSE
Université de Lille I et IFRESI-CNRS

Résumé

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

Introduction

Ce travail a pour objet de mettre en évidence les "produits" explicites et implicites de La Poste, dans son activité financière, à partir de l'examen du travail quotidien des agents des bureaux de poste et des modules des centres régionaux de services financiers².

Quel que soit le niveau d'analyse retenu (La Poste dans son ensemble, un niveau organisationnel inférieur), il semble qu'on puisse associer les différentes missions ou "produits" de La Poste à des "mondes" différents (ensemble de produits ou de conceptions de produits, de critères d'évaluation des produits et des performances...). En s'appuyant librement

¹ Nous remercions vivement pour leurs commentaires les rapporteurs anonymes ainsi que les responsables de la Revue.

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

sur la grille de Boltanski et Thévenot (1991), on constate que les services et notamment les services postaux peuvent être définis et évalués selon des critères de justification différents : des critères industriels (volumes, trafics, productivité...), marchands (chiffre d'affaires, marges,...), civiques (équité, justice,...) ; domestiques (qualité des liens personnels), de réputation (renommée, image,...), de créativité ou d'inspiration.

La prise en compte de la multiplicité de ces mondes revêt une importance toute particulière dans les services et le tertiaire en général. En effet, plus que dans toute autre activité économique, les registres de la justification des qualités du produit (les mondes de référence) y sont pluriels, concurrents et souvent ambigus. Cette tension, source de la diversité des produits explicites ou implicites, peut s'interpréter de différentes manières. Tout d'abord, le support de certains services est d'une nature particulière : il s'agit d'individus ou de collectifs d'individus dont la vie manifeste de multiples facettes (domestique, civique, économique) ; ensuite, c'est au tertiaire qu'appartiennent un grand nombre d'activités dans lesquelles le registre civique joue ou est censé jouer un rôle central : les services publics et sociaux.

On ne retiendra ici pour simplifier que quatre des six mondes de Boltanski et Thévenot :

- le monde industriel dont les modes principaux de qualification et d'évaluation des produits sont les volumes, les trafics et les opérations techniques,
- le monde marchand qui envisage le " produit " en termes de valeur, d'opérations monétaires et financières,
- le monde domestique qui valorise les relations interpersonnelles, l'empathie et les liens de confiance consolidés au cours du temps, et qui accorde une importance centrale à la qualité des relations dans l'évaluation du produit,
- le monde civique : celui des relations sociales fondées sur le souci de l'égalité de traitement, de l'équité et de la justice.

Ces quatre mondes (qui sont des mondes " purs " ³) semblent en effet particulièrement adaptés à notre objet d'analyse à savoir les " produits " ou missions (implicites et explicites) de La Poste financière.

Sans pour autant négliger les autres mondes, ce travail met volontairement l'accent sur les diverses manifestations du monde social et civique : celui des "produits" civiques, c'est-à-dire des "produits" qui contribuent au lien social, à la solidarité, à l'identité collective et citoyenne. La découverte de ce monde civique emprunte, dans cette contribution, deux chemins différents mais complémentaires : celui d'une tentative de recension systématique des différents "produits" civiques institutionnalisés ou ad hoc (laissés à la discrétion de l'agent) ; celui d'une tentative sinon d'évaluation, du moins, dans un premier temps, d'identification de ces produits et des coûts ou surcoûts correspondants⁴.

Les enjeux sont en effet de taille tant pour la société dans son ensemble que pour La Poste en tant qu'entreprise. Ces "produits" sont en effet mal identifiés, difficiles à évaluer. Ils échappent le plus souvent, volontairement ou involontairement, aux systèmes de contrôle de gestion. Ce monde social et civique et ses produits revêtent pourtant une grande importance

³ Dans la réalité, il n'est pas exclu, en effet, comme nous le fait remarquer un rapporteur anonyme, que certains critères débordent les frontières du monde où ils constituent le critère dominant. Ainsi, les problèmes de confiance et de justice qui sont au cœur respectivement des mondes domestiques et civiques ne sont pas absents des autres mondes.

⁴ A des fins d'illustration nous n'avons pas hésité à nous appuyer abondamment sur des extraits d'entretiens et de compte-rendu d'observation.

pour une société au sein de laquelle ils contribuent à maintenir certains membres fragilisés par des handicaps cognitifs ou économiques bien souvent cumulatifs. Pour cette société ainsi que pour La Poste, ces produits sont à l'origine d'une *valeur ajoutée sociale* dont il convient de prendre toute la mesure. Pour La Poste, "entreprise publique en concurrence", cette valeur ajoutée d'une nature particulière, peut entrer en contradiction avec la valeur ajoutée au sens plus traditionnel, marchand (valeur ajoutée aux prix de marché), ou industriel (valeur ajoutée "en volume").

Au total cette contribution est organisée autour de trois points.

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

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

— En conclusion nous tentons de mettre en évidence différents niveaux possibles de conflits entre les mondes (§3).

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

Outre son activité de collecte et de distribution de courrier, La Poste exerce une activité bancaire et financière (comptes courants, épargne ordinaire et boursière...) concurrente de celle des institutions financières traditionnelles. Le service financier de La Poste diffère cependant à plusieurs titres de celui de ses concurrents.

Le service financier de La Poste est un service

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

La notion de service financier de La Poste désigne ainsi un ensemble d'opérations de traitements (gestion, circulation, valorisation), réalisées par les employés de cette entreprise (B) pour le compte d'un client (A), sur un support (C) détenu par A qui est ici de l'argent, des symboles monétaires, des titres de propriété ou de créance.

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

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

(A) : *spécificités des clients*. La Poste est en effet, pour une partie de sa clientèle, une "banque par défaut". Il s'agit de la clientèle exclue du système bancaire traditionnel pour des raisons de défaillance économique (insuffisance de revenus, incidents de paiements). Il ne faut pas

cependant en conclure, comme on le fait trop souvent, que La Poste est la "banque des pauvres". Elle compte en effet un nombre important de clients appartenant aux classes moyennes et aisées. En valeur absolue, on pourrait même inverser l'image et conclure qu'elle est "une grande banque de riches". Une spécificité importante de La Poste est ainsi la plus grande diversité des profils de clientèles et leur cohabitation, certes parfois problématique (crainte que les "mauvais" clients chassent les "bons").

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

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

Différents horizons temporels et différents mondes de production

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

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

Selon l'horizon temporel (l'espace temps de l'analyse) envisagé, on peut en effet retenir deux représentations des "produits" ou "effets du service" qui diffèrent par leurs caractéristiques d'usage, leurs caractéristiques techniques et les compétences mobilisées : *le produit direct ou immédiat* à court terme, qui correspond à la prestation de service en actes, c'est-à-dire au moment (bien identifiable) où le prestataire exerce son activité sur le support du service, et *le produit indirect ou médiat* lorsque sont pris en compte les effets éventuels du service dans la durée ainsi que d'autres facteurs notamment d'environnement (cf. tableau 1).

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

	aléatoires		
--	------------	--	--

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

b) La distinction entre plusieurs mondes de produits

Il s'agit de la distinction entre "plusieurs familles de caractéristiques ou de critères d'évaluation de l'activité, de ses produits et performances" : le monde industriel (Y_{i1}), le monde marchand (Y_{i2}), le monde relationnel ou domestique (Y_{i3}), le monde civique (Y_{i4}). Les deux premiers mondes peuvent être qualifiés de *mondes de la computation* : il s'agit de compter des volumes ou des valeurs ; les deux derniers peuvent être réunis sous le terme de *mondes de la relation* : il s'agit non plus de compter, mais de "compter sur". Ces mondes de la relation prennent une importance toute particulière dans les services, et notamment dans les services publics, en raison sans doute de l'importance de la relation de service (comme mode de coordination entre agents économiques) dans ce type d'activités.

Ces mondes peuvent être envisagés à différents niveaux de l'organisation. Le tableau 2 est consacré à la désignation et à l'évaluation des "produits" de La Poste financière dans son ensemble. Il est construit en croisant les quatre mondes (familles de caractéristiques ou critères ou "grandeurs") retenus et deux horizons temporels (le court terme et le long terme). Autrement dit, le tableau 2 permet d'élargir la représentation du produit en prenant en compte la dimension du temps (les effets dans le temps) et la consistance et l'inscription sociale du "produit". Celui-ci perd ainsi le caractère d'"anonymat" que lui attribue la théorie standard, c'est-à-dire son caractère d'indépendance vis-à-vis des usagers et des usages. Au total, huit types différents de produits sont mis en évidence et illustrés ($[Y^a_{i1}]$, $[Y^a_{i2}]$, $[Y^a_{i3}]$, $[Y^a_{i4}]$, $[Y^b_{i1}]$, $[Y^b_{i2}]$, $[Y^b_{i3}]$, $[Y^b_{i4}]$).

Il s'agira pour nous dans la suite de ce travail de préciser l'expression de ces mondes à des niveaux organisationnels plus fins : le centre financier et au sein de celui-ci les modules de gestion de la clientèle. Pour faciliter l'analyse, on abandonnera le plus souvent dans la suite de ce travail la variable Y_{i3} (le monde relationnel ou domestique) dans la mesure où elle est souvent difficilement dissociable des trois autres et notamment de la variable Y_{i4} (le monde civique). En effet, la réalisation de quasi-prestations sociales et civiques s'appuie souvent sur des liens et des arrangements interpersonnels et sur une individualisation du service.

Dans le tableau 2, nous n'avons pas tenté de distinguer les "produits" du point de vue des utilisateurs (c'est-à-dire en fonction des critères qu'ils valorisent), et les "produits" et les résultats de l'organisation productrice. C'est un aspect important et négligé de la construction sociale du produit. Evidemment, dans une optique néoclassique marchande, il y a identité puisque la valeur (marchande) d'un service est la même, à l'équilibre de part et d'autre du marché. Mais dès que l'on quitte ce monde enchanté (et il faut bien le faire ici puisque nombre de services bancaires ne sont pas rémunérés, ne donnent pas lieu à la construction d'un marché) il y a des différences importantes.

Par exemple, le produit net bancaire (ou d'autres indicateurs de résultats financiers d'un exercice) est certainement un des "produits directs" possibles de La Poste dans sa fonction financière, mais ce n'est certainement pas un indicateur de produit direct aux yeux des utilisateurs de type final. Par contre, le rendement (réel) des fonds placés par les clients peut être considéré comme une caractéristique d'usage importante pour les produits de type

"gestion des comptes d'épargne", qui sont des produits directs si on s'intéresse à la gestion à court terme, et des produits indirects s'il s'agit de long terme.

(Indicateur de)	Mondes de la computation		Mondes de la relation	
	monde industriel (Y _{i1})	monde marchand (Y _{i2})	monde relationnel ou domestique (Y _{i3})	monde civique (Y _{i4})
Produit direct (court terme, "output") (Y ^a)	- à peu près les mêmes indicateurs que pour les banques : transactions effectuées, comptes gérés (par types), indicateurs industriels de qualité (erreurs, dysfonctionnements)	- produit net bancaire et notions associées - dépôts (montants) - compétitivité selon les activités	- production de liens personnels dans le domaine de l'activité financière - individualisation du service - arrangements interpersonnels	- services de "banque sociale" : acceptation d'ouverture de comptes pour les faibles revenus, sanctions "humanisées", conseils aux personnes en difficulté...(voir nombreux exemples précis dans le tableau 4) - gratifications pour les agents (marques de reconnaissance, sur-reconnaissance des compétences, renvoi d'une image notabiliaire) ⁵
Produit indirect (long terme, "outcome") (Y ^b)	- création et surtout circulation monétaire par la Poste (indicateurs techniques)	- degré d'autofinancement du développement de l'activité financière - contribution de l'activité financière à la rentabilité de long terme des clients et autres effets externes mesurables en unités monétaires - rendement à long terme des fonds placés	- production de comportements de fidélité (à l'entreprise et/ou à certains agents) et de confiance réciproque	- contribution à la solidarité nationale ou locale à l'égard des plus démunis - contribution à l'aménagement du territoire et au développement local (zones rurales, quartiers urbains)

Tableau 2 : Les mondes de " production " ou " familles de critères " de définition des produits de La Poste financière. D'après Gadrey (1996) et entretiens effectués (Ce tableau ne prétend pas à l'exhaustivité. On se contente d'y fournir quelques illustrations)

Produits et mondes de production dans le service financier postal

L'objectif de cette section est de mettre en évidence la nature des "produits" (et notamment des produits sociaux) tels qu'ils ressortent des investigations réalisées notamment dans les modules⁶. Le module est pour nous une unité d'analyse pertinente dans la mesure où il est, au sein du centre financier, la principale innovation organisationnelle susceptible d'affecter la nature du produit et où il constitue le principal lieu d'interaction avec le client.

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

L'expression du monde industriel

⁵ selon Gautrat et Gounouf (1995)

⁶ Les modules sont, au sein des centres financiers régionaux, les unités organisationnelles qui gèrent les comptes des clients d'une zone géographique donnée. Leurs principales missions sont résumées dans le tableau 3.

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

a) *Produits directs relevant du monde industriel : $[Y^a_{iI}]$*

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

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

- pour le chantier "vérifications" : nombre de coupons, nombre d'erreurs de signature, nombre d'extraits de comptes expédiés...
- pour le chantier "relations clientèle" : nombre de fausses imputations liées aux numéros de comptes, nombre d'opérations comptabilisées pour un montant erroné, nombre de doubles crédits ou doubles débits, nombre de demandes de renseignements par types, nombres de communications téléphoniques, nombres de réponses écrites...
- pour le chantier "défenses de payer" : nombre d'établissements de défenses de payer, nombre d'arrêts de défenses de payer...
- pour le chantier "bénéficiaires ou impayés" : nombre de chèques rejetés, nombres d'interdictions bancaires, nombre d'incidents de paiements, nombre de dépassements de découverts autorisés...
- pour le chantier "gestion des dossiers" : nombre d'ouvertures de comptes (CCP, épargne classique, épargne logement, épargne boursière), nombre de changements d'intitulés...
- pour le chantier "produits" : nombre de cartes bancaires délivrées, nombre de carnets de chèques délivrés, nombre d'adhésions audioposte, nombre d'adhésions vidéoposte, nombre de postchèques délivrés...
- pour le chantier "contentieux" : nombre d'avis-à-tiers détenteur, nombre de saisies-attribution, nombre de redressements et liquidations judiciaires...

Chantier ou missions	Définition
1) vérification	vérification de ce qui a été traité informatiquement durant la nuit : les coupons, les opérations groupées ; vérification des signatures dans certains cas ; pointage et mise sous pli des extraits de compte ; expéditions des extraits par l'agent de liaison
2) relation clientèle	traitement par téléphone ou par écrit des <i>réclamations</i> (tout ce qui touche au solde d'un compte : ex fausse imputation d'un chèque) et des <i>renseignements</i> (demandes d'informations sur le solde, l'arrivée d'un chèque ou l'attente d'un VCI ou d'un débit)
3) défense de payer	opérations relatives aux oppositions sur les chèques à la suite d'une perte ou d'un vol
4) bénéficiaires ou impayés	traitement des chèques impayés, mise en interdiction bancaire, levée des interdictions bancaires
5) gestion des dossiers	ouverture de compte, changement d'intitulés, etc.

6) produits	virement d'office, prélèvement d'office, délivrance de postchèques, de CCPserviceplus, de CCépargne, de carnets de chèques, de cartes bancaires, ventes de vidéopostes (depuis peu)
7) clôture	il existe différents types de clôture : clôture par le client, par le centre
8) contentieux	avis-à tiers-détenteur, saisies-arrêts...

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

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

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

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

L'expression du monde marchand

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

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

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

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

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

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

En termes généraux, c'est-à-dire sans retenir le module comme unité d'analyse, le monde civique, dans son expression directe (immédiate), correspond aux missions de "banque sociale" qui consistent à accepter d'ouvrir des comptes aux "exclus" du système bancaire

traditionnel, et à gérer ces exclus de manière souple et humanisée. Dans son expression indirecte (médiante), ce monde civique se manifeste par sa contribution à l'aménagement du territoire, à la solidarité nationale et à la cohésion sociale (cf. Tableau 2).

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

Pauvreté et difficultés financières associées :

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

Difficultés cognitives de compréhension et de communication :

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

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

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

En abandonnant ici, pour simplifier, la distinction entre la production directe et la production indirecte⁷, et en retenant le module comme unité principale d'analyse, on peut aborder de manière plus fine les produits de ce monde civique en considérant à la manière de Goffman (1968) la relation de service comme une *relation de réparation*.

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

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

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

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

⁷ En effet, si elle est analytiquement intéressante, cette distinction n'est pas toujours aisée à mettre en pratique.

Pour éviter une vision tronquée des services financiers postaux, nous compléterons les matériaux empiriques issus des centres financiers par des éléments issus des bureaux de Poste⁸.

a) Valeur ajoutée et surcoûts relatifs aux difficultés cognitives

Dans le monde civique plus qu'ailleurs⁹, les protagonistes sont confrontés à d'importantes difficultés de communication de l'information nécessaire à la prestation. Ces difficultés peuvent tenir à la complexité des problèmes rencontrés par les clients ou à l'inaptitude de ceux-ci à communiquer (les deux phénomènes bien souvent se conjuguent). Elles induisent des coûts importants pour La Poste (comparativement à d'autres institutions financières) dont il serait intéressant de tenter des estimations. Nous nous contenterons ici d'énoncer les principales caractéristiques de la relation de service liées à ce registre, de les illustrer par des extraits d'entretiens et d'énoncer quelques éventuels éléments d'appréciation qualitative quant à la nature du coût.

Ce sont les caractéristiques socio-économiques d'une partie importante des clients concernés (analphabétisme, illettrisme, populations étrangères, personnes âgées,...) qui sont à l'origine de difficultés de communications orales ou écrites. Ces difficultés s'expriment bien évidemment dans les deux sens de la relation de service comme l'illustrent les extraits d'entretiens ou les comptes rendus d'observation suivants :

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

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

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

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

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

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

⁸ Pour une analyse détaillée de ce type de prestations aux guichets des bureaux de poste, cf. Gadrey, Ghillebaert, Gallouj, 1997.

⁹ Les problèmes de communication et d'information peuvent se manifester dans d'autres mondes. Mais ils prennent dans le monde civique une ampleur particulière.

comme il existe des interprètes dans certains bureaux de poste, on pourrait ainsi envisager, en tant que prestation de réparation, des interprètes au téléphone dans les centres financiers.

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

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

+ *Services de traduction*

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

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

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

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

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

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

+ *Services de formation et d'autonomisation individuelle*

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

+ *Rédaction d'actes*

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

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

- Les efforts d'autonomisation et d'apprentissage initiés par les agents avortent la plupart du temps. On assiste à un refus d'apprentissage de la part de clients, réfractaires aux procédures les plus simples et les plus répétitives (la mémorisation de la case destinée à la signature d'un document standard comme un mandat, par exemple). Une logique de dépendance et d'assistanat continue de prévaloir.

- La mise en place de ce type de prestation de réparation attire d'autres clients en difficulté provenant d'autres zones de chalandise.

- Certaines de ces prestations peuvent également tenter certains clients ne souffrant d'aucun handicap cognitif, mais souhaitant échapper à une charge de travail fastidieuse. C'est le cas de la rédaction d'actes, comme en témoignent les extraits d'entretiens suivants.

"Beaucoup de clients prétextent qu'ils n'ont pas leurs lunettes car ils ont la flemme de remplir les formulaires et demandent au guichetier de le faire." (Grand bureau de poste, quartier défavorisé).

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

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

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

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

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

"Il y en a qui menacent de se suicider si on ne passe pas leurs chèques. Pour certains ce n'est pas sérieux et ils menacent de se suicider toutes les fins de mois. Ceux-là on finit par les connaître. Mais il y en a d'autres, c'est plus grave. Il y a des soirs où je rentre chez moi vidée, je ne veux surtout plus entendre la sonnerie du téléphone " (agent de module).

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

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

+ *Ecoute, discrétion*

Les agents des modules des centres financiers dépensent une quantité considérable de temps à écouter les problèmes de leurs clients comme en témoigne cet extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module :

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

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

+ Relations avec le secteur social et les associations

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

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

+ Conseils (domestiques) en résolution de problèmes

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

"Je vais vous donner un conseil. Ne leur faites pas de chèque car souvent il arrive que l'organisme représente le prélèvement et encaisse le chèque en même temps. Si ça arrive, vous allez payer deux fois et peut-être vous mettre à nouveau en situation de dépassement de découvert autorisé. Donc ne faites pas de chèques et demandez à l'organisme de représenter le prélèvement. Contactez-les, ça vous évitera des soucis". (Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module. L'appel a duré trois minutes).

+ Conseil en placement ou en recrutement

"Samedi, j'ai eu une voix assez jeune qui appelait. C'était une ancienne auxiliaire des PTT. Elle était depuis plus de trente jours à découvert donc elle demandait que je l'aide. J'en ai parlé à une collègue dont le mari travaille à Lezennes et qui embauche des auxiliaires pour un mois. J'ai même appelé le bureau de Poste de Saint-Amand pour connaître ses coordonnées et je l'ai rappelée samedi pour qu'elle contacte Lezennes." (agent de maîtrise module)

- Mesures sociales liées aux services financiers de La Poste

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

"Il ne faut pas pleurer Madame, on va essayer de trouver une solution. Donnez-moi votre numéro et je vais voir ce que je peux faire". (Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module. L'appel a duré cinq minutes)

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

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

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

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

+ Prestation de guichet-porte-monnaie

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

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

c) Valeur ajoutée, surcoûts relatifs à des caractéristiques spatiales

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

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

+ Problèmes de résidence

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

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

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

+ **Problèmes d'isolement**

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

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

"Ils ont souvent des appels au niveau de la clientèle, de gens qui téléphonent et qui ne devraient même pas téléphoner. Quand j'étais au COPOFI, c'était le cas, ils avaient quelque chose à dire, ils se libéraient d'un problème et on les écoutait. Dans une banque, n'importe laquelle, je ne sais pas s'ils auraient été écoutés jusqu'au bout. On s'apercevait qu'ils trouvaient un motif pour appeler mais en fait, ils se confiaient." (responsable de module)

"Normalement on ne doit plus faire d'interrogations pour donner les soldes des comptes. Il faut leur conseiller Audiposte. Je vais lui envoyer la documentation, mais je suis sûre qu'elle ne s'abonnera pas. C'est une personne âgée, elle préfère téléphoner et avoir quelqu'un au bout du fil plutôt qu'un répondeur" (Commentaire d'un agent. Extrait de compte rendu d'écoute téléphonique dans un module)

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

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

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

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

d) Valeur ajoutée et surcoûts relatifs à des comportements déviants

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

- **Comportements opportunistes**

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

"Il y deux ou trois ans, on accordait des découverts tous les mois. C'était reconductible plus ou moins. La personne appelait, on donnait. Au bout d'un an et demi, on a dit maintenant c'est tout, on a mis la personne en interdiction bancaire. Elle a attaqué au tribunal de Valenciennes et la jurisprudence a considéré que c'était comme un crédit que l'on avait accordé mois par mois et comme pour toute dénonciation de crédit, il fallait le faire par écrit, ce que nous n'avions pas fait. Depuis ce temps-là, on ne parle plus de découverts mais de facilités de trésorerie". (responsable module)

"Souvent ils doivent de l'argent aux impôts ou à un organisme et le compte est en opposition. Quand on le leur dit, ils font semblant de ne pas le savoir alors qu'ils le savent très bien". (Commentaire d'un agent. Extrait de compte rendu d'observation dans un bureau de quartier défavorisé)

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

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

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

- Conflits et agressivité

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

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

"Il y a des gens qui débordent d'agressivité. Ils ont eu un tas de problèmes dans la journée et ils nous ont au téléphone et ils se déchargent. Ils vont peut-être plus se décharger à La Poste que dans une banque. Nous on a encore l'étiquette de la fonction publique. Donc ils croient qu'ils ont le droit" (responsable module).

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

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

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

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

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

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

Le caractère discrétionnaire de certaines de ces prestations contribue à un effet pervers. Des prestations de réparations accordées à titre exceptionnel auront en effet tendance à être perçues par les clients comme un dû, un avantage acquis renouvelable à volonté. Ceci peut être la source de conflits (le client considérant le refus de prestation comme arbitraire, et l'agent prenant la mesure de toute l'ingratitude du client).

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

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

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

Conclusion : contradictions des mondes et des produits

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

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

Il est possible de croiser ces différents mondes et de tenter de mettre en évidence les phénomènes de contradiction entre eux.

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

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

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

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

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

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

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

Bibliographie

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard.

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

Commissariat Général du Plan (1993), *Les services publics et les populations défavorisées : évaluation de la politique d'accueil*, La Documentation française

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

Gadrey J. (1994), *Relations, contrats et conventions de service*, dans De Bandt J. et Gadrey J. (Eds), *Relations de services, marchés de service*, CNRS Editions.

Gadrey J. (1996), *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer.

Gadrey J., Ghillebaert E., Gallouj F. (1997), *Analyser les prestations de cohésion sociale "hors cadre" des services publics et leur coût : le cas des relations de guichets à La Poste*, *Politiques et Management Public*, vol. 15, n°4, décembre, p. 119-144.

Gallouj F., Gadrey J., Ghillebaert E., Duplaa D., Gallouj C. (1996), *La Poste : mondes de production, types de produits, contribution à la cohésion sociale*, rapport pour la Direction de la stratégie de La Poste, octobre.

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

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