



HAL
open science

Espaces, pratiques et transition dans l'organisation : une ethnographie en gares

Albane Grandazzi

► **To cite this version:**

Albane Grandazzi. Espaces, pratiques et transition dans l'organisation : une ethnographie en gares. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2018. Français. NNT : 2018PSLED053 . tel-02157973

HAL Id: tel-02157973

<https://theses.hal.science/tel-02157973>

Submitted on 17 Jun 2019

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.

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

Espaces, pratiques et transition dans l'organisation :
une ethnographie en gares

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité Sciences de gestion

Soutenue le 26.11.2018
par Albane GRANDAZZI

Dirigée par M. François-Xavier
de VAUJANY

COMPOSITION DU JURY :

Professeur François-Xavier de Vaujany
Université Paris-Dauphine

Directeur de thèse

Professeure Isabelle Huault
Université Paris-Dauphine

Présidente du jury

Professeure Caroline Hussler
Université Jean Moulin

Rapporteure

Professeur Laurent Taskin
Université Catholique de Louvain

Rapporteur

Professeure Anne-Laure Fayard
New York University

Membre du jury

Madame Sophie Grimaldi
SNCF Mobilités

Membre du jury

L'université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Ces quelques lignes ne suffiront pas à exprimer toute ma gratitude envers ceux qui m'ont accompagnée et soutenue durant ces trois années. La thèse est un exercice bien évidemment très personnel. C'est aussi, au fil des lignes que vous allez découvrir, une somme de discussions. A travers elles, c'est cette recherche, qui, progressivement, a vu le jour.

Je tiens à remercier mon directeur de thèse, le Professeur François-Xavier de Vaujany, qui a encadré ce travail. Je vous remercie de m'avoir accordé votre confiance et transmis tout votre enthousiasme. Vous avez sans nul doute une grande passion pour la recherche, que vous avez su me transmettre, au fil de nos échanges, que ce soit dans le cadre strict de la thèse, mais aussi en conférences ou pendant ces marches collectives à Berlin, Londres, Copenhague, Tallinn, et bien d'autres encore. Je tiens ainsi à vous exprimer toute ma reconnaissance.

Une thèse n'en serait pas une sans la discussion avec les membres de mon jury de soutenance. Je souhaite exprimer tous mes remerciements aux Professeur(es) qui m'honorent de leur présence, et de leurs conseils : Caroline Hussler, Laurent Taskin, Isabelle Huault, Anne-Laure Fayard. Merci également à Sophie Grimaldi, qui, en tant qu'encadrante chez SNCF, participe au jury de soutenance. En particulier, un grand merci aux Professeures Caroline Hussler et Isabelle Huault pour leurs précieuses recommandations lors de la pré-soutenance.

Entre une discussion qui initie la thèse et celle qui la termine, se cachent toutes celles qui, le temps de trois années, de plusieurs jours, de longues heures, ou de quelques minutes, la font advenir. Je tiens à remercier toutes les personnes à la SNCF qui ont permis que ce travail se fasse. Je remercie ici en particulier Grégoire Forgeot d'Arc qui a encadré ce travail dans sa première année et demie, et de m'avoir accordé toute sa confiance lors du démarrage de ce projet ; Sophie Grimaldi qui lui a succédé, en me permettant de poursuivre ce travail, et qui participe à la soutenance de cette thèse. Merci à Grégoire Souchard de m'avoir aidée et activement soutenue dans le démarrage de cette thèse, de m'avoir initiée aux codes de la « maison SNCF » dès mon stade de fin d'études. Merci à Dominique Laousse et Miléna Klasing-Chen, qui, par leurs conseils et leur expertise, m'ont donné à voir, dès le projet de cette thèse, ce que pouvait être une recherche dans une organisation.

Les discussions ont été aussi nombreuses avec toute l'équipe des Professeurs de l'équipe Management & Organisation, et, plus largement, du laboratoire Dauphine Recherches en Management. Que ce soit durant les séminaires d'équipe, les ateliers d'écritures, ou lors de déjeuners informels, vos suggestions étaient toujours avisées. Je tiens à remercier particulièrement Norbert Alter, Isabelle Bouty et Anouck Adrot pour leurs précieux conseils lors des ateliers doctoraux. Merci également à Stéphanie Dameron, présente depuis le Master 101, et à Bernard de Montmorillon qui a encadré mon premier travail de recherche en master. Un grand merci à tous les actuels – et anciens- doctorants de l'équipe pour nos échanges, toujours dans une grande convivialité : en particulier, Aurore, ma « jumelle » de thèse, mais aussi, Elise, Romain, Alexis, Marie, Christine, Oriane, Claire, Eliel, Pierre, Julie, Jean-Yves, et tous ceux que je ne pourrais pas citer nommément ici.

Je tiens à remercier chaleureusement ici le Professeur Sytze Kingma pour m'avoir accueillie dans son équipe à la Vrije Universiteit, à Amsterdam. Cela a été l'occasion de bénéficier d'un environnement propice à la recherche à ses côtés, ainsi que de discussions quotidiennes avec tous ses collègues Professeurs et doctorants.

La thèse émerge par les discussions avec son « terrain ». Un immense merci à toutes les personnes avec qui j'ai pu m'entretenir, dans le cadre d'entretiens, ou lors des nombreux échanges qui les ont précédés et suivis. Merci aux agents en gare, à votre confiance, votre passion pour votre métier, merci d'avoir accepté que je sois à vos côtés le temps d'une heure, d'une journée, ou même de plusieurs semaines. Merci en particulier aux cheminots travaillant en gare de Paris-Montparnasse, vous qui m'avez accueillie dès la genèse de cette thèse. Que vous soyez « sur le terrain », ou « dans les bureaux », votre passion pour votre métier et votre franc-parler m'ont beaucoup touchée, au moins autant qu'ils m'ont guidée dans ce travail. Je tiens aussi à remercier tous mes collègues de la direction de la relation client, qu'ils soient des professionnels de l'aménagement, des métiers, ou du marketing. Grâce à nos discussions, j'ai pu comprendre, petit à petit, ce qui faisait votre quotidien. En particulier, merci à mes actuels voisins de bureaux qui m'ont toujours soutenue et encouragée dans mon travail.

Enfin, la thèse a été rythmée par toutes les discussions que j'ai eues avec l'ensemble de mes proches. Mes parents, mes sœurs et mon frère, mes amis fidèles, et toutes ces personnes qui comptent tant à mes yeux. J'aimerais poursuivre par autant de pages qu'il y a de tendresse entre nous. Merci pour votre écoute, votre appui, et votre soutien sans faille.

SOMMAIRE GÉNÉRAL DE LA THÈSE:

INTRODUCTION GENERALE	8
<u>PARTIE I. REVUE DE LITTÉRATURE</u>	<u>21</u>
CHAPITRE 1. L'ESPACE ET LE TEMPS EN MANAGEMENT ET ORGANISATION.....	24
1.1 UNE APPROCHE ABSOLUE DE L'ESPACE ET DU TEMPS ORGANISATIONNELS.....	25
1.2 UNE APPROCHE PROCESSUELLE DE L'ESPACE ET DU TEMPS ORGANISATIONNELS	34
1.3 UNE LECTURE EXPERIENTIELLE DE L'ESPACE ET DU TEMPS ORGANISATIONNELS	39
SYNTHESE DU CHAPITRE 1	45
CHAPITRE 2. LIMINALITE, FRONTIERES ET MOBILITE : LE CAS DES ESPACES DE TRANSITION.....	46
2.1 UNE APPROCHE FIXEE DES ESPACES DE TRANSITION	47
2.2 LES ESPACES DE TRANSITION : UNE APPROCHE SYMBOLIQUE	60
2.3 L'EMERGENCE DE L'ESPACE DE TRANSITION PAR L'EXPERIENCE	70
SYNTHESE DU CHAPITRE 2	80
CHAPITRE 3. PRODUIRE LES ESPACES DE TRANSITION : UNE APPROCHE PHENOMENOLOGIQUE DES PRATIQUES DE TRAVAIL	85
3.1 LA PLACE DU CORPS DANS LES PRATIQUES.....	86
3.2 L'EXPRESSION PHENOMENOLOGIQUE DES PRATIQUES	99
3.3 LES EXPRESSIONS CORPORELLES DANS L'ESPACE ET LE TEMPS	108
<u>PARTIE II. METHODOLOGIE.....</u>	<u>117</u>
CHAPITRE 4. TERRAINS DE RECHERCHES.....	118
4.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE	118
4.2 LES GARES, UN ESPACE HISTORIQUE ENTRE RUPTURES ET CONTINUITES.....	124
4.3 LES AGENTS COMMERCIAUX EN GARE	139
CHAPITRE 5. RECUEIL DE DONNEES.....	149
5.1 LES IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES D'UNE POSTURE PHENOMENOLOGIQUE	149
5.2 UNE ETHNOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE	154
5.3 LA PARTICIPATION DU CHERCHEUR AU TERRAIN.....	168
CHAPITRE 6. ANALYSE DES DONNEES	174
6.1 UNE DEMARCHE ABDUCTIVE.....	174
6.2 LES CODAGES THEMATIQUES	175
6.3 LES CHOIX DANS L'ANALYSE	187
<u>PARTIE III. RESULTATS.....</u>	<u>192</u>
CHAPITRE 7. L'EVOLUTION DES PRATIQUES EN GARE : DE LA FIXITE AU MOUVEMENT	197
7.1 VENDRE, INFORMER, EMBARQUER : DES PRATIQUES DE TRAVAIL HISTORIQUES	198
7.2 UN ECLATEMENT SPATIO-TEMPOREL DE LA GARE.....	216
7.3 DES PRATIQUES DE TRAVAIL QUI S'ADAPTENT A UN ESPACE-TEMPS PLURIEL	232
SYNTHESE DU CHAPITRE 7	251
CHAPITRE 8. LES PRATIQUES PERFORMATIVES D'UN ESPACE DE TRANSITION : LES GESTES-FRONTIERES	252
8.1 VISIBILITES ET INVISIBILITES DES PRATIQUES DE TRAVAIL	253
8.2 CONTINUITES ET DISCONTINUITES DES PRATIQUES DE TRAVAIL	279
8.3 UNE TAXONOMIE DE GESTES-FRONTIERES EN GARE.....	301

SYNTHESE DU CHAPITRE 8 :	312
CHAPITRE 9. L'INTEGRATION DES GESTES-FRONTIERES DANS LE TEMPS : UN ESPACE DE TRANSITION DYSCHRONIQUE.....	315
9.1 DYSCHRONIES GESTUELLES DANS LES GESTES-FRONTIERES.....	316
9.2 DYSCHRONIES ORGANISATIONNELLES DANS ET PAR LES GESTES-FRONTIERES	332
9.3 RESOUDRE LES CONFLITS DE TEMPORALITE	347
SYNTHESE DES RESULTATS	365
<u>PARTIE IV. DISCUSSION</u>	<u>367</u>
CHAPITRE 10. CONTRIBUTIONS THEORIQUES.....	368
10.1 L'ESPACE DE TRANSITION : UN CHANGEMENT DE PERSPECTIVE	369
10.2 LES GESTES-FRONTIERES : UN REGARD NOVATEUR SUR LES PRATIQUES	379
10.3 CONTRIBUTION METHODOLOGIQUE : OBSERVER LE MOUVEMENT	386
CHAPITRE 11. CONTRIBUTIONS STRATEGIQUES & MANAGERIALES	389
11.1 LES GESTES-FRONTIERES : UN CADRAGE CONCEPTUEL INNOVANT	390
11.2 REINTRODUIRE LE TEMPS DANS L'ESPACE : UNE GRANULARITE DES SERVICES EN GARE	396
11.3 RENOUVELER LE ROLE DU MANAGEMENT DE PROXIMITE	399
CHAPITRE 12.LIMITES & PERSPECTIVES	403
12.1 REFLEXION SOCIETALE : CE QUE NOUS DISENT LES <i>GESTES-FRONTIERES</i>	404
12.2 LIMITES DE LA RECHERCHE.....	408
12.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	413
CONCLUSION GENERALE	418
BIBLIOGRAPHIE.....	421
LISTE DES TABLEAUX.....	445
LISTE DES VIGNETTES.....	447
LISTE DES FIGURES	449
LISTE DES IMAGES.....	450
LISTE DES ANNEXES.....	451

Journal de bord, extrait

Jeudi 30 novembre 2017, 08h19.

J'arrive Gare du Nord, toute bruyante d'usagers en partance. J'essaie de me frayer un chemin dans cette masse humaine qui se déploie comme une pieuvre. Je dépasse les quais de TGV et leurs portiques d'embarquement. J'aperçois, de loin, l'accueil des passagers des Thalys : filtrage, vérification des bagages, et, en prime, accueil pour leur souhaiter la bienvenue. Je lève la tête et visualise le sas d'Eurostar, en hauteur, sur la plateforme. Là-haut aussi, des agents accueillent, vérifient les bagages, scandant méticuleusement par leur gestuelle la séquence d'embarquement. Entre deux flux qui s'entrecroisent, je sors et contourne le bâtiment historique par la rue de Maubeuge, puis arrive dans un souterrain en dessous des voies, pour me retrouver directement dans la gare de RER. Je descends sur le quai du RER B, saturé à cette heure de pointe. Aux cadres travaillant à Saint Denis, se mêlent des voyageurs d'affaires et des touristes en partance vers l'aéroport Charles-de-Gaulle. De cette foule se dégage une quinzaine d'agents en gilet rouges. Ils accueillent le passage de chaque train, en se positionnant à côté des portes, faisant descendre puis monter les voyageurs. Je les vois faire de grands gestes pour marquer la montée, la descente, puis le départ. On dirait des sémaphores qui agitent les bras, comme pour parler dans cet espace sourd et muet. J'observe un temps cette chorégraphie d'agents, toujours en mouvement, et dont l'activité consiste à ordonner les allers et venues des autres voyageurs.

La gare du Nord, bâtiment aux délimitations historiques, s'étire toujours plus loin. Malgré un site contraint, elle s'est déployée en hauteur, en largeur et en profondeur. Mais ce qui me frappe aujourd'hui, c'est la manière dont ces corps en mouvement réinvestissent un espace presque figé dans le temps. Cette séquence quotidienne n'est pas sans me rappeler celles que j'ai vécues en gare Montparnasse ou à Bordeaux : courir, se déplacer, accueillir, se tenir droite devant la porte du TGV, orienter vers le point de vente, donner une information, s'arrêter un temps, et, de nouveau, repartir. Aujourd'hui, sur le quai du RER, je vois ces agents comme une des pièces centrales de l'aménagement de l'espace au quotidien. Dans les murs de ce bâtiment historique, les agents déplacent et modèlent en situations sans cesse renouvelées l'espace de cette gare.

Introduction générale

Les gares sont un des emblèmes historiques de la « maison » SNCF. Elles sont inscrites dans notre patrimoine comme des objets immuables, inertes, au cœur de transformations territoriales. Elles font partie du paysage de la ville et des campagnes. Les façades de gares, imposantes et fières, semblent dire au monde le rôle du transport ferroviaire dans l'organisation du territoire. Dans la ville, la gare est comme l'expression visible d'un monopole à présent révolu. La gare était décrite par Théophile Gautier comme la nouvelle cathédrale au XIX^{ème} siècle. A l'image de l'église qui organisait la cité du Moyen Âge, la gare devenait la nouvelle muse des temps modernes. Comme le clocher qui a disparu progressivement de nos horizons contemporains, la gare n'est plus le seul parvis vers le voyage. Les possibilités de déplacement se diversifient, avec une offre qui s'ouvre progressivement à la concurrence depuis une dizaine d'années en Europe. La gare se mue et se transforme, sans doute pour mieux perdurer.

Dès qu'on passe le parvis d'une grande gare, on ne peut que percevoir, simplement comme client, usager, passant ou citoyen, à quel point ces lieux sont en train – c'est le cas de le dire ! – de se transformer. « Les gares sont devenues des centres commerciaux » : combien de fois n'aurais-je pas entendu cette phrase durant mes trois années de thèse ? Cette simple affirmation me rappelle combien cet espace, parfois tant aimé, parfois tant décrié, semble appartenir à tous. Pour chacun d'entre nous, la gare est une expérience personnelle, presque intime. Elle est un lieu d'arrivées et de départs, de rencontres, de retrouvailles ou d'adieux. Elle est cet espace qui fait appel à notre histoire, convoque nos souvenirs, aspire nos projections. Le parvis, le bâtiment, l'horloge, les guichets, les panneaux d'affichage, les annonces de trains, sont indissociables de nos habitudes de voyage. Les agents de gare comme les vendeurs ambulants font également partie de ce paysage habituel, chacun « à leur place ».

Pourtant, toutes ces certitudes sont progressivement remises en cause, ces objets et ces rôles semblant progressivement remplacés par le numérique et cet objet essentiel que l'on emporte avec nous en voyage : le portable, alias le smartphone. Les billets sont maintenant majoritairement achetés en ligne. Les retards sont communiqués par SMS, mails ou via les réseaux sociaux. Le numéro de quai, le report d'un train, les retards, sont de plus des informations transmises dans un espace devenu virtuel. Finie l'enveloppe naguère distribuée aux voyageurs à la sortie d'un train très en retard... En cas d'incident, j'accède directement au site électronique et rentre mes coordonnées. En cas de grève, je reçois les informations de circulation en temps réel par texto. Je peux même dans un Tweet mentionner la SNCF et espérer une réponse client relativement rapide que tous et toutes pourront partager.

Finis ce geste qui distribue, ce regard et ce sourire qui apaise ! Finie cette présence de l'agent qui incarne la présence de la SNCF auprès de laquelle on peut s'exprimer, et dire, si nécessaire, toute son émotion et son mécontentement... Les guichets disparaissent et sont de plus en plus remplacés par des espaces commerciaux ouverts que l'on traverse, le temps de rejoindre son train. A l'heure d'une nouvelle réforme ferroviaire, le changement du statut de cheminot, le rapport Spinetta (2018) viennent rappeler l'urgence de continuer une trajectoire de restrictions budgétaires pour combler, fût-ce de quelques points seulement, une dette devenue abyssale. Couper dans les effectifs : SNCF le fait depuis déjà quelques années. La politique stratégique de l'entreprise se concentre sur l'expérience à bord, où 80 % de la satisfaction semble se jouer¹. La gare serait *traversée*, le train *occupé*...

La politique européenne d'ouverture à la concurrence a conduit à une valorisation de l'espace en gare, accélérée depuis 2009 avec la constitution à la SNCF d'une branche dite *gestionnaire de sites* (« Gares & Connexions »), indépendante de celle dite des *transporteurs* (comme TGV par exemple). En gare, les services des transporteurs sont ainsi, depuis déjà quelques années, dans une sorte de concurrence indirecte avec d'autres commerces. Le transporteur devient une catégorie d'acteur, opérateur et gestionnaire parmi tant d'autres. Cette tendance est en parallèle d'une autre évolution qui a débuté au début des années 2000 : la digitalisation des services historiques. La vente de billet et l'information à destination des voyageurs constituent les activités du transporteur dans les gares depuis leur création. Ce sont ces mêmes activités qui

¹ Ce chiffre est issu de l'enquête client KPAM (décembre 2017) portant sur l'expérience client au sol et à bord. Le chiffre de 80 % de satisfactions réfère aux situations nominales (sans perturbations).

se digitalisent depuis déjà plus de quinze ans. En 2014, la SNCF a passé un cap symbolique avec plus de la moitié de ses billets vendus sur des canaux digitaux. Depuis quatre ans, la tendance s'accélère et nous sommes aujourd'hui à plus de 65 % de billets vendus sur ce type de canaux. Tous ces éléments semblent annoncer la fin d'un service public de proximité dans les gares. Cela semble inéluctable, et déjà partiellement à l'œuvre, si l'on s'en tient aux strictes activités historiques de la SNCF.

Avec un tel tableau, nous pourrions alors arrêter notre recherche ici. Si la fin des agents SNCF est inéluctable, pourquoi me lancer dans un tel projet qui est centré sur l'expérience immédiate de l'espace par les agents ? Pourquoi insister sur la très éphémère expérience de transition des personnels et des voyageurs dans la gare ? Peut-être parce que les corps et les mouvements dans la gare prennent aujourd'hui une importance différente. Je pense qu'il est urgent de le comprendre.

Car la gare reste bien un lieu que l'on ne fait pas que parcourir. Les formes de présence humaine y évoluent, mais n'en disparaissent pas pour autant. En même temps que les effectifs chez la vente ont baissé de plus de 60 % en 10 ans, plusieurs millions d'euros ont été investis dans les portiques d'embarquement en gare et dans la rénovation des espaces de vente, tandis que les services réalisés par les prestataires en gare se démultiplient (portage de bagages, opération gilets rouges pour les grands départs, etc.) C'est sans compter la menace terroriste qui, telle une épée de Damoclès, vient nous rappeler la réorganisation nécessaire de ces espaces. Ma thèse a commencé avec les attentats du 13 novembre à Paris, elle s'est poursuivie avec une agression mortelle sur le parvis de la gare de Marseille Saint-Charles, quelques jours à peine après mon séjour sur place. On compare volontiers les gares à des centres commerciaux pour leur aspect organisé, presque surfait parfois. On oublie l'autre comparaison possible, l'aéroport, tant ces espaces sont aussi protégés, surveillés, embrigadés et, désormais, bientôt privatisés. A tous les niveaux (législatif, économique, sécuritaire, géographique), la gare reste un lieu d'arrivées et de départs, le tout début d'une expérience de voyage qui ne commence pas à bord du train. A la porte de la ville et de son atmosphère, le passage en gare est *un temps oisif qu'il faut occuper. En arrivant, un peu ou beaucoup « en avance », ce temps peut prendre une véritable valeur commerciale et relationnelle.*

Si l'on se projette un peu plus loin, des éléments viennent renforcer cette idée : l'ouverture à la concurrence va conduire dès 2019 à l'arrivée de nouveaux opérateurs ferroviaires. L'enjeu

consistant à apporter une meilleure expérience client en gare devient dans ce contexte un élément clé de différenciation, ce pour gagner la satisfaction et la préférence des voyageurs. Se dessine également la nécessité de repenser la prise en charge en situation perturbée, avec une attention qui se décline selon les moments du voyage et selon les types de voyageurs ciblés (clientèle professionnelle, ou dite « sensible », comme les seniors ou les familles). Les institutions (en particulier la Commission Européenne), les usagers (avec des pratiques de consommation et de travail qui évoluent), les agents commerciaux : tous ces acteurs changent, modèlent l'espace, et l'utilisent. Cet espace devient plus que jamais un « site organisationnel » (Knox, 2010). Alors que les gares deviendront dans quelques années des espaces partagés entre divers opérateurs de transport, sans compter les commerçants et autres services plus ou moins éphémères, la manière dont l'agent humain y ordonne et y gère l'espace en continu devient cruciale.

A l'opposé des « non-lieux » (Augé, 1992), les gares, comme d'autres espaces de transit, deviennent le cœur de transformations sociales dans nos manières de nous déplacer, mais aussi de travailler, de consommer, voire de protester. La gare est plus que jamais cet espace où se concentrent et se démultiplient nos pratiques. Au flâneur qui erre dans la ville, la gare oppose de plus en plus le client qui attend dans ce lieu, où il doit souvent prendre son mal en patience. Ne pouvant pas trop s'éloigner, il parcourt la gare ou s'y pose pour un moment. Il n'est pas encore dans le train, mais plus tout à fait dans la ville. Son portable, ses propres gestes, lui donnent la certitude d'emmener son espace intime et son lieu de travail avec lui. Mais avant cela, il faut trouver le quai, trouver la bonne voiture, comprendre un retard, penser à ce qu'il faut acheter ou préparer avant de monter à bord, suivre en continu les annonces sur le panneau d'affichage... Tout en restant dans son travail pour ne pas perdre de temps. La gare traverse, si on peut dire, le voyageur, autant qu'il la traverse. A défaut pour lui d'y rester, elle lui est bien une expérience qu'il faut occuper.

Problématisation

La mobilité croissante transforme les pratiques de travail (Schatzki, 2010 ; Costas, 2013). Elle renforce la porosité des frontières organisationnelles (Hernes, 2004) et, par là, l'expérience de l'espace et du temps (Urry, 2000). La gare, en tant qu'espace public, illustre parfaitement cette tendance (Ribeill, 1999 ; Joseph, 1996b ; Bowie, 1996). Elle s'incarne dans le fourmillement des usagers, passants, et commerçants : « le cœur en est la trame des cheminements possibles

des personnes assemblées par la mobilité (...) là où le mouvement appelle et entraîne » (Lussault, 2017). La question empirique qui sera étudiée dans cette thèse a émergé à la SNCF, autour de la nécessité de repenser le rôle de l'agent SNCF en gare. Le mouvement apparaît comme une nouvelle caractéristique des agents commerciaux SNCF, avec des pratiques de plus en plus mobiles et « dé-fixées ». Cette tendance semble traduire une évolution stratégique des métiers historiques, avec la digitalisation des fonctions de vente et d'information. La mise en mouvement des agents commerciaux en gare émerge en écho avec des transformations de la relation client ou de la présence d'usagers dans d'autres espaces, publics et privés. L'agent fixe, derrière la ligne de guichet, n'est plus un des éléments du paradigme actuel de la relation de service. Ces corps désormais en mouvement sont pour le moins paradoxaux. Si le métier prescrit des « discours », des « attitudes de services », des « gestes métiers », il laisse de côté les dimensions incarnées de l'activité. La conception des espaces en gare (sas d'embarquement, boutiques SNCF, bulle d'informations, salon grands voyageurs) n'intègre pas les corps mouvants comme variables d'ajustement quotidien. L'aménagement apparaît figé, comme fixé et immuable dans le temps, contrastant avec des pratiques de plus en plus mobiles.

Or, ces nouvelles pratiques de travail illustrent le tournant que Bauman appelle la *modernité liquide* (Bauman, 2000). La fluidité des pratiques illustre ce décroisement des activités historiques dans un environnement changeant. En effet, la gare présente le cas emblématique d'un espace régi par le temps et la circulation des flux. On considère a priori un *espace de transit*, dans son sens empirique, comme régulé par le transport et les flux qu'il engendre (Hannah Knox, O'Doherty, Vurdubakis, & Westrup, 2008). Les pratiques commerciales sont historiquement liées à des espaces fonctionnels, organisés de manière séquentielle. Pour autant, ces gares, aéroports, et centres commerciaux démultiplient leurs fonctions et leurs usages. Les espaces de mobilité comme les aéroports ou les gares, se caractérisent par une *surabondance événementielle* (Augé, 1992) : ils donnent à voir une reconfiguration constante des pratiques selon des situations qui ne cessent d'évoluer. Ainsi, les diverses évolutions (législatives, concurrentielles et stratégiques) de la gare conduisent à observer des espaces qui se transforment. A chaque heure de la journée et selon la situation considérée, nous pouvons tous expérimenter combien les situations au sein de la gare sont variables et changeantes. L'espace se décline selon une foule de temporalités : le temps est historiquement d'abord celui du transport ferroviaire qui rythme le flux des passagers. Il est parfois « perturbé » par la circulation ou la non-circulation des trains.

Dans les grandes gares transformées en galerie marchande, les futurs voyageurs peuvent venir acheter, manger ou se détendre en écoutant un morceau de piano joué à l'improviste. Les mouvements, en tant que formes particulières d'un langage (Joseph, 1996a), se déclinent dans une multitude de registres. La gare est un espace fascinant car elle articule une constellation de sous-espaces plus ou moins définis. Espace entre la ville et les rails, la gare est déjà, en tant que telle, un espace intermédiaire. Dans son enceinte, la gare se compose de zones de passages (les couloirs, les plateformes d'échanges, le hall d'entrée), mais aussi de points de stationnement (les bancs, les panneaux d'affichages, les salles d'attente). Elle intègre des espaces commerciaux privés, mais aussi des espaces dédiés au voyage (boutique, information, salon grands voyageurs). Pour certains, la gare aimerait devenir le lieu où l'on se délasse et où l'on vit des expériences personnelles et professionnelles nouvelles. Lieu historique, nouveau temple de la consommation, espace de travail, mais aussi lieu de sociabilité, la gare est tout cela à la fois. Le transporteur, dans notre cas, TGV, était présent jusqu'alors par ses métiers historiques. A un niveau plus individuel, les agents commerciaux SNCF, historiquement maîtres des lieux dans un espace dédié à la fonction ferroviaire, se retrouvent dans un espace devenu protéiforme. La gare ne nous apparaît plus désormais comme un espace anonyme, sorte de non-lieu, mais comme un lieu, presque un théâtre d'expériences variées. L'espace ne possède plus seulement le qualificatif de *transit* par les transports qu'il organise, mais surtout par l'expérience de *transition* qu'il offre à ses usagers : entre la ville et les rails, entre la station et le mouvement, entre le départ et le voyage, la gare *organise* la transition, elle *est* une transition (Baron & Roseau, 2016).

A la SNCF, le rôle des agents commerciaux est régi par la trajectoire des métiers au sol (vente, information), et l'aménagement des espaces (fermés ou ouverts sur la plateforme). Cela rejoint une question commune à d'autres secteurs (bancaire, agroalimentaire, services publics, services de proximité), où le rôle de la présence humaine dans ses fonctions traditionnelles est remis en question. Dans sa manière de poser cet enjeu, l'organisation regarde le métier par rapport à son activité historique dans l'espace, avec une volonté de faire évoluer la conception au regard de nouveaux usages. Elle promeut par exemple des espaces ouverts, avec des bureaux individuels, facilitant une interaction personnalisée entre agents et clients. Or ces demandes évoluent constamment, à la différence d'une conception plus traditionnelle, d'aménagements et de transformations métiers qui prennent un temps certain. Cependant, cette agilité voulue semble difficile, voire irréaliste pour les acteurs.

Dès lors, le défi majeur est moins de penser les usages dès le stade de la conception, que d'adapter la conception au fil des usages. Les pratiques, au travers de leurs dimensions corporelles, mentales et affectives, semblent des facteurs-clés dans ces usages qui sont faits de l'espace. Ces pratiques peuvent se référer autant à celles des passagers, qu'à celles des agents travaillant dans ces espaces.

Cette problématisation empirique rejoint le champ théorique de l'espace en théories des organisations, particulièrement celui qui lie espace et pratiques (Clegg & Kornberger, 2006 ; Hernes, 2004 ; Dale & Burrell, 2008 ; Mitev & De Vaujany, 2013). Dans la tradition lefebvrienne (Lefebvre, 1974), l'espace a principalement été considéré en sciences sociales comme une catégorie conçue *a priori*, une transcendance. Il est aussi le réceptacle au sein duquel se greffent des pratiques quotidiennes (Taylor & Spicer, 2007 ; Beyes & Steyaert, 2012 ; Munro & Jordan, 2013). Dans ce sens, l'espace est considéré comme constitutif de pratiques.

Les espaces de transit s'intègrent dans ce débat théorique, soit qu'il s'agisse d'un espace conçu *ex ante* pour organiser les flux (Dang Vu & Jeaneau, 2008 ; Hagberg & Styhre, 2013), soit d'un espace dont les mouvements constituent *ex post* son caractère transitionnel (Knox, O'Doherty, Vurdubakis, & Westrup, 2008; 2015; O'Doherty, 2015). Dans l'un et l'autre cas, le caractère transitionnel de l'espace n'est pas, ou trop peu, mis en lumière. Le terme d'espace de transit est d'ailleurs relégué à un phénomène empirique (Weinfurtnner & Seidl, 2018), compris à travers les notions de non-lieux (Augé, 1992), ou d'espaces liminaux (Dale & Burrell, 2008). La littérature existante porte ainsi majoritairement sur la conception des espaces (Kornberger & Clegg, 2004), ou sur l'expérience personnelle de mobilité dans ceux-ci (Costas, 2013), adoptant une perspective subjective, voire identitaire (Shortt, 2015).

Dans cette thèse, nous adoptons la perspective d'un espace construit par les pratiques. Ainsi, on parlera de *l'expérience de la transition* dans un espace, plutôt que de parler d'un espace de transit qui serait déterminé *a priori* par ses fonctions de transport. Nous emploierons dans cette thèse le terme *d'espace de transition*, en soulignant une perspective à la fois processuelle et phénoménologique de la construction d'un espace « entre-deux » par les pratiques. La perspective que nous proposons, axée sur la construction d'une expérience de transition par les pratiques de travail, nous semble à la fois originale théoriquement et rejoignant de forts enjeux empiriques.

Ces espaces peuvent être considérés comme des lieux où s'expérimente cette transition si on se place du point de vue des usagers. En revanche, on ne connaît pas la manière dont les pratiques de travail organisent et produisent cette expérience de transition. Ainsi, plutôt que d'étudier les pratiques de mobilité des voyageurs, nous choisissons de nous centrer ici sur la manière dont la transition se fait *en pratique*, ou plutôt, *par les pratiques*. Ce questionnement concerne alors non seulement les espaces dits « de transit », mais aussi toutes les organisations, publiques ou privées, dont le passage est un moment clé à investir : gares, mais aussi centres commerciaux, musées, espaces de travail flexibles ou éphémères. Au regard de ces enjeux théoriques et empiriques, notre question de recherche se pose dans les termes suivants :

Quelle est la place des pratiques dans le processus d'émergence et de maintien d'un espace de transition ?

Cette question peut être reformulée ainsi pour la SNCF :

Quels rôles jouent les agents dans l'émergence et le maintien de l'espace de transition ?

Par « pratiques », nous comprenons ici un ensemble de gestes, de postures et de mouvements signifiants pour le collectif de travail. Par « espace de transition », nous comprenons un type d'espace organisé afin de fluidifier le passage (Weinfurtner & Seidl, 2018; Knox, O'Doherty, Vurdubakis, & Westrup, 2015). Pour répondre à ce questionnement, nous explorons d'abord les termes d'espace-temps et de pratiques à partir de notre expérience, et de celle des personnes qui incarnent la SNCF en gare : les agents commerciaux.

Articulation de la thèse

Pour étudier le rôle des pratiques dans l'émergence d'expériences de transition, nous nous appuyons sur le concept d'espace-temps en théories des organisations. Dans le **chapitre 1**, nous verrons d'abord les diverses conceptualisations de l'espace et du temps : un contexte (1), un ensemble de pratiques (2), une expérience (3). En redonnant de l'importance aux sensations, aux émotions et à la perception, la littérature sur l'expérience semble se détourner du rôle que peuvent jouer les pratiques de travail dans celles-ci. Cela nous semble être particulièrement le cas pour les espaces dits de transit (Weinfurtner & Seidl, 2018), qui demeurent des espaces où

l'on privilégie l'expérience du déplacement, en se concentrant sur le point de vue des usagers (Costas, 2013).

C'est l'objet de notre **chapitre 2**, où nous explorons comment la transition est comprise, à travers quels concepts et quels enjeux associés. La littérature en théories des organisations a pensé la transition principalement comme une « liminalité », désignant par là toute expérience de l'entre-deux (Shortt, 2015 ; Czarniawska & Mazza, 2003 ; Sturdy, Schwarz & Spicer, 2006). *Elle a négligé alors comment cette liminalité est produite par les pratiques de travail, l'ensemble des gestes, postures, mouvements signifiants du collectif de travail pour lui-même.* Il nous semble que la notion d'*espace de transition* gagne à être positionnée par rapport à celles d'espace de transit (Knox et al., 2008), d'espace liminal (Shortt, 2015) ou de tiers-lieux (Oldenburg & Brissett, 1982). Ce foisonnement de termes dans la littérature peut conduire à une confusion sur leur emploi. Comme nous aurons l'occasion de le démontrer, les *espaces de transition* ne présentent ni les mêmes caractéristiques, ni les mêmes logiques, et surtout, ne sont pas liés de la même façon aux pratiques de travail de celles et ceux qui gèrent ou incarnent la transition.

Empiriquement, dans une logique d'optimisation du temps et de l'espace, *la liminalité* comme expérience flottante et ambiguë de l'entre-deux ne semble plus faire office de référence. Depuis la généralisation de la grande vitesse, déjà, l'entre-deux du voyage s'est transformé en déplacement rapide, efficace et productif. Les points d'arrêts (comme le comptoir d'information ou le guichet) sont devenus de plus en plus rares, et de moins en moins recherchés. Pour le voyageur, l'expérience du déplacement et de la ville devient de plus en plus continue et renforcée par les dispositifs technologiques comme le wifi. Cette fluidité se retrouve dans le service en gare. Les agents SNCF se déplacent et créent des points de passage dans le flux continu de l'espace. La question de savoir en quoi les pratiques de travail des employés de la gare agencent cette expérience de transition devient importante d'un point de vue stratégique.

Cet espace de transition étant compris comme construit par les pratiques, l'enjeu théorique est alors d'éclairer les modes de constitution de cet espace. Au regard des caractéristiques de ces espaces, le mouvement paraît un élément central. Dans ce développement, nous nous appuyerons sur des champs disciplinaires plus larges que les seules théories des organisations, à savoir : l'anthropologie, la sociologie et la géographie. Pour mettre en lumière cette émergence de la transition par les pratiques, nous choisissons de nous centrer sur les expressions

corporelles des pratiques, en adoptant une posture phénoménologique. Dans le **chapitre 3**, nous développerons cette perspective qui comprend les pratiques sous un angle original. La transition telle qu'on la concevra ici ne se limitera pas seulement à un simple mouvement physique. Elle se référera à une routine, une symbolique, un sens partagé entre les acteurs. *In fine*, elle est elle-même une pratique indissociable de formes d'expressions corporelles (Reckwitz, 2002; Gherardi, Meriläinen, Strati, & Valtonen, 2013 ; Yakhlef, 2010). Si la littérature sur l'espace mobilise abondamment le concept de pratiques pour théoriser son émergence (Hernes, 2004), on connaît peu le rôle des dimensions corporelles et intercorporelles dans les pratiques constitutives d'un espace de transition (Küpers, 2015).

Nous retrouvons ici notre question de recherche finale que l'on peut reformuler à ce stade de la manière suivante :

*Comment les pratiques, à travers ce qu'exprime leur corporéité, performant-t-elles un
« espace de transition » ?*

Pour y répondre, nous adoptons une grille d'analyse phénoménologique, fondée chez Merleau-Ponty sur le double chiasme visibilité et invisibilité, continuité et discontinuité (Merleau-Ponty, 1979). Elle nous permet de révéler comment la transition s'opère en pratique (Reckwitz, 2002), dans des frontières organisationnelles devenues poreuses (Bauman, 2000).

Comprendre les dynamiques spatiales et temporelles de la transition, de son organisation et de son management supposait un design de recherche au cœur de l'expérience vécue des agents. Notre design de recherche, exposé dans le **chapitre 4**, s'est appuyé donc sur deux terrains de recherches ethnographiques. Le premier portait sur l'observation et l'expérimentation des pratiques de travail en gare. Le second s'est concentré sur des terrains en directions métiers et aménagement des espaces en gare et sur l'analyse des enjeux associés. Le caractère historique de la transformation de ces pratiques de travail en gare sera également présenté. Il nous sert dans la justification de notre choix de recueil sur trois pratiques en particulier : la vente, l'accueil et l'information, l'embarquement.

Les données recueillies, exposées dans le **chapitre 5**, sont diversifiées : elles s'appuient sur des observations directes, des entretiens et une prise de photographies des pratiques ciblées ci-

dessus. Ces données ont permis d'identifier des frontières spatio-temporelles centrées sur des corps en mouvement, plutôt qu'autour d'espaces prédéfinis (dans les gares, ou entre les gares).

Dans le **chapitre 6**, nous explicitons le caractère *abductif* de notre recherche, qui nous a conduit progressivement à nous centrer sur le rôle que jouent les corps. L'analyse s'est fondée sur le niveau des pratiques, en identifiant ensuite les modes de visibilité-invisibilité, continuité-discontinuité des mouvements dans la gare.

Notre travail empirique montre cette constitution de l'espace par les pratiques. Notre réponse s'élabore en trois temps : nous montrerons d'abord quelles sont ces pratiques de travail et en quoi elles évoluent. Dans le **chapitre 7**, nous présenterons un changement de paradigme dans l'organisation des pratiques, se caractérisant par un éclatement spatio-temporel de la gare.

Dans un second temps, nous chercherons à démontrer dans cette évolution le rôle spécifique des pratiques, à travers leurs expressions corporelles,. Dans le **chapitre 8**, nous analyserons en détail ces pratiques, selon une perspective phénoménologique : nous montrerons les visibilitées et invisibilités, continuités et discontinuités de celles-ci. *Nos données feront alors émerger le concept de « geste-frontière », compris comme un ensemble d'activités corporelles signifiantes (gestes, postures, mouvements, médiations qui instrumentent ou miment le corps, corps qui miment des instrumentations...) qui définissent l'espace de transition par et pour l'activité collective.* Nous proposerons une taxonomie de ces gestes-frontières qui articule les liens entre les expressions spatiales, temporelles, matérielles et corporelles des pratiques de travail.

Ces gestes-frontières ne sont pas isolés : ils présentent des modes d'articulation variés. Ils constituent autant de temporalités et des tensions possibles mutuellement. Ces lieux se veulent plus ouverts (Baron & Roseau, 2016), mais se soumettent dans le même temps à des enjeux marchands (Hagberg & Styhre, 2013), et sécuritaires (Nacima & Bot, 2018) qui les segmentent de plus en plus. Cette tension historique d'un espace entre ouverture et fermeture (Castagnino, 2016) semble composer son caractère transitionnel. Notre **chapitre 9** nous amènera à nous interroger sur les rythmes, les structures temporelles, les possibles conflits de temporalité qui pourront parfois être à l'œuvre dans les processus de transition. *Nous analysons en quoi les pratiques des agents, au-delà d'une orientation dans l'espace, sont aussi des moyens de gérer les flux et les orientations temporelles contradictoires des transitions dans la gare.* Nous étudierons ces tensions sous l'angle des *dyschronies* (Alter, 2003), c'est-à-dire des conflits de

temporalités. L'organisation, que ce soit à un niveau individuel ou collectif, par des pratiques plus ou moins déviantes, tente de résoudre ces conflits. Les expressions corporelles des pratiques semblent alors au cœur d'une *ambitemporalité* (Reinecke & Ansari, 2015), c'est-à-dire d'une capacité à gérer diverses temporalités, constituée ici par les gestes eux-mêmes.

Notre discussion souligne deux contributions majeures : la notion d'*espace de transition*, et celle de *gestes-frontières*. Dans le **chapitre 10**, nous discuterons ces résultats d'un point de vue théorique, en montrant comment ces deux notions peuvent contribuer à la fois aux concepts d'*espace* et de *temps*, mais aussi à celui de *pratiques*, en particulier à travers ses expressions corporelles. Les notions d'espace de transition et de gestes-frontières permettent en effet de répondre, du moins en partie, au constat de départ : la littérature en théories des organisations dissocie l'espace du temps en néglige le caractère expérientiel des pratiques de travail. Ainsi, la notion de *geste-frontière* vient contribuer à la littérature sur l'espace, en valorisant l'importance des micro-spatialisations à l'œuvre dans l'activité collective, sa dynamique, ses délimitations, ses régulations. Dans un mode fait de plus en plus d'acteurs de passage, en transition, les gestes-frontières de chacun prennent une importance essentielle. L'expression corporelle au cœur de toutes pratiques (celles des voyageurs, comme des employés) constitue l'organisation même de la gare qui n'est plus vraiment une infrastructure stable. Enfin, cette recherche contribue également à revisiter et mettre en perspective la notion d'« espace liminal » au regard de l'espace de transition, en soulignant le rôle des pratiques de travail dans l'émergence et le maintien de cette transition. Cette transition que nous décrivons n'est pas un espace ou un temps intermédiaire, un passage transformatif vers quelque chose. Au contraire, la transition de et dans la gare est aussi et surtout une *continuité*. On donne de plus en plus au voyageur les moyens de poursuivre son activité de travail en lui donnant accès au wifi, en lui proposant des lieux pour s'isoler et travailler, en offrant des lieux permettant de retrouver des clients et de faire une réunion, en créant une atmosphère professionnelle. *Au moins autant qu'une liminalité, la gare devient un point de continuité dans la ville, .*

La fabrique et la gestion de la transition par les pratiques de travail nous conduisent à dresser les implications stratégiques et managériales de notre enquête pour la SNCF, exposées dans le **chapitre 11**, offrant ici un regard neuf sur l'articulation des métiers dans les espaces de gare.

Enfin, nous dresserons dans le **chapitre 12** les limites et les pistes ouvertes par cette étude. Si nous dressons ici une analyse fouillée de l'évolution des pratiques de travail, cette

transformation de la gare nous donne à voir un phénomène bien plus large. Dans les pratiques que cette évolution permet, institue, rend visible ou efface, c'est la transformation du travail en tant que phénomène de société que cette thèse ambitionne de permettre de penser. Qu'elles soient visibles ou invisibles, continues ou discontinues, immatérielles ou corporelles, présentes ou absentes, c'est par l'analyse de l'expression souvent paradoxale de ces pratiques renouvelées que nous nous proposons d'emmener notre lecteur à la découverte des formes que prendra la gare de demain.

PARTIE I

REVUE DE LITTERATURE

PARTIE I. REVUE DE LITTERATURE	21
CHAPITRE 1. L'ESPACE ET LE TEMPS EN MANAGEMENT ET ORGANISATION.....	24
1.1 UNE APPROCHE ABSOLUE DE L'ESPACE ET DU TEMPS ORGANISATIONNELS.....	25
1.2 UNE APPROCHE PROCESSUELLE DE L'ESPACE ET DU TEMPS ORGANISATIONNELS	34
1.3 UNE LECTURE EXPERIENTIELLE DE L'ESPACE ET DU TEMPS ORGANISATIONNELS	39
SYNTHESE DU CHAPITRE 1	45
CHAPITRE 2. LIMINALITE, FRONTIERES ET MOBILITE : LE CAS DES ESPACES DE TRANSITION.....	46
2.1 UNE APPROCHE FIXEE DES ESPACES DE TRANSITION	47
2.2 LES ESPACES DE TRANSITION : UNE APPROCHE SYMBOLIQUE	60
2.3 L'EMERGENCE DE L'ESPACE DE TRANSITION PAR L'EXPERIENCE	70
SYNTHESE DU CHAPITRE 2	80
CHAPITRE 3. PRODUIRE LES ESPACES DE TRANSITION : UNE APPROCHE PHENOMENOLOGIQUE DES PRATIQUES DE TRAVAIL	85
3.1 LA PLACE DU CORPS DANS LES PRATIQUES.....	86
3.2 L'EXPRESSION PHENOMENOLOGIQUE DES PRATIQUES	99
3.3 LES EXPRESSIONS CORPORELLES DANS L'ESPACE ET LE TEMPS	108

Structure de la revue de littérature

Nous construisons notre revue de littérature à partir des notions d'espaces et de temps en théories des organisations. Dans le **chapitre 1**, nous soulignons d'abord le déplacement qu'a effectué la littérature en théories des organisations, en passant d'un espace compris comme une catégorie a priori, structurelle voire transcendantale (1.1), à une catégorie davantage émergente, immanente, construite par et dans les pratiques (1.2). Enfin, l'espace-temps est compris de façon phénoménologique à travers l'expérience qu'on peut en avoir (1.3). La principale critique qu'on peut adresser à cette dernière conceptualisation de l'espace est, qu'en se concentrant sur le sensible, elle semble omettre la manière dont les pratiques de travail organisent et jouent dans cette expérience. A ce titre, les zones de passage comme les lieux de transit ont déjà été pensés comme des espaces organisationnels complexes assez révélateurs du rôle des pratiques dans l'agencement de l'espace et du temps (Knox, et al., 2015, 2008).

Dans le **chapitre 2**, nous nous concentrons sur le cas empirique des espaces de transition, défini comme des espaces et des lieux organisant un ensemble de passages (Knox, et al, 2007 ; Weinfurter & Seidl, 2018) (2.1). La liminalité, qui conceptualise l'entre-deux, est une grille d'analyse utilisée en théories des organisations pour décrire cette expérience d'entre-deux (2.2). Dans les espaces de transition, on connaît davantage l'expérience du passage du point de vue des passagers, travailleurs ou usagers (2.3). De même que dans chapitre précédent, nous insistons ici sur le peu de connaissances développées actuellement dans la littérature sur la manière dont les pratiques de travail fabriquent cette expérience de transition.

Autrement dit, les recherches dont nous disposons se concentrent davantage sur ceux qui passent par cet espace – plutôt que ceux qui y travaillent. **Ainsi, elles valorisent davantage la description finale du flux des passagers que les modes d'émergence et de possibilités des transitions (en particulier du point de vue des pratiques des agents).** Aussi, nous proposons d'explorer et de définir la notion d'espace de transition, qui ne semble pas présenter de fondements théoriques en sciences de gestion.

Nous nous situons dans une approche construite de l'espace. Nous nous intéressons dès lors aux modes de constitution des espaces de transition. **Pour éclairer ce processus, nous choisissons de nous centrer sur le rôle des pratiques, en particulier dans leurs expressions corporelles. En effet, ce centrage permet de passer d'une lecture métaphorique à une lecture pratique du phénomène de transition.**

Le **chapitre 3** a ainsi pour but de proposer une perspective phénoménologique sur la manière dont les pratiques rendent possibles et structurent l'espace de transition. Nous trouvons ici un point de vue original dans l'articulation entre espace et pratique. Cette valorisation du corps et de la corporéité dans les pratiques de travail nous permet une mise en abyme intéressante. **Le mouvement même des pratiques de travail organisent le flux des transitions dans la gare.** Nous articulons corps et pratiques à partir d'une même notion (3.1). Nous voyons ensuite comment la phénoménologie, en particulier la pensée de Merleau-Ponty, peut nous aider à traduire ce concept (3.2). Les notions de visible et d'invisible, de continuité et de discontinuité sont constitutives de cette grille d'analyse des pratiques incarnées (3.3). Nous proposons ainsi une lecture fondée sur la pratique, incluant *de facto* des dimensions corporelles et intercorporelles.

Chapitre 1

L'espace et le temps en management et organisation

« Space may be thought of as an absence of presence, as vast emptiness, as something that one can get lost in. Alternatively, it may be thought of socially, in terms of the ways that we and past and present others have filled it with meanings and presences, or denuded or denied it through determinates absences, which future generations might inherit » (Kornberger & Clegg, 2004, p. 1095).

La littérature en théories des organisations a mis en lumière ces dix dernières années l'importance de l'espace et du temps dans les pratiques et les processus organisationnels (Kornberger & Clegg, 2004 ; Dale, 2005; Clegg & Kornberger, 2006 ; Hernes, et al, 2006; Beyes & Steyaert, 2012 ; Vaujany (de) & Vaast, 2014; Shortt, 2015; Weinfurtner & Seidl, 2018). La thématique n'en demeure pas moins aussi ancienne que les sciences de gestion, et bien au-delà d'elles, la philosophie, la sociologie, l'anthropologie ou bien sûr, la géographie. De nombreuses disciplines des sciences humaines et sociales ont abordé la question de l'espace et du temps. Ainsi, l'« espace organisationnel » a plusieurs caractéristiques (Chanlat, 2006). Il est défini par des frontières qui délimitent les espaces externes et internes. Il est contrôlé ou se contrôle comme le montre la fameuse métaphore du panoptique (Foucault, 1975) . Il peut être personnalisé par les processus d'appropriation, la symbolique qu'il véhicule. Enfin, il est organisé par un ensemble de pratiques. Dès le Taylorisme, l'espace est considéré comme un cadre de production qu'il convient de concevoir comme le support d'une organisation efficace et contrôlé. Si l'espace traduit et exprime des structures de pouvoir, il n'en n'est pas moins construit par nos pratiques. Il est, par définition, ambivalent : « space may be thought of as an absence of presence, as vast emptiness, as something that one can get lost in. Alternatively, it may be thought of socially (...) or denuded or denied it through determinates absences, which future generations might inherit » (Kornberger & Clegg, 2004, p. 1095).

Depuis une dizaine d'années, la littérature en théories des organisations opère un déplacement dans la manière de comprendre l'espace. Elle insiste sur les dimensions construites de l'espace, produit par nos pratiques quotidiennes et nos représentations. Cette nouvelle littérature s'appuie assez largement sur les travaux du philosophe marxiste Henri Lefebvre (Lefebvre, 1974) qui a

conceptualisé la production de l'espace dans un ouvrage séminal. Les travaux sur la matérialité des pratiques (Schatzki, 2010 ; Mitev & Vaujany, 2013 ; Vaujany & Vaast, 2014) sont une des expressions de la manière dont nos pratiques quotidiennes sont modelées et modèlent l'espace dans lequel nous nous situons. En revanche, le temps nous paraît moins exploré que l'espace en théories des organisations, ou d'une manière trop séparée de la problématique spatiale (Reinecke & Ansari, 2015). Dans ce chapitre, nous définissons l'espace et le temps en théories des organisations selon trois perspectives, s'inscrivant dans la lecture proposée par Taylor et Spicer (Taylor & Spicer, 2007) : l'espace et le temps comme cadres des pratiques, l'espace et le temps en tant qu'ils sont produits par les pratiques, et l'espace et le temps en tant qu'ils sont perçus par l'expérience. Ces trois perspectives se réfèrent à des ontologies différentes : transcendantale (l'espace et le temps existent a priori), immanente (l'espace et le temps n'existent qu'au travers de ce qui s'y déroule), et phénoménologique (l'espace existe par l'expérience que j'en ai). L'expérience dessine ainsi une troisième voie, où le monde est bien une expérience continue dans le présent mais qui s'appuie sur des conditions de possibilité émergentes de continuité-discontinuité, visibilité-invisibilité. Nous revenons sur chacune de ces perspectives, en soulignant la manière dont elles se complètent et s'articulent les unes avec les autres. Nous dressons également des critiques sur la dernière de ces perspectives.

1.1 Une approche absolue de l'espace et du temps organisationnels

Dans cette première section, nous expliquons en quoi l'espace et le temps peuvent être compris comme des cadres de l'action. Selon cette perspective, l'espace, le temps et les pratiques sont des notions distinctes, même si elles peuvent être liées. En théories des organisations, cette perspective se positionne dans la tradition d'Henri Lefebvre (Taylor & Spicer, 2007), même si nous sommes conscient que cela résulte d'une lecture quelque peu simpliste de cet auteur. Nous proposerons une illustration de cette conceptualisation à travers la notion de situation de gestion, élaborée par toute une tradition dans la recherche francophone. L'espace y est un cadre de la situation de travail, stable et univoque.

1.1.1 L'espace en théories des organisations : une catégorie conçue

La littérature en théories des organisations sur la thématique de l'espace est florissante et représente un champ aux contours très variés. La revue de littérature qui a fait date sur ce sujet est celle que proposent Taylor et Spicer (Taylor & Spicer, 2007), d'après une lecture de

Lefebvre dans *La production de l'espace* (Lefebvre, 1974). La classification proposée (l'espace comme distance, l'espace comme la matérialisation du pouvoir et l'espace comme expérience) témoigne d'une lecture de Lefebvre qui nous semble pour le moins partielle. Nous revenons ici sur cette classification qui nous permet de proposer une catégorisation des travaux sur l'espace. Puis, nous soulignerons les recherches plus récentes qui prolongent et enrichissent les limites de cette classification. On peut noter tout d'abord, comme le font Taylor et Spicer (2007), que, si les études sur l'espace sont aussi nombreuses, c'est que le terme « espace » recouvre des réalités multiples : « space, place, region, surroundings, locale, built environment, workspace, 'environments' (fixed, semi-fixed, ambient), private/public space, building, territory and proximate space » (*Ibid*, p. 326). La définition qu'ils donnent de l'espace organisationnel est le fondement théorique de recherches s'intéressant de facto à des espaces plutôt fermés : « to refer to the various locations that organization and management can be analysed through » (*Ibid*, p. 326).

La première catégorisation de Taylor et Spicer considère l'espace par la distance géographique, mesurable objectivement. Ces études sur l'espace se concentrent sur l'espace de travail, son intégration dans la ville, le territoire (notamment par les « clusters » par exemple). Cette littérature se concentre sur les effets de cet espace sur les pratiques de travail. Elle aborde des thèmes comme la motivation, la résistance, l'interaction, etc. Dans cette perspective, le couple distance versus proximité joue un rôle fondamental dans les pratiques. Pour les auteurs, ce qui est commun dans ces recherches, pourtant très diverses, est le lien entre l'environnement et les acteurs, quels qu'ils soient, à des échelles géographiques très variées: « Those studying the workplace examine the physical distance between workers, objects or architectural features; those studying clustering investigate the physical distance between resources and competitors; while those studying networks investigate the physical distance between co-operating organizations » (Taylor & Spicer, 2007, p. 329). La manière dont les acteurs expérimentent cet espace et lui donnent sens n'est pas, en revanche, présente selon cette perspective. Une deuxième critique porte sur la méconnaissance des logiques de pouvoir qui peuvent se déployer dans cette organisation spatiale.

C'est l'objet de la deuxième catégorisation de Taylor et Spicer : l'espace comme une matérialisation des logiques de pouvoir. Nous intégrons les deux premiers objets de classification (l'espace comme distance et l'espace comme la matérialisation de logiques de pouvoir) au sein d'un même tout au regard des pratiques : dans les deux cas, l'espace-temps est

un contenant des pratiques. Cette perspective est très liée à une lecture marxiste de l'espace, conçu comme la dimension où le capitalisme crée de nouveaux lieux de travail qui en sont l'expression. L'approche foucauldienne de l'espace s'inscrit dans cette tradition intellectuelle, avec une lecture du panoptique qui souligne comment la surveillance modèle l'espace (Foucault, 1975). Ce qui est central dans cette approche est la manière dont les pratiques peuvent dévier d'un plan préétabli. L'architecture d'un espace peut susciter certains mouvements, et les acteurs peuvent développer des logiques déviantes. Cette littérature continue de représenter un pan très important des études actuelles sur l'espace (Courpasson & Monties, 2017), où des auteurs comme Lefebvre (Lefebvre, 1974) et De Certeau (De Certeau, 1980) sont mobilisés.

Ces logiques de pouvoir sont analysées à différentes échelles : internes à l'organisation (architecture, espace de travail), entre l'organisation et le domicile (en soulignant la manière dont ces frontières sont construites), et enfin à une échelle territoriale (par l'étude des infrastructures territoriales et urbaines). Pour Taylor et Spicer (2007), cette perspective va au-delà de la description de l'espace et en révèle ses logiques sous-jacentes: « the major contribution of this thread of analysis is to move from a focus on how surface manifestations of organized spaces operate, to the reasons why spaces are configured as they are » (*Ibid*, p. 332). En soulignant le rôle des logiques de domination, cette perspective tend à sous-évaluer le rôle des pratiques et le pouvoir d'initiative des individus. Ici encore, la manière dont les individus donnent sens à l'espace, la manière dont leurs perceptions, leurs pratiques peuvent aussi produire l'espace est peu considérée. C'est pourquoi, nous assemblons, dans notre propre revue de littérature, ces deux premières catégorisations dessinées par Taylor et Spicer (2007). Bien qu'elles divergent dans leur objet, elles présentent une vision mécanique de l'espace conçu, où les pratiques ne viendraient que dupliquer ce qui aurait été planifié au préalable. Cette lecture provient, comme nous le verrons par la suite, d'une approche simplifiée de la pensée d'Henri Lefebvre.

Le tableau ci-dessous est une reprise de l'article de Taylor et Spicer (2007) : il donne à voir les trois perspectives sur l'espace : l'espace comme distance, l'espace comme matérialisation des relations de pouvoir, et l'espace comme expérience.

Tableau 1: les trois lectures de l'espace selon Taylor et Spicer (Taylor & Spicer, 2007, p. 327)

Approches	Définitions	Concepts clés
<i>L'espace comme distance</i>	Une distance entre un point A et un point B.	Ressources, distance physique.
<i>L'espace comme matérialisation de relations de pouvoir</i>	Des relations de dominations à travers l'architecture spatiale.	Espace de travail, architecture.
<i>L'espace comme une expérience</i>	L'interprétation de l'espace à travers des émotions.	Symbolisme, esthétique.

1.1.2 L'interpénétration du temps et de l'espace dans les pratiques de travail

Cette perspective renvoie à une lecture anthropologique qui nous est précieuse afin d'expliquer l'importance de l'espace et du temps dans les situations de travail. Cette approche véhicule l'idée que l'espace et le temps constituent un cadre statique des pratiques de travail. Pour l'illustrer, nous pouvons faire appel à l'évolution historique du lieu de travail, avec le passage, dans la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle, de l'atelier domestique à l'usine. Dans ce cas, on peut percevoir de manière assez évidente et intuitive en quoi le changement d'espace (on passe d'un lieu de domicile privé à un espace collectif géré par une organisation), s'accompagne de profondes mutations dans les pratiques du travail, en particulier sur son déploiement dans le temps (mesure du temps, organisation scientifique du travail). L'espace et le temps sont ainsi, selon une lecture historique du management (Hatchuel, 1994), fondateurs des pratiques de travail.

L'espace organisationnel est défini comme porteur de normes : « par son architecture, son aménagement, l'espace organisationnel reflète à la fois le fonctionnement de l'entreprise ainsi que ses valeurs et ses règles » (Fischer, 1990, p. 172). Fisher donne trois caractéristiques sur l'espace organisationnel : celui-ci est divisé, imposé, et contrôlé. Divisé, car l'organisation « se définit donc comme un espace relativement clos qui structure le rapport dehors-dedans sur la base du critère d'appartenance à l'organisation » (*Ibid*, p. 172). La séparation de l'espace organisationnel a une partie de son explication dans des raisons historiques : l'usine sidérurgique, pour se différencier des rythmes agraires, se construit comme un espace délimité, clairement distinct des cultures. Cette idée de l'espace organisationnel comme une zone close de l'espace public prévaut ainsi dans nos représentations de ce qu'est l'organisation. Imposé, car « l'espace organisationnel est également conçu comme un système d'affectation de places qui consiste à répartir des catégories d'individus dans des lieux définis, selon une échelle sociale

rigoureuse » (*Ibid*, p. 172-173). Contrôlé, car « l'organisation fonctionne comme un jeu d'espaces où leur aménagement même se révèle être une structure de surveillance basée sur la visibilité des individus » (*Ibid*, p. 173). Cette lecture de l'espace contrôlé emprunte à Foucault l'image du panoptique. Ce contrôle s'exprime tout autant dans la maîtrise de l'espace par l'organisation. L'espace est tout autant emblème symbolique de l'organisation. En ce sens, l'espace est également une dimension structurante de la situation et il paraît comme stable et donné *ex ante*. De plus, l'espace apparaît comme clos, et cela structure notre représentation de l'espace dans les situations. L'espace est comme une scène où se déroule les actions : en ce sens, l'espace serait comme un décor, posé à l'avance, sur lequel jouent les acteurs.

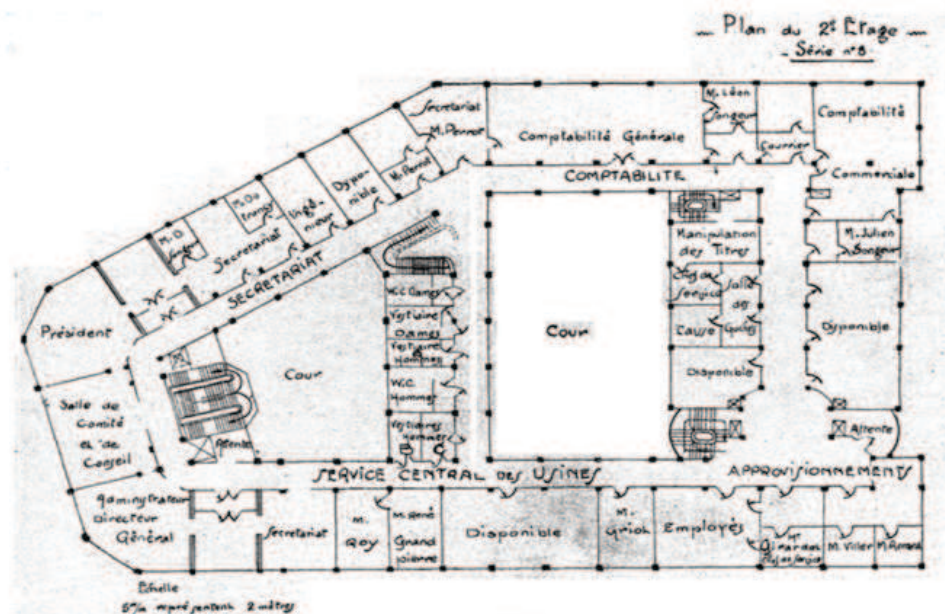
Le temps est également une des dimensions structurantes de la situation, et sa prise en compte a contribué à modifier la manière dont nous comprenons l'activité. Gasparini (Gasparini, 1990) revient sur la manière dont le temps marque le passage d'une société préindustrielle à une société industrielle. En reprenant l'analyse de Thompson (Thompson, 1967), il rappelle que le travail dans les sociétés préindustrielles est consacré à la réalisation d'une activité, alors qu'il est réglé par le temps de l'horloge dans la société industrielle. Gasparini rappelle combien le temps, avant même la révolution industrielle de la fin du XVIII^{ème} siècle, structure les prémisses d'une société industrialisée : l'invention de l'horloge à la fin du XIII^{ème} siècle est, à ce titre, emblématique. Le temps est au fondement de la structure du capitalisme tel qu'il a été théorisé par B. Franklin, et analysé par Weber dans *L'esprit du capitalisme* (Weber, 1905). Les transformations du travail dans les sociétés industrielles se concentrent autour du temps : « l'attention au temps quantitatif, la mesure précise du temps, l'adoption d'un cadre temporel rigide et collectif pour l'accomplissement du travail : telles sont certaines caractéristiques de fond qui encadrent le développement du processus d'industrialisation, au milieu de conflits et d'oppositions » (Gasparini, 1990, p.201).

De même, l'organisation scientifique du travail tel qu'elle a été dépeinte par Taylor se fonde sur la maîtrise du temps, incarné dans l'outil du chronomètre. Ce temps est relié aux gestes, explicités par l'étude des mouvements des opérateurs (Gilbreth, 1912). Selon Gasparini (Gasparini, 1990), le temps revêt ainsi deux significations : d'un côté, le temps comme durée (travail de l'individu soit le temps passé pour réaliser l'activité, temps de l'entreprise soit la « durée de fonctionnement des machines et d'activité de l'unité de production », *Ibid*, p. 204) ; de l'autre, le temps comme rythme (« cadence de l'activité productive », *Ibid*, p. 205). Les évolutions récentes des pratiques de travail s'organisent à nouveau autour du temps : réduction

du temps de production, travail à distance, travail en temps décalé, temps de travail désynchronisé, débat autour de la flexibilité du temps de travail depuis les années 1970, « attitudes des sujets par rapport au travail » (p. 207), et, enfin, les facteurs politiques et institutionnels autour du travail. Ainsi, le temps est structurant de l'activité de travail : il contraint l'individu autant que le collectif. En ce sens, le temps est un élément structurant des situations, il est un élément de contexte qui change dans l'histoire, mais qui est stable dans une situation donnée. On en voit une illustration dans la vignette et le plan ci-dessous.

Vignette 1: l'aménagement des bureaux selon une perspective historique

Dans l'histoire du management on observe l'importance grandissante d'une approche fonctionnaliste de l'espace, jusque dans l'aménagement des bureaux. Nous citons à ce titre l'étude de Pierre Labardin sur l'espace comme outil de contrôle dans les années 1920, dans la société Pont-à-Mousson. Dans cette perspective, chaque espace a une fonction définie et contrôlée, dans le but d'une meilleure performance économique. Ce contrôle dans l'espace passe par plusieurs leviers : la séparation nette entre intérieur et extérieur dans l'espace de travail, le quadrillage de l'espace (chaque employé dispose d'une parcelle d'espace), « fonctionnaliser l'espace » (p.21) (réduire les surfaces non dédiées à la production), et enfin hiérarchiser l'espace. Nous pouvons voir dans l'illustration ci-dessous la traduction de cette approche de l'espace dans les plans de bureaux.



Document 2 – Plan du 2^{ème} étage des bureaux du siège (1928)²⁹

Image 1: Plan des bureaux. Archives Pont-à-Mousson (Labardin, 2011, p. 19).

1.1.3 L'espace-temps comme contexte dans les situations d'interaction et de gestion

Les situations d'interactions et de gestion sont des exemples connus où l'espace et le temps sont des cadres stables de l'action, soit un contexte pour l'action. Cette théorisation se rapproche de celle de l'espace-temps compris comme « ressource » en théories des organisations (Taylor & Spicer, 2007). La notion de situation est d'abord connue à travers les situations d'interaction telles qu'elles ont été définies par Goffman : « je définirai une situation sociale comme un environnement fait de possibilités mutuelles de contrôle, au sein duquel un individu se trouvera partout accessible aux perceptions directes de tous ceux qui sont 'présents' et qui lui sont similairement accessibles » (Goffman, 1988, p.146). Les lieux publics sont autant d'espaces où se déroulent des situations d'interactions ritualisées. La situation de gestion est une des formes des interactions, dans un sens un peu plus restrictif. Girin (1990) ajoute une dimension centrale à la situation d'interaction : le jugement.

Girin (1990), donne en effet cette définition de la situation de gestion : « une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990, p.2). Girin nous indique qui sont les participants de cette situation : « les participants sont tous les agents qui se trouvent engagés dans la production du résultat et qui sont directement affectés par l'énoncé du jugement » (Girin, 1990, p.2). Girin précise que, si d'autres acteurs peuvent intervenir dans cette situation, en la facilitant ou en la perturbant, ils n'en sont pas des participants en tant que tels. Leur participation n'est pas forcément volontaire, « ils agissent à l'intérieur de certaines contraintes (par exemple des contraintes matérielles, légales, éthiques, etc.), et ne disposent que de ressources limitées, matérielles (matières premières, machines, outils, etc.) et immatérielles (notamment les savoirs et les savoir-faire) » (*Ibid*, p.2). Enfin, le jugement « est le fait d'une instance extérieure aux participants » (*Ibid*, p.2). Girin nous précise un élément qui nous semble fondamental : les mêmes participants peuvent être impliqués dans diverses situations de gestion. Ces situations de gestion sont « hétérogènes au sens étymologique, comme combinant des processus, biographies, histoires, enchaînements de causalités et d'accidents qui n'ont en principe rien à voir les uns avec les autres » (*Ibid*, p. 5). Au regard de ces éléments de définition, on comprend comment l'espace-temps est compris comme une des contraintes matérielles de l'action. Girin insiste aussi sur le fait que les participants d'une situation de gestion sont soumis à des causalités ou à des événements imprévisibles. Les situations de gestion apparaissent en ce sens multiples et peuvent se situer dans des espaces temps asynchrones. Au regard de cette diversité situationnelle, Girin préconise

de s'attacher aux motifs de l'action dans l'analyse de celle-ci : « la manière dont les participants agissent, devient alors une tâche plus raisonnable » (*Ibid*, p.6). Si cette posture permet de bien comprendre les motivations d'une action, elle ne précise pas assez, de notre point de vue, comment les situations sont redéfinies par ses participants.

En effet, dans une situation de gestion, ce qui nous intéresse particulièrement est ce que Girin appelle le « contexte d'action », en ce qu'il est constitutif de la situation de gestion. L'auteur opte pour une définition d'abord temporelle : « il est très difficile de définir plus précisément une action qu'autrement qu'en disant qu'elle a un début et une fin, qu'elle constitue un 'accomplissement' » (Girin, 1990, p.7). Le contexte est « ce qui permet au participant de donner une signification à un événement, à un acte ou à un message (...) et d'adopter une conduite appropriée » (*Ibid*, p.12). La situation de gestion intègre les dimensions spatio-temporelles de l'action en tant que cadres d'action : « la situation de gestion présente trois aspects : des participants réunis dans un lieu déterminé ; une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement) ; une extension spatiale (des lieux, des objets physiques, des instruments) » (Aggeri, 2017, p. 23). En revanche, la notion de situation, « renvoie implicitement à une unité de lieu, de temps et d'action que l'on ne rencontre pas si fréquemment dans les recherches de terrain » (Aggeri, 2017, p.24). En définissant l'espace et le temps comme un cadre, la situation paraît fixe, voire figée.

Pour l'illustrer, nous prenons comme exemple ici le cas de la relation de service comme situation de gestion. Aurélie Jeantet (Jeantet, 2003), en analysant les agents de guichets à la Poste, souligne une relation de pouvoir inhérente à la relation entre agents et clients. Ce cas bien connu d'interaction illustre en quoi la situation est comprise comme un ensemble stable dans lequel interviennent des acteurs et leurs logiques. La relation de service est un exemple de situation d'interaction déjà largement étudié en sciences sociales, et tout particulièrement en sociologie (Hanique, 2004). La situation de service nous apparaît comme spécifique, car l'expertise y est plus diffuse, et ce en particulier avec la prolifération des outils technologiques : « cette condition est spécifique d'un domaine d'activité où les agents sont « en contact avec le public » et dont les produits sont des prestations, c'est-à-dire des liens de réciprocité actuels ou virtuels, présents ou différés » (Joseph, 1996, p. 5). Ces recherches soulignent la professionnalisation de cette relation, ainsi que sa progressive digitalisation (Gadrey & Zarifian, 2002) ; (Benedetto-Meyer, et al, 2017). La relation de service y est décrite comme un lieu de tension, dans la transformation de l'identité au travail et dans la relation aux usagers.

Malgré cette compréhension de l'espace et du temps comme un contexte, la recherche de terrain amène souvent le chercheur à rencontrer une variété de situations, ou une même situation qui évolue dans le temps, l'espace, et selon les acteurs en présence. De plus, les débats récents sur l'espace en tant que produit par les pratiques et par l'expérience, soulignent une évolution importante dans la manière dont l'espace-temps est considéré : d'un contexte stable, il devient produit socialement par les pratiques (Taylor & Spicer, 2007 ; Hernes, Bakken & Olsen, 2006). L'espace et le temps ne sont plus dans ce sens des catégories linéaires et synchronisées : ils sont produits par des acteurs en situation.

Les notions de situations d'interaction et de situations de gestion mettent en lumière le rôle des pratiques dans la formation de l'espace-temps. En effet, nous avons déjà vu précédemment en quoi la temporalité dans les situations est hétérogène et imprévue. Les situations n'apparaissent pas en pratique comme stables et linéaires. En littérature, la notion d'interaction est à nuancer avec celle d'intra-action (Barad, 2003). Dans l'ouvrage (Carlile & al, 2013), Barad livre une analyse de l'organisation comme une temporalité hétérogène par nature. Dans ce sens, Barad conceptualise la notion d'« intra-action » plutôt que d'« interaction ». Selon lui, le concept d'interaction modélise plutôt les actions dans une temporalité linéaire, tandis que celui « d'interaction » souligne cette temporalité hétérogène : « each scene diffracts various temporalities, iteratively differentiating-entangling, within and across, the field of spacetime mattering », (Barad, 2013, p. 4). Barad détaille les composantes de l'*inter-action* : les participants ne sont pas des entités prises individuellement et séparément, mais celles-ci font partie d'un tout imbriqué, dont les frontières s'articulent les unes les autres. A la différence de l'interaction qui suppose l'existence indépendante du sujet et de l'objet, l'*intra-action* produit une séparation entre les actions : « the notion of intra-action (in contrast to the usual 'interaction', which presumes the prior existence of independent entities/relata) represents a profound conceptual shift. It is through specific agential intra- actions that the boundaries and properties of the 'components' of phenomena become determinate and that particular embodied concepts become meaningful » (Barad, 2003, p. 815). Ce déplacement sémantique de la situation d'*interaction* à la situation d'*inter-action* nous introduit au déplacement qu'opère la littérature en théories des organisations sur l'espace et le temps : ils ne sont plus des cadres de l'action stables, mais ils sont construits en continu par les pratiques des acteurs.

1.2 Une approche processuelle de l'espace et du temps organisationnels

Dans cette deuxième section, nous expliquons en quoi la lecture processuelle de l'espace et du temps donne plus d'importance aux pratiques en soulignant comment elles produisent l'espace. Cette tradition s'est fortement appuyée sur les travaux de Lefebvre (Lefebvre, 1974). La tradition processuelle, connue en théories des organisations notamment par les travaux d'Hernes (Hernes, 2004), de Langley, Smallman, Tsoukas, Van De Ven (Langley, Smallman, Tsoukas, & Van De Ven, 2013; Langley, 2016), de Nayak et Chia (Nayak & Chia, 2011), semblent incarner cette tendance. Une des limites à cette perspective semble être qu'on considère toujours que les pratiques et l'espace-temps sont des unités conceptuelles distinctes. On dispose de peu d'éléments sur la manière dont les pratiques forment l'espace et le temps.

1.2.1 Le rôle des pratiques dans l'espace-temps

Ce qui a – en grande partie – amené à modifier notre regard sur l'espace, tient ainsi à des analyses davantage portées sur les acteurs et leurs pratiques. Cette approche pratique a amené les théories des organisations à repenser des phénomènes traditionnellement analysés par des perspectives cognitives (Gehman, Trevino & Garud, 2013). Influencé par les analyses philosophiques (Lefebvre, 1974) et sociologiques (Baldry, 1999 ; Gieryn, 2000), l'espace est considéré comme construit par les pratiques.

Pour expliquer cette vision dans la littérature d'un espace produit par les *pratiques*, nous définissons d'abord brièvement ce terme (avant d'y revenir plus en détail dans le chapitre 3). Reprise de la sociologie (Bourdieu, 1977 ; Giddens, 1984), la notion de pratique est largement mobilisée en théories des organisations. L'importance de cette notion (Schatzki, 2010; Levina & Vaast, 2005; Orlikowski, 2007) compose un « tournant pratique ». *La pratique y est définie comme une activité qui se répète selon des normes et des conventions sociales préétablies*. Dans une organisation décrite comme dématérialisée et « liquide » (Bauman, 2000), les pratiques semblent être le point d'ancrage, concret et sensible, de l'action. Yakhlef (Yakhlef, 2010) souligne comment le tournant pratique a permis de revisiter les processus de connaissance, d'apprentissage et de coordination au sein des organisations. Pour ce faire, l'étude de la pratique s'est beaucoup traduite par l'analyse de discours, des relations et des interactions. Nous dressons ici les définitions de ce que nous entendons par pratique. La pratique donne lieu à une multitude

de définitions en théories des organisations, dont nous résumons quatre lectures principales dans le tableau suivant.

Tableau 2: définitions de la pratique en théories des organisations

Dimensions	Définitions
<i>La pratique comme norme</i> (Geiger, 2009)	Ce qui est intéressant dans la pratique est pas seulement ce que font les acteurs mais à quelles normes sociales ces actions renvoient : « why and how practices continue to be practiced in organizations, which normative and institutionalizing power they unfold and how they are changed (mended) and their implicit norms are questioned and reflected » (Geiger, 2009, p. 13).
<i>La pratique comme construit social</i> (Bjørkeng, Clegg, & Pitsis, 2009)	Les pratiques sont une expression sociale qui peut nous permettre de comprendre d'autres phénomènes comme le pouvoir, l'apprentissage.
<i>La pratique et sa traduction matérielle</i> (Orlikowski, 2007)	L'auteur insiste sur les dimensions matérielles et spatiales des pratiques et la manière dont ces deux dimensions sont reliées.
<i>La pratique comme expression corporelle</i> (Reckwitz, 2002)	« A 'practice' (Praktik) is a routinized type of behaviour which consists of several elements, interconnected to one other: forms of bodily activities, forms of mental activities, 'things' and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge. » (Reckwitz, 2002, p. 249).

L'articulation entre pratique et espace fait appel à une littérature plus ciblée. L'espace est considéré non plus comme un simple cadre d'action (c'est-à-dire une structure de phénomènes organisationnels). Il est analysé comme un vecteur de pouvoir (Dale & Burrell, 2008), de changement (Van Marrewijk, 2009), de nouvelles pratiques de travail (Elsbach & Pratt, 2007) et de légitimité (Vaujany (de) & Vaast, 2014). L'espace est étudié à travers ses artefacts matériels (Carlile et al., 2013) et les pratiques (Schatzki, 2010). Il est indissociable de temporalités (Knox, O'Doherty, Vurdubakis, & Westrup, 2015) et de matérialités, notamment celles des bâtiments, et de l'urbanisme (Kornberger & Clegg, 2004). L'espace, par ses artefacts matériels, crée une affordance individuelle (Gibson, 1977) et collective (Fayard & Weeks, 2007). Il est même parfois créateur de nouvelles dynamiques d'apprentissage (Fabbri & Charue-Duboc, 2013).

Dans cette approche, les pratiques structurent autant l'espace que l'espace est structuré par les pratiques (Hernes, 2006). On parle alors d'espace « récursif »: « a recursive view of space implies that we see space as existing through its production and reproduction. While space is

what shapes action and inter-action, it is reshaped by actions and inter-actions in turn » (Hernes, Bakken & Olsen, 2006, p. 44). Le cadre spatial modèle les pratiques de travail et d'interaction, et les espaces sont eux-mêmes remodelés par ces mêmes pratiques. Le design est à ce titre un exemple souvent étudié en démontrant comment le (re)design d'un objet (Cameron, 2003) peut impliquer un changement organisationnel, en jouant sur ses propriétés physiques. Le design opère lui aussi ce déplacement, partant d'une approche cognitive, où l'espace est considéré comme une application systématique de principes préétablis, influencé par le design industriel (Margolin, Le Bœuf, 2016), et allant vers une approche processuelle, en évolution permanente (Garud, Jain & Tuertscher, 2008). La production de l'espace social se concentre ainsi sur la manière dont les acteurs font évoluer un design préétabli par leurs pratiques (Hagberg & Styhre, 2013).

Si nous considérons l'espace comme produit par les pratiques des acteurs, ces-derniers n'en demeurent pas moins nombreux, aux intérêts variés. Dans des organisations aux contours de plus en plus poreux (Hernes, 2004), ce sont les acteurs qui, en agissant, modèlent l'espace et ses frontières. La littérature traitant de l'espace dans cette perspective souligne ainsi la place des *frontières*. Celles-ci sont centrales pour comprendre les organisations et leurs changements. Loin d'être définies et immuables dans le temps, les frontières sont sans cesse construites par les acteurs. En particulier, Giddens (Giddens, 1984) décrit comment les interactions modèlent les frontières. Pour Hernes (Hernes, 2004), cela concourt au fait que les frontières ne disparaissent pas dans les nouvelles formes organisationnelles, mais se démultiplient, dans des expressions peut-être moins visibles, mais non moins prédominantes : « what we may witness is a proliferation of boundaries over time and space, as well as a quicker rate of change, but not the disappearance of boundaries » (Hernes, 2004, p. 11). Hernes souligne comment les frontières se réfèrent à des concepts comme l'identité ou le pouvoir, mais aussi ont une dimension spatiale. Ces frontières peuvent donc être mentales (conceptuelles), sociales (identitaires) ou physiques (environnement et règles formelles).

1.2.2 La production de l'espace : l'influence de Lefebvre

Philosophe français marxiste, Henri Lefebvre fait l'objet d'un intérêt continu en théories des organisations (Dale, 2005 ; Taylor & Spicer, 2007 ; Beyes & Steyaert, 2011 ; Munro & Jordans, 2013). Son approche permet d'explorer les différentes approches de l'espace : espace conçu, espace représenté, et espace vécu. C'est cette « triade » qui a été retenue, puis largement

commentée. L'ouvrage le plus connu de Lefebvre, *La production de l'espace*, a été publié en France en 1974, et traduit en langue anglaise seulement dans les années 1990. Cette publication alimente les débats sur l'espace en théories des organisations depuis les années 2000. L'auteur introduit un tournant épistémologique avec des philosophes comme Descartes ou Kant pour qui l'espace est relié à l'idée d'une conscience a priori. Sa visée marxiste l'amène à comprendre l'espace conçu comme le résultant de l'hégémonie d'une classe sur une autre : « il sera montré que l'espace sert et que l'hégémonie s'exerce par le moyen de l'espace en constituant par une logique sous-jacente, par l'emploi du savoir et des techniques, un 'système' » (Lefebvre, 1974, p. 22). C'est la concordance de chaque approche de l'espace à une catégorie d'acteurs différenciés qui a beaucoup été mobilisée par la suite : l'espace conçu se réfère aux architectes et aux urbanistes, l'espace représenté aux artistes, et l'espace vécu aux usagers quotidiens de l'espace. C'est par ce transfert de l'espace vécu vers le discours que s'opère l'hégémonie de la classe dominante. Cette analyse de l'espace social permet de mettre en lumière la diversité des acteurs et de leurs pratiques, avec une insistance de Lefebvre sur des univers de sens différents entre concepteurs, artistes et usagers de l'espace au quotidien.

Il nous semble, à l'instar de Beyes et de Steyaert (Beyes & Steyaert, 2012), que la réception de Lefebvre en a simplifié les développements originaux. En effet, la littérature en théories des organisations met l'accent sur la triade qui tend à diviser, voire à *réifier* l'espace conçu, vécu et représenté. Cette triade tend à en faire des objets abstraits et indépendants des uns des autres : l'espace conçu serait le fruit d'un calcul de la classe dominante, l'espace perçu serait celui des créatifs, et l'espace vécu celui de collectifs de contestation. Cette pensée n'est pas fidèle à Lefebvre lui-même, qui insiste sur l'aspect systémique de la construction de l'espace : les trois composantes de la triade ne sont pas tant des « produits », conçus dans une temporalité linéaire, mais se produisent les uns les autres dans une simultanéité des pratiques. Il ne s'agit pas tant de dépolitiser la pensée de Lefebvre qui reste marquée par le structuralisme, que de souligner en quoi la formation de l'espace suit une perspective en même temps processuelle. C'est pourquoi, comme Beyes, nous pensons que la pensée de Lefebvre permet de révéler les liens entre une perspective structuraliste et une perspective immanente de l'espace. En effet, l'étude des pratiques de la vie quotidienne, permet de lier les structures (langage et institutions) à l'expérience du sujet.

L'analyse de Lefebvre sur l'espace est essentielle à prendre en compte, tant elle a influencé les écrits contemporains sur l'espace. Néanmoins, sa lecture privilégie une lecture politique de

l'espace construit par des rapports de domination. Si l'espace vécu est une des dimensions structurantes du triptyque, il ne se comprend qu'au regard de l'espace conçu, expression d'un « système » (Lefebvre, 1974, p. 22). Les pratiques spatiales étudiées se situent en écho de ces techniques préétablies dans l'étape de conception, privilégiant une lecture séquentielle de l'espace et du temps. Nous proposons dans la section suivante une troisième lecture qui tend à redonner de l'importance aux pratiques dans la définition même de l'espace.

1.2.3 De l'espace au lieu : vers la prise en compte de l'expérience

Les débats théoriques sur l'espace nous amènent à considérer le rôle des pratiques dans sa définition. L'« espace » anonyme devient le « lieu », investi de pratiques et de représentations. A ce titre, nous considérons ici la distinction en langue anglaise entre « place » et « space » : « 'Place' is the geographical idiom with which earlier generations of anthropologists represented territorially demarcated, culturally bounded, and neatly enclosed societies. 'Space' (...) is the shifting constellation of social relationships through which 'places' are activated as they are practised and brought to life » (Jimenez, 2003, p.139). C'est pourquoi Jimenez pense l'espace comme condition nécessaire des relations sociales, « a condition or faculty – a capacity – of social relationships » (*Ibid*, p.140). Grâce aux apports que nous présente l'anthropologie en la matière, on distingue, en effet, l'**espace** des **lieux**, voire des **non-lieux** (Augé, 1995). Pour Augé (1995), le lieu est investi de représentations, « une construction concrète et symbolique de l'espace à laquelle se réfèrent tous ceux à qui elle assigne une place » (Augé, 1995, p.68). En revanche, l'espace est neutre, investi d'aucune représentation de tactiques d'appropriations de la part des acteurs. Augé appelle « surmodernité » la concentration du temps, de l'espace et du sujet, qu'il résume en une « surabondance événementielle ». C'est cette concentration que traite Michel Lussault en parlant d'« hyper-lieux » (Lussault, 2017), pour des lieux où se concentrent des représentations sociales, comme la gare, le centre commercial ou l'aéroport.

De même, la littérature sur les **tiers-lieux** insiste sur la manière dont l'espace de travail est produit par les pratiques. Oldenburg et Brissett (Oldenburg & Brissett, 1982) traitent des tiers-lieux pour désigner une catégorie d'espaces entre le travail et le domicile (comme les cafés, les places publiques). Ils insistent sur l'évolution des pratiques qui tend à gommer les différences entre espaces de travail et de résidence. Ces tiers-lieux, tout comme les non-lieux ou les hypers-lieux, présentent une spatialité des pratiques, fixe et existante *a priori*. Ces auteurs donnent particulièrement de l'importance aux dimensions spatiales et moins au temps. Cette idée de

tiers-lieux est reprise par les termes de « work third-places transitions » (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000, p.473), et des « third-places » (Kingma, 2016) en théories des organisations. Ces apports en anthropologie vont dans le sens de la définition d'un espace où les pratiques produisent l'espace et inversement. On comprend ici comment les pratiques conduisent à une dénomination plus précise de l'espace dans une déclinaison de termes : lieu, tiers-lieu (Oldenburg & Brissett, 1982), non-lieu (Augé, 1992), voire hyper-lieu (Lussault, 2017).

1.3 Une lecture expérientielle de l'espace et du temps organisationnels

Dans cette troisième section, nous expliquons en quoi l'espace compris au travers de l'expérience donne davantage de place aux sensations et aux émotions, et donc à la corporéité. Cette insistance sur l'expérience a permis de donner un pendant aux études cognitives ou exclusivement discursives sur l'espace. En effet, cette littérature avait négligé le rôle des pratiques et, en particulier, dans notre objet d'étude, des pratiques de travail. Nous verrons quels sont les courants de cette littérature, et comment ils s'articulent avec les pratiques de travail.

1.3.1 L'espace comme expérience vécue

C'est ici que nous retrouvons la troisième catégorisation de l'espace comme une expérience vécue, se référant au troisième élément de la triade chez Lefebvre. Cette perspective décrit comment l'espace peut être compris à travers l'expérience de ceux qui l'habite : « space is understood as our experience and understanding of distance and the meaning which we give to walls » (Taylor & Spicer, 2007). Dans un même espace, les perceptions peuvent varier d'une manière significative. Le point de vue qu'on adopte pour l'analyser est alors crucial. Cette troisième perspective sur l'espace donne lieu à une troisième catégorisation chez Taylor et Spicer (Taylor & Spicer, 2007), où chaque catégorie est distincte de l'autre, selon une lecture assez statique de la triade de Lefebvre. En effet, selon les auteurs, les trois composantes de la triade constituent trois processus distincts: « He suggests that spatiality is produced through three processes: (1) practices such as walking, occupying and meeting; (2) planning, in the form of architecture, regional and city planning, ergonomics and office landscaping; and (3) imagining, manifest in representations such as literature, promotion and art, or through interpretive studies of phenomenological experiences of space » (Taylor & Spicer, 2007, p.

335). Dans cette citation, les auteurs indiquent bien qu'il y a trois processus, en insistant sur leur caractère indépendant et séquentiel en les numérotant d'un à trois.

Si les auteurs ajoutent que ces dimensions chez Lefebvre sont reliées et ne peuvent être approchées distinctement, il n'en demeure pas moins que cette lecture tend à isoler les dynamiques à l'œuvre dans la production de l'espace. Leur proposition d'approche spatiale par échelle tend, là aussi, à considérer de manière dépendante, « the globe, the nation, the region, the city, the neighbourhood, the building, the office or the body » (p. 336). De cette échelle, les auteurs proposent trois niveaux d'analyse : macro (espace public, bâtiment), meso (espaces semi-publics comme la rue) et micro (bureaux, maisons, voitures). La production de l'espace s'opère dans l'entremêlement de ces trois niveaux d'analyse. Cette lecture, reprise largement en théories des organisations, implique que l'expérience, le vécu d'un espace, peuvent s'émanciper des logiques de pouvoir inhérentes à celui-ci. Or, nous pensons que ces trois niveaux d'analyse offrent un cadre épistémologique, plutôt qu'une théorisation de dimensions figées et indépendantes.

1.3.2 L'expérience esthétique de l'espace

Les recherches plus récentes en sciences sociales et en théories des organisations insistent sur la manière dont les pratiques sont structurées par le design et la configuration des bâtiments. La littérature principale sur le sujet est celle qui traite de l' « expérience esthétique ». L'idée est que cette expérience est modelée par les architectes et les managers de cette espace, qui influencent notre perception et notre goût par le design. Le travail sur l'esthétique sert ainsi des objectifs organisationnels et stratégiques. En théories des organisations se sont ainsi développés des travaux sur l'esthétique : « Aesthetics is understood as the study of the feelings, concepts and judgements which arise from our appreciation of the arts or the wider class of objects considered moving, or beautiful or sublime » (Van Marrewijk, 2011, p. 62). Les démarches et les méthodes sont plutôt interprétativistes. C'est au sein de cette troisième dimension qu'on trouve les écrits sur l'expérience esthétique dans l'espace (Strati, 1999). Les objets y ont un rôle prédominant, en particulier la signification que donnent les individus à ces objets.

Le concept d'esthétique permet d'intégrer l'expérience du chercheur et des autres usagers. Strati (Strati, 1999) est un des auteurs les plus mobilisés pour analyser cette expérience de l'espace, en se fondant à la fois sur les impressions du chercheur, et celle des membres observés.

L'expérience esthétique cherche à apprécier l'espace en créant des catégories. La démarche nous semble intéressante, mais reste concentrée sur la caractérisation de l'espace, et trop peu sur les pratiques qui peuvent en découler. Nous proposons ici la synthèse de deux classifications: celles de Strati (Strati, 1999) et Yanow (Yanow, 2005; 2006), toutes deux utilisés par Marrewijk (van Marrewijk, 2011).

La classification de Strati (Strati, 1999) propose ainsi huit catégories pour analyser l'esthétique dans les espaces organisationnels : le sacré, le pittoresque, le tragique, le laid, le rythme, le comique, le pathos et la grâce. Yanow (Yanow, 2005, 2006) propose une autre classification, qui se concentre davantage sur le design compris à travers quatre dimensions : le vocabulaire, les gestes, la proximité et le décor. Ces expressions visibles sont autant de manifestations d'intentions organisationnelles, en particulier des logiques de pouvoir que l'on peut observer. En liant intimement le design et les intentions organisationnelles, il apparaît que le travail sur le design peut être vecteur de changement organisationnel. Nous en proposons une synthèse dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: les catégories de l'expérience esthétique d'après Strati (Strati, 1999)

Catégories des émotions	Définitions
Le sacré	Caractère fantastique, légendaire et énigmatique de l'espace
Le pittoresque	Caractère pittoresque, coloré des cadres de l'espace
Le tragique	Caractère dramatique, effrayant de l'espace
Le laid	Caractère répulsif des émotions
Le rythme	Caractère lié au mouvement
Le comique	Caractère grotesque, ironique, sarcastique et humoristique
Le pathos	Caractère beau et joyeux de l'esthétique
La grâce	Caractère élégant, charmant du cadre de travail

Tableau 4: les catégories de l'expérience esthétique selon Yanow (2005, 2006)

Catégories de l'espace	Définitions
« Design vocabularies »	La forme, la hauteur, la largeur et le type de matériau du bâtiment
« Design gesture »	Désigne la relation du bâtiment avec les espaces environnants
« Design proxemics »	Désigne l'espace social et personnel entre les personnes au fondement des comportements humains
« Décor »	L'ameublement, le mobilier, l'art, la décoration de l'espace

Une autre critique que mentionnent ces auteurs est que cette approche peut manquer d’ancrage organisationnel et managérial, aspect pourtant central dans la notion d’espace organisationnel. En effet, à la lecture de la littérature, il nous apparaît que l’espace compris comme expérience, en donnant beaucoup d’importance aux sensations du chercheur, peut souffrir d’un manque d’articulation avec des problématiques liées à l’organisation du travail. Dans la vignette ci-dessous, on peut lire une illustration de ce que peut donner une perspective esthétique sur l’espace organisationnel, grâce à un extrait du journal de terrain.

Vignette 2: l'expérience esthétique de l'espace (Van Marrewijk, 2011, p. 67)

« My personal impression of KPN’s spatial locations was reflected in field notes from earlier research (16th November 1998) » (Van Marrewijk, 2011, p. 67)
« When arriving at the Laan van Nieuw Oost Indië (LNOI) train station at 8.45 am, the slender green AA tower and the impressive 133 m high telecommunication tower (PB) indicate the presence of KPN. I turn to the left where a beautiful large artistic installation in neon lights attracts my attention. The 30 m long wide neon piece of art represents the surface of the earth, with a volcano and two metropolises at each side of a sea. An aeroplane flies in the sky above the sea, and every 15 s the bright sun transforms into a blue moon. The neon art in blue, red, yellow and green is located at the KPN mobile network services building (KPN Mobile). To me it symbolises the international character of KPN, as the organisation now [in 1998] has subsidiaries all over the world (...) ».

1.3.3 L’approche phénoménologique de l’espace

La posture ethnographique implique nécessairement une présence, voire une participation du chercheur sur le terrain. Il n’en demeure pas moins que cette posture, qui peut être plus ou moins participante, ne conduit pas nécessairement à une récolte de données qui prenne en compte le rôle de l’expérience du chercheur en tant que matériau.

Dans la littérature sur l’espace et, en particulier, dans celle sur l’expérience esthétique, nous lisons une première entorse à la méthodologie dominante, selon laquelle le chercheur est considéré comme impartial et extérieur. Dans les recherches explorant le thème de l’expérience esthétique, nous avons en effet déjà une implication très forte du chercheur, qui va au-delà de sa participation sur le terrain : ses impressions, son jugement sur l’espace qui l’entoure sont considérés comme le matériau de recherche principal. Cette littérature va mobiliser ce qu’elle appelle « l’observation participante imaginaire » (« imaginary participant observation », Strati 1999). Cette méthodologie permet de souligner comment le chercheur peut imaginer les sensations des personnes travaillant ou évoluant dans l’espace : *que sentirais-je si je travaillais*

dans ce lieu (Molli, Mengis & Van Marrewijk, 2017) ? En cherchant à employer nous-même ce concept pour notre recherche, il en résulte que cette notion d'expérience esthétique est encore concentrée quasi exclusivement sur l'espace, et très peu sur les pratiques. En effet, si on se reporte aux catégories d'analyses de Strati (1999) ou de Yanow (2005, 2006), les pratiques ne sont pas présentes. Ce travail vise davantage une *classification* qu'une prise en compte des pratiques dans l'espace. L'étude de l'*expérience esthétique* nous permet de mettre en lumière une de ses dimensions manquantes : la corporéité. L'expérience esthétique, en s'éloignant d'une catégorisation pure sur l'espace, en cherchant à prendre en compte les *émotions* du chercheur, semble ouvrir la voie pour une littérature davantage centrée sur les aspects incarnés et charnels. Dans la littérature, on arrive ainsi progressivement à la prise en compte du corps et de la manière dont il s'exprime au travers des pratiques quotidiennes. La posture *phénoménologique* est ainsi largement citée comme un fondement théorique qui permet la prise en compte de cette expérience. A la lecture des recherches mentionnant ce terme, il en ressort, une fois encore, une grande diversité. En effet, le terme « phénoménologie » est utilisé comme un contre-courant des approches cognitives ou exclusivement discursives. En réalité, il n'y a pas une mais plusieurs approches phénoménologiques, se réclamant essentiellement d'Husserl ou de Merleau-Ponty. Ces deux auteurs sont mobilisés pour accéder, par l'expérience des phénomènes observés, à leur signification profonde.

Ainsi, quelques recherches en théories des organisations mettent en lumière ce rôle du corps. Pour ce faire, elles s'inspirent de la tradition en géographie sur l'expérience du déplacement (Urry, 2000) en soulignant le rôle du chercheur: « by focusing on how movement participates in how place is made through performance, text and the ethnographers' own participation we are invited to attend to the textual, embodied and phenomenological aspects of place-making » (Pink, 2008, p. 14). Cette expérience incarnée des lieux aide à comprendre comment l'espace est produit par le déplacement, où le chercheur a ainsi logiquement toute sa place. C'est cette même idée qu'on retrouve dans un chapitre d'ouvrage sur Lefebvre par Louise Nash (Nash, 2018). Ici encore, mobiliser l'expérience nous semble certes intéressant, mais semble souffrir d'un manque d'articulation avec les pratiques de travail, en l'occurrence celles des usagers de la *City* de Londres. Ainsi, ces méthodologies, en donnant toute sa place à l'expérience, prennent le risque de rester périphériques dans la conceptualisation de l'espace comme une structure formée *a priori*. Comme le dit Pink, la prise en compte de l'expérience demeure une source complémentaire de données « I am not suggesting that such an approach is a substitute for the sort of in-depth ethnography (...). But that it might play a different and sometimes

complementary role in urban ethnography across social science and humanities disciplines » (Pink, 2008, p. 15). Cette critique nous interroge dans le cas d'une certaine catégorie empirique d'espaces, les *espaces de transition* : « transitory empirical spaces » (Weinfurter & Seidl, 2018, p.4). Dans ces espaces très contraints (notamment au niveau spatial, réglementaire), on dispose de recherches sur l'expérience de la mobilité et du déplacement (Costas, 2013), mais assez peu sur le travail. Dans l'expérience phénoménologique des espaces, notamment dans un contexte urbain, certaines recherches semblent ainsi souffrir d'une articulation insuffisante entre expérience et pratiques managériales.

Pour étudier l'*expérience* d'un espace-temps, la notion d'*expérience corporelle*, plus connue sous le nom de « embodied experience » en théories des organisations, est déjà mobilisée dans beaucoup d'écrits sur l'espace (Dale, 2005). Cette notion d'expérience corporelle permet de comprendre l'expérience d'espaces ou de situations intermédiaires, comme c'est le cas dans les espaces liminaux (Shortt, 2015). La force et l'originalité de ces écrits est de montrer comment l'expérience subjective des acteurs forme l'espace. En cela, cette approche enrichit les deux premiers pans de la littérature exposés précédemment. En revanche, cette expérience de l'espace ne met selon nous pas en lumière comment les pratiques corporelles forment concrètement cet espace. Nous déplorons le manque de traduction empirique de ce concept. Le lien entre espace, expérience et pratiques demande ainsi à être développé sur un niveau plus micro. Les relations entre ces concepts demeurent floues, même si elles ouvrent la voie à de potentiels développements.

Synthèse du chapitre 1

Dans ce premier chapitre, nous avons détaillé plusieurs conceptions de l'espace-temps: l'espace-temps comme catégorie transcendantale (1.1), le rôle des pratiques dans la formation de l'espace-temps (1.2), et, enfin, le rôle de l'expérience dans la production de cet espace-temps (1.3). Nous choisissons de nous situer sur une approche construite de l'espace organisationnel. Nous comprenons l'espace en tant qu'expérience, en adoptant plus précisément une posture phénoménologique. Cette première partie de notre revue de la littérature nous permet de formuler le constat suivant : nous disposons de beaucoup d'études sur l'expérience des espaces, mais beaucoup moins sur le rôle spécifique des pratiques de travail. Nous soulignons ici un paradoxe en sciences de gestion, où l'une des finalités de notre discipline consiste précisément à décrire, analyser, voire déconstruire certaines pratiques de travail ou modes d'organisation. Il en ressort donc que, malgré une importante théorisation de l'espace en tant qu'expérience, nous avons peu d'éléments sur le rôle des pratiques de travail dans la fabrique de cette dernière. On rejoint ici une autre critique formulée dans la littérature envers les théories qui regardent l'espace comme une expérience : leur manque d'articulation avec des problématiques organisationnelles et stratégiques. Cette asymétrie théorique est d'autant plus flagrante au regard du cas plus spécifique des espaces étudiés empiriquement en tant *qu'espaces de transit*. Présents dans ce champ de la littérature, ces espaces mettent bien en valeur, d'un côté, l'expérience qu'on peut en faire – comme celle de la mobilité (Costas, 2013) ; et de l'autre, les pratiques de travail en leur sein (Knox et al., 2015). Or, d'un point de vue théorique, l'expérience de la mobilité prédomine largement sur l'*organisation* de cette transition par les pratiques de travail. **Ainsi, si l'expérience des passagers est l'objet de nombreuses études, on en sait trop peu sur le rôle des pratiques de travail dans cette expérience.**

Nous allons voir dans le deuxième chapitre de cette revue de littérature comment se définit un espace de transition souffrant visiblement d'un manque de clarification théorique. Il présentera des enjeux spécifiques au regard d'autres catégories d'espaces proches : espace de transit, tiers-lieu, et espace liminal en particulier. Au cœur de ces notions se théorise la transition, soit le passage physique ou symbolique d'un point à un autre. Les frontières ne sont pas ici des entités stables : elles se redéfinissent par les pratiques.

Chapitre 2

Liminalité, frontières et mobilité : le cas des espaces de transition

« Ce monde qui échappe à la contemplation, monde imaginaire de l'insécurité ou du somnambule, monde pratique dans lequel on flotte et qu'organisent les routines de l'habitué, est un monde de passages. » (Joseph, 1996, p. 5).

Dans ce chapitre, nous proposons une conceptualisation d'un **espace organisé pour ordonner le passage et le flux d'informations, d'objets et de personnes** (Knox, et al, 2008). Pour se référer à cette théorisation de l'espace, absente en tant que concept dans la littérature, nous choisissons d'employer le terme d'**espace de transition**, nom plutôt connu en tant que **descriptif empirique** pour désigner les espaces de transit, d'échanges et de passages (Weinfurtner & Seidl, 2018). Le mot de transition signifie littéralement le « passage »². Cette transition peut se faire dans l'espace, mais aussi dans le temps, comme en témoigne une des illustrations choisies par le dictionnaire : « on passe par transition insensible du présent au passé, du prochain au lointain » (Merleau-Ponty, *Phénoménologie de la perception*, 1945, p. 382).

Pour définir ce terme, nous proposons une lecture selon **trois approches, en cohérence avec les perspectives sur l'espace en théories des organisations exposées dans le 1^{er} chapitre** : une approche spatiale fixée (l'espace de transition existe ici a priori, il est connu ici sous le nom d'*espace de transit* ou de *tiers-lieu*) ; une approche symbolique (l'espace de transition existe par l'expérience qu'on en a, il est connu sous le nom d'*espace liminal*) ; une approche davantage expérientielle. Nous présenterons ces perspectives, puis nous conclurons ce chapitre par notre définition d'un *espace de transition* : il en ressort que celle-ci se différencie des notions préalablement citées, tout en incluant certaines dimensions.

² Il est emprunté au latin *transitio* (« action de passer, passage, transition »), lui-même dérivé du supin de *transire*, *transitum* (« passer de l'autre côté»). L'adjectif correspondant est le terme *transitionnel* (« qui a le caractère de la transition »), ou le terme *transit* qui se réfère au transport de marchandises ou de personnes, *Centre national des ressources textuelles et lexicales*.

2.1 Une approche fixée des espaces de transition

Les espaces de transition existent en tant qu'objets empiriques de recherche, offrant diverses perspectives qui présentent un postulat commun : ces espaces existeraient *a priori*. Une des traductions bien connues de cet espace de transition est l'**espace de transit**, qui présente l'hypothèse que la transition existe *ex ante*, par l'architecture des bâtiments. Les espaces de transit, comme les aéroports et les gares, ont été théorisés dans la littérature comme des « non-lieux » (Augé, 1992), c'est-à-dire des espaces sans histoires et sans expériences.

A contrario de cette tradition encore dominante, nous considérons ces espaces de passages comme des « hypers-lieux », dans le sens défini par Lussault (Lussault, 2017). Ces hypers-lieux se définissent simplement comme des lieux vécus en tant que sommes d'expériences, témoins du rôle pivot de ces lieux dans l'organisation d'un territoire, mais aussi d'un imaginaire collectif. Dans la littérature, faible et éparse dont nous disposons sur ce sujet en sciences de gestion, les recherches se concentrent en grande partie en marketing sur l'expérience des consommateurs dans ce type de lieux. En théories des organisations, quelques recherches ont développé des enquêtes de terrains sur ce type d'espace, en les considérant comme un *site empirique* qu'une notion à conceptualiser (Knox, et al, 2008). D'autres recherches sont le fruit de publications conjointes entre science de gestion, design et urbanisme. Nous détaillerons dans cette section différentes perspectives sur ces espaces de transition dans la littérature existante : la conception de ces lieux, l'expérience de ces lieux, et enfin leur agencement spécifique (matériel, temporel, spatial). Chacune de ces perspectives nous permettra de construire, au fur et à mesure de cette revue de littérature, ce que nous entendons par espace de transition.

2.1.1 Concevoir l'espace de transition *ex ante*

L'espace de transition est considéré dans un certain nombre de recherches, comme un objet de conception, au carrefour de demandes parfois contradictoires entre architectes, gestionnaires de sites, et commerçants. Ces recherches se caractérisent par le fait qu'elles se concentrent sur un processus situé en amont de l'usage, des pratiques et de l'expérience de ces lieux. Dans ce paradigme, l'espace de transition se réfère majoritairement à l'espace de transit.

La recherche d'Hélène Dang Vu et d'Hubert Jeaneau (Dang Vu & Jeaneau, 2008) est à ce titre éclairante : ces auteurs étudient le modèle de gestion de site de trois gares parisiennes, en

analysant comment s'articulent les logiques différentes entre flux et marchandisation de l'espace. Les auteurs soulignent en quoi ce travail de conception est soumis à de fortes contraintes : économiques (« les flux de consommateurs potentiels offerts par ces sites constituent une opportunité rare », Dang Vu & Jeaneau, 2008, p. 135), mais aussi organisationnelles : « la scission organisationnelle de la SNCF en plusieurs entités a laissé en héritage des objets potentiels de dispute sur les droits de propriété de ces lieux. Ces conflits sont d'autant plus probables que la logique commerciale confère au terrain une valeur qu'il n'avait pas jusqu'ici » (*Ibid*, p. 49). La recherche étudie la fabrique de cet espace de transition par trois modes d'articulations de ces logiques : la juxtaposition, l'insertion et l'interaction. Chaque logique se traduit dans l'espace par une organisation architecturale variable : dans la juxtaposition, les flux sont réorganisés selon une ligne verticale qui traverse trois zones commerciales. Dans le modèle de l'insertion, « ce qui caractérise cet espace, c'est à la fois l'extrême porosité et un grand désordre des flux » (*Ibid*, page 52). Dans l'interaction, l'itinéraire des flux permet de segmenter l'offre en fonction du profil des voyageurs, en dessinant ainsi plusieurs trajectoires différenciées dans l'espace. Ces logiques et leur articulation créent une comparaison des espaces de transition entre eux, ainsi entre les gares ou les centres commerciaux. Dans les gares, « l'attraction d'un commerce a peu d'importance, certainement parce qu'il ne peut modifier fondamentalement des flux déjà présents et orientés. Dans ce cas, c'est la proximité du flux qui conditionne la redevance, ce que synthétise la notion de 'stop ratio', qui atteint son maximum en face des quais » (Dang Vu & Jeaneau, 2008, p. 56). En ce sens, nous comprenons comment l'espace de transition est ici conçu comme un espace de flux.

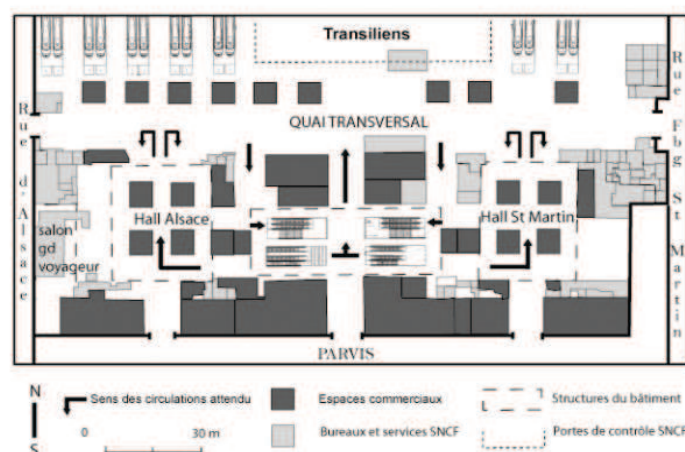


Image 2: « Projet de l'implantation commerciale et des flux à la gare de l'Est » (Dang Vu & Jeaneau, 2008, p. 54)

L'offre commerciale de la gare est étudiée par rapport à son environnement : à la gare de l'Est, on observe un « rapport d'ignorance entre la gare et son quartier (Dang Vu & Jeaneau, 2008, p.58), tout comme la gare du Nord qui s'est constitué comme un ensemble fermé. A contrario, la gare Saint Lazare est conçue comme un espace ouvert, en continuité avec son environnement très commercial. C'est cette intégration de l'espace dans son environnement qui fait de la gare un objet paradoxal : « l'expression 'morceau de ville' décrit avec justesse une tendance amorcée en France et déjà observée à l'étranger. D'une part, en concentrant de multiples activités, les gares répliquent les fonctions de la ville. D'autre part, en focalisant leur offre sur les voyageurs et en cherchant à capter et à retenir ces consommateurs ambulants, elles tendent à se séparer de la ville, à se refermer » (Dang Vu & Jeaneau, 2008, p. 60-61).

Les recherches sur l'espace de transition dans cette phase de conception soulignent la nécessaire prise en compte des pratiques sociales dans la considération de ces lieux. Cette perspective conduit à une première proposition de définition, en particulier celle « d'espace social » et « d'espace transductif » (Hagberg & Styhre, 2013). Ces auteurs visent à étudier la fabrique de l'espace par les pratiques, en soulignant que cette perspective est peu abordée dans la littérature en théories des organisations : « social space has been the jurisdictional domain of geographers and architects, students of urbanism and traffic planners, and only occasionally has organization theorists paid attention to how social and organizational space has been produced and enacted » (Hagberg & Styhre, 2013, p. 354-355). Les auteurs visent ainsi à étudier la manière dont les pratiques produisent l'espace, en prenant l'exemple d'un centre commercial : « in other words, spatiality is increasingly a matter of being a human construction, the totality of technologies and practices aimed at fabricating social space, rather than what is the actor's spatial life world in the conventional sense of the term » (Hagberg & Styhre, 2013, p. 355). Néanmoins, l'importance de ces pratiques n'efface pas le postulat que ces espaces de transit existent a priori, de par les caractéristiques techniques et matérielles de ces lieux.

En effet, l'émergence de l'espace social est pour les auteurs directement liée au développement de la technique, et en particulier des chemins de fer dans le courant du XIXème siècle, modifiant de facto le paysage urbain : « social spaces was thus developed as fundamentally technical environments, characterized by railways systems, public transportation, elevators, and other technical and civil engineering constructions constituting the urban setting » (Hagberg & Styhre, 2013, p. 356). C'est précisément l'imbrication de la technique dans l'espace qui est la caractéristique de cet espace social: « space (...) is a practice, a doing, an event, a becoming -

a material and social reality forever (re)created in the moment (...) space is not a container with pre-given attributes frozen in time ; rather space gains its form, function and meaning in practice » (Dodge and Kitchin, 2005, p. 172, cité par Hagberg & Styhre, 2013). L'espace social est ainsi le fruit de l'interaction constante entre toutes ces composantes. A ce titre, les auteurs qualifient la gare de chemin de fer comme une sorte d'idéal type d'espace social, tout comme ils le font dans leur étude de terrain pour le centre commercial. La vignette ci-dessous développe cette qualification commune pour les gares, les aéroports et les centres commerciaux. Ces espaces de transition se retrouvent ici sous le nom d'*espace social*.

Vignette 3: la gare, l'aéroport et le centre commercial en tant qu'espaces sociaux (Hagberg & Styhre, 2013, p. 357-358)

« The everyday life of human beings is heavily regulated and supported by coded objects both at home, in transit to work, and at work. For instance, when entering the railway station, the traveller is being directed to the right platform by the traffic information being displayed inside the station. If unexpected events occur –delays, a derailment, etc. –the travellers are being informed about what actions to take, for instance to move to another platform.

The social space of the *railway station*, set up and managed to effectively handle the incoming and leaving train sets, preferably at a minimum of hassle for the travellers, is a social space where in the logistics of travellers, trains, and information is accomplished through the combination of immutable built structures (e.g. platforms and railway tracks) and informational resources (software, communication technologies, visual displays). The social space of the railway station is thus never once and for all enclosed and defined but on the contrary there is a constant interaction between the logistics of materials (train sets, passengers) and information (...).

The *airport space* is fundamentally open to external influences and as soon as there is a security alert, new practices may be added to the existing procedures increasing the complexity of the spatial arrangements. This makes the airport space a transductive, relational space insofar as it is constantly adapting to new demands and beliefs (in the form of information) and capable of accommodating new processes or practices (in the form of material implications) ».

Le centre commercial est défini dans la littérature comme un « scripted space », les auteurs reprenant les propos de Klein (2004, p. 10-11) : cela signifie que le flux est maîtrisé de telle sorte que le visiteur passe par une trajectoire prédéfinie. Cette visée peut nous permettre d'envisager une lecture critique sur ces espaces dont l'expérience est dessinée. De même que pour les gares (Dang Vu & Jeaneau, 2008), les centres commerciaux ont été historiquement des lieux devant articuler des demandes contradictoires : d'une part, les intérêts commerciaux, avec le but de valoriser les mètres carrés disponibles, et, d'autre part, les intérêts politiques visant à construire un espace accueillant pour le public. C'est précisément sur l'intégration de cette visée commerciale dans l'espace public que porte l'étude de terrain des auteurs (Hagberg & Styhre, 2013). Mais, s'ils insistent sur l'importance des pratiques sociales dans ces espaces, au regard

de leur méthodologie, l'analyse porte davantage sur la manière dont ces espaces sont conçus par les représentants de la municipalité, les propriétaires du centre commercial, les architectes, et enfin les associations de consommateurs. Dans cette phase de conception, l'objectif est de construire l'identité de la marque (via des enjeux de visibilité et de représentation, voire d'esthétique). On y apprend que les centres commerciaux posent une problématique de rénovation des espaces publics, dans un contexte marqué par une forte incertitude quant à la nature de ces espaces dans quelques années. Enfin, les auteurs relatent les tentatives de concilier les intérêts économiques et politiques en particulier, via des pratiques de collaboration entre architectes et pouvoirs publics.

Les auteurs rapprochent l'étude de l'aéroport, par Knox et al (2008), avec leur propre recherche sur les centres commerciaux, grâce au partage d'un nombre important de propriétés : des espaces avec un nombre important de commerces, dirigés par des intérêts financiers ; des espaces avec une forte empreinte technologique, traduite par des formes de matérialité ; des espaces classiquement compris comme des « non-lieux », mais construits dans un but fonctionnel bien précis. Enfin, ces espaces sont en perpétuel changement, du fait des pratiques quotidiennes qui s'y déroulent. Ces espaces - aéroport, centre commercial - dont la fonction commune est le transit, sont ainsi rapprochés théoriquement par le qualificatif de « transductif » : de par leurs pratiques, ces espaces changent de nature et de caractéristiques. Les auteurs emploient le terme de « transduction » emprunté à Simondon (1980, 2009) pour qualifier cet espace : « social space is transductive, being developed and reproduced as the process wherein information is translated into various spatial practices » (Hagberg & Styhre, 2013, p. 355). L'intégration de la technique et de l'information dans l'espace trouve son paroxysme dans les espaces privés, de transition, ou de travail.

Ce qui nous intéresse ici particulièrement est le rapprochement d'espaces divers (centre commercial, aéroport, gare) sous le qualificatif de *transductif*. Cette imbrication de la technologie dans l'espace, par les pratiques qui s'y développent, en fait des milieux politiques. L'espace social est ainsi un espace où se côtoient et se réconcilient un certain nombre de logiques apparemment contradictoires. Néanmoins, il demeure que, si l'accent est mis sur les pratiques sociales, l'objet d'étude reste ici la conception (architecture des espaces). En effet, si on regarde qui sont ces « producteurs » de l'espace, on voit qu'il ne s'agit des planificateurs, des politiciens, des architectes, des ingénieurs ou des gestionnaires de sites.

2.1.2 Les espaces de transition : des « non-lieux » aux « hypers-lieux »

De l'usage abusif du mot « non-lieu » : « un 'non-lieu' n'est finalement qu'un lieu mal observé et mal compris (...). Il faut donc dépasser les examens des aéroports comme non-lieux car (...) ils s'affirment aussi comme des hyper-lieux fascinants, ambivalents et ambigus, qui imposent de renoncer à toute appréciation univoque (...) » (Lussault, 2017, p. 82).

Les espaces de transition renvoient littéralement au passage, comme le montre son étymologie rappelée plus haut. Dans le langage courant, l'expression renvoie davantage aux espaces de transports. Ils sont un objet empirique déjà présent dans la recherche en théories des organisations (Knox, et al, 2008 ; O'Doherty, 2015 ; Knox et al., 2015), même si on peut regretter la rareté des études sur cet objet. **Les aéroports, les gares, les centres commerciaux sont les exemples paradigmatiques de ces espaces de flux, étudiés en particulier en géographie (Lussault, 2017) et connus sous le nom d'espace de transit. Ces espaces nous sont majoritairement connus dans notre discipline à travers l'expression proposée par Augé (Augé, 1992) : des non-lieux, c'est-à-dire des lieux vides de représentations et de significations pour les individus.** Cette notion s'inscrit dans la description d'un contexte organisationnel mondialisé, la mobilité induisant de nouvelles pratiques de travail (Urry, 2000), dans des espaces temps éclatés. C'est un des éléments constitutifs de ce que Bauman appelle une « société liquide » (Bauman, 2000). En sciences humaines et sociales, les travaux en géographie nous semblent particulièrement intéressants pour comprendre comment les espaces de passage changent de nature. A ce titre, nous revenons dans cette section sur le débat entre les appellations de « non-lieux » et « d'hyper-lieux » pour qualifier ces espaces de transition. **Alors que le non-lieu (Augé, 1992) relève d'un espace uniformisé et anonyme, l'hyper-lieu (Lussault, 2017) met davantage en exergue un espace vécu.** A notre sens, l'apport de Lussault est de montrer en quoi ces espaces, classiquement considérés comme anonymes et sans histoires, sont devenus des lieux d'expériences, en se différenciant et se segmentant. En cela, le lieu n'est pas seulement un point délimité et cartographié, mais aussi un réceptacle d'expériences et de pratiques.

Pour Lussault, en effet, la mobilité conduit à un mouvement permanent des personnes, de l'information, des données, etc. (Lussault, 2017). Cette mobilité ne conduit pas, pour Lussault, à une homogénéisation complète de l'espace : selon lui, « l'attachement des individus aux lieux contredit la liquidité analysée par Bauman : ce sont des endroits de consolidation et de concrétisation de la vie sociale, riches de considérables potentialités culturelles et politiques » (p. 40). Ces lieux sont analysés comme autant de « prises », dans le sens qu'Isaac Joseph donnait

de sa traduction de l'affordance de Gibson (Lussault, 2017, p. 40). En ce sens, l'espace de transition n'est pas vide : bien au contraire, il comprend une multitude de potentialités par sa matérialité. Nous revenons brièvement sur la définition que donne Lussault du « lieu » et de « l'hyper-lieu », avant de regarder comment il l'applique au cas des espaces de transition.

Le *lieu*, dans une tradition aristotélicienne (Aristote, *Physique*, livre IV), est un lieu circonscrit et limité. Dans ce sens, le lieu est « un réceptacle neutre de la vie sociale » (p. 41). Pour les géographes, les lieux sont indissociables de la pratique spatiale, comme la dimension émotionnelle et vécue. Enfin, Lussault insiste sur la dimension politique du lieu en reprenant les propos d'Hannah Arendt : « L'homme est a-politique. La politique prend naissance dans l'espace-qui-est-entre-hommes (space-in-between) (...). Il n'existe donc pas une substance véritablement politique. La politique prend naissance dans l'espace intermédiaire et elle se constitue comme relation » (Arendt, 1995, p. 33). Pour Lussault, **l'hyper-lieu est une déclinaison du lieu dans un contexte urbain et mondialisé** : « l'« hyper » de l'hyper-lieu renvoie au constat empirique du surcumul incessant, en un endroit donné, de réalités spatiales, matérielles ou immatérielles, variées (...) » (p. 55). Ces lieux sont porteurs d'une « intensité », « en participant activement de la dimension expérientielle de la pratique spatiale et sociale » (Lussault, 2017, p. 57). Selon Lussault, « six activités contribuent à installer des hyper-lieux, références de la mondialité : la mobilité (matérielle et immatérielle), le commerce, le tourisme, le loisir, le business et la finance » (*Ibid*, p. 63), concernant toutes de près des espaces régis par des organisations publiques ou privées. On ne peut que souligner le lien étroit de ces lieux avec les pratiques de travail. Lussault explore ensuite trois exemples de ces hyper-lieux : le shopping mall, l'aéroport et la gare.

Les espaces de transition, en particulier l'aéroport et la gare, sont décrits par Augé (1992) comme des « non-lieux », c'est-à-dire des espaces génériques, à l'opposé d'un lieu identitaire et historique et vécu. A contrario, pour Lussault : « un « non-lieu » n'est finalement qu'un lieu mal observé et mal compris (...) » (Lussault, 2017, p. 82). Ce sont bien les pratiques qui constituent ce lieu, dans des espaces où la limite est sans cesse redessinée : on insiste ici sur la manière dont ces espaces de passages sont décrits comme soit « ouverts », soit « fermés », avec un « principe de séparation » qui y règne (*Ibid*, p. 90). Les espaces clos poussent, en incitant les passagers à s'isoler, à un « sentiment renforcé par l'individualisation du service » (*Ibid*, p. 91). Pour Lussault, ce principe de séparation « s'éloigne de ce que l'espace public constitue en principe » : « d'abord, un lieu vide de tout pouvoir qui entraverait par trop l'expression des

habitants (...), d'autre part, un lieu qui se caractérise par une grande variété sociale » (*Ibid*, p. 93-94). La marchandisation de ces espaces et la réglementation explicite modifient la nature de ces espaces. Si cette analyse porte sur les aéroports, il en va de même pour les gares pour l'auteur, qui sont décrites comme des espaces de flux où cohabitent les usagers. La mise en scène est un élément essentiel de ces espaces, en partie structurés par les gestionnaires, les autorités politiques et les usagers.

Si ces espaces sont contraints par des objectifs marchands, ils restent également l'espace des possibles qu'incarnent les corps en mouvement papillonnant d'un lieu à un autre. Nous en dérivons une ontologie à la fois structurelle et immanente de l'espace : « dans les hyper-lieux, on se conforme à des attitudes, on souscrit à des pratiques caractéristiques du Monde mondialisé... et on tente de nouveaux actes in situ, de nouveaux gestes, de nouvelles postures (...) » (*Ibid*, p. 117). Ce sont bien les pratiques corporelles qui sont ainsi au cœur de la fabrique expérientielle d'un hyper-lieu. Ces corps fabriquent « la corporéité du politique (qui) fait ainsi retour sur scène » (*Ibid*, p. 171). Ce qui est important dans notre propre recherche est bien l'articulation entre les hypers-lieux et notre propre corps : « nous vivons, en permanence, à partir du « site » initial et matriciel qu'est le corps (...), des spatialités affectées de toutes les grandeurs possibles en fonction de nos expériences, et nous devons gérer au mieux les relations entre chacune » (*Ibid*, p. 285).

Ces zones de passages sont ainsi définies comme des espaces intermédiaires, où se déploient des pratiques spatiales et une expérience, véhiculées par une corporéité partagée, constitutive de la dimension politique de ces lieux. L'analyse de Lussault nous intéresse dans la mesure où elle permet de dresser des caractéristiques communes à des espaces de transition, en insistant sur le rôle de l'expérience et des corps en mouvements dans ces lieux. En revanche, ce qui nous semble plus problématique est la manière dont ces espaces de transit peuvent être considéré ensuite *a priori* comme des hypers-lieux. En effet, les aéroports, gares et centres commerciaux sont décrits comme des hypers-lieux, reprenant une classification classique des espaces de transit. **L'hyper-lieu ne serait, dans ce sens, qu'une déclinaison actualisée de l'espace de transit. C'est pourquoi, d'après notre lecture, l'hyper-lieu est considéré comme conçu ex ante.** Or, comme nous allons le voir dans la section suivante, les interactions sont fondamentales pour définir le caractère transitionnel de l'espace. Ce n'est ainsi pas (seulement) la fonction de l'espace qui prédomine, mais ce qui s'y joue au travers des relations sociales. L'espace de transition se définit alors par ces pratiques.

2.1.3 Le rôle des interactions dans les espaces de transition

L'oubli des agents, un oubli du travail ? « Il n'est pas sûr que l'oubli des agents n'ait pas des conséquences encore plus désastreuses : c'est l'occasion manquée de comprendre l'espace de déplacement, et les compétences qui s'y attachent, comme un espace de travail pour les agents et les usagers » (Joseph, 1996, p. 10).

Les interactions apparaissent comme centrales dans ces espaces de transition, comme en témoigne la définition d'un tiers-lieu (Oldenburg & Brissett, 1982), où l'interaction est au cœur des pratiques observées. Dans le premier chapitre (1.3), nous avons mentionné le tiers-lieu en tant qu'espace investi par des pratiques. Nous n'allons donc pas reprendre ici ces propos qui s'appliquent aussi aux espaces de mobilité. Nous en retenons que le tiers-lieu est un espace fixe entre le domicile et le travail, existant a priori tout comme une gare ou un aéroport : en ce sens, le café serait un tiers-lieu. Il présente des caractéristiques spatiales et matérielles communes (Mehta & Bosson, 2010), rendant possible les échanges.

Dans cette lignée, Isaac Joseph a conduit une équipe de recherches dans les années 1990 sur les lieux publics, en partenariat avec la RATP et la SNCF, rassemblant des géographes, des sociologues et des anthropologues. Ces recherches ont fait date en sciences sociales pour la compréhension de ces espaces publics de mobilité, soulignant le rôle des mutations technologiques et urbaines. Isaac Joseph prend comme objet d'étude la gare, qu'il définit comme un objet urbain à part entière : « dans la ville » et « de la ville » (Joseph, 1996, p. 8), la gare est un espace public qui nous met en présence d'une foule d'individus. Il la définit comme un espace public : « la caractéristique première des lieux publics, la norme affichée dont nous faisons l'expérience (...), c'est qu'ils sont accessibles à quiconque (...). On peut distinguer formellement, dans toute situation de coprésence en public, des participants non ratifiés, des personnes dont la présence n'est pas autorisée, des intrus ou des exclus, et des participants qui sont apparemment « à leur place » (...) » (Joseph, 1996, p. 3).

Cette perspective de recherche permet de dépasser les conceptions de l'espace comme un construit fonctionnel, en y intégrant les dimensions sociales comme l'interaction. Par exemple, l'accessibilité « ne peut s'y réduire à la capacité d'un lieu à interagir avec d'autres lieux » (*Ibid*, p.1), elle « est également la qualité d'intelligence partagée d'un espace de communication et désigne alors les capacités d'une prestation à ne pas être simplement un 'message', d'un équipement à être plus qu'un instrument » (*Ibid*, p.1-2). Dans une perspective goffmanienne, l'auteur propose une étude des rassemblements dans les lieux publics de transition.

Par la définition qu'il donne du rassemblement, **Isaac Joseph montre que la transition dans l'espace se forme par le mouvement de ses usagers** : « un rassemblement n'est ni un groupe ni une population. C'est une configuration de positions et de mouvements dont le modèle est plutôt la file d'attente dans un espace public ou la réunion dans un espace de travail » (Joseph, 1996 p. 2). Un *lieu-mouvement* se caractérise par les mouvements qui s'y déroulent en son sein : « un lieu-mouvement est urbain pour autant qu'il admet la diversité des usages ou des programmes d'action (...), une portion déterminée d'espace dotée d'une plus ou moins grande profondeur, mais aussi une scène, une place, une situation, la forme qui accueille le mouvement et les traces du mouvement qu'elle accueille » (*Ibid*, p.5). Chacun des usagers vient s'inscrire dans ce mouvement du flux, que peut venir perturber une situation imprévue. Isaac Joseph insiste sur la foule et la multitude, en particulier dans les gares : « plus qu'un marché ou qu'une rue principale, les gares et les pôles d'échanges sont des lieux de foules et de rassemblements » (Joseph, 1996, p.6).

Isaac Joseph soulignait déjà dans les années 1990 le rôle de l'expérience de l'utilisateur dans un espace de transition (Joseph, 1996a). Cet auteur comprend cette expérience comme une « activité perceptive » : « c'est par l'exploration de cette activité que nous pouvons comprendre comme un usager 'cadre' son expérience, comment il l'interprète et s'y engage, comment il dispose de ressources cognitives et pratiques dans un environnement donné » (*Ibid*, p.6). Isaac Joseph se réfère lui-même à une analyse de Gibson sur la perception comme une prise de l'utilisateur avec l'espace : « percevoir c'est s'emparer des espaces comme si on les palpait, en reconnaître les surfaces et le grain, se saisir des objets par leurs contours et par explorations actives de leurs prises » (*Ibid*, p.6). Nous disposons ainsi d'études qui analysent la manière dont les usagers se repèrent dans l'espace et le temps des gares, ou dans les pôles d'échanges en général. Ces études soulignent le caractère complexe de ces espaces de transition, où l'activité perceptive est sollicitée d'une manière particulièrement forte, en constituant des sortes de cas extrêmes. **Isaac Joseph souligne déjà la limite à ne définir ces lieux-mouvements que comme des « espaces de transit ». Autrement dit, le mot « transit » insiste uniquement sur la fonctionnalité de ces espaces pour le déplacement. On néglige alors les points d'arrêts, d'attente, d'informations, où les espaces intermédiaires et les agents ont un rôle majeur.** C'est ici qu'Isaac Joseph souligne cet « oubli des agents » dans une perspective exclusivement architecturale de la gare : c'est pour lui l'occasion manquée de considérer ces lieux comme espaces de travail. Un point majeur est que cette tension s'exprime en particulier dans le cas des agents commerciaux, qui ordonnent et segmentent ces points d'arrêts.

L'expérience des usagers consiste précisément dans le passage, entre ouverture et fermeture. Isaac Joseph s'appuie ici sur l'analyse architecturale des gares historiques. Celle-ci tend à montrer que la disposition de l'espace et des matériaux traduit une transparence : un historien de l'architecture, Meyer, montre le « renversement des limites de l'espace », et le « renversement de la lumière et de l'ombre » (*Ibid*, p.6-7), grâce à la combinaison du fer et du verre. L'usage du cristal floute en effet les limites entre l'intérieur et l'extérieur : l'emploi de ce matériau est ainsi clé dans la création d'un passage, d'un mouvement.

A côté de ce monument architectural, ayant demandé l'exécution de prouesses techniques, les usages des gares se caractérisent par le mouvement continu des passagers qui vient s'insérer dans cet ordre architectural ouvert. Georges Ribeil souligne les disparités de fonctionnement entre les gares anglaises et françaises, dans la manière de concevoir le mouvement. En France, la culture de la surveillance dans cet espace de passage est beaucoup plus forte qu'en Angleterre. On cite ici le *Traité élémentaire des chemins de fer* d'Auguste Perdonnet (1855), repris par Ribeil et Joseph. Ce rapport traite des différences entre les deux pays à la suite d'une étude en 1846 : « en emprisonnant les voyageurs dans des salles où on ne laisse souvent entrer le jour que par les combles, les compagnies semblent douter de leur force et n'avoir de confiance que dans les murs les plus élevés pour faire respecter leur propriété ». Il décrit encore la manière dont les espaces d'attentes sont fermés, et les vendeurs enfermés dans des « cage vitrée ou grillagée ». Cette description ne semble parfois pas si éloignée de ce qu'on expérimente aujourd'hui dans ces lieux. On retiendra ici la manière dont le passage caractérise des espaces en tension entre ouverture et fermeture. On comprend que cette fermeture organise et segmente le mouvement des usagers. La conception architecturale est donc en grande partie ordonnée par l'anticipation des mouvements des usagers.

Dans ce mouvement, ce sont les usagers qui sont pivots. Les rapports entre mouvements individuels et langage corporel sont déjà soulignés dans ce célèbre article en sociologie (Joseph, 1996a), en prenant en compte les usagers : **la gestuelle est au fondement des rituels du voyage, au cœur du « travail de l'utilisateur comme travail d'interprétation des contraintes »** (*Ibid*, p. 10-11). Les bornes automatiques de ventes sont ainsi pour Joseph des *prises* (toujours dans le sens de Gibson). Ce sont des objets qui demandent à être « activés » par l'utilisateur, en résumant ainsi le travail de la conception et des métiers : « ce que l'on demande aux objets, aux machines et aux espaces c'est de ne pas se tromper, de ne pas être des contrefaçons, de fausses prises » (*Ibid*, p. 12-13).

Les espaces de transit sont ainsi l'occasion de décrire des phénomènes (le mouvement, le passage, le rôle des objets et des corps), constitutif du processus de transition. D'après cette littérature, on comprend que ce n'est pas tant la fonction de l'espace, que ses pratiques qui sont constitutives de cette transition. En écho à cet « oubli des agents » dans ces lieux mouvements (Joseph, 1996) , Julie Kleinman (Kleinman, 2012) montre comment on passe en gare d'un espace fermé à un espace ouvert, en étudiant le rôle des pratiques de surveillance en gare du Nord. Pour ce faire, elle compare les aménagements de gare entre 1864 et aujourd'hui. En reprenant la typologie de Joseph et al (1995), les auteurs distinguent trois types de présence humaine : les agents, les voyageurs, les populations marginalisées. Ce recul historique permet de mettre en évidence que les techniques de surveillance avec des barrières matérielles sont devenues peu à peu moins visibles. La volonté, durant le XIXème siècle, d'avoir un développement urbain hygiéniste se traduit dans la construction de la gare : la logique d'ouverture devient alors prédominante. L'agrandissement de la gare dans les années 1990 se traduit par une rénovation et un agrandissement du bâtiment historique, avec une recherche de la lumière : on parle alors davantage de la gare comme lieu d'échange et de vie.

L'auteur complète cette recherche par une étude in situ de ce qu'elle nomme un pôle d'échange, pourvu d'interactions sociales, et ce en considérant les pratiques de contrôle : « my observations and discussions suggest that these controls and conflicts, often performative in their efforts to define borders and delineate social groups, are productive of meaningful social life in the station (...) » (Kleinman, 2012, p. 572). Dans la photographie ci-dessous, on peut voir la scène où se déroulent ces pratiques de contrôle, en notant la circulation entre les niveaux.



The "exchange pole" at the Gare du Nord (8 June 2011, Photo Julie Kleinman).

Image 3: Le pôle d'échanges, Gare du Nord, (Kleinman, 2012, p. 573)

Ce qui nous intéresse particulièrement, c'est la manière dont la disparition progressive des barrières de contrôle a conduit à de nouvelles pratiques de la part des agents. Les distinctions sont ainsi moins visibles, mais non pas moins réelles : « in this hub of exchange, 19th century physical barriers – between classes, between transport modes, between the station and the city – are avoided. In the absence of these boundary markers, new practices of control abound to maintain them » (Kleinman, 2012, p. 574). **Dans cette logique, les agents semblent devenir les nouveaux marqueurs spatio-temporels de ce lieu.**

Vignette 4: la gare, un espace de transition historique

« The station is also a palimpsest whose architectural traces reveal attitudes toward temporality and historical patrimony ; and, beyond the built form, its initial narrative layers of the present can be peeled back to illuminate older processes which continue to converge upon this space today (...) » (Kleinman, 2012, p.575).

« Un site comme la Gare du Nord est un objet urbain de plein droit. *Dans* la ville, éminemment, comme pôle et centralité. *De* la ville, jusqu'à la caricature, comme complexe d'échange ou « lieu-mouvement » selon le vocabulaire des transporteurs. Site singulier, par les traits qui l'inscrivent dans l'univers des grandes métropoles (...) et par la multiplicité des démarches disciplinaires qu'implique sa description rigoureuse (...) » (Isaac Joseph, 1996, p. 8).

De même que la description de la mobilité implique un renouvellement des approches méthodologiques, l'étude des rassemblements dans ce type de lieux nécessite un renouvellement de la posture du chercheur. Ainsi, **une file d'attente** « ne se laisse décrire que dans les mouvements et le langage corporel de ceux qui la composent dans un lieu et pour un temps donnés. L'étude de son organisation et de sa dynamique demande donc que l'on s'intéresse au moment du rassemblement et que l'on adopte un *situationnisme méthodologique* (...) » (Joseph, 1996, p. 4). Ces espaces de transition, parce qu'ils mêlent des membres divers, sont soumis à plusieurs échelles, plusieurs logiques, plusieurs usages, qui se mêlent dans une seule et même situation, temporalité qu'il s'agit dès lors de savoir décoder :

« Placer la question de l'accord et de l'action conjointe en tête du programme de renouvellement des sciences sociales, **c'est précisément se défier d'une pensée confortable de l'intégration des significations dans un même phénomène**, montrer par exemple qu'il conjugue plusieurs échelles territoriales et plusieurs logiques d'usage, ou que la diversité des usages et des conventions brouille constamment les domaines de compétence respectifs des différents services et des corps professionnels qui les gèrent (...). » (Joseph, 1996, p.4).

L'espace de transition se caractérise ainsi comme un lieu entre-deux où se mêlent plusieurs échelles spatiales et temporelles, parmi lesquelles se dessinent divers seuils. L'espace entre-deux intègre ainsi une multiplicité d'espaces et de temporalités. C'est en particulier cette diversité qui pose problème quant à la conception et à l'exploitation de ces espaces : « Quels types de prises et quelles intentions faut-il supposer à ces usages différenciés d'un seul et même espace de transition ? (...) Comment penser la forme physique et l'architecture sensible d'une « superposition de seuils » ? » (Joseph, 1996, p. 5).

2.2 Les espaces de transition : une approche symbolique

Nous venons de voir dans la section précédente en quoi l'espace de transition est d'abord conçu en tant qu'ensemble architectural. En ce sens, l'espace de transition est fixe, il est déterminé *a priori* par ses fonctions de transport et de flux. Nous avons compris en quoi l'analyse de ces *espaces de transit* donne à voir un *phénomène de transition*, par les pratiques des usagers et des agents. Dans cette deuxième section, nous aborderons la manière dont la *liminalité* est largement mobilisée dans la littérature pour qualifier à la fois ces espaces et ces expériences de transition. En théories des organisations, la liminalité est une notion issue de l'anthropologie dans l'étude des rites de passages (Van Gennep, 1909). Les recherches mobilisant ce terme soulignent ainsi l'expérience d'entre-deux, dans des exemples très variés. En ce sens, la liminalité est une expérience d'un passage, d'une transition vers quelque chose d'autre: c'est pourquoi nous l'analysons comme une approche symbolique (Dale & Burrell, 2008), (Shortt, 2015). Nous aurons l'occasions de voir que les critiques que l'on peut adresser à l'espace décrit comme une expérience (confère chapitre 1) trouvent ici toute leur acuité : on s'intéresse à l'expérience de l'individu ou d'un groupe d'individu, plutôt qu'au rôle des pratiques de travail.

2.2.1 La liminalité : une lecture ritualisée de la transition

La liminalité a été conceptualisée en anthropologie pour expliquer les rites fondateurs d'une société. Si la liminalité est un concept issu de l'anthropologie (Van Gennep, 1909), on le retrouve aujourd'hui largement en théories des organisations depuis le début des années 2000 (Garsten, 1999 ; Czarniawska & Mazza, 2003; Sturdy, et al, 2006; Sturdy, et al, 2009; Beech, 2011; Meira, 2014; Bamber, et al, 2017; Garcia-Lorenzo, et al, 2017). Nous revenons dans cette section sur la définition de ce terme, la manière dont il a été exploré, et selon quelles

méthodologies le concept a été utilisé. Dans sa définition originelle en anthropologie (Van Gennep, 1909), la liminalité se réfère à un **rite de passage**. Ce passage marque la transition d'un groupe social déterminé à un autre, et/ou d'une condition sociale à une autre, avec une dimension sacrée importante : le mariage, les funérailles, etc. Ce moment est localisé dans un espace et un temps définis, et recourt à la fois à des normes, à une traduction matérielle et à une symbolique propre. C'est tout autant un évènement (il est un espace-temps précis dans le temps chronologique), que la construction d'une identité à travers le temps. La dimension symbolique est bien présente dans les travaux des anthropologues (Van Gennep, 1909 ; Turner, 1967). Plutôt que de distinguer, de séparer, comme la notion de frontières le suggère, la liminalité révèle le liant, le passage, la transition. Dans son ouvrage, Van Gennep définit la liminalité à travers des caractéristiques qui lui sont constitutives : **elle constitue une séquence ; elle est normée par des conventions sociales, religieuses, ethniques ; elle est matérielle ; elle est propre à la fois à un individu et un collectif ; enfin elle est un rite de passage institué**. Ce passage se réalise à un niveau individuel (naissance, mariage, paternité, mort), avec pour chacune d'elle des cérémonies qui fait « passer l'individu d'une situation déterminée à une autre situation tout aussi déterminée » (Van Gennep, 1909, p. 13).

C'est la notion de temps qui permet de situer le rite liminaire comme une pratique à la marge : « je propose en conséquence de nommer rites préliminaires les rites de séparation du monde antérieur, rites liminaires les rites exécutés pendant le stade de marge, et rites postliminaires les rites d'agrégation au monde nouveau » (*Ibid*, p. 30). De même, la dimension matérielle est constitutive de ce rite liminaire. Le rite de passer d'un endroit à l'autre est marqué par des dispositifs matériels : Van Gennep insiste sur le passage du seuil et de la porte par exemple. Pour illustrer ce qu'est un rite liminal, nous reprenons ici un exemple que donne Van Gennep et qui illustre ces dimensions : le passage du seuil dans la religion juive. Le passage est ici à la fois physique (on passe d'un endroit à un autre, éventuellement en usant d'objets), symbolique (on passe d'un statut à un autre), et sacré (il est constitutif d'une pratique religieuse).

Van Gennep propose alors « une étude systématique des rites » : de la porte et du seuil, de l'hospitalité, de l'adoption, de la grossesse, de l'accouchement, de la naissance, de l'enfance, de la puberté, de l'ordination, du couronnement, des fiançailles, du mariage, des funérailles, et des saisons, etc. Il est intéressant qu'au sein des nombreux exemples que donne Van Gennep, on y lit les rites des voyageurs, compris à la fois comme rites de séparation et rites d'agrégation. Van Gennep insiste en quoi ces dimensions sont tant individuelles que

communautaires : « tantôt l'individu était seul en face de tous les groupes ; tantôt comme membre d'un groupe déterminé, il était séparé de ceux des autres » (*Ibid*, p. 191). Van Gennep insiste sur la description séquentielle des rites, et la manière dont le symbolique et le matériel sont reliés. En outre, le terme de rite, dans son acception originelle, comporte une portée à la fois individuelle et collective. Individuelle dans l'expérience d'un passage d'un état à un autre, collective en ce qu'elle use d'un panel de conventions instituées socialement. Pour reprendre l'exemple du mariage, l'expérience est à la fois éminemment personnelle (la personne passe d'un état à un autre), et collective (la cérémonie use de conventions instituées socialement). Nous pouvons ainsi comprendre que le rite de passage se construit, par les pratiques, autour de cinq dimensions qui lui sont constitutives : spatiale, temporelle, individuelle, symbolique et identitaire.

Tableau 5: les dimensions des rites de passages, d'après Van Gennep, 1909

DIMENSIONS	DEFINITIONS
<i>Spatiale</i>	« Rites d'entrée, d'attente et de sortie, c'est-à-dire de rites de passage » (Van Gennep, p. 34).
<i>Temporelle</i>	« Je propose en conséquence de nommer rites préliminaires les rites de séparation du monde antérieur, rites liminaires les rites exécutés pendant le stade de marge, et rites postliminaires les rites d'agrégation au monde nouveau » (Van Gennep, p. 30).
<i>Individuelle</i>	« Tantôt l'individu était seul en face de tous les groupes ; tantôt comme membre d'un groupe déterminé, il était séparé de ceux des autres » (Van Gennep, p. 191).
<i>Symbolique</i>	« Tout juif pieux, chaque fois qu'il passe la porte principale de sa maison, touche du doigt de sa main droite la mazuzza (...), le rite verbal s'adjoignant ici au rite manuel » (Van Gennep, p. 33)
<i>Identitaire</i>	« Passer l'individu d'une situation déterminée à une autre situation tout aussi déterminée » (Van Gennep, p. 13).

Bell (Bell, 1992) analyse le rite de passage en tant que pratique. Selon cet auteur, les théorisations du rite ont tendance à distinguer artificiellement l'action de sa dimension symbolique. En se concentrant uniquement sur son aspect sacré, la théorisation gomme l'expression pratique du rite. Au contraire, en se concentrant sur le rite comme activité, il devient très difficile de départager ce qui appartient au rite et ce qui n'en relève pas. C'est pourquoi l'auteur propose une perspective où le rite est une pratique, comprenant une action, mais aussi liée à un mythe et à des symboles. Pour Bell, néanmoins, le rite reste une pratique particulière dans les organisations, **dans un sens extraordinaire : le rite se traduit par**

l'attention des participants, par un contexte qui sort des pratiques habituelles. C'est pourquoi les rites ont un effet sur le changement organisationnel : ils peuvent être des « évènements » par exemple. On peut alors se demander si les pratiques de travail quotidiennes et ordinaires sont des « rites ».

En théories des organisations, le concept est largement utilisé dans les recherches européennes : beaucoup de chercheurs, au Royaume-Uni en particulier, témoignent d'une forte mobilisation de la notion. Turner (1967), anthropologue britannique ayant travaillé aux Etats-Unis, définit la liminalité comme un état entre-deux, littéralement '*betwixt and between*', étape que vivent les adolescents lors du passage de l'enfance à l'âge adulte. La lecture de Turner sur la liminalité (Turner, 1983) insiste davantage sur les étapes constitutives de ce changement social : **les phases constitutives de la liminalité sont décrites comme l'abandon de pratiques ou routines, pour en adopter de nouvelles.** Dans cette période intermédiaire, le statut de l'individu est en suspens. Cette lecture privilégie une approche par l'individu par rapport à sa communauté, alors que Van Gennep insiste davantage sur la dimension sacrée du rituel. Même si l'ouvrage de Turner est beaucoup plus tardif que celui de Van Gennep (Van Gennep, 1909), cet écrit (Turner, 1967) paraît dans la même décennie que la traduction de l'ouvrage de Van Gennep en langue anglaise (Van Gennep, 1960 en anglais). Turner a ainsi largement contribué à diffuser la notion dans le paysage anglo-saxon. A la lecture des deux anthropologues, on peut déceler une différence dans l'usage du terme. En effet, les recherches en théories des organisations explorent et définissent le terme à partir de l'une ou l'autre définition, soit en adoptant une **approche processuelle** (Van Gennep, 1909), soit en adoptant davantage une **approche identitaire** (Turner, 1967).

Qu'elles adoptent l'une ou l'autre approche, la majorité des recherches en théories des organisations se réclament de cette lecture métaphorique de la notion : « my aim here is to provide a perspective on temporary employment through (...) the notion of liminality (...). In doing so, I am aware that my approach is an unorthodox application of the concept, in that **I use 'liminal' in a more metaphorical sense of the term**» (Garsten, 1999, p.603). La liminalité renvoie dans une grande partie des études dont nous disposons, comme à un espace, à un temps, à une condition, voire à une pratique à la marge de ce qui est fait dans l'organisation. Tout ce qui est périphérique peut alors être considéré comme « liminal ». Cette lecture a conduit à privilégier la liminalité comme grille de lecture commode d'autres phénomènes organisationnels, plutôt que d'en élaborer une conceptualisation fouillée.

2.2.2 L'expérience liminale : une lecture métaphorique

En se reportant aux définitions de la liminalité en théories des organisations, on peut voir en effet comment le concept a été mobilisé de manière métaphorique, et ce dans des sens très variés. Dans un premier temps, nous présentons simplement les définitions mobilisées dans les articles de recherches les plus cités sur la notion. Nous avons extrait ci-dessous quinze usages de la liminalité en se référant à d'autres notions. Ces quinze articles s'appuient tous sur une définition de Van Gennep (1909) et de Turner (1967), où la liminalité est comprise comme l'expérience, individuelle et collective, d'un état d'entre-deux. Dans chacun des cas cités, le concept de liminalité est mobilisé pour enrichir une autre notion. Au regard de ces définitions, nous avons affaire à une forte variation des usages autour de la notion, impliquant des concepts aussi variés que l'identité, la pratique, les formes organisationnelles ou l'entrepreneuriat. Nous reprenons volontairement une lecture chronologique du concept pour mettre en valeur les écrits charnières, ceux qui ont contribué à étendre la notion, à partir de son acception anthropologique. Ces articles sont issus des publications majeures en théories des organisations : *Organization*, *Organization Science*, *Organization Studies*, *Human Relations*.

Tableau 6: la liminalité en théories des organisations selon une lecture chronologique

CONCEPTS MOBILISES	AUTEURS	DEFINITION DE LA LIMINALITE
<i>Le changement</i>	(Zukin, 1991)	« In the abstract, economic restructuring can be thought of as a process of liminality. It socially reorganizes space and time, reformulates economic roles, and revalues cultures of production and consumption» (p.29).
<i>L'identité</i>	(Garsten, 1999)	«Liminality, as explored by Victor Turner (1977) entails being neither here, nor there ; but 'betwixt and between the positions assigned and arrayed by law, custom, convention and ceremonial» (1977, p. 95). (p.605)
<i>La pratique</i>	(Barbara Czarniawska & Mazza, 2003)	«Liminality is a condition where the usual practice and order are suspended and replaced by new rites and rituals » (p.267).
<i>L'apprentissage</i>	(Tempest & Starkey, 2004)	«We extend the notion of liminality to include a reflection upon the limits not just of individual position, subjectivity, and identity (the main focus of Garsten's (1999) work), but also to reflect upon the concept of organizational learning. » (p.508)
<i>Le sensemaking</i>	(Bettis, Mills, Williams, & Nolan, 2005)	«We used liminality as a conceptual vehicle to explore the sensemaking in which faculty engaged as well as the context in which higher education is currently situated. » (p.48)

<i>Le(s) institution(s)</i>	(Sturdy et al., 2006)	«Liminality denotes a space between formal institutions where institutionalized or cultural rules, norms and routines are suspended or not applicable. » (p.932).
<i>Les frontières</i>	(Sturdy et al., 2009)	«Liminality is a space that is between boundaries, often in a dynamic sense of being in transition (...). Thus, liminality highlights how boundaries are not always clear cut but can be graduated and dynamic in the sense of moving between seemingly bounded states of, say, organizational insider and outsider. » (p.636)
<i>Les contraintes organisationnelles</i>	(Simpson, Sturges, & Weight, 2010)	«On this basis, liminal spaces can contribute to a sense of uncertainty over identities, positions and routines as individuals find themselves divorced from existing structures and known ways of ‘doing and being’ (...). Finally, liminal spaces may lead to a sense of autonomy and personal freedom as individuals transcend organizational constraints » (p. 55-56).
<i>Le changement identitaire</i>	(Beech, 2011)	«Liminality can be defined as a reconstruction of identity (in which the sense of self is significantly disrupted) in such a way that the new identity is meaningful for the individual and their community. » (p.287)
<i>Les structures organisationnelles</i>	(Meira, 2014)	«It attempts to illuminate a hidden side of the theoretical dimension of liminality in the OS literature and calls attention to communitas as a meaningful analytic device to decode organizational emergence and structuring processes in deprived social contexts » (p.719).
<i>Les compétences</i>	(Borg & Söderlund, 2015)	«We suggest the concept of “liminality competence” to denote the competence that individuals possess to address their mobile and transient work positions » (p. 261)
<i>Les espaces</i>	(Shortt, 2015)	«Physical liminal spaces too are in-between borderlands where boundaries, to some extent, are blurred and difficult to clearly define, making them semi-private, semi-public » (p.639)
<i>Le(s) rôle(s)</i>	(Swan, et al , 2016)	«We also set ourselves the broader aim of situating liminality within the emergent phenomenon of neo-bureaucratic forms of organizing. Our study therefore focusses on liminal managerial roles situated within organizations rather than on their periphery » (p.785).
<i>L’expérience vécue</i>	(Bamber et al., 2017)	«We offer a conceptualization of occupational ‘limbo’ as distinct from forms of transitional and permanent liminality, and show how this is important in investigating the experiences of workers who feel ‘locked-in’ to a marginalized occupational identity ».
<i>L’entrepreneuriat</i>	(Garcia-Lorenzo et al., 2017)	«Entrepreneurship is ultimately a liminal, transformative condition, a process of creating possible futures and states of being (...) » (p.5).

Le terme présente ainsi une grande richesse et diversité d'usages, centrés quasi exclusivement sur l'expérience de la transition. **Dans la littérature, l'expérience liminale est traduite de deux façons : elles tantôt une identité (les personnes expérimentent un « rôle »), tantôt un processus qui se déploie dans le temps (la transition est un « moment »).**

▪ *La liminalité comme identité*

La liminalité est, selon une première perspective, **une identité** (Beech, 2011). La liminalité est décrite comme un rôle de transition, suivant la conceptualisation de Turner qui insiste sur cet aspect, faisant de la liminalité un état quasi transgressif. Czarniawska et Mazza, lorsqu'ils parlent de pratique liminale, se réfèrent ainsi à l'anthropologue Turner : « persons who find themselves in a liminal phase are 'temporarily undefined, beyond the normative social structure. This weakens them, since they have no rights over others. But it also liberates them from structural obligations' (Turner, 1982: 27) » (Czarniawska & Mazza, 2003, p. 271). Dans cet article, la liminalité est employée en tant que **métaphore** pour désigner le rôle des consultants dans l'organisation. Dans ces études qui conceptualisent la liminalité en tant que rôle, nous retrouvons des méthodes interprétativistes quant aux manières dont les acteurs envisagent leur rôle dans l'organisation. C'est au sein de ces recherches que l'on peut retrouver l'association de la liminalité avec l'identité, qu'elle soit individuelle ou organisationnelle.

Cette conception de la liminalité comme un « espace à la marge » permet de développer des études sur son rôle dans la formation de résistances ou de changements organisationnels. Nous prenons ici l'exemple de l'étude de Kellogg (Kellogg, 2009), qui étudie comment les employés de deux hôpitaux mettent en œuvre des stratégies de résistance aux changements institutionnels au travers d'une action constitutive de leur identité professionnelle. Le changement institutionnel dans ces deux hôpitaux, à la suite d'une réduction du temps de travail, n'évoluent pas de la même manière. L'auteur s'appuie sur le concept de « free space », issu de la théorie des mouvements sociaux, pour l'appliquer à ce contexte organisationnel : ces espaces sont pensés comme des lieux où se développe une résistance des employés à la normalisation institutionnelle. Dans les deux hôpitaux, les praticiens ont résisté à ce changement ; en revanche la manière dont les processus ont évolué divergent. C'est au travers de ces espaces relationnels que les pratiques ont été modifiées collectivement à un niveau inter-organisationnel : « they created an oppositional identity that made it easier for them to act "inappropriately" to challenge defenders and gave them a sense of obligation to act on behalf of their group » (Kellogg, 2009,

p.704). L'espace intermédiaire est ici un lieu de résistance où, en fonction des pratiques et des lieux, on observe une variance dans les effets à un niveau institutionnels.

Cette lecture de la liminalité peut rapprocher la notion avec l'étude des logiques de pouvoir. Dans la lignée de Turner (1967), la liminalité s'incarne dans une figure individuelle, avec cette capacité de dépasser les contraintes institutionnelles : « the liminal person, in Victor Turner's reading, is an ambiguous figure, capable of upsetting normative orders and of transcending institutional categories and boundaries by their continuous entering and leaving » (Garsten, 1999, p.615). A lecture des recherches en théories des organisations qui ont mobilisé ce terme comme potentiel, créatif ou anxiogène pour l'organisation, la liminalité comme identité peut se lire aussi à un niveau organisationnel (Czarniawska & Mazza, 2003).

- ***La liminalité comme processus***

La liminalité est, selon une seconde perspective, **le processus de changement d'un état à un autre**. La liminalité est ici une étape, un moment, fidèle à la définition originelle de Van Gennep qui insiste sur les trois étapes constitutives d'une transition (avant, pendant, après). La liminalité est ainsi considérée comme un processus. Czarniawska et Mazza (Barbara Czarniawska & Mazza, 2003) dans l'exposition de leur terrain, reprennent une analyse en trois phases issue de Van Gennep. La première consiste à investir les consultants dans l'organisation, avec une tendance à les différencier des autres employés présents ; la phase de transition consiste en un partage documentaire entre employés et consultants ; enfin, la phase d'incorporation est celle de la présentation du rapport à l'organisation. Les acteurs étudiés, comme c'est le cas pour les travailleurs temporaires, peuvent ainsi évoluer d'un état éphémère à un état pérenne : « the status of being 'a temp' is often a transitory position, open to definition. It may be turn out to be a road to permanent employment, an explorative phase in the sphere of work and organization or a passage to a shift career » (Garsten, 1999, p. 603). Dans cette lignée, un article récent (Bamber et al., 2017) établit une revue de littérature en distinguant la liminalité selon qu'elle est éphémère ou pérenne.

Cette conception de la liminalité met en lumière son potentiel anxiogène ou créatif pour l'organisation. Elle s'appuie sur un des premiers articles qui a théorisé la liminalité en théories des organisations et qui a ainsi servi de référence pour les recherches suivantes (Garsten, 1999). Partant de la liminalité comme un état de transition, l'auteur insiste bien sur l'ambivalence des effets de la liminalité pour les travailleurs temporaires : « the experiential ambiguity of

liminality rebounds in the experiences of temporary employees. The attractive side of it promises freedom to transcend the institutions (...). The other side is one marginality - being disposable, 'just-a-temp'» (Garsten, 1999, p. 615). Ces institutions sont ici autant de contraintes normatives, mais selon cette lecture, elles sont aussi le lieu d'une possible émancipation.

2.2.3 L'expérience liminale : un espace-temps à la marge

Nous avons compris en quoi la liminalité est employée majoritairement dans un sens métaphorique en théories des organisations, pour conceptualiser ce qui se situe dans l'entre-deux (identité, rôle, créativité, etc.). Ce sens est au fondement de la notion « d'espace liminal » en théories des organisations (Shortt, 2015), défini à la marge de l'espace organisationnel considéré comme dominant (Dale & Burrell, 2008). Au fondement de l'étude des espaces liminaux, se dresse ainsi le constat suivant : les diverses théories des organisations se seraient davantage intéressées aux espaces dominants comme les bureaux, les salles de réunions, les universités, les hôpitaux, etc. Les espaces de travail considérés au travers de lieux plus annexes, comme les ascenseurs, les couloirs, les trottoirs, restent encore peu explorés. Pourtant, ils sont au cœur du quotidien. En théories des organisations, l'espace liminal est ainsi défini comme étant à l'interstice entre deux espaces organisationnels dits dominants : « at the boundary of two dominant spaces, which is not fully part of either » (Dale and Burrell, 2008, p. 238, cité par Shortt, 2015, p. 634). L'espace liminal renvoie aux bordures, aux espaces « oubliés » de l'organisation, considérés comme périphériques. A la lecture de ces études, il nous semble que le concept « d'espace liminal » a permis d'intégrer beaucoup d'espaces situés hors de la définition de l'espace organisationnel dit « dominant » (Dale & Burrell, 2008).

Shortt rappelle, dans la lignée de Dale et Burrell (2008), que l'expérience de ces espaces à la marge, comme ceux des couloirs, des zones frontières, des prisons, des aéroports, est primordiale : « Dale and Burrell (2008) clarify that liminal spaces are broadly overlooked in spatial research but are no-less significant as spaces in which emotions, identity and meaning might be embedded. The conceptualization of space, particularly from a phenomenological perspective, highlights the significance of everyday lived experiences of space; notably, those spaces 'on the margins' » (Shortt, 2015, p. 636). En se centrant sur l'expérience, Shortt mobilise une méthodologie centrée sur une prise de photographies *commentées* par les travailleurs du salon de coiffure eux-mêmes. Cette expérience liminale, à l'écart de l'espace organisationnel dominant, est donc qualifiée par les travailleurs eux-mêmes.



Picture 2. Grace.

Grace: I love this place, I love sitting here, getting away from the salon . . . there's so much going on and it's so hectic and so much talk . . . the steps are me getting away from everyone, me being myself, by myself, so that's my favourite place . . .

Image 4: l'espace liminal (Shortt, 2015, p. 643)

En dressant le constat de nouvelles pratiques de travail organisées autour de la mobilité et des espaces intermédiaires, Shortt (Shortt, 2015) problématise le rôle de l'espace liminal dans la transformation du travail : « with the increase in the fluidity of work, what role do liminal spaces play ? » (Shortt, 2015, p. 634). De plus, l'auteur souligne que l'acceptation phénoménologique de l'espace permet d'en comprendre l'expérience quotidienne. C'est ainsi que pour lui, les espaces liminaux ne sont pas des lieux inertes, anonymes, mais humanisés et signifiants. On ne peut s'empêcher de penser ici aux débats en anthropologie sur la qualification des espaces de transit comme des « non-lieux » (Augé, 1992) ou des « hypers-lieux » (Lussault, 2017). Ce qui est important à comprendre et à retenir, c'est que ce sont les pratiques qui permettent de qualifier un espace de liminal. Autrement dit, il est inexact de dire que les corridors sont, en soi, un espace liminal de l'organisation : en revanche, ce sont des lieux où, dans certains cas, peuvent s'observer des pratiques en dehors de ce qui est considéré comme dominant.

Ce qui nous intéresse encore davantage est la manière dont le concept permet de situer les espaces de l'organisation dans l'interstice entre une « scène » et une « coulisse ». Si la littérature est prolixe sur l'espace organisationnel, nous en savons assez peu sur ces espaces entre-deux : « physical liminal spaces too are in-between borderlands where boundaries, to some extent, are blurred and difficult to clearly define, making them semi-private, semi-public », (Shortt, 2015, p. 639). Dans son article, Shortt nous donne à voir une conceptualisation de l'espace liminal en

tant que lieu de travail. La liminalité est ainsi un processus où les acteurs remodelent constamment les situations.

Cette étude de Shortt (Shortt, 2015) présente trois apports fondamentaux pour notre propre recherche : le premier est le lien entre l'espace vécu et la liminalité ; le deuxième est le lien entre la liminalité et l'expérience ; le troisième est la requalification de non-lieux par les pratiques des acteurs. Nous nous appuyons sur cette définition de l'espace liminal comme un espace caractérisé par des pratiques constitutives d'une expérience de ces lieux. Shortt démontre, en jouant sur la nuance en langue anglaise entre « place » et « space », que c'est l'humanisation de ces espaces qui les rends personnels et identitaires : « these ideas lay the foundations for my later arguments that suggest by making liminal spaces meaningful and thus more humanized, workers are re-constructing such spaces into lived places » (*Ibid*, p. 637). **Nous retenons de la liminalité et en particulier de l'espace liminal l'importance de l'expérience de la transition. En revanche, il ne semble pas que le terme soit approprié pour qualifier *a priori* les espaces de transition.** En effet, la liminalité est davantage la résultante d'une expérience que la désignation d'un espace construit *a priori* par des pratiques de travail. C'est pourquoi nous allons explorer dans la section suivante le lien entre *espaces* et *pratiques de transition*.

2.3 L'émergence de l'espace de transition par l'expérience

Dans cette section, nous opérons un renversement de la tendance dominante sur l'expérience de la transition décrite plus haut : plutôt que d'étudier les espaces liminaux du point de vue de ceux qui les traversent ou les occupent, nous nous proposons de nous centrer sur ceux qui la font et la modèlent par leurs expériences. Dans cette section, nous explorons la manière dont les pratiques peuvent être constitutives de cette expérience de transition. Nous opérons un renversement dans la compréhension d'un espace de transition : loin d'être d'une qualification donnée *a priori* (comme c'est le cas pour l'espace de transit, le non-lieu et l'hyper-lieu), l'espace de transition n'existe que par l'expérience et les pratiques qui s'y déploient. **Cette section propose une troisième lecture de l'espace de transition, intégrant certaines caractéristiques d'un espace de transit** (décrit dans la section 2.1) et d'une expérience de transition symbolique (décrite dans la section 2.2).

2.3.1 De l'espace de transit à l'espace de transition

Comme Costas (2013) le souligne très justement, le qualificatif de « non-lieu » (qui pourrait s'appliquer aussi à l'hyper-lieu) ne signifie pas une absence de spatialité pour les acteurs. L'espace, qu'il s'agisse d'un aéroport, d'une gare, d'un train, n'est pas un non-lieu *a priori* comme on peut le croire trop souvent. C'est bien l'expérience des individus qui en fait des non-lieux, ou des hypers-lieux si on prend une signification opposée. On observe précisément le même phénomène pour l'espace liminal. L'espace n'est pas liminal *en soi* : corridors, ascenseurs ou trottoirs, ces lieux ne peuvent être considérés comme liminaux qu'à partir du moment où ils sont expérimentés comme des lieux d'entre-deux. Cette idée dérive d'une interprétation, souvent injustifiée au regard des textes, des espaces liminaux qui s'opposeraient aux espaces dits « dominants » dans les organisations (Dale, 2008). Ici encore, ce n'est que l'expérience des individus dans une situation d'entre-deux, de passage, qui en fait des espaces liminaux.

Les **espaces de transition** sont alors un terme qui présente un déplacement dans le point de vue offert : ces espaces, par le développement des mobilités et des nouvelles formes de travail, existent *a priori*, indépendamment de l'expérience qui en est faite. Ils peuvent donner lieu à des expériences individuelles ou collectives, étudiées par le dénominatif de non-lieu ou d'espace liminal. **Cependant, le caractère intermédiaire de ces espaces existe aussi indépendamment de l'expérience qui en est faite.** Comme le souligne Costas (2013), ces espaces sont pluriels et leur définition entre un dehors et un dedans pose question au regard de la définition classique de l'espace organisationnel. Dans la littérature en théories des organisations, prédominent largement des études sur l'expérience de ces lieux intermédiaires, que ce soit par des vagabonds, des élites, des travailleurs temporaires, voire des voyageurs. Ces perspectives passent sous silence l'organisation de cette transition. En effet, on ne connaît pas, ou peu, la manière dont les pratiques de travail, en particulier de la part de ceux qui demeurent dans ces lieux, fabriquent cette expérience de transition pour ceux qui y passent.

On peut noter ici que le terme d'**espace de transition** vient originellement des champs de la géographie et de l'urbanisme. Ces lieux interrogent le caractère problématique entre *espace privé et public*, en particulier en étudiant la rue (Flamand, 2005): « la spécificité des espaces intermédiaires tient ainsi dans cette conjonction singulière qui permet de penser ensemble des sphères, des échelles et des logiques, spatiales et sociales, souvent et *a priori* séparées » (*Ibid*, p. 1). Ici encore, ce terme apparaît comme vague et renvoie à une foule de définitions et de

soubassements conceptuels : espaces extérieurs, espaces publics ou semi-publics, interfaces, etc. L'urbanisme étudie la prolifération de ces espaces intermédiaires dans l'habitat avec des marqueurs qui nous semblent particulièrement intéressants : « on s'attache certes à des lieux, mais surtout peut-être à des dispositifs, de fermeture (clôture), de mise en scène (nains de jardin), de marquage de l'espace (paillason) » (*Ibid*, page 4). La « porte » est un des marqueurs spatiaux ici essentiels, marquant le passage du seuil.

La manière dont sont définis les espaces de transition dans la littérature les rapproche également des **espaces de flux** (Knox et al., 2008). Cette définition nous permet d'étendre la notion d'espaces de transit à une catégorie *plus large* que les seuls espaces de transports. La dénomination de Castell (Castells, 1996) sur l'espace de flux correspond à la définition suivante : « the material organization of time-sharing social practices that work through flows » (Castells, 1996, p. 412) cité par Knox et al, 2008 (Knox, et al, 2008, p. 870). Par *flux*, il entend : « purposeful, repetitive, programmable sequences of exchange and interaction between physically disjointed positions held by social actors » (*Ibid*). Cette définition nous permet donc d'enrichir une compréhension restrictive du flux compris seulement par une logique de transport. Ce type d'espace comporte une dimension organisée et séquencée selon la définition qu'en donne Castells. L'auteur définit la société toute entière par les flux qui la composent : informations, personnes, capitaux, interactions, symboles. Le flux est ainsi à la fois tant matériel qu'immatériel : il ne correspond pas seulement à une foule de personnes en mouvement.

En étudiant l'organisation temporelle dans un aéroport, Knox, O'Doherty, Vurdubakis et Westrup (Knox et al., 2015), soulignent le rôle de l'espace, de l'agence et de la matérialité dans ce processus. La question n'est pas d'étudier comment les événements « arrivent dans l'organisation », mais comment *l'organisation apparaît dans les événements* (Knox et al., 2015, p. 1003). Ils soulignent que l'imprévu vient heurter l'approche de l'espace fonctionnaliste et ordonné par le management : « when 'something happens', organization is revealed as a precarious, even transient, condition. The apparently ready-to-hand and 'orderly' elements of organization appear simultaneously complicit in performances of disorganization » (Knox et al., 2015, p. 1013-1014). La particularité d'un espace de transition comme un aéroport est que ce lieu intègre différentes organisations qui sont susceptibles d'interagir entre elles.

Dans l'extrait ci-dessous, nous donnons à voir cette irruption de la temporalité dans l'espace, au travers d'une recherche ethnographique (extrait du journal de bord). Nous pouvons y déceler

l'importance du mouvement et de la visibilité dans cet espace. Etudier ces lieux dans un contexte de menace sécuritaire a permis aux auteurs de comprendre comment l'organisation se manifeste différemment à travers le temps.

Vignette 5: le temps dans l'espace de transition (Knox et al., 2015, p. 1004-1005).

« Terminal 1, 09.56 a.m.
I arrived at the airport on the 09 :56 train and made my way up to Terminal 1, on my way to ATC. As I walked along the skywalk connecting station and terminal it became increasingly apparent that something strange was going on (see Figure 1). Lots of people were walking back towards the station and I wondered whether or not something had happened in the terminal. As I got closer to the terminal the masses of people got denser and workers from the shops and airlines also appeared. I had already noticed that there were some people looking out of the windows at some police cars. (...) But looking around I realized there were more police than normal parked all around the car park and blocking off all the roads to the airport site. I asked someone what was going on and they said that the terminal was closed. I started to talk to a cleaner about what had happened and she said, 'an Asian lad threw a bag over the fence' and so they had closed the terminal. She said despairingly that there had been a security threat the day before as well: 'it took six police to apprehend him': 'scary isn't it?', she said to me. »



Figure 1. Something happened.

Image 5: "Something happened", les temporalités dans l'espace

En dépit de la littérature qui mobilise les espaces de transition en tant qu'objet empirique (Doherty, 2015 ; Knox, et al, 2015), on dispose finalement de peu d'études qui conceptualisent cette transition et ce passage, ces continuités et ces discontinuités, en pointant en particulier leur dimension à la fois physique, temporelle, matérielle et immatérielle. Ces espaces, nous le voyons dans la définition qu'en donne Castells du flux, sont pourtant centraux dans ce qui constitue la modernité. De même que les espaces urbains, ces lieux ne sont pas ou encore trop peu considérés comme des objets pour les théories des organisations (Knox, 2010). En considérant la place de la ville, Knox nous donne quelques pistes pour comprendre les raisons

de cette mise de côté. Il semble en effet que les modes de classification traditionnels s'appliquent difficilement dans un tel espace : les distinctions entre sujet et objet, structure et agent en particulier, sont plus difficiles à calquer. En prenant le contrepied de cette mise de côté, les auteurs affirment : « Cities, and more broadly the urban milieu, are sites par excellence for studying the manifestation of contemporary organisation » (Knox, 2010, p. 185). En s'éloignant de la pensée d'une organisation délimitée dans le temps et dans l'espace, on peut en effet s'interroger sur la place de la ville. En particulier, le rôle de la technologie y est déterminant dans la reconfiguration temporelle et spatiale de ces lieux. La ville peut donc être considérée comme une organisation complexe, où se déploient des logiques de ségrégation, créatives, et politiques. Cette littérature nous permet de souligner en quoi des espaces ouverts peuvent être difficile à appréhender au travers des cadres théoriques existants.

Ces espaces de transition sont traités dans la littérature en sciences sociales pour l'expérience du passage, à la fois matériel et symbolique qu'ils offrent pour les voyageurs (Knox, et al, 2007). Cette expérience de transition peut être théorisée comme une expérience de l'entre-deux. Les espaces de transition consistent ainsi en une expérience de passage, et ce sur plusieurs points : la dimension spatiale (l'espace est entre-deux, il permet de passer d'un espace A à un espace B) ; une dimension temporelle (un espace de transition est un moment de transition) ; une dimension rituelle (l'espace de transition répète des normes instituées socialement); et enfin une dimension liée à l'expérience des acteurs. Il en reste que cette expérience est comprise du point de vue de ceux qui traversent ces espaces. Or, cette transition n'est pas qu'expérimentée, elle est aussi produite par les pratiques de ceux qui travaillent dans ces lieux. En cherchant à conceptualiser l'espace comme un mouvement de transition, nous sortons des comparaisons classiques avec les autres lieux de transit (aéroports, centres commerciaux). La notion d'espace de transition y est employée plutôt dans une acceptation empirique, dès lors qu'on se situe dans un espace de transport ou de flux (on remarque souvent l'emploi du terme : espace de transit). La manière d'organiser, d'ordonner voire de créer cette transition, ses continuités et ses discontinuités, par les pratiques de travail reste à éclaircir.

Nous avons débuté notre analyse de la littérature en montrant en quoi l'espace et le temps sont produits par les pratiques des acteurs. Il nous apparaît que les espaces de transition sont un sujet d'attention, plus général que les seuls espaces de transit, dans une modernité liquide où les frontières sont de moins en moins définies et stables. **De plus en plus, les membres des organisations sont en situation de mobilité permanente. Ils téléphonent en marchant, font**

des réunions Skype dans des cafés ou des parcs, échantent dans le bus ou sont présents dans des espaces flexibles de travail pour un temps très limité. Les lieux de travail sont de plus en plus « traversés » d'avantage qu'ils sont « occupés ». Les pratiques de travail sont ainsi de plus en plus localisées dans divers espaces et temps devenus en partie désynchronisés. Dans ce contexte, les espaces de transition deviennent centraux à étudier pour la compréhension des pratiques de travail. Loin d'être anecdotique ou périphériques, ces espaces se situent au cœur des mutations du travail. **D'un point de vue théorique, il nous apparaît que les études privilégient plutôt l'espace que le temps, alors que les deux dimensions sont structurantes de la transition.** Si les théories des organisations souffrent d'une conceptualisation insuffisante de ces espaces, elle nous offre de nombreux développements sur l'**expérience** de l'entre-deux.

2.3.2 Le rôle des pratiques de mobilité

Nous disposons d'un ensemble de recherches sur les expériences des individus dans ces espaces de transition, en particulier au travers des **pratiques de mobilité**. Urry (Urry, 2007) parle de « paradigme de la mobilité » et nous aide ici à qualifier la manière dont nous pouvons comprendre ce terme. Nous citons ici le passage, repris par Costas (Costas, 2013), où Urry (2007) définit ce paradigme mobilitaire :

« A mobilities paradigm is not just substantively different, in that it remedies the neglect and omissions of various movements of people, ideas and so on. But it is transformative of social science, authorizing an alternative theoretical and methodological landscape. ... It enables the 'social world' to be theorized as a wide array of economic, social and political practices, infrastructures and ideologies that all involve, entail or curtail various kinds of movements of people, or ideas, or information or objects ... [...] (Urry, 2007, p. 18) »

Les recherches qui s'inscrivent dans ce courant insistent sur la manière dont le travail se déploie dans ces nouveaux lieux, en dehors des espaces traditionnels fermés. Les études se concentrent alors sur les populations nomades, ou sur les travailleurs temporaires (Garsten, 1999). C'est dans ce contexte que la liminalité est employée pour décrire cette expérience d'entre-deux. **La mobilité est définie par Cresswell (2006) comme une pratique sociale : elle n'est pas seulement un déplacement, elle porte aussi un faisceau de significations.** La notion de mobilité (Cresswell, 2006 ; Urry, 2000, 2007) nous amène ainsi à adopter un nouveau regard sur l'espace (Sergot, Chabault, & Loubaresse, 2012). Dans ce sens, les pratiques forment l'espace qui n'est pas un tout extérieur et formé a priori : « l'individu investit l'espace physique

de symboles et de significations particulières sous l'influence des représentations sociales dominantes mais également de son expérience propre. Ces symboles et significations influent à leur tour sur ses pratiques spatiales » (Sergot, Chabault, & Loubaresse, 2012, p. 80). En tant que pratique sociale, la mobilité est régulée, elle est porteuse d'inégalités et s'articule avec les objets technologiques, créant une distinction entre mobilités physique et virtuelle. Cette notion de mobilité introduit celle de temporalité, où les individus, soumis à des rythmes qui leur sont propres, ont le besoin d'« activer (Urry, 2007, p.231) régulièrement ces relations au travers de coprésences physiques » (Sergot, Chabault, & Loubaresse, 2012, p. 83). Ces auteurs soulignent que malgré l'importance de la mobilité en tant que phénomène empirique dans les organisations (mobilité liée au travail notamment), elle n'est que peu prise en compte par les théories existantes. L'étude de la mobilité comme pratique amène enfin à reconsidérer les méthodologies classiques : « en recourant à l'analyse de journaux de bord pour retracer les mobilités des salariés et les liens existant avec les outils de la mobilité virtuelle, les auteurs de cette contribution rejoignent les préconisations de Sheller et Urry (2006) qui plaident pour le recours à des méthodologies mobiles permettant de mieux rendre compte des mobilités individuelles et de leurs interdépendances » (Sergot, Chabault, & Loubaresse, 2012, p. 87).

Costas (Costas, 2013) s'inscrit dans la continuité du tournant spatial, pour qualifier la mobilité, en s'appuyant sur la notion de non-lieux empruntée à Augé (1995). Nous prenons exemple sur cette recherche pour explorer comment sont qualifiés, dans un certain pan de la littérature, les espaces entre-deux. Pour l'auteur, l'importance de la mobilité s'observe à plusieurs échelles, et en particulier, dans notre cas, dans les pratiques de travail et les formes d'organisation qui en découlent : « as work and organizations have become 'mobilized' – examples range from spatially dispersed virtual teams, use of mobile information technology to temporary work and professional travel – we may need to rethink conceptualizations of what working and organizing means » (Costas, 2013, p. 1468). La suite de l'analyse souligne en particulier en quoi cette importance grandissante de la mobilité remet en cause le caractère clos, délimité, et surtout unifié de l'espace organisationnel : « perhaps most importantly here, mobilities challenge the spatially bounded conception of organization that traditionally underlies studies of organization. This not only builds upon a misconception of space (...) but also neglects the sites of work and organizing outside the confines of a single workplace » (Costas, 2013, p. 1468). Les auteurs s'attachent alors à décrire de manière paradoxale l'expérience des élites nomades, en insistant tant sur le caractère fluide de leur déplacement que sur les tensions que celui-ci présente. En cela, la mobilité est un paradoxe entre nomadisme et sédentarité. Cette recherche

contribue et enrichit l'expérience de ces lieux de transition, en nommant les tensions qu'ils génèrent chez ceux qui y passent. En étudiant ces pratiques de mobilité, l'article permet aussi d'illustrer ce qu'Augé qualifie de non-lieux : ce concept permet ici de décrire l'expérience des nomades vécue dans ces lieux comme des hôtels, des aéroports et des trains. L'article nous apprend en quoi le voyage (« travel ») est dérivé du mot « travail » en français, en montrant en particulier les liens entre ces deux activités, pourtant présentés souvent comme opposés dans notre société occidentale. Si nous choisissons de ne pas conceptualiser les espaces de transition en tant que non-lieux, nous retenons qu'ils ne sont pas non plus des espaces organisationnels classiques. Les espaces de transition se caractérisent ainsi par le fait qu'ils ne sont pas définis clairement par un dehors et un dedans, mais qu'ils forment davantage une constellation d'espaces pluriels qu'un seul et même lieu.

Dans l'émergence d'une expérience de transition, le mouvement, et en particulier la marche, apparaît comme un élément récurrent dans la littérature. Les travaux en économie des transports ont mis en avant la dimension fonctionnelle du déplacement. La marche, en tant que pratique corporelle, a été largement mobilisée dans des travaux en sciences sociales (sociologie, géographie et urbanisme majoritairement). La marche fait écho à une pratique de la mobilité qui se définit tant par le déplacement physique, qu'à la manière dont l'acteur investit le sens de ce mouvement (Cresswell, 2006). Les travaux en géographie et en sociologie urbaine ont largement explorés cette pratique, en particulier dans les espaces de transition dans le sens assez restrictif des espaces de transit, organisé par la fonction de déplacement (Urry, 2000; Cresswell, 2006 ; Lussault, 2010). La mobilité y est comprise comme une pratique, essentielle dans le processus de socialisation, et de construction du sens (Cresswell, 2006; Urry, 2000).

Cette définition, qui souligne le rôle des émotions dans le mouvement, est illustrée par les approches esthétiques. Elle est fortement influencée par les travaux de Walter Benjamin. L'anthropologie a aussi largement contribué à conceptualiser la notion. De Certeau (De Certeau, 1990) est l'auteur qui a accordé sans doute une des parts les plus importantes à la marche, en insistant sur son caractère performatif. Il définit la marche comme porteuse d'une fonction énonciative : « procès d'appropriation du système topographique », « réalisation spatiale du lieu » et impliquant « des contrats pragmatiques sous la forme de mouvements » (De Certeau, 1990, chapitre VII : Marches dans la Ville). L'auteur explique en quoi la marche est porteuse d'une rhétorique, tout comme les mots sont porteurs de figures de style. C'est pourquoi il parle de « grammaire » pour désigner la manière dont le corps conjugue l'espace.

Ces mouvements peuvent conduire à des déplacements de différentes natures : presque immobiles (gestes), petits déplacements (dans un même espace), et déplacements entre plusieurs espaces (Casey, 1996). Outre les postures, la marche s'accompagne de gestes et d'une visibilité qui est incarnée et vécue dans ce mouvement. La spatialité et la temporalité de la marche finissent par constituer un monde pour le marcheur ou le groupe de marcheurs (Vaujany (de); Winterstrom-Varländer; Vaast, 2018). Dans les espaces de transition, une attention toute particulière est donnée aux gestes et aux postures : « on aurait même tendance à en montrer le plus possible, à tout porter au visible » (Lussault, 2017, p.116). Les corps en mouvement y deviennent des instruments d'un « faire visible ».

David Le Breton (Le Breton, 2000), en cherchant à synthétiser les travaux en anthropologie sur la marche, souligne trois niveaux dans la description de la marche : elle est d'abord une activité d'ajustement entre le marcheur et son environnement, obéissant à une certaine codification sociale en particulier dans les relations d'interactions (Goffman, 1963). Elle est également une activité faisant appel aux différents sens : la vue, l'ouïe, le toucher et enfin les odeurs sont essentielles dans l'appréciation sensible d'espace(s). Enfin, le troisième niveau révèle la marche comme une activité sensorielle qui mobilise l'humeur et les sentiments du piéton. On y retrouve cette différenciation entre l'appréciation purement sensible de l'espace (les sens mis en branle lorsqu'on marche), et une appréciation davantage réflexive (fondée sur les humeurs du piéton). Il reconnaît des dispositions naturelles et normées (le cadre des interactions sociales) dans la marche. C'est pourquoi la marche est pensée comme un facteur d'appropriation de la ville : « la marche permet au piéton d'ÊTRE urbain et de FAIRE la ville » (Thomas, 2007). La marche paraît ainsi un élément assez central dans la fabrique du passage, mais toujours étudié par ceux qui *traversent* l'espace.

2.3.3 Le rôle des corps en mouvement dans la transition

Dans les deux sections précédentes, nous venons de voir en quoi le mouvement est compris comme une pratique au fondement de la transition. Par intermittence, nous avons déjà vu que les corps, comme autant de gestes ou de postures, traduisait cette transition. La littérature souligne de manière évidente le lien entre la transition comprise comme mouvement, et les corps. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la transition est à la fois physique et symbolique, le corps servant à ces deux fonctions. **Nous allons souligner en quoi la pratique du mouvement dans ces espaces de transition semble donner une place grandissante aux corps.**

Comme précédemment évoqué, la transition dans un sens **symbolique** se traduit par le rite de passage chez Van Gennep (Van Gennep, 1909). Des études plus récentes étudiant les fondements culturels des organisations ont mis en avant le rôle de l'expérience corporelle dans ces rites liminaux. L'étude de Flores-Pereira et al (Flores-Pereira, Davel, & Cavedon, 2008a) en est un des rares exemples. Les auteurs partent du constat que peu d'étude sur la culture organisationnelle prennent en considération le rôle du corps. Ils conduisent une ethnographie sur le rituel « d'afterwork » en soulignant que c'est au travers de cette expérience partagée que la vie organisationnelle prend littéralement corps. C'est la *perception* à travers les corps, et non la *représentation*, à travers les mots, qui prime dans la culture organisationnelle.

En considérant la transition dans un sens davantage **physique**, Küpers propose une théorisation du mouvement où il adopte une posture phénoménologique pour étudier celui-ci dans un contexte organisationnel (Küpers, 2015). Un de ses articles s'est consacré à l'expérience de la mobilité en soulignant le concept '*d'inter-place*' et '*d'inter-placing*', c'est-à-dire d'expérience intermédiaire. Küpers positionne sa réflexion sur le constat que la mobilité des acteurs, des objets, de la connaissance, de l'information, caractérisent notre société. Pour l'auteur, ce libre mouvement constitue un paradoxe dans l'organisation où les corps sont contrôlés et soumis à des procédures, parlant ainsi de « governed mobile subjects » (Küpers, 2015, p. 799), où l'espace vécu est agencé : « the lived spaces of organizations are orientating positions and movements of their members » (*Ibid*, p. 803). Fort de ce constat, il interroge l'expérience de la mobilité, en supposant que cette expérience du mouvement varie. Sa perspective phénoménologique (tirée de Merleau-Ponty), lui permet de nuancer une vision purement structuraliste de l'espace, construit selon des visées utilitaires. C'est dans cette lignée que se situe l'espace organisationnel, nous l'avons vu dans le premier chapitre, en tant qu'espace contrôlé, divisé, et organisé (Chanlat, 2006 ; Dale & Burrell, 2008). La visée phénoménologique vient insister sur l'expérience des lieux: « from a phenomenological perspective, spaces and places are not (only) socially and culturally constructed, but also and primarily experienced and consumed through embodied beings » (Küpers, 2015, p. 802). Pour Küpers, ce sont bien les corps en mouvements qui sont le moyen d'accéder à une expérience de l'espace. L'espace est alors constitué par les mouvements en son sein : « spaces are not only socially (re)produced, they are also made (un-)productive in social movements and practices » (*Ibid*, p. 804). Nous sommes ici au cœur de notre ambition théorique sur la construction de l'espace de transition par les pratiques : les corps en mouvement semblent y jouer un rôle central.

Synthèse du chapitre 2

A ce stade de la revue de littérature, nous avons vu que la notion empirique *d'espace de transition*, compris comme un espace de passage caractéristique de notre époque moderne (Weinfurtner & Seidl, 2018), appelle à une multitude de concepts théoriques : non-lieu (Augé, 1992) ; hyper-lieu (Lussault, 2017) ; tiers-lieux (Oldenburg & Brissett, 1982) ; espace liminal (Shortt, 2015), mais aussi, dans un emploi plus limité, espace de flux (Castells, 1996) et espace transductif (Hagberg & Styhre, 2013). Nous avons problématisé notre revue de littérature en articulant ces notions autour de trois perspectives, en cohérence avec les approches de l'espace présentées dans le chapitre 1.

Une première approche dans la littérature met en lumière les dimensions structurelles de ces espaces : par exemple, un aéroport, serait, dans ce sens, qualifié a priori de non-lieu, d'hyper-lieu, voire de tiers-lieu. Cette approche est la plus répandue car elle catégorise assez facilement ces espaces de passages. Ce faisant, elle gomme ce qui peut être commun entre ces espaces de transit et d'autres espaces organisationnels (comme les nouveaux espaces de travail). Autrement dit, le phénomène de transition y est peu, voire pas, regardé.

Une deuxième approche dans la littérature souligne les dimensions davantage immanentes de ces espaces, en révélant le rôle des pratiques : en reprenant le même exemple, un aéroport serait un espace liminal par l'expérience de transition que vivent les voyageurs, étant dans un entre-deux indéfini. Un grand nombre de recherches emploient ce cadrage théorique. Le sens « étendu » de la liminalité en théories des organisations permet en effet de l'appliquer à un grand nombre de phénomènes organisationnels, y compris ces espaces « entre-deux ». Ce faisant, elle gomme ce qui peut être spécifique aux espaces de transition. Par ailleurs, ce cadrage théorique ne permet pas de prendre en compte le rôle des pratiques de travail dans la constitution de cette transition. Nous prenons le contrepied de cette perspective en nous interrogeant sur la manière dont la transition est produite par les pratiques de travail.

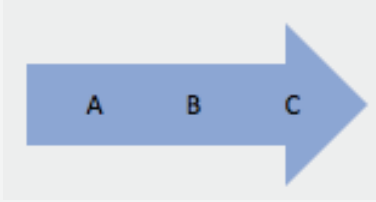

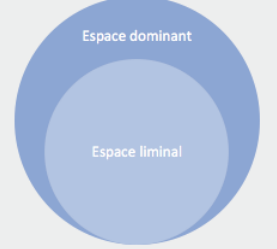

Une troisième approche dans la littérature souligne les dimensions expérientielles de la transition, dans un sens non pas seulement symbolique, mais aussi physique. Le rôle des pratiques de mobilité, en particulier du mouvement, y est important. Ces pratiques sont

comprises comme autant de possibilités pour ordonner le passage dans ces espaces. Ce faisant, cette littérature nous introduit ici au rôle des corps, de la corporéité, et des pratiques corporelles associées. Si elle permet de comprendre la transition en tant que pratique, cette approche ne permet pas de comprendre le lien entre le phénomène de transition et les expressions corporelles (comme le mouvement, les gestes, etc.). Cette revue de littérature nous permet ainsi de mettre en lumière que la notion d'espace de transition dans son sens empirique n'est pas, ou insuffisamment, conceptualisée.

A ce stade, nous retenons a minima quatre caractéristiques de l'espace de transition : un espace conçu ex ante (il est la condition de possibilité de pratiques et d'expériences) ; un espace qui présente des séquences temporelles spécifiques (liés à des problématiques de continuité) ; un espace social doté d'interactions (on traverse cet espace, on peut s'y arrêter voire attendre) ; un espace présentant une série de mouvements (indissociables de problématiques de fluidité). L'espace de transition nous paraît paradigmatique d'une modernité dite « liquide » (Bauman, 2000), où les dimensions religieuses, sacrées et identitaires de la transition s'estompent. L'espace de transition est alors indissociable de pratiques qui organisent la continuité des expériences pour celles et ceux qui les empruntent.

Les cadres théoriques existants ne permettent pas d'adresser complètement notre question de recherche posée en introduction : « comment les pratiques, à travers ce qu'exprime leur corporéité, performant-t-elles un espace de transition ? ». Les dimensions spatiales, temporelles, matérielles et corporelles ne sont en effet pas articulées pour comprendre l'émergence de cette transition. Dans le tableau ci-dessous, nous situons notre première définition de l'espace de transition, au regard des autres notions existantes et préalablement explicitées. Cette schématisation souligne en quoi la corporéité est présente sous une forme tout à fait originale dans les espaces de transition. Compte tenu de la troisième approche sur le rôle de l'expérience dans l'espace de transition, déjà soulignée dans le chapitre 1 au sujet de l'espace organisationnel, puis dans le chapitre 2 au sujet des espaces « entre-deux », **nous choisissons de nous centrer sur les dimensions corporelles des pratiques pour expliquer l'émergence du phénomène de transition.** Notre chapitre 3 sera ainsi consacré à ce thème, en explorant le rôle des corps. Ce faisant, nous tenterons de comprendre comment se forme l'espace de transition par les pratiques corporelles.

Tableau 7: distinctions conceptuelles des espaces « entre-deux »

Dimensions	Espace de transit	Tiers-lieu	Espace liminal	Espace de transition
Définition	L'espace de transit est conçu pour gérer des flux. Il est conceptualisé dans la littérature en tant que non-lieu par l'absence de relations sociales (Augé, 1992), voire d'hyper-lieux par la concentration des échanges (Lussault, 2017). Il désigne les aéroports, les gares, les centres commerciaux.	Le tiers-lieu est un espace entre le domicile et le lieu de travail (Oldenburg & Brissett, 1982), compris comme un lieu d'interactions sociales.	L'espace liminal est un espace périphérique, voire caché hors de l'espace dit dominant de l'organisation (Dale & Burrell, 2008)	Ce sont les espaces et les activités en leur sein qui créent des activités de transition. L'espace de transition est indissociable de pratiques qui organisent la continuité des expériences pour celles et ceux qui les empruntent. On doit pouvoir continuer à travailler, à acheter, se retrouver, et ce pendant le temps d'attente.
Spatialité	L'espace de transit suppose une spatialité fixe et conçue ex ante des pratiques. L'espace de transit répond à une visée fonctionnaliste de l'espace.	Le tiers-lieu suppose une spatialité fixe entre travail et domicile. Ce sont des lieux propices aux interactions comme les cafés, les bars, les restaurants, les commerces.	L'espace liminal suppose une spatialité flottante et non définie spatialement : c'est l'expérience identitaire de l'entre-deux qui délimite cet espace.	L'espace de transition est à la fois structurant (il existe a priori comme une zone de passage), et structuré par les pratiques. Les dimensions symboliques, identitaires et religieuses sont effacées.
Illustrations				

<i>Temporalité</i>	Dans l'espace de transit, la temporalité y est concentrée par l'accumulation d'évènements. Le temps est rythmé par les flux, en particulier dans le cas des espaces de transports.	Les dimensions temporelles sont peu présentes, hormis le fait d'être en dehors des temps dominants du lieu de travail et du domicile privé.	L'espace liminal est intrinsèquement lié à une séquence temporelle qui distingue à l'origine le rite préliminaire (séparation), liminaire (à la marge), et post-liminaire (réintégration).	La temporalité est présente par les pratiques de transition, comme la mobilité (Urry, 2007). Elle modifie l'espace en continu au gré des évènements (Knox, et al, 2015).
<i>Matérialité</i>	La matérialité est présente dans un objectif fonctionnel (exemples : automates, portiques).	Le tiers-lieu présente des caractéristiques communes comme la personnalisation, la transparence, le confort (Mehta & Bosson, 2010).	La matérialité est présente comme le support de ce rite liminaire, Van Gennep parlant de « rite manuel » (Van Gennep, 1909, p. 33)	La matérialité est constitutive des pratiques de transition. Elle s'articule avec les informations et les corps.
<i>Corporéité</i>	Les corps sont présents en tant que masse, par la notion de flux.	La corporéité n'est présente que par la notion de proximité permise par ces lieux d'interaction.	La corporéité est présente dans ses caractéristiques religieuses et symboliques (comme le signe de croix chez les Chrétiens).	La corporéité est présente à travers le mouvement (W. Küpers, 2015), mais reste peu théorisée dans son lien avec l'espace.

Chapitre 3

Produire les espaces de transition : une approche phénoménologique des pratiques de travail

Au regard de la multiplicité des perspectives théoriques sur l'espace, nous nous situons dans une approche construite. En regardant la notion empirique d'*espace de transition*, nous nous intéressons à ce qui forme le caractère transitionnel de cet espace par les pratiques de travail. Afin d'éclairer la notion de pratiques dans ce type d'espace, nous nous intéressons particulièrement au rôle des corps et de la corporéité. Dans ce chapitre, nous explorerons cette notion pour arriver progressivement à une approche phénoménologique des pratiques de travail.

Le corps, selon sa définition la plus stricte, est un ensemble d'organes physiologiques. Depuis la philosophie antique, le corps est également pensé en relation avec l'esprit. Cette vision s'est développée avec les religions monothéistes. Descartes, avec une pensée construite à partir de l'expérience du doute métaphysique, théorise le « je » (le *cogito*) comme origine de toute connaissance. Cette tradition intellectuelle en Occident a construit l'idée que le corps serait une somme de passions, pour reprendre un terme cartésien, qu'il faudrait maîtriser par l'exercice de sa pensée. Il en résulte que le corps peut être pensé comme ce qui nous rapprocherait des créatures animales : s'en émanciper reviendrait à affirmer sa nature d'Homme. Nombre d'études soulignent ce rôle du cartésianisme dans notre représentation du corps par rapport au discours (Lefebvre, 1974).

S'intéresser en sciences sociales au corps nous lie immédiatement aux acteurs et à leurs pratiques. En effet, ce sont bien les acteurs qui sont autant de corps en mouvement. Ces corps s'organisent autour de pratiques. La routine est ainsi personnifiée et incarnée (Reckwitz, 2002). S'asseoir, ouvrir son ordinateur, taper sur les touches de son clavier : voilà un ensemble consécutif de gestes corporels exprimant la pratique d'écriture. Vendre ou informer un client :

une pratique qui nécessite de se tenir debout ou assis selon l'affluence, de donner telle ou telle information orale, de se tenir à proximité du client, mais avec une distance raisonnablement suffisante pour ne pas l'importuner. Plus encore, les évolutions sociétales se lisent par les corps : sa manière de se déplacer, de s'habiller ou d'interagir.

Le corps est ainsi au cœur de toutes nos actions et, pourtant, on le considère comme naturel, inné, alors même que, à l'instar de toute pratique, il est le produit de normes. En théories des organisations, la notion de corps semble avoir émergé récemment, dans la continuité du courant pratique. Les études sur le corps ont de forts ancrages anthropologiques et sociologiques (Mauss, 1950), notamment à travers la notion d'*habitus*. Les recherches sur le corps et « l'embodiment » ont parfois conduit à valoriser les dimensions sensibles au détriment du caractère réflexif des pratiques. En nous situant dans la lignée de Merleau-Ponty, nous visons, pour notre part, à réintégrer la réflexivité dans les expressions sensibles et matérielles des pratiques. Pour ce faire, nous présenterons d'abord le corps en tant que pratique (3.1), puis nous détaillerons les perspectives phénoménologiques (3.2), avant de nous appuyer sur les apports de Merleau-Ponty pour comprendre la pratique comme une expérience phénoménologique (3.3). Enfin, nous établirons notre grille d'analyse, fondée sur le rôle des pratiques corporelles dans l'espace de transition.

3.1 La place du corps dans les pratiques

Dépasser la distinction entre corps et espace : « Bodies are always in space, at the same time as space is, at least the space that is subject to managerial activities, embodied; there is thus no body vis-a-vis space but always already embodied spaces and spatial bodies » (Styhre, 2004, p. 103)

Les notions de corps et de pratiques en théories des organisations donnent lieu à divers courants, aux fondements épistémologiques divers, et usant de méthodologies variées. Le point commun à toutes ces approches est de prendre le contrepied des analyses exclusivement discursives et textuelles dans l'étude des organisations. En ce sens, nombre d'études ont prolongé la distinction cartésienne entre corps et esprit, en considérant la suprématie de l'un sur l'autre. C'est pourquoi on peut lire une prolifération de recherches adoptant une perspective corporelle, venant contrebalancer des thématiques étudiées classiquement selon une analyse seulement discursive.

La prise en compte de l'interrelation entre le corps et l'espace est une des manifestations de ce post-cartésianisme, qui aboutit à, comme le dit Styhre, à abolir la distinction entre corps et espace (Styhre, 2004, p. 103). Si nous prenons seulement le terme de corps, nous pouvons reprendre la définition de Grosz que propose Styhre : « what then is a body ? Grosz writes: 'By "body" I understand a concrete, material, animate organization of flesh, organs, nerves and skeletal structure, which are given unity, cohesiveness, and form through the physical and social inscription of the body's surface' (1995: 104) » (cité par Styhre, 2004, p. 104). Le corps est à la fois biologique et social : c'est là tout son paradoxe. Il peut être considéré comme un élément seulement naturel, alors même qu'il retranscrit des normes sociales.

La littérature en théories des organisations a cherché à rassembler un ensemble de traditions philosophiques pour rendre compte de l'expérience corporelle. La diversité d'approches sur le corps a donc été étudiée avec des cadres épistémologiques variés. Diverses recherches empiriques et revues de littérature ont proposé des classifications, dont celle, connue et largement mobilisée, d'Alexander Styhre (Styhre, 2004). Cette classification propose quatre perspectives sur le corps dans l'organisation : la phénoménologie, la théorie féministe, les théories de la pratique, et la théorie postmoderne. Cette classification donne à voir la prolifération des approches considérant le corps, et la nécessité de situer l'approche pratique parmi elles pour étudier la production de l'espace en transition (Hagberg & Styhre, 2013). Cette classification nous permet de souligner les liens entre ces catégories.

La phénoménologie constitue une première approche : dans cette école de pensée, on compte Husserl et Merleau-Ponty, qui adoptent des perspectives différentes - Husserl tirant de son expérience des évidences certaines, tandis que Merleau-Ponty se concentre sur le corps comme moyen de perception. Styhre note déjà en 2004 que les perspectives phénoménologiques en théories des organisations ont davantage privilégié Husserl que Merleau-Ponty: « all these studies follow Husserlian epistemology or the theory of knowledge path rather than Merleau-Ponty's phenomenology of perception – Husserl's intellectualist phenomenology does not emphasize the notion of the body as Merleau-Ponty's thinking does » (Styhre, 2004, p. 106). Les théories féministes constituent la deuxième approche du corps dans l'organisation. Selon cette théorie, de même que les différences entre hommes et femmes sont construites, de même le corps est-il aussi un produit social. Dans l'organisation, cela se traduit par l'étude des corps en tant que ressources organisationnelles. Styhre ajoute que, dans les organisations de service, le corps peut devenir, au-delà d'un moyen, le cœur de l'offre proposée : « the human body not

only serves as a support function to the core activities, but is the very centre of the service provided » (Styhre, 2004, p. 107). Les théories de la pratique constituent la troisième approche identifiée par cet auteur. En se référant à l'habitus bourdieusien, ces théories soulignent l'expression corporelle des pratiques. Dans cette perspective, on retrouve la lecture de Certeau (De Certeau, 1980) sur les pratiques du quotidien. L'idée centrale est qu'on ne peut pas séparer la pratique de son expression corporelle. Toute organisation sociale s'exprime, « opère » par les corps: « to operate within a social system such as a local neighbourhood, an organization or a city is always an embodied experience; bodies walk and talk, consume and interact through and with their bodies » (Styhre, 2004, p. 108). Dans les pratiques du quotidien, tant les analyses de Bourdieu (Bourdieu (dir.), 1993), que celles de Certeau (De Certeau, 1980) ont été largement mobilisées. Enfin, les théories postmodernes ont aussi mis au centre de leurs analyses le corps. Le corps devient ainsi un objet de déconstruction, car il n'existe pas en tant que tel : « the very idea of a fixed, unaffected, pre-social body is rejected » (Styhre, 2004, p. 109). Toutes ces perspectives nous montrent la diversité théorique autour du corps, avec une classification qui sépare des approches qui peuvent, à notre sens, se compléter, du moins partiellement. La notion d'habitus nous intéresse particulièrement, car c'est une notion mobilisée pour théoriser les pratiques. C'est bien là notre ambition : étudier les pratiques, dans leur expression corporelle notamment, en concentrant notre attention sur les dimensions normées de celles-ci.

3.1.1 Le corps comme *habitus*

Dans cette section, nous nous attacherons d'abord à analyser le rôle du corps dans les pratiques, en nous fondant d'abord sur la notion d'habitus. Cette analyse de la littérature nous permettra de souligner en quoi la notion de corps est intimement liée à celle de pratique, chez des sociologues comme Marcel Mauss et Pierre Bourdieu.

- ***Le corps comme une expression acquise***

La notion d'habitus est extrêmement connue et nous intéresse, car elle est intimement reliée au corps. L'habitus est littéralement une « manière d'être »³. Avant Pierre Bourdieu, c'est Marcel Mauss en développant le concept d'*homme total*, qui a développé cette notion. Pour lui,

³ Habitus : « manière d'être, aspect général (de quelqu'un, de quelque chose) (...). Du latin *habitus* 'manière d'être' et 'mise, tenue', dérivé de *habere* (avoir) », *Centre national de ressources textuelles et lexicales*.

l'habitus est l'ensemble des dimensions psychiques, sociales et culturelles qui s'expriment dans la tenue physique. Pierre Bourdieu reprendra la notion d'habitus en la diffusant ensuite largement, et en l'associant à la notion de capital. L'habitus renvoie pour lui à ce capital social: il parle ainsi davantage de l'habitus de classe. Nous revenons ici sur la notion d'habitus chez Marcel Mauss qui nous permet de démontrer en quoi le corps est une pratique.

Marcel Mauss théorise le corps en tant que « technique ». Le corps est une expression : l'auteur évoque les pratiques du corps, telles que la nage, la course, la manière de se tenir debout ou de s'asseoir. L'habitus est en même temps le fruit de normes sociales et culturelles qui évoluent dans le temps : « j'entends par ce mot les façons dont les hommes, société par société, d'une façon traditionnelle, savent se servir de leur corps » (Mauss, 1950, p.5). Le sociologue explique comment la technique du corps est propre à une histoire, à une société et à une culture. Il donne l'exemple de la manière de se déplacer chez les français et les anglais: il existe pour lui « une éducation de la marche » (*Ibid*, p.7). Cette technique est donc un acquis, et n'est pas purement naturelle comme on pourrait le penser de prime abord. Tout comme la pratique, le corps renvoie à un ensemble de normes sociales.

C'est de cette manière que Mauss conceptualise l'habitus : à la fois « habitude », « acquis » et « faculté » (*Ibid*, p.7). L'habitus est le fruit d'une culture, de normes, d'une éducation : « il faut y voir des techniques et l'ouvrage de la raison pratique collective et individuelle, là où on ne voit d'ordinaire que l'âme et ses facultés de répétition » (*Ibid*, p.7). Dans cette citation, Mauss se distingue implicitement d'Aristote qui voit dans « l'hexis » la répétition de l'habitude où s'exerce la vertu. L'éducation des corps se transmet d'abord par l'imitation : « l'individu emprunte la série de mouvements dont il est composé à l'acte exécuté devant lui ou avec lui par les autres » (*Ibid*, p.8). Le rôle des normes est ainsi explicite dans la manière dont nous nous déplaçons et usons de notre corps.

En outre, Mauss la relie la notion d'habitus à la technique. Pour le sociologue, l'erreur serait de considérer qu'il y a technique seulement quand il y a instrument : « j'appelle technique un acte traditionnel efficace » (*Ibid*, p.9). La transmission de cette technique par la parole distingue l'homme de l'animal. Le langage a ainsi un rôle clé dans la transmission de la technique. Cette technique s'intègre ainsi par des rites. Mauss le met littéralement en scène dans son texte (qui est la transcription d'une conférence) : « regardons-nous en ce moment nous-mêmes. Tout en nous tous se commande. Je suis en conférence avec vous ; vous le voyez à ma posture assise et

à ma voix, et vous m'écoutez, assis et en silence. Nous avons un ensemble d'attitudes permises ou non, naturelles ou non. » (*Ibid*, p.10). La réflexivité sur sa propre pratique permet d'en souligner les éléments liés à l'habitus compris comme une technique (« ma posture assise », « ma voix »), acte de transmission efficace (« et vous m'écoutez, assis et en silence »).

Mauss propose ainsi une présentation de ces techniques corporelles et nous donne autant d'exemples concrets sur ce qui peut relever de l'habitus. Il présente deux modes de présentation de ces techniques : la première classifie les habitus selon les sexes, l'âge, le rendement humain (c'est-à-dire les « normes humaines du dressage humain », *Ibid*, p.12), et la transmission de la forme de ces techniques (l'enseignement par exemple). Le deuxième mode de présentation de ces techniques recourt à une « énumération biographique des techniques du corps » (*Ibid*, p. 14) : l'accouchement, l'enfance, l'adolescence, l'âge adulte, la mort. La période du sevrage de l'enfant est à ce titre tout à fait fondamentale car il y acquiert toute une série de gestes qui nous semblent ensuite naturels : la marche, la vue, les mouvements, etc. Chez l'adulte également, on observe l'acquisition de techniques comme le sommeil, le repos, la tenue assise, l'activité et le mouvement. Le mouvement est défini comme « absence de repos » (*Ibid*, p. 17), et la marche en est une de ses manifestations.

L'ensemble de ces techniques corporelles sont des « montages physio-psycho-sociologiques de séries d'actes » (*Ibid*, p. 21). Relié à la technique, l'usage est le principe fondateur de toute éducation corporelle : « je crois que l'éducation fondamentale de toutes ces techniques consiste à faire adapter le corps à son usage » (*Ibid*, p. 22). Ainsi, l'éducation du corps est un principe historique de l'organisation de nos sociétés. A ce titre, nous pouvons penser au développement et à l'acquisition de nouveaux gestes dans les pratiques de travail comme à un élément central de leur organisation. Le corps est en ce sens relié intimement aux pratiques et à leur évolution dans le temps. Ce détour par Marcel Mauss est fondamental car il nous permet de penser le corps comme une technique, même s'il n'est pas compris comme un instrument. Il illustre en quoi le corps est concrètement une pratique : celle-ci est acquise et renvoie à un ensemble de normes qui se transmettent par des rites.

▪ ***L'habitus : un lien entre corps et structures sociales***

La notion d'habitus est d'abord chez Mauss une expression corporelle – Bourdieu le soulignera aussi en mettant davantage en lumière les structures sociales qui sous-tendent cette notion d'habitus. L'habitus est un système de schémas de perception, de pensées et d'actions qui

tendent à perpétuer certaines pratiques, et à en sanctionner d'autres. Par la génération ou l'interdiction de certains comportements, l'habitus est au coeur de la reproduction sociale, par le mimétisme des pratiques qu'il génère. Ce qui nous intéresse ici est l'idée que les corps ne sont pas de simples expressions corporelles, mais des normes sociales. Certains écrits plus récents, dans le courant de la sociomatérialité en théories des organisations, ont articulé la notion d'habitus avec celle d'*affordance* dans la pratique. Les notions d'*affordance* et d'*habitus* offrent un cadrage conceptuel complémentaire selon Fayard et Weeks pour penser la pratique comme une construction structurée à la fois par le matériel et le social : « when affordance and habitus are combined, we believe that they provide a vocabulary that allows us to describe how structure and setting jointly govern organizational practice » (Fayard & Weeks, 2014, p. 245). Les auteurs rappellent ici que Bourdieu souligne l'incarnation de cet habitus dans un corps: « Bourdieu is clear that habitus is not merely cognitive, but literally embodied in our movements, gestures, and posture (Bourdieu, 1990 : 70) (...). When Bourdieu highlights the importance of the body and the role of the environment (...), what he has in mind are structural issues, objective conditions of society such as status, power, wealth, etc.» (Fayard & Weeks, 2014, p. 246-247). Nous retenons à ce stade que la notion d'habitus peut être considéré comme une pratique par la répétition de normes, via des routines et des comportements faisant sens pour les acteurs.

▪ *La performativité des corps*

A partir de cette notion d'habitus, qui nous amène à intégrer les structures sociales présentes par l'expression de ces corps, nous arrivons à l'idée que ces normes peuvent être dévoilées et potentiellement utilisées ou renversées. En effet, nous voyons à quel point ces pratiques sont influencées par les normes - celles-ci véhiculent alors un pouvoir symbolique important, et c'est notamment le cas pour ce que nous appelons ici les pratiques corporelles. Judith Butler propose une perspective critique sur les normes des pratiques corporelles, en étudiant les normes de sexe et de genre. Allard-Poesi et Huault analysent sa pensée en expliquant que Judith Butler « envisage ainsi le genre comme une performance, c'est-à-dire un ensemble d'actes corporels et discursifs qui, répétés, font advenir ce dont le discours sur le genre parle en créant l'illusion d'un 'noyau interne' organisateur, d'un 'soi généré' naturel » (Allard-poesi & Huault, 2012, p.2). Ces auteurs s'intéressent ici au travail d'incorporation par les expressions corporelles, au travers du concept de *performativité*. La performativité s'appuie ici sur la conceptualisation d'Austin : la production d'effets matériels par le discours, ces effets pouvant être plus ou moins attendus. Un discours est performatif parce qu'il appelle à des conventions et les reproduit socialement, ce à quoi Judith Butler ajoute une dimension rituelle : « au travers de cette notion, le discours

et/ou la norme sont appréhendés comme des conduites sociales mais également corporelles. Les normes de genre, dans cette perspective, ne sont plus des catégories universelles et a-historiques attachées à quelque 'essence', mais des performances discursives et corporelles qui, pour prendre leurs effets ont besoin d'être répétées (Butler, 1999 [2005]) » (Allard-poesi & Huault, 2012, p.8-9). C'est bien la répétition par les expressions corporelles qui est la condition de perpétuation de ces normes. Ce qui nous intéresse ici, c'est que le discours, porteur de normes, produit des expressions corporelles. Les corps sont alors les produits de ces normes autant que l'expression de leur perpétuation. Cette analyse nous permet de penser les corps en tant que potentiels objets des normes sociales, par l'intermédiaire du discours et des expressions.

En sociologie le terme de *body work* a été largement mobilisé (Gimlin, 2007). Il a permis de souligner le lien entre le travail et le corps selon, entre autres, les questions de genre et les effets du travail sur le corps (avec la notion de « dirty work »). La notion de « body work » en sociologie contient, dans sa diversité, une vision structuraliste sur le corps : « the term body work has commonly been used to refer to the work that individuals undertake on their own bodies and to the paid work performed on the bodies of others » (Gimlin, 2007, p. 365). On comprend ainsi que le corps a déjà été largement présent en sciences sociales, avec une prédominance, un temps, d'approches structuralistes et post-structuralistes. Toutes ces approches présentent des logiques de pouvoir importantes, en particulier dans la manière dont les corps peuvent devenir des objets managériaux. Nous avons donc compris comment les notions de corps et de pratiques se constituent l'une par l'autre, le corps faisant partie de la pratique – autrement dit, le corps étant une pratique.

3.1.2 L'instrumentation des corps

« Qu'est-ce qui occupe l'espace ? Un corps. Non pas le corps en général, la corporéité, mais un corps défini, qui indique une direction d'un geste, une rotation en se retournant, qui jalonne et oriente l'espace » (Lefebvre, 1974, p. 198).

Compris comme technique, c'est-à-dire comme pratique acquise, le corps a des expressions visibles : le corps relève d'une posture, de gestes et aussi d'un langage. Nous nous intéressons ici d'abord aux gestes qui relèvent bien de cette technique : manière d'être par le corps, qui se développe dans les pratiques du quotidien (Tricot & Leroi-Gourhan, 1966). La littérature en théories des organisations définit les gestes comme des « recognizable patters of recurring oriented body movements » (Bazin, 2013, p.378), intégrant ses dimensions techniques,

esthétiques et corporelles. Les gestes étant reconnaissables par d'autres et ostentatoires dans leur corporéité, ils comportent une dimension performative. Cette expérience se traduit par une somme d'expressions corporelles: « bodily gestures and postures, facial mimic, tones of voice, and other forms of expression are part of an embodied practicing (...) » (Küpers, 2013, p. 336).

Le corps est ainsi partie prenante d'une construction identitaire et culturelle, qui interfère avec les logiques de pouvoir et de normes au sein des organisations. Ces analyses se développent d'après une lecture de l'espace comme un construit social, dans la lignée des travaux de Lefebvre (1974), largement mobilisé en théories des organisations (Dale, 2005 ; Beyes & Steyaert, 2012 ; Kingma, 2016 ; Munro & Jordan, 2013). Cette lecture ne s'arrête pas au constat que l'espace déterminerait les corps : les pratiques spatiales peuvent aussi venir modifier une conception établie *ex ante*, en créant une nouvelle grammaire de l'espace (De Certeau, 1990). Le corps est ainsi partie prenante d'une construction identitaire et culturelle, en devant jouer avec les logiques de pouvoir et de normes au sein des organisations, (Courpasson, 2017). Ce qui nous intéresse particulièrement est aussi cette dimension politique des pratiques corporelles: « studying the 'micro' everyday things and doings may reveal what the macro structures and decisions taken elsewhere could obscure, in particular the political texture of everyday life » (Courpasson, 2017, p. 847). Nous choisissons ici de détailler la pensée de Lefebvre dans la production de l'espace au quotidien.

Lefebvre, lorsqu'il traite de la production de l'espace, insiste déjà sur le rôle des corps, en soulignant à la fois leur dimension structurée et leur capacité d'invention. Il représente pour nous l'articulation entre une pensée sur l'espace, largement reprise en théories des organisations, et une réflexion sur les pratiques corporelles. Lefebvre est très connu pour sa conception politique de l'espace, dans une définition presque caricaturale de l'espace conçu, qui viendrait déterminer l'espace vécu, charnel et corporel (selon la réception de l'auteur, comme déjà mentionné précédemment). La perspective post-marxiste sur le corps insiste d'abord sur la manière il exprime une logique suggérée via l'architecture des espaces. Certaines recherches tendent ainsi à montrer en quoi l'architecture détermine un usage via le corps et appelle certaines formes de mouvement : la notion de « generative building » appelle ainsi à une série de mouvements (Kornberger & Clegg, 2004), et dans ce sens « architecture is the choreography of movements » (*Ibid*, p. 1106). Les corps en mouvement sont ainsi structurés par l'espace.

Ces analyses se fondent sur une lecture de l'espace comme construit social, dans la lignée des travaux de Lefebvre, largement mobilisé en théories des organisations. Dans *La production de l'espace* (Lefebvre, 1974), Lefebvre insiste ainsi sur la manière dont l'espace ordonne les corps, selon une vision instrumentée : « l'espace commande aux corps ; il prescrit ou proscrit des gestes, des trajets et parcours. Il est produit dans ce but, c'est son sens et sa finalité » (Lefebvre, 1974, p. 168). Cette pensée de Lefebvre a été largement relayée, mais en présentant trop souvent le triptyque espace conçu, vécu et perçu comme des moments séquentiels et distincts. L'espace conçu commanderait aux corps, témoins de l'expérience vécue. A chaque forme de l'espace correspond un usage dédié du corps, que Lefebvre expose : la pratique spatiale demande un usage du corps au travers de gestes, l'emploi des membres et des organes sensoriels ; les représentations du corps recourent à un savoir et à une connaissance scientifique et culturelle ; enfin « le vécu corporel, lui, atteint un haut degré de complexité et d'étrangeté, car la 'culture' y intervient sous l'illusion d'immédiateté » (*Ibid*, p. 50). Les trois fondements sont donc distincts, mais interviennent en même temps dans l'expérience vécue, où la pratique spatiale encercle ces trois composantes. C'est bien cette simultanéité de l'expérience qui rend complexe la perception de l'espace. Le corps, au fondement de la pratique spatiale, est très difficile à appréhender, car il mêle des éléments sensibles (organes, gestes, postures), et des fondements davantage culturels.

Lefebvre insiste sur le corps comme instrument et invention, et c'est bien là toute la richesse de sa pensée. Nous revenons ici sur la troisième section de son ouvrage, *La production de l'espace*, intitulée « architectonique spatiale ». Dans cette section, Lefebvre se place contre ceux qui sont considèrent que l'espace est une donnée contextuelle, absolue, dans la tradition cartésienne. Il situe en effet le corps au confluent de diverses traditions philosophiques : corps-objet chez Descartes, ou corps-sujet dans la phénoménologie. Lefebvre insiste sur la manière dont le corps définit l'espace, en insistant sur la pratique spatiale plutôt que sur la réification du corps : « non pas le corps en général, la corporéité, mais un corps défini, qui indique une direction d'un geste, une rotation en se retournant, qui jalonne et oriente l'espace » (Lefebvre, 1974, p. 198). Le philosophe explicite clairement que « chaque corps vivant est un espace et a son espace : il s'y produit et le produit » (*Ibid*, p.199). En ce sens l'espace n'est pas un simple réceptacle dans lequel viendrait s'intégrer le corps, il n'est pas un contexte : mon espace est d'abord mon propre corps. C'est pourquoi on peut dire que la pensée de Lefebvre lie déjà intimement le corps à l'espace. La production de l'espace se fait ainsi par le corps et passe par trois déterminants : le geste, la trace et la marque. Le geste est un acte doté d'un but, la marque et la trace sont faites

par les attributs de l'être vivant. C'est dans ce sens qu'il parle de « corps spatial » (*Ibid*, p. 226), où le corps et l'espace sont des données indissociables. Lefebvre donne parmi tant d'autres un exemple qui nous intéresse particulièrement : l'espace de travail. Il en donne la définition suivante, où les corps produisent ce type d'espace bien spécifique : « l'espace de travail résulte donc : des gestes (répétitifs) et actes (sériels) du labeur productif, mais aussi et de plus en plus, de la division du travail (technique et sociale) et par conséquent des marchés (locaux, nationaux, mondial) et enfin des rapports de propriété (la possession et la gestion des moyens de production) » (*Ibid*, p. 221). C'est à travers cet exemple que l'on peut percevoir la complexité de la pensée de Lefebvre, où le corps produit l'espace, en même temps que celui-ci est soumis à une logique de domination.

Si la visée politique post marxiste de Lefebvre a déjà largement été mise en avant, « la capacité inventive du corps » (*Ibid*, p. 236) est largement moins connue. On tient là toute la richesse et l'aspect paradoxal de la pensée de Lefebvre : le corps se déploie dans l'espace par les gestes, il l'invente et le produit. En même temps, il est le produit d'une logique de domination marquée par les rapports de production.

3.1.3 La pratique comme expressions corporelles

Comme nous venons de le voir, toute pratique présente une dimension corporelle : l'expression « pratique corporelle » est ainsi un pléonisme. Tout comme le corps a pu permettre d'étudier différentes thématiques jusqu'alors approchées par des approches plus cognitives, nous observons un mouvement parallèle dans les théories de la pratique. Ces deux perspectives peuvent se rejoindre sur le même constat en adoptant deux chemins différents : soit se centrer d'abord sur le corps en montrant sa lecture pratique, soit se concentrer sur la pratique en montrant son expression corporelle. **Dans cette recherche, nous comprenons le corps en tant que mode d'expression d'une pratique. Pour ce faire, nous nous fondons sur la lecture de Reckwitz (Reckwitz, 2002), en montrant que la notion de pratique intègre celle de corps.**

- *La lecture de la pratique d'après Reckwitz (Reckwitz, 2002)*

A notre avis, le travail de Reckwitz (Reckwitz, 2002) permet d'avoir une lecture assez complète de la pratique, et en particulier fidèle à son expression corporelle. L'auteur insiste sur quatre niveaux dans la pratique en tant que routine : une expression corporelle, une activité mentale, une utilisation d'objets, des schèmes de connaissances partagés et un discours. Reckwitz

reprend les diverses acceptions de la pratique en sciences sociales, en se référant aux travaux de Bourdieu et de Giddens. Ce qui lui importe est d'explicitier ce qui constitue ce tournant pratique, dans le sens où il permet d'adopter un certain point de vue sur les phénomènes observés. La théorie de la pratique permet de positionner les rôles du corps, de l'esprit, de l'individu, de l'espace et du temps dans les activités produites. La théorie de la pratique sied à l'étude des routines, du comportement et des liens avec les schèmes d'interprétation des acteurs. Elle permet d'étudier comment un phénomène est produit par les pratiques, plutôt que d'étudier les représentations des acteurs sur un phénomène. Enfin, la théorie de la pratique permet de contrebalancer le rôle de l'esprit et de l'intellectualisme. L'objectif est de clarifier ce qui compose le tournant pratique, en cherchant à distinguer ce courant des autres théories sociales plus classique. Pour Reckwitz, les théories de la pratique sont des déclinaisons d'une théorie culturelle: « all practice theorists are examples of cultural theory in this sense: their vocabularies stand opposed to both the purpose-oriented and the norm-oriented models of explaining action (...). They all highlight the significance of shared or collective symbolic structures of knowledge in order to grasp both action and social order. » (Reckwitz, 2002, p. 246).

Reckwitz (2002) définit ensuite et différencie *la pratique* des *pratiques* au pluriel. La pratique, au singulier, se réfère à toute l'activité humaine. Les pratiques, au pluriel, dans le sens de la théorie de la pratique, se réfèrent à une routine qui s'exprime à travers des comportements. Ce qui retient ici toute notre attention, c'est que l'activité corporelle est intrinsèque à la pratique, elle en est une des dimensions nécessaires. Ce qui est ensuite cité est la dimension répétitive de la pratique, dans laquelle s'inscrit l'individu ou le collectif. C'est ce que Reckwitz dénomme le « pattern », qu'on peut comprendre comme « routine » : « a practice represents a pattern which can be filled out by a multitude of single and often unique actions reproducing the practice » (Reckwitz, 2002, p. 250). La forme des activités corporelles, mentales, la forme que prend le contexte s'inscrit ainsi dans une routine: « a practice is thus a routinized way in which bodies are moved, objects are handled, subjects are treated, things are described and the world is understood » (*Ibid*, p. 250). En insistant sur la dimension routinière de la pratique, on comprend mieux pourquoi le qualificatif adjoint de *social* à la pratique est un pléonasme selon Reckwitz. De même, le qualificatif de *corporel* pour la pratique est redondant : toute pratique se réfère à une forme d'expression corporelle, de même que toute pratique fait appel à une routine plus ou moins instituée socialement. En revanche, le fait que la pratique soit sociale ne signifie pas néanmoins qu'elle présente nécessairement des interactions.

Tableau 8: les dimensions de la pratique chez Reckwitz (2002)

Dimensions de la pratique	Définition
<i>Corps</i>	Performance corporelle de la pratique
<i>Esprit</i>	L'activité mentale, les routines mobilisées, les émotions.
<i>Objets</i>	Objets utilisés dans les pratiques et soumis à des schèmes d'interprétation de la part des individus.
<i>Connaissance</i>	Schémas d'interprétation partagés au sein d'un collectif.
<i>Discours</i>	La manière dont les individus assignent certaines significations à certains objets ou comportements.

Nous revenons sur chacune des composantes des pratiques chez Reckwitz : **une expression corporelle, une activité mentale, une utilisation d'objets, les schèmes de connaissances partagées, le discours**. Pour Reckwitz, toute pratique comporte une dimension corporelle : en ce sens, elle est une performance du corps humain. Ce qui est important à comprendre est que le corps n'est pas un instrument que l'homme utilise pour agir, mais ce sont les actions, les routines, qui sont elles-mêmes des performances corporelles : « the body is thus not a mere 'instrument' which 'the agent' must 'use' in order to 'act', but the routinized actions are themselves bodily performances » (Reckwitz, 2002, p. 251). Ces performances corporelles ne résument pas toute la pratique : celle-ci implique une activité mentale, une routine, des émotions. Cette vision du corps dans la théorie de la pratique s'émancipe du cartésianisme ou néo-cartésianisme qui considère le corps comme distinct de l'esprit et inférieur à lui.

Aux côtés du corps, Reckwitz ne sépare pas les activités mentales : la manière de comprendre le monde, d'apprendre est aussi le fruit d'une routine, en faisant appel à des schèmes d'interprétation partagés. Les objets sont aussi reliés au corps et à l'esprit : ils sont a priori des objets d'interprétation. Enfin, la connaissance fait référence à la manière de comprendre, d'interpréter le monde, au fondement d'une connaissance partagée. Les désirs se rapportent ainsi plus aux pratiques qu'aux individus eux-mêmes. Ces diverses composantes de la pratique ne sont pas liées au discours, mais au caractère routinier de la pratique (au « pattern » de la pratique). La théorie de la pratique assigne ainsi certaines significations à certains objets (*Ibid*, p. 255). Pour la théorie de la pratique, les structures sociales s'expriment dans les routines qui peuvent être corporelles : Reckwitz prend l'exemple de la manière de se mouvoir comme une forme de structure sociale, tout comme l'a fait Marcel Mauss. Dans cette théorie de la pratique, le discours et le langage perdent leur statut de première importance pour Reckwitz, tout en étant liés à la performance corporelle.

Nous pensons donc que la pratique se décline en autant d'attitudes et de postures corporelles. En effet, le corps est intrinsèque à la pratique en tant que routine incarnée, personnifiée, fruit d'une connaissance tacite, voire intime (Dejours, 2003 ; Reckwitz, 2002). Par exemple, la manière de marcher dans un lieu sera différente si nous connaissons l'endroit en question. Nous marcherons plus ou moins vite, notre visage prendra une expression différente, notre regard sera moins flottant. Nous comprenons la notion de corps à travers celle de pratique, conformément à ce qui est employé dans la littérature sur ce thème : « the concept of 'body' refers neither to an idealized platonic reality, nor to merely a physical or biological entity. Rather it is an active producer of culture, at the same time being a product thereof. Characteristic ways of sitting, gesturing, dancing, walking, showing one's anger, and moving are culturally defined » (Yakhlef, 2010, p. 411).

Certains auteurs (Dale & Burrell, 2008) déplorent que le courant pratique regarde assez peu ses dimensions corporelles: « however, in its various formulations, practice-based theory has paid more attention to social relations, interactions, and discourses, and less to bodily practices » (Yakhlef, 2010, p. 409). En effet, Gherardi (Gherardi, 2001) propose une théorisation de la connaissance fondée sur la pratique, sans pour autant citer le corps comme une dimension distincte des choses, objets ou symboles. C'est pourquoi les recherches sur le corps représentent à notre sens un des courants du tournant pratique. Dans ce sens, Sandberg et Tsoukas soulignent que la pratique intègre *nécessairement* une nature incarnée et temporelle (Sandberg & Tsoukas, 2011, p. 344). De même Nicolini (Nicolini, 2009), propose de se centrer sur l'expression corporelle des pratiques pour les décrire : « zooming in on how the activity is accomplished through the body and the use of various tools reveals the sense in which the practice is enacted » (Sandberg & Tsoukas, 2011, p. 346).

Du lien entre pratique et corps ressortent majoritairement deux lectures : une qui tend à souligner sa dimension instrumentée, une qui souligne plutôt sa capacité inventive. Dans la section suivante, nous verrons tout d'abord en quoi les corps et les pratiques corporelles sont au cœur d'un débat en sciences humaines et sociales, débat que l'on retrouve plus spécifiquement dans la littérature en théories des organisations. Si certains insistent sur la pratique corporelle comme expression d'un conditionnement politique, social ou managérial, d'autres insistent plutôt sur la capacité de déploiement et d'initiative de la pratique corporelle. En réalité, nous voyons au cœur des textes comment le corps résulte d'un paradoxe : il est souvent décrit à la fois comme un instrument, et une « capacité inventive » (Lefebvre, 1974, p.

236). Nous insisterons sur la nature de ce paradoxe en reprenant la pensée de Lefebvre qui définit le corps comme espace. Nous verrons comment s'exprime cette pratique corporelle au travers de ses manifestations visibles (*habitus*, gestes). Enfin, nous comprendrons en quoi la notion d'*embodiment* en théories des organisations offre une synthèse de ce corps à la fois sensible et structuré. Cette notion ne peut se comprendre, selon nous, qu'à travers l'éclairage de ces paradoxes soulevés dans la littérature : le corps comme instrument, et capacité inventive. L'*embodiment* en offre, à travers l'exercice de l'expérience, une synthèse.

3.2 L'expression phénoménologique des pratiques

Nous avons donc compris en quoi les lectures sur le corps et les pratiques corporelles tendent à insister ou sur sa dimension structurée, organisée, ou sur sa dimension plus inventive en tant que pratique d'émancipation. En nous fondant sur la pensée de Lefebvre, nous comprenons comment le corps et la pratique corporelle comportent intrinsèquement ces deux dimensions. Cette lecture ne fait pas des deux perspectives préalablement mentionnées des contradictions, mais un paradoxe fécond. La notion « d'*embodiment* » (Dale, 2005), largement reprise en théories des organisations, peut précisément se comprendre à la lumière de ce paradoxe : le corps est une expression sensible, en même temps qu'une traduction de la culture.

Dans cette section, nous adopterons une lecture phénoménologique des pratiques, qui permettra de souligner leur expression corporelle. Pour ce faire, nous partirons de l'expérience du chercheur telle qu'elle est traitée en théories des organisations, en particulier dans les lectures de l'espace compris comme expérience. Puis, nous verrons comment les théories des organisations s'appuient déjà sur cette lecture phénoménologique (Gherardi & Nicolini, 2002 ; Gherardi, 2009; Yakhlef, 2010; Dale & Burrell, 2014; Willems, 2017), en nous concentrant ensuite sur la pensée de Merleau-Ponty (Merleau-Ponty, 1979). Nous reviendrons à cet auteur pour proposer une grille de lecture sur ces pratiques à travers deux paradoxes dans les expressions corporelles : visibilité et invisibilité, continuité et discontinuité.

3.2.1 Du corps à l'*embodiment*

Pour traduire cette idée du corps agissant dans son environnement, Dale a développé la notion d'«*embodiment* » en théories des organisations (Dale, 2005; Dale & Burrell, 2008; Dale & Burrell, 2014 ; Dale & Latham, 2015). L'*embodiment* insiste davantage sur le corps agissant

dans son environnement. Plus encore, l'*embodiment* se détache du corps compris comme opposé à l'esprit selon une tradition cartésienne. Difficilement traduisible en langue française, la notion d'*embodiment* signifie littéralement « le corps incarné ». Ce qu'on peut en retenir, c'est que le corps n'est pas compris comme une méta-catégorie mais qu'il s'incarne dans des manières d'être, dans des pratiques. Ce terme d'*embodiment* nous permet de souligner deux idées clés : l'expression corporelle, et la dimension réflexive et culturelle de ces corps. Nous exposons ici sa définition sur ce qu'est l'*embodiment* : « our focus is on the embodied person rather than just 'the body', where the latter reinforces a notion of the physical body as merely material and passive as compared to the active, indwelling mind » (Dale & Burrell, 2014, p. 160).

Ce terme est largement repris dans les recherches en théories des organisations. Cette notion de corps comprise comme *embodiment* vient enrichir des concepts connus en théories des organisations : l'espace (Dale, 2005, 2008, 2013) ; le travail (Chandler, 2012 ; Riach & Warren, 2015) ; la connaissance (Gherardi, 2001 ; Gärtner, 2013 ; Yakhlef, 2010) ; le leadership (Küpers, 2013 ; Bathurst & Cain, 2013) ; la culture (Shilling, 2005) ; le genre (Johansson, et al, 2017) ; l'éthique (Pullen & Rhodes, 2015) ; la stratégie (Hung, et al, 2015), etc. Cette littérature foisonnante sur le corps l'étudie dans différents contextes organisationnels (espace de travail, magasins, tiers-lieux). Le point commun d'une partie de ces travaux est l'expérience corporelle, qui peut se définir dans la manière dont l'acteur pense, exprime, et partage sa pratique (Dale & Latham, 2015). Le corps est un mode d'accès à la connaissance (Gherardi et al., 2013), où les sensations ont toutes leur place (Strati, 2007), mais aussi la réflexion (Dale & Latham, 2015). Le corps y est considéré à la fois comme un instrument, pouvant servir des logiques de pouvoir, et il peut en retour les modifier.

Dans la littérature mobilisant l'expression corporelle de ces notions, on peut parfois ne pas savoir concrètement ce que les corps ou l'*expérience corporelle* recouvre. Willems (Willems, 2017) propose ainsi une étude sur l'apprentissage par le corps. Il démontre ainsi le caractère incarné de la connaissance, en proposant une ethnographie dans un centre de contrôle de la circulation ferroviaire. Pour illustrer ce que veut dire concrètement l'expression corporelle des pratiques, en adoptant une posture phénoménologique, nous citons dans la vignette ci-dessous quelques extraits de son terrain (entretiens et journal de bord). Ces extraits montrent le lien entre le sensible et le réflexif, la constitution de cet « *embodiment* ».

Vignette 6: la connaissance par le corps (Willems, 2017, p. 9-10)

« I see screens but also what it's like outside. I use this [knowledge] when something's wrong. Once, a train driver called. He saw children near the tracks. I saw on my screens he was just before the Lotus Channel. I know there is this sawmill there, so I asked the driver: 'Are you in front of the sawmill?' and he answered yes. I immediately formed an image and knew it's difficult for these kids to leave that area because of a large viaduct. I translated this information to the police, so they knew where to go, from which side to approach the area. (Interview, 28 November 2014) »

« When I get an alarm call, I have to pick up the phone immediately. This sound has become such a part of my own system that I just have to react. It's almost like a physical reaction. (Informal conversation dispatcher, 17 March 2014) »

« 'I can hear them on the other side,' a dispatcher explains mysteriously. The other side is about 15 meters away, and I can't hear anything but indefinable noise, a mix between people talking gibberish and rattling telephones. He pricks up his ear: 'That's Hank talking now. 'The next signpost', he says.' The dispatcher's eyes fill with pride: 'This wasn't anything important. People start talking differently if something is wrong, you just hear it.' » (Observation, 15 July 2014)

Le corps incarné (ici, « embodied ») modifie le rapport du sujet au monde: « embodiment is sensible and sentient, it sees and is seen, touches and is touched. It is this very 'reversibility' of embodiment that constitutes its relationship in-and-of-the-world » (Dale & Latham, 2015, p. 169). A contratio d'une littérature qui explique les processus sociaux par des approches cognitives et désincarnées, « an organization is a body of thought thought by thinking thinkers » (*Ibid*, p. 42) (cité par Dale, 2015, p. 168). Cet intérêt pour le corps et les dimensions corporelles est qualifié de tournant ontologique car elle modifie ce que nous pouvons connaître du monde (Dale & Burrell, 2008). Cette lecture du corps nous donne à voir comment ses pratiques sont à la fois sensibles et profondément ancrées dans une tradition culturelle et historique, dans autant de rites. Cette lecture positionne le corps comme une dimension organisée (Dale, 2015), voire instituée (Courpasson, 2017). En ce sens, le corps n'est pas (seulement) un objet sensible qui ressent passivement les stimuli de son environnement. Dans la lignée de ce que dit Dale de l'*embodiment*, on peut soutenir que le corps est actif dans la réflexivité qu'il développe à partir de ce qu'il perçoit du monde.

3.2.2 Les corps comme normes sociales

Les pratiques corporelles sont comprises comme autant de croyances, normes et valeurs associées à une culture en particulier (Küpers, 2013). La définition de la pratique souligne déjà l'entrecroisement entre pratique, discours, corps : « discursive practice among interconnected communities of practice is a mode of ordering which produces a body of knowledge shared by

the communities involved, but not only in the form of stable, cumulative knowledge institutionalized in routines (...).The discursive practice that we have described does not rule out the processes of harmonization, negotiation of meanings, and the integration of local forms of knowledge » (Gherardi & Nicolini, 2002, p. 433-434). Ces pratiques liées à la connaissance s'inscrivent ainsi dans des rituels réactualisés en continu dans le temps.

En ce sens, la corporéité est liée à un ensemble de normes qui évoluent. Dale s'appuie sur la vision du corps chez Merleau-Ponty pour expliquer comment le corps est à la fois sensible et réflexif. Nous ne sommes pas ici dans une caricature de la phénoménologie qui serait une pensée fondée uniquement sur les sensations. La conceptualisation de ce philosophe, connu pour ses travaux sur la perception, nous permet de comprendre le corps comme un tout, avec une pensée et une expression visible. Le corps n'est pas seulement un résultat de capacités sensibles, il est aussi une somme de capacités réflexives : « in our view, Merleau-Ponty's approach suggests the existing critical literature pays insufficient attention to the ongoing organization of embodiment » (Dale & Burrell, 2014, p. 165). Ainsi, l'expérience corporelle ne signifie pas un essentialisme au sens où celle-ci serait uniquement centrée sur les sensations. Elle est liée à une culture, à des éléments contextuels et sociaux relatifs à des situations. L'expérience corporelle exprime une réalité organisationnelle, elle ne vient pas s'y opposer ou s'en émanciper: « by providing a sensitivity to the individual level of phenomenology and to how this is socially and culturally mediated, Merleau-Ponty would imply that there is rarely a corporeal tabula rasa for humans upon which organizations 'later' inscribe themselves » (*Ibid*, p. 165). Il est important de considérer que le corps, dans sa forme et son expression quotidienne, fait appel à une antériorité, à une histoire, à une culture.

En effet, au-delà de l'organisation, Dale parle des normes et des institutions dans lesquelles les expériences sont modelées : « the body is always already a product of the social and cultural norms and institutions in which the individual is conceived, matures and learns to labour » (Dale & Burrell, 2014, p. 165). La dimension organisée de la corporéité ne se reflète ainsi pas que dans le travail, mais aussi dans tous les aspects de notre société comme les loisirs, la consommation, la religion, etc. Yakhlef (Yakhlef, 2010) souligne aussi l'importance de l'histoire, et le fait que les rapports sociaux sont inscrits dans les corps, au-delà d'être inscrits dans les textes (institutions, règles) : « a corporeal turn also suggests that the sociality and historicity of learning are incorporated in the body (rather than in social rules and norms) » (Yakhlef, 2010, p. 411). Cela nous amène à dire que les normes et les institutions s'incarnent

dans les corps. Küpers (2013) souligne également cette dimension culturelle des pratiques corporelles : « bodily practices constitute an important means by which the norms, values and beliefs associated with a particular culture are enacted (...) » (Küpers, 2013, p. 345). Le corps est ainsi partie prenante d'une construction identitaire et culturelle, en devant jouer avec les logiques de pouvoir et de normes au sein des organisations. On peut parler ici d'une dimension politique des pratiques qui se situe à différents niveaux : organisationnel (Küpers parle des processus de socialisation, de subordination et de contrôle), ainsi qu'à un niveau plus micro, dans les tactiques d'ajustement au quotidien (Küpers mobilise ici de Certeau).

Dans cette section sur le corps, nous en avons parcouru ses dimensions majeures : le corps incarne d'abord une pratique, il relève d'un habitus et en ce sens on peut le qualifier de « technique ». Le corps, que l'on comprend à travers la notion d'*embodiment* en théories des organisations, est donc à la fois une expression visible (par les gestes en particulier), et traduit des normes propres à une culture ou un groupe social en particulier. Il exprime mais aussi incarne les normes et les rites sociaux.

3.2.3. L'expérience phénoménologique des pratiques

L'imbrication du sensible et du réflexif dans le corps se résume dans l'acte de perception, dans une acceptation phénoménologique. La perception est un acte à la fois sensible (*je ressens*) et réflexif (*je fais sens de ce que je ressens*). La perception est l'exercice constitutif de cette expérience phénoménologique. Dans la lignée des travaux de Merleau-Ponty (Merleau-Ponty, 1945, 1979), cette définition de l'expérience en théories des organisations se réclame de fondements phénoménologiques (Yakhlef, 2010, 2015 ; Dale & Latham, 2015 ; Küpers, 2013 ; Gill, 2014). Nous proposons de nous y pencher ici en montrant le déplacement qu'opère cette pensée sur l'expérience.

La prise en compte du corps sensible et réflexif se retrouve dans la notion d'expérience, également explorée dans la littérature. En effet, cette pratique du corps est considérée comme le support d'une expérience propre aux situations : « our perceptual practices are experienced as a steady flow of skilful activity in response to our sense of the situation » (Yakhlef, 2010, p. 417). La prise en compte du corps insiste sur la manière dont nos pratiques quotidiennes nous font expérimenter le monde, selon une perspective inspirée de Merleau-Ponty : « embodiment, or ways of moving the body, experience and spatial environments are not separate but configure

one another » (Yakhlef, 2015, p. 546). Le corps est ainsi le point central au centre de l'espace, et des pratiques. C'est précisément ce caractère sensible de la connaissance que souligne Gherardi en conceptualisant la pratique : « the bodily ability to perceive and to taste » (Gherardi, 2009, p. 547), expérimentée comme « developing a vocabulary of appraisal enables the community of practitioners to communicate about sensible experiences, to draw distinctions of taste and to spread them through the community » (Gherardi, 2009, p. 547). Cette prise en compte de l'expérience corporelle donne un nouveau regard sur les pratiques étudiées, comme en témoigne l'étude de Nicolini sur la télémédecine (Nicolini, 2009) : l'auteur nous transcrit ce que peut donner une description, lorsqu'elle se fonde sur les mots, ou lorsqu'elle prend en compte les mouvements corporels. Ci-dessous, nous proposons un extrait de cette étude, qui souligne un fort contraste entre ces deux types de descriptions.

Table 1.
Partial transcription
of a call between the
telemedicine centre
and a patient

		Doing with words	Some of the nurse's bodily doings
1	N:	Good morning, how are you?	<i>The nurse takes a look at the sheet with the tests in front of her/him which he/she had looked at before. Then he/she puts down the sheet and smiles (on the phone)...</i>
2	P:	Not too bad, thank God...however, you	
3		know...my triglycerides!	
4	N:	I know...I've seen your tests...	<i>While making this comment, the nurse pulls up the therapy sheet and takes a look at the data (the sheet also contains data from previous calls)</i>
5	P:	Yeah...my triglycerides!	
6	N:	They are not exactly where they should be...	
7	P:	(Mumble)...well, you know, I cannot resist....	
8	N:	I know...some crisps here...some cheese	
9		there...and your triglycerides stay high.	
10		<u>Can you tell me your pressure, please?</u>	
11	P:	90 over 130	
12	N:	Seems fine to me...Did you measure it in the	

Image 6: la pratique, entre discours et expression corporelle (Nicolini, 2009, p. 1398)

Selon Nicolini, cette différence tient compte du fait que la pratique elle-même est *re-présentée* dans la stratégie. Malgré un engouement que l'auteur souligne pour la description des pratiques par le corps, cette démarche n'est pas suffisante selon lui : « it can be argued, however, that in spite of its increasing popularity, zooming in on practice in this way constitutes only one of the ways to produce a thicker re-presentation of practice » (Nicolini, 2009, p. 1401). C'est pourquoi, en parallèle de ce recentrage, l'auteur préconise un décentrage, où l'étude de la pratique s'intègre dans un faisceau de relations plus larges : « zooming out on practice requires thus moving between practice in the making and the texture of practices which causally connects this particular instance to many others » (Nicolini, 2009, p. 1407). Ce propos nous

démontre combien le corps en tant que pratique est un élément à la fois sensible, matériel, mais aussi discursif. Si les théories des organisations ont pu osciller sur l'une ou l'autre dimension, il est important de les assembler dans un même tout.

Cette expérience corporelle peut mieux se comprendre avec un retour sur la notion de perception, selon le sens que lui donne Merleau-Ponty (Merleau-Ponty, 1945). Le philosophe est mobilisé en théories des organisations, par la manière dont il dépasse la tension entre les perspectives dites 'cognitives', et celles dites 'pratiques' dans les phénomènes organisationnels. En effet, Merleau-Ponty critique, d'un côté, l'empirisme pur (il n'y aurait que les sensations), et, de l'autre, le rationalisme cartésien (impliquant la séparation du sujet et de l'objet). Merleau-Ponty développe une philosophie où le corps est compris comme l'entre-deux, le médium entre soi et le monde. La définition de la perception selon Merleau-Ponty démarre par la critique de l'intellectualisme ou de l'empirisme purs : « Merleau-Ponty's discussion of perception starts from a critique of two opposed strands of thought : empiricism and intellectualism. The former sees perception as a mere physical sensation and as a reflection of a pre-given (...). The other tradition, intellectualism, consider perception to be a conscious judgement » (Simonsen, 2007, p.169). Pour Merleau-Ponty, la perception est l'exercice qui constitue le sujet et l'objet en tant que tels: « for Merleau-Ponty, contrarily, perception is an opening-out to and engagement with otherness, a dialectical relationship of the body and its environment, which simultaneously constitutes both subject and object » (*Ibid*, p. 169).

Yakhlef reprends la définition de la perception donnée par Merleau Ponty: « perception is not passive receptivity, but a creative, skilful capacity to respond and accommodate to circumstances beyond one's » (Yakhlef, 2010, p. 416). Le corps est alors le médium entre l'interne et l'externe, point de la focalisation zéro de l'expérience. La prise en compte du corps insiste sur la manière dont nos pratiques quotidiennes nous font expérimenter le monde. Yakhlef (Yakhlef, 2010) se fonde sur la phénoménologie de Merleau-Ponty pour enrichir la notion de pratique. En effet, le philosophe intègre une dimension réflexive, cognitive dans les pratiques corporelles. Ainsi, il n'y a pas de dichotomie entre une perspective cognitive et une perspective davantage corporelle. Autrement dit, il est inexact de penser que le corps ne serait que du côté d'une sensation, d'un ressenti, qui viendrait s'émanciper de ce qui lui a été préalablement défini. Yakhlef l'explique clairement dans cette définition du corps comme un entre-deux: « the human body (including the mind) is regarded as the medium for experiencing and having access to (the practical and social) world » (Yakhlef, 2010, p. 410-411).

Afin d'expliciter ce que signifie l'expérience, Dale (Dale, 2013) reprend également les apports de la phénoménologie Merleau-Pontienne : elle souligne les expériences contradictoires au sein de nos expériences sensibles, en dépassant les seules explications physiologiques et psychologiques. L'expérience corporelle exprime une réalité organisée : l'expérience ne fait ainsi pas 'table rase' (Dale, 2013, p. 165) de l'histoire et de la culture. Merleau-Ponty permet ainsi de lier les dimensions sensibles avec les dimensions cognitives, résumées dans l'acte de percevoir. En effet, l'approche phénoménologique révèle comment l'expérience est à la fois corporelle, cognitive et culturelle : « our phenomenologically experienced embodiment (the entanglement of body and mind, biology and culture) is much more multi-faceted than we often allow for in conventional discussions of organizational life » (Dale & Burrell, 2014, p. 165). Cette notion de corps incarné permet à l'auteur de souligner en quoi le corps est le véhicule d'une expérience corporelle : « we point to tensions and contradictions within the human experience of embodiment without perpetrating a split between mind and body » (Dale & Burrell, 2014, p. 160). Il est intéressant de noter en quoi les dimensions individuelles de l'expérience sont reliées à ses dimensions collectives : « the individual experience of embodiment must be analysed within the collective dimensions of organization and occupation » (*Ibid*, p. 160). Cette perception est ainsi produite par l'environnement (on ne fait pas « table rase » des normes), autant qu'elle permet de les reproduire. De ces lectures, nous dressons un tableau récapitulatif des définitions sur le corps et ses déclinaisons en théories des organisations. Ce tableau nous permet de souligner la manière dont les corps expriment des rites et des normes sociales.

Tableau 9: les définitions du corps et notions liées en théories des organisations

CONCEPTS	DEFINITIONS
<i>Corps</i>	« The concept of 'body' refers neither to an idealized platonic reality, nor to merely a physical or biological entity. Rather it is an active producer of culture, at the same time being a product thereof. Characteristic ways of sitting, gesturing, dancing, walking, showing one's anger, and moving are culturally defined » (Yakhlef, 2010, p. 411)
	« The body is always already a product of the social and cultural norms and institutions in which the individual is conceived, matures and learns to labour » (Dale & Burrell, 2014, p. 165).
<i>Gestes</i>	« Recognisable patters of recurring oriented body movements » (Bazin, 2013, p.378)

	« Bodily gestures and postures, facial mimic, tones of voice, and other forms of expression are part of an embodied practicing (...) » (Küpers, 2013, p. 336).
Pratiques	« Bodily practices constitute an important means by which the norms, values and beliefs associated with a particular culture are enacted (...) » (Küpers, 2013, p. 345). « Practices have both a material and a discursive dimension: the saying is a way of doing as much as the doing is in what is said or not said » (Nicolini, 2009, p. 1400).
Embodiment	« Embodiment is sensible and sentient, it sees and is seen, touches and is touched. It is this very ‘reversibility’ of embodiment that constitutes its relationship in-and-of-the-world » (Dale & Latham, 2015, p. 169). « Embodiment, or ways of moving the body, experience and spatial environments are not separate but configure one another » (Yakhlef, 2015, p. 546).
Perception	« Perception is not passive receptivity, but a creative, skilful capacity to respond and accommodate to circumstances beyond one’s » (Yakhlef, 2010, p. 416).

Cette littérature sur l’*embodiment* conditionne le rapport du sujet à l’objet et au monde. Nous revenons ici sur ce point qui nous conduit vers des considérations davantage ontologiques. L’organisation joue un rôle fondamental pour Dale dans la distinction entre le corps, les objets et le sujet : « organising processes routinely make and reinforce this ‘cut’ between human and non- human, living being and thing, subject and object » (Dale & Latham, 2015, p. 171). En revanche, la littérature sur le corps souligne que celui-ci est indissociable des objets et des autres corps. Ces corps sont donc entremêlés aux choses et aux êtres. C’est bien cette dimension imbriquée des agents humains et non-humains qui définit notre rapport au monde: « the intertwining of human and non-human materialities means that we are both in a position of radical alterity from others (...) and at the same time it is that very inter-corporeality that allows the possibility for recognition of, response to and responsibility for the other » (*Ibid*, p. 170). Toujours dans la lignée de Merleau-Ponty, Dale insiste sur cette dimension corporelle qu’est la **chair**: « it is the shared materiality or corporeality, the flesh-of-the-world, which provides the medium for touching the other » (*Ibid*, p. 170). L’élément frontière est ainsi la peau, la chair elle-même entre moi et les autres. La dimension fondamentale qui est mise en avant est la dimension **inter-corporelle** qui est fondamentale dans la manière de comprendre la notion de corporéité. Dale (2015) montre que l’expérience corporelle se mêlent pour créer des frontières: « different boundaries of embodiment and materiality around Chloe become enacted » (p. 176). Cet enchevêtrement se émerge de manière processuelle dans les situations: « these examples suggest that embodied-material entanglements are emergent and ongoing (...). They

are bound up in processes of organising and boundary-making » (p. 178). Le caractère intermédiaire semble alors émerger par les pratiques des corps eux-mêmes.

Cette conception du corps comme mode d'accès à la connaissance constitue, selon Dale (2015) un tournant ontologique: « this article contributes to this ontological turn, by bringing together embodiment and materiality (...) developing a framework based upon Merleau-Ponty's argument that our being is embodied, and that in and through this embodiment we are intertwined with the world, such that there is no separable 'subject' and 'object' » (Dale & Latham, 2015, p. 167). Fort de ce constat, il nous semble utile de nous référer directement à l'œuvre de Merleau-Ponty pour comprendre comment la perception se traduit avec ses dimensions sensibles et réflexives dans les corps. En effet, une part importante de la littérature mobilisant les approches phénoménologiques recourt à ce philosophe, sans détailler pour autant les modes d'expression que peuvent prendre les corps dans l'espace et le temps. **Merleau-Ponty nous permet de lier les notions de corps (la chair, la gestuelle) avec des notions spatiales (visible versus invisible) et temporelles (continuité versus discontinuité).** Sur ce dernier item temporel, nous nous appuyerons également sur Lefebvre et son analyse du rythme.

3.3 Les expressions corporelles dans l'espace et le temps

3.3.1 Le *visible* et l'*invisible* dans l'expression corporelle

Pour expliquer la pensée de Merleau-Ponty, nous nous appuyons ici sur son ouvrage *Le Visible et Invisible* (1979)⁴. Quand je perçois mon environnement, je suis aux prises avec des éléments visibles que je peux sentir. Ces éléments visibles renvoient à autant d'éléments invisibles que je peux penser. L'analyse de Merleau-Ponty dénote ainsi avec l'idée d'une réalité que je conçois hors de l'expérience que j'en ai. Merleau-Ponty introduit son ouvrage *Le Visible et l'invisible* (Merleau-Ponty, 1979) en soulignant la difficulté de raconter, voir, d'être dans le monde. Sa principale interrogation réside dans la manière de pouvoir décrire le monde : considérant que la perception des événements ou des personnes est une perception subjective, loin d'être objective ou dupliquée, le sujet se limite toujours à ce qu'il en perçoit. Si Merleau-Ponty

⁴ *Visible et Invisible* est paru à titre posthume. Il est issu d'un regroupement de notes que Merleau-Ponty avait constitué dans le but d'un ouvrage. Le philosophe Claude Lefort en a proposé une première édition en 1964, rééditée en 1979.

considère que le monde existe en dehors-du sujet, je ne peux avoir connaissance du monde que par la perception que j'en ai. Sa définition de la perception, comprise comme « ce qui nous met en présence des choses sensibles d'abord mais de telle sorte que ce qui est perçu n'est pas un ensemble chaotique de qualités éparses, mais une constellation de qualités structurées (...) donc porteuses d'une signification. En ce sens, la perception ne se réduit pas à la sensation » (Bonan, 2010, p.245), permet de penser l'expérience sensible étant constitutive de la manière de faire sens de l'espace.

Selon cette acception, il n'y a pas de distinction qui tienne entre une approche cognitive et une approche pratique de l'espace. En effet, il n'y a pas de cogito précédant la perception du monde : j'ai accès au monde par mes sens qui ne sont pas une représentation, un produit de l'intellect. La notion de perception se situe dans un entre-deux (Barbaras, 2001) : elle n'est pas un pur empirisme (description des sensations), ni un intellectualisme, c'est l'expérience perceptive qui fait émerger le perçu. Cette manière d'être au monde abolit même la notion de temporalité, car même si le temps a passé, lorsque je me rappelle quelque chose, cette chose existe à nouveau dans le temps présent. C'est ainsi par le corps que nous avons accès au monde, mais dans un sens évolué à ce qui est compris au travers la notion de corps vécu : en effet, le corps est à la fois « sentant et sensible, conscience et objet » (Bonan, 2010, p.236). Merleau-Ponty parle davantage de la chair comme « l'élément capable d'être affecté, qui rend visible une part de l'être tout en conservant une latence, une part d'invisibilité qui est réserve de sens » (*Ibid*, p. 236). La visibilité comporte ainsi une part d'invisibilité, que nous comprenons au travers des pratiques spatiales. Cette chair s'incarne dans une manière d'être qu'il s'agit de savoir capter : « il faut penser la chair, non pas à partir des substances, corps et esprit, car alors elle serait l'union de contradictoires, mais, disions-nous, comme élément, emblème concret d'une manière d'être générale. » (Merleau-Ponty, 1979, p.193-194).

Le mode d'existence et la signification sont toujours considérés comme intégrés l'un à l'autre. C'est en cela que l'expression du corps, par sa gestuelle et sa parole est la base d'une « expression naturelle » (Merleau-Ponty, 1945, p.211). L'analyse phénoménologique de Merleau-Ponty nous permet de comprendre l'expérience comme mode de perception du monde : c'est à travers cette perception que je peux concevoir le monde. Les notions de temps et d'espace sont alors inséparables de la visibilité que je perçois : « car le présent visible n'est pas dans le temps et l'espace, ni, bien entendu, hors d'eux : il n'y a rien avant lui, après lui, autour de lui, qui puisse rivaliser avec sa visibilité » (Merleau-Ponty, 1979, p. 173). La posture

phénoménologique de Merleau-Ponty permet de comprendre la notion d'expérience à la fois dans le temps (continuité versus discontinuité) et dans l'espace (visibilité versus invisibilité). Au regard de la littérature existante, cet auteur permet d'articuler le corps et l'espace-temps de manière intrinsèque.

Fort de la lecture de Merleau-Ponty, nous pouvons comprendre que ce « vécu » n'est pas un empirisme, fondé uniquement sur nos sensations : « lived experience, then, is located in the “mid-point” between mind and body, or between subject and object—an intersubjective space of perception and the body » (Simonsen, 2007, p. 171). L'auteur poursuit en expliquant que ce sont à travers les activités que ces corps organisent l'espace, et y laissent des traces, à la fois symboliques et matérielles (*Ibid*, p. 174). Cette notion de *trace* du temps dans l'espace n'est pas sans nous rappeler celle, proche, de « spatial legacies », qui souligne la permanence de la matérialité dans le temps (Vaujany (de) & Vaast, 2014). Cette perception met en jeu nos émotions : ici encore, nous ne sommes pas seulement dans l'humeur mais dans la construction d'une véritable émotion que la réflexivité contribue à former. Toute perception d'une visibilité met en œuvre des éléments invisibles : « en faisant de l'invisible ce qui se trouve au sein du visible, au même niveau de réalité que lui, Merleau-Ponty refuse radicalement la séculaire distinction du monde sensible et du monde intelligible (Bonan, 2010, p. 242). Par exemple, l'expression visible (gestuelle, parole) comporte, dans le même temps, un élément d'*extériorisation* et d'*intérieurisation*.

Merleau-Ponty développe ce qu'on a déjà cité plus haut et qui est relatif à l'**intercorporéité**. Le corps, en quelque sorte, existe par rapport à cette proximité des autres corps: « the social body is also an imaginary body that is created through the relations of vision or touch between bodies recognisable as friendly and/or strange. Encounters with other bodies therefore involve practices and techniques of differentiation. Familiar bodies can be incorporated through a sense of community, being with each other as like bodies, while strange bodies more likely are expelled from bodily space and moved apart as different bodies » (Simonsen, 2007, p. 177). C'est donc tout autant le corps que les autres corps qui constituent les éléments visibles et invisibles de l'expression. De ces éléments visibles, nous en retenons quelques éléments caractéristiques chez Merleau-Ponty : la chair (par l'expression), le geste, l'intercorporéité (la relation aux autres corps), et enfin le langage. Chacune de ces caractéristiques comporte une part de visibilité et d'invisibilité dans le monde que je perçois.

3.3.2 *Continuité et discontinuité dans l'expression corporelle : le rôle du rythme*

La lecture de Merleau-Ponty nous introduit au rythme qui émerge comme un élément fondamental de la pratique corporelle. En effet, le second pendant fondamental de son ouvrage *Visible et Invisible* est l'étude de la *continuité* et de la *discontinuité*. Comme précédemment évoqué, en me souvenant, l'exercice de ma mémoire rend ce passé présent en moi. C'est pourquoi on peut dire que le présent comporte le passé et le futur. En effet, les expériences drainent des rythmes divers qui, souvent, s'entremêlent: « different (and multiscalar) practices are characterised by different rhythms between which there are both mergings, clashes and interferences. Spatial entities (places, cities etc) then become loci of encounters, outcomes of multiple becomings » (Simonsen, 2007, p. 179). Cette notion de rythme dans l'expérience nous apparaît très peu développée, tout comme l'est la notion de visibilité et d'invisibilité, dans les études en théories des organisations qui se réclament de fondements phénoménologiques. Ce sont pourtant deux formes des corps, deux modes d'expression des corps dans l'espace et dans le temps.

Dans son ouvrage *Visible et Invisible*, Merleau-Ponty (Merleau-Ponty, 1979) nous offre les fondements d'une grille de lecture sur l'expression corporelle des pratiques. Comme nous l'avons évoqué, il propose une lecture à travers deux séries de tensions : l'une entre visible et invisible (que l'on peut comprendre comme une lecture des pratiques dans l'espace) ; l'autre entre continuité et discontinuité (que l'on peut comprendre comme une lecture des pratiques dans le temps)⁵. La continuité du temps qui passe comporte ainsi des points d'arrêts – créant, par cet effet de différenciation, un rythme. Sur ce dernier point, la pensée de Lefebvre nous semble, de nouveau, intéressante pour compléter cette approche phénoménologique du temps. Dans un ouvrage moins connu que *La production de l'espace*, il explore en quoi le rythme est fondateur des pratiques : *Rhythmanalysis*, (Lefebvre, 1992). *Rhythmanalysis* a été traduit en langue anglaise en 2004. Cet ouvrage, proche d'une posture phénoménologique, a été bien moins divulgué que *La Production de l'espace* (Lefebvre, 1974). Selon Lefebvre, le rythme se perçoit à travers le corps en action, il n'est pas stable, et émerge dans la différence (une accélération, un ralentissement, et même dans la répétition qui ne duplique jamais un temps de manière identique). Lefebvre distingue deux catégories de rythmes : *cycliques*, liés à l'activité

⁵ Il y a d'autres chiasmes dans la pensée de Merleau-Ponty, en particulier entre *actif* et *passif*, ou entre *sens* et *non-sens*. On se concentre ici sur deux chiasmes pertinents au regard de notre question de recherche : *visibilité* et *invisibilité*, *continuité* et *discontinuité*.

de la nature, et *linéaires*, liés à l'activité de l'homme. La manière d'expérimenter et de comprendre ces rythmes se fait par le corps comme unité d'analyse. Lefebvre compare le corps à un métronome qui agit comme un point de mesure des rythmes, tant internes qu'externes.

La capacité inventive du corps s'exprime en particulier pour Lefebvre dans ce rythme : « dans le corps et autour de lui, comme à la surface d'une eau, comme dans la masse d'un fluide, les rythmes se croisent et s'entre-croisent, se superposent, liés à l'espace » (Lefebvre, 1974, p.236). C'est fort de cette analyse que Lefebvre propose une « *rythmanalyse* », fondée sur l'usage des rythmes : « dans les rythmes, les répétitions et redondances, les symétries et assymétries interagissent de façon irréductible aux déterminations découpées et fixées par la pensée analytique » (...). Ils transportent et reproduisent ces différences, dans l'intensité, la force de l'attente, de la tension, de l'action tous se croisant dans le corps comme les ondes dans l'éther » (*Ibid*, p. 237). C'est précisément à travers ces rythmes que se confondent l'espace conçu et vécu : ils ne sont pas des catégories séparés et séquentielles, mais se retrouvent au centre des corps agissant. De même, les gestes relient l'espace de l'idée et de la pratique : « avec elle, l'idéologie ne reste pas abstraite et donne des actes à travers des gestes (le poing levé, le signe de la croix). La gestuelle relie les représentations de l'espace et les espaces de représentation (...) » (*Ibid*, p. 248). Le corps, chez Lefebvre, possède bien sa capacité d'inventivité singulière. Les deux ouvrages cités (*La production de l'espace* et *Rhythmanalysis*) sont en continuité l'un avec l'autre et permettent de comprendre comment l'espace est produit par les pratiques spatiales. Parmi les lectures qui en sont faites en théories des organisations, nous proposons celle de Louise Nash (Nash, 2018).

Cette auteure s'intéresse en effet à la manière dont la *City* à Londres est un contexte organisationnel formé par les rythmes de ses usagers. Pour cela, elle propose une méthodologie fondée sur l'étude des rythmes. Les rythmes sont un moyen d'accéder à l'espace perçu et représenté. Pour Lefebvre, la pratique spatiale, où il donne déjà une grande importance au corps, conjugue le temps et l'espace. Le rythme corporel permet d'embrasser dans le même mouvement ces deux composantes trop souvent étudiées de manière distincte. La *City* de Londres semble un cas intéressant car le quartier présente un territoire délimité historiquement, en même temps qu'un caractère spatio-temporel particulier, où les activités financières ont une grande influence. L'étude du rythme permet ainsi de lier l'expérience de travail avec le contexte spatial et temporel singulier de la *City*. A un niveau davantage méthodologique, l'observation des rythmes se fait par l'expérience corporelle de ceux-ci, en même temps qu'une prise de distance :

« we cannot experience rhythms unless it is through our body, and we cannot analyse our experience unless we observe; we need to be therefore both inside and outside, participant and observer » (Nash, 2018, p. 12). Pour l'auteure, c'est précisément la marche qui a été choisie comme méthode de recherche pour étudier ces rythmes, du fait du caractère concentré et assez piétonnier du quartier. L'objectif pour le chercheur a été de marcher dans la City, de noter la perception de son propre corps et de ceux qu'elle rencontrait, en notant également les émotions suscitées par ce déplacement. En suivant la méthodologie de Lefebvre recommandant d'être dedans et dehors, l'auteur a inséré beaucoup de **points d'arrêt** dans ses observations en marche. Le type de données récoltées nous paraît également intéressant à noter : parmi elles, l'environnement extérieur (horaire, saison, météo) ; la matérialité (architecture, objets) ; l'environnement sonore ; la description des individus rencontrés, et enfin les perceptions et les émotions du chercheur se déplaçant. Les résultats montrent que l'espace de la *City* est créé par les rythmes. C'est bien la répétition des rythmes dans la journée (quartier bondé le matin et le soir, où le calme de l'après-midi ressort), qui sont au fondement de ce rythme urbain. Un autre élément clé est la manière dont la *City* duplique les logiques organisationnelles de pouvoir qui gèrent l'activité de travail dans les bureaux, avec une dimension très importante liée au genre. La méthodologie permet ainsi de souligner le rapport étroit du temps et de l'espace, et la manière dont la prise en compte de la temporalité modifie la manière dont l'espace est perçu.

Après cette analyse de ce que signifient la visibilité et l'invisibilité, nous dressons la synthèse suivante. A notre sens, la visibilité et l'invisibilité, la continuité et la discontinuité, sont des catégories d'analyses de la performance corporelle, telle qu'elle est décrite chez Reckwitz (Reckwitz, 2002). **Ces catégories d'analyses nous permettent de lier plus intimement le corps dans sa traduction spatiale et temporelle, en venant enrichir ce qu'on sait sur ses expressions (gestes, mouvement).** Dans le chapitre 2, nous avons vu comment la corporéité s'exprimait différemment dans l'espace de transition, en étant présente à travers le mouvement, mais encore peu théorisée dans son lien avec l'espace (compris ici par la visibilité et l'invisibilité), et le temps (compris ici par les continuités et les discontinuités).

3.3.3 Analyser la fabrique de la transition par les pratiques corporelles : grille d'analyse

Pour analyser le rôle des pratiques de travail dans la fabrique de l'expérience de transition, nous avons choisi de nous centrer sur un aspect encore peu exploré en lien avec cet espace-temps : le corps. Cette notion nous sert de point d'orgue dans une articulation théorique entre espace,

temps et transition. En comprenant l'espace comme un construit par les pratiques, les corps viennent ainsi constituer le caractère transitionnel de l'espace. En théories des organisations, la mobilisation du corps s'est faite dans la continuité du courant pratique, en le lisant soit plutôt comme un élément sensible, soit comme un élément instrumenté.

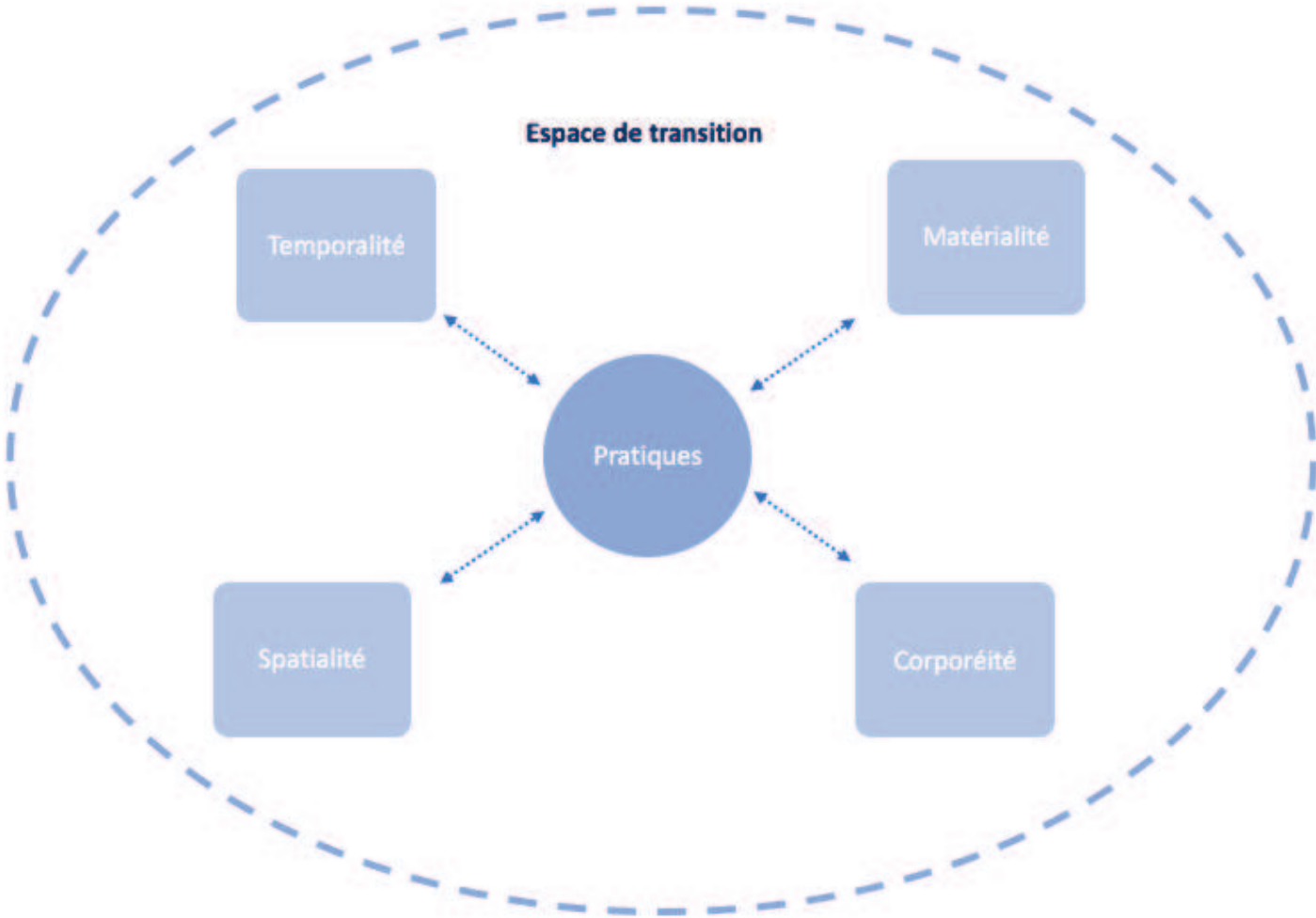
En effet, la littérature sur le corps et l'expérience corporelle nous donne d'abord à voir le corps comme un élément **sensible**. Le corps vient ainsi contrebalancer les analyses sur les mécanismes cognitifs ou les logiques discursives dans l'organisation. Ces études se concentrent majoritairement sur l'expérience en tant que ressenti, en sous-estimant ses dimensions normées, rituelles, inscrites dans le temps et dans l'espace. A l'inverse, selon une perspective plutôt structuraliste, **le corps est un élément instrumenté**, soumis à des logiques de pouvoir. Si on définit le corps en tant que pratique, le corps est un mode d'expression, qualifié d'*habitus* dans la tradition sociologique. Il porte alors une logique paradoxale : il est à la fois le support d'une expression naturelle, en même temps que cette nature est acquise (par l'éducation, les rites). La notion d'expérience corporelle, dans une approche phénoménologique, offre une vue intégratrice sur le corps en articulant son expression sensible avec une dimension plus réflexive. L'expérience corporelle devient, par le médium de la perception, la synthèse d'éléments structurels et immanents. Le chiasme entre *visibilité* et *invisibilité*, *continuité* et *discontinuité* chez Merleau-Ponty (Merleau-Ponty, 1979), permet d'articuler la spatialité et la temporalité des pratiques, en particulier dans ses expressions corporelles, dans un tout cohérent.

Dans les chapitres 1 et 2, nous avons compris en quoi l'espace en tant qu'expérience, mobilisait le corps par l'importance donnée aux sensations. Nous avons souligné que cette perspective de recherche tendait à sous-évaluer le rôle des pratiques de travail dans la fabrique de cette expérience. Nous avons formulé la même critique dans le cas des espaces de transition où c'est davantage l'expérience de ceux qui traversent l'espace qui est prise en compte, plutôt que les pratiques qui viennent constituer cette transition. Au regard de la prolifération de termes pour désigner la notion empirique d'espace de transition (Weinfurtner & Seidl, 2018) (non-lieu, tiers-lieu, hyper-lieu, espace liminal), nous avons souligné paradoxalement le vide conceptuel qu'il existe autour du phénomène de transition lui-même – son émergence et son maintien dans l'espace par les pratiques.

Pour répondre à ce manque théorique, nous avons choisi de nous centrer sur la notion de corps dans les pratiques. Au regard de la littérature, nous adoptons une perspective

phénoménologique pour étudier ces pratiques de travail. Cette perspective nous permet d'intégrer l'espace, le temps, les pratiques, ordonnés autour des expressions corporelles. Nous investiguerons ainsi empiriquement de quelle manière les pratiques corporelles forment un espace de transition. Le schéma ci-dessous résume notre cadrage théorique pour ce faire.

Figure 1: grille d'analyse des pratiques selon une perspective phénoménologique



PARTIE II

METHODOLOGIE

PARTIE II. METHODOLOGIE.....	117
CHAPITRE 4. TERRAINS DE RECHERCHES.....	118
4.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE	118
4.2 LES GARES, UN ESPACE HISTORIQUE ENTRE RUPTURES ET CONTINUITES.....	124
4.3 LES AGENTS COMMERCIAUX EN GARE	139
CHAPITRE 5. RECUEIL DE DONNEES.....	149
5.1 LES IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES D'UNE POSTURE PHENOMENOLOGIQUE	149
5.2 UNE ETHNOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE	154
5.3 LA PARTICIPATION DU CHERCHEUR AU TERRAIN.....	168
CHAPITRE 6. ANALYSE DES DONNEES	174
6.1 UNE DEMARCHE ABDUCTIVE.....	174
6.2 LES CODAGES THEMATIQUES	175
6.3 LES CHOIX DANS L'ANALYSE	187

Chapitre 4

Terrains de recherches

4.1 Contexte de la recherche

La convention de thèse CIFRE a traduit un projet de recherche exploratoire sur la transformation des métiers et espaces de la SNCF en gare. Ce projet a présenté le grand intérêt dès le départ d'être suffisamment ouvert pour y intégrer, au fur et à mesure, les affinements théoriques et empiriques de notre recherche. L'objet de cette section est de revenir sur la question empirique à l'origine de ce projet, les attendus exprimés par l'entreprise et la doctorante, ainsi que ses évolutions majeures dans le temps. Nous présenterons ensuite la place et le rôle du chercheur en entreprise durant ces trois années de thèse.

4.1.1 Quel(s) rôle(s) pour les agents commerciaux en gare ?

« On pourrait résumer le sujet comme ça, notre présence, c'est quoi dans la gare ? (...) Je ne veux pas brader mes vendeurs. L'idée est aussi d'habiter l'espace d'attente. C'est comment mon espace transporteur il se joue par rapport aux autres espaces (...). Mon boulot demain c'est quoi ? » Extrait d'entretien, manager du métier de la vente.

La question empirique a émergé dans un contexte de transformation de la gare. Plus précisément, la nécessité de repenser le rôle de l'agent humain SNCF en gare est liée à la digitalisation croissante des activités historiques telles que la vente et l'information. Cette question empirique se traduit autant par un phénomène à observer (le rôle des agents se transforme), que par une question managériale (comment ce rôle peut évoluer). De manière assez évidente, nous expérimentons tous comment nos pratiques d'usagers en gare changent : acheter son billet de train dans une boutique n'est plus un passage obligé, alors que les enjeux de lutte anti-fraude et de sécurisation des lieux instaurent des nouveaux contrôles via des barrières ou des portiques avant d'accéder au train. Dans ce contexte, le rôle des agents

commerciaux en gare évolue en conséquence. Le métier de vendeur ou d'agent d'information disparaît peu à peu au profit des bornes automatiques, de la robotisation et du passage de contrôles automatiques. Si ce tableau est certes quelque peu manichéen, il n'en demeure pas moins que les fonctions historiques des agents SNCF sont en proie à une évolution où les pratiques apparaissent de moins en moins visibles, fixes, et linéaires dans le temps et dans l'espace. Dans une gare qui se dote de fonctions commerciales, les agents des transporteurs ferroviaires sont insérés dans un nouvel environnement, se répercutant dans l'organisation spatiale. En effet, cette trajectoire de digitalisation est autant liée à des enjeux financiers (réduire le coût de la présence humaine en gare, diminuer la fraude), organisationnels (polyvalence des missions entre les différents métiers commerciaux chez SNCF), sécuritaires (sécurité des voyageurs au regard du contexte antiterroriste), et mobilitaires (déplacement de personnes à mobilité réduite, parcours dit de porte-à-porte). Cette interrogation sur le rôle de SNCF en gare concerne des espaces de nature très variable : des espaces fermés, comme l'espace de vente et d'information, ainsi que des espaces plus ouverts, sans délimitations claires et définies (zones d'embarquement, de prise en charge dans le hall de gare). Cette place de SNCF concerne même le dehors du bâtiment strict de la gare (comme le parvis de gare).

Le contexte de digitalisation des activités de vente et d'information est une constante depuis une quinzaine d'année. En l'an 2000 est créé le site de vente en ligne « voyagessncf.com » : c'est le début d'une croissance qui ne semble avoir aucune limite. Ce contexte stratégique rejoint une évolution de l'importance des gares chez SNCF. Suivant une logique d'ouverture à la concurrence, l'investissement y est massif, avec une politique de valorisation des espaces disponibles en leur sein. C'est pourquoi les espaces dits du transporteur (SNCF) en gare, représentant auparavant l'offre commerciale principale disponible, deviennent peu à peu, une enseigne parmi d'autres.

Les espaces de gare deviennent une denrée rare, et ce en particulier dans des grandes gares Parisiennes ou régionales. Cet élément de contexte détermine pourquoi les agents commerciaux en gare deviennent aussi de plus en plus mobiles. Enfin, cette mobilité des agents rencontre un troisième élément de contexte : l'évolution des usages, qui est permise par le développement de nouveaux outils mobiles. La tenue uniformisée, les postures, les gestes métiers, les individus ou groupes dans le flux des voyageurs, la masse d'usagers, la crainte de la violence : les corps sont omniprésents dans cette évolution de la présence humaine.

4.1.2 Le projet de thèse CIFRE

- ***L'entrée sur le terrain***

Je me suis familiarisée avec SNCF et ce questionnement empirique lors de mon stage de deuxième année de master, que j'ai réalisé chez SNCF Voyages. Lors de ce stage, j'ai travaillé avec le directeur qualité de la relation client. Le côtoyer m'a permis de découvrir les problématiques de SNCF Voyages sur la transformation de sa relation client (relation physique, mais aussi à distance). Bien que ce stage ne fût pas en lien direct avec mon sujet de thèse, cette immersion dans l'organisation m'a permis de situer mon projet selon une orientation pertinente pour mes interlocuteurs en interne. En revanche, l'initiative de la thèse n'est pas celle, directement, de l'entreprise. Elle résulte de mon projet personnel qui a trouvé, par ce stage, une opportunité de réalisation. C'est ce stage qui m'a permis de mieux cibler mon projet par rapport aux préoccupations stratégiques de l'entreprise, en me permettant de rentrer en contact avec le directeur du réseau commercial chez SNCF Voyages (périmètre de gestion des espaces et du métier des vendeurs en 2015).

En parallèle de cette prise de contact au sein de la direction du réseau commercial, être déjà chez SNCF en stage m'a également permis d'approcher la direction Innovation & Recherche de SNCF. Cette direction abrite les projets de recherche chez SNCF et une part importante des doctorants présents dans l'organisation y sont liés. En juin 2015, j'ai rencontré le directeur du réseau Commercial avec le chef de pôle prospective d'Innovation & Recherche. Cette rencontre a permis de matérialiser une collaboration entre SNCF Voyages, SNCF Innovation & Recherche, et la doctorante, matérialisé par mon projet de thèse, dirigé à l'université. Mon travail a donc été pensé dès le départ comme un lien entre une entité opérationnelle (financier de la thèse), et une entité de recherche au sein même de SNCF (cadre interne de la recherche). Comme nous le verrons dans une des sections suivante, cette collaboration a changé de nature au cours de la thèse, passant d'un projet défini à des échanges émancipés de celui-ci. L'origine de cette thèse chez SNCF souligne deux éléments qui sont clés dans notre terrain : un enjeu organisationnel fort en même temps qu'une grande liberté dans l'orientation de la thèse.

- ***Le projet de recherche initial & son évolution***

Nous présentons ci-dessous les aspects clés qui se retrouvent dans la présente recherche : une réflexion sur les espaces, les pratiques et les applications métiers. Si théoriquement, le projet de thèse comprenait nombre d'éléments qui ne se retrouvent pas aujourd'hui dans notre

recherche, nous revenons ici sur le projet tel qu'il a été exprimé au départ. Nous nous appuyons dans cette section sur les extraits du projet de thèse déposé à l'ANRT (Association Nationale Recherche Technologie) qui finance en grande partie les thèses CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche). L'organisme évalue la pertinence scientifique du projet de thèse et sa faisabilité dans l'organisation. Dès ce projet, nous avons souligné l'articulation du rôle des agents commerciaux avec l'espace organisationnel et public.

« L'espace organisationnel est le réceptacle visible des évolutions auxquelles sont sujettes les entreprises. Cette transformation de la relation de service à travers les espaces de ventes répond à un questionnement des entreprises publiques (La Poste, RATP, EDF, SNCF) et plus largement des entreprises à réseaux territorialisés (banques, sociétés pétrolières, etc.) (...). Ainsi, la prise en compte de l'espace organisationnel dans la gestion de la relation de service conduit l'entreprise à questionner la finalité de ses espaces de vente classiques en s'inscrivant dans une problématique sociétale de présence dans l'espace public » (extrait issu du rapport soumis à l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie en septembre 2015⁶). La perspective, néanmoins, ne se concentrait pas encore sur le rôle des agents physiques dans cette réorganisation de l'espace. De ce centrage sur l'espace, nous avons progressivement évolués par le rôle des agents dans cet espace grâce à l'affinement de notre compréhension. En effet, notre ethnographie en gares et en directions centrales nous a fait voir à quel point le rôle des agents était changeant, demandant une conception variée (architecture, aménagement, services). Au regard d'un aménagement figée dans le temps et dans l'espace, réorganiser les corps en mouvement est apparu comme un levier majeur de ce réinvestissement de l'espace.

4.1.3 Le positionnement du chercheur chez SNCF

Le rattachement s'est fait au sein de *SNCF Voyages*, gérant l'activité TGV de SNCF, sa politique commerciale, la desserte, les espaces de vente et d'information ferroviaire en gare, ainsi que ses agents commerciaux (en gare et à bord des trains).

⁶ L'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) est chargée de la mise en œuvre du dispositif de doctorat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) auprès du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

La thèse a été encadrée par Grégoire Forgeot d'Arc (2015-2017), puis par Sophie Grimaldi qui lui a succédé dans un périmètre de poste élargi à toute la direction de la relation client, au sol et à bord (2017-2018). En tant que doctorante, j'ai été aussi intégrée au groupe de doctorants CIFRE dans l'ensemble du groupe SNCF (environ une cinquantaine, toutes disciplines confondues). En outre, j'ai pu bénéficier du soutien du département Innovation & Recherche chez SNCF : ce département abrite de nombreux doctorants et a donc pu servir d'intermédiaire entre la chercheuse et la direction de SNCF Voyages. Il est à noter que chez SNCF Voyages, la doctorante était la seule dans son statut, ce qui s'est traduit par une immersion complète dans le quotidien organisationnel. Le caractère exclusif de la thèse chez SNCF Voyages a également donné lieu à un véritable enjeu autour de la transmission d'une démarche de recherche, comme nous le verrons par la suite.

Le groupe SNCF est constitué de trois EPIC indépendants : un EPIC, Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial, est un établissement public, une personne morale ayant pour objectif la gestion d'une activité de service public. S'il n'est pas notre objet de nous attarder sur la structure juridique du groupe, il est important de souligner que la création de ces trois EPIC datant de 2014 chez SNCF résulte de l'impulsion du droit de l'Union Européenne dans le cadre d'un marché unique du transport ferroviaire. Dans notre cas, nous soulignons que ces EPIC sont indépendants à la fois juridiquement et au niveau comptable. Le premier EPIC gère l'infrastructure du réseau ferré national français (EPIC Réseau), le deuxième les activités d'exploitation des services de transports (voyageurs et marchandises, abritant les différents transporteurs comme Transilien TER, TGV) (EPIC Mobilités). Autrement dit, alors que l'EPIC Réseau gère la construction et la maintenance des rails, l'EPIC Mobilités gère le transport de voyageurs et de marchandises. L'EPIC dit « de tête » gère les relations entre ces deux EPIC.

SNCF Mobilités intègre différentes activités : les transporteurs (dont « *SNCF Voyages* », gérant le transport des lignes à grande vitesse, autrement dit des lignes TGV) ; et « Gares & Connexions » (G&C), gestionnaire des gares (gérant la construction, la rénovation et l'exploitation commerciale des gares). G&C n'est donc pas un transporteur, et opère déjà pour d'autres « clients » dans les gares françaises (comme Thello, un transporteur Italien). L'ARAFER (autorité de régulation des activités ferroviaire et routières), organisme indépendant de SNCF, veille au bon respect des règles d'ouverture à la concurrence.

Ma recherche est financée chez *SNCF Voyages* dans le cadre d'un dispositif « CIFRE » (convention industrielle de formation par la recherche, soutenu par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.) Au sein de *SNCF Voyages* qui gère l'activité des trains à grande vitesse (TGV), la *direction de la relation client* à laquelle je suis affiliée, gère l'ensemble des métiers en relation avec le client à bord (contrôle et service), et au sol (vente, accueil, information). Cette direction supervise tant la conception des espaces que la trajectoire métier des agents commerciaux en gare. Au sein de cette organisation, notre objet de recherche présente un cas passionnant. En effet, *au sein même du groupe SNCF*, les gares drainent des catégories d'acteurs divers : l'*EPIC Réseau* est propriétaire des quais, *G&C* gère la conception et l'entretien des gares (construction, rénovation, entretien). Enfin, ce sont les *transporteurs* (TGV, TER, etc.) qui gèrent les agents en gare (métier, outils, etc.)

Ces précisions organisationnelles sont essentielles lorsqu'on parle de la gare comme une entité organisationnelle : en effet, en fonction des acteurs considérés en interne, on pressent que les éléments observés seront au moins différents, si ce n'est divergents. A la *SNCF*, j'ai donc été intégrée à une branche et un département purement opérationnel. Si on peut croire que la thèse « en entreprise », ou la « thèse CIFRE » est de facto intégrée à un terrain, on observe de fait une grande variabilité de postures. Chez *SNCF*, les chercheurs sont souvent affiliés à un département de recherche et/ou d'innovation qui constitue une entité indépendante des métiers.

J'ai eu plusieurs rôles de natures assez différentes, et ce étant dû à plusieurs facteurs : l'avancement de thèse, le management, et les terrains en cours. Le rôle a en effet été variable au regard des années concernées : la première année a permis un grand nombre de terrains exploratoires (en gare et en directions à travers des entretiens) ; la deuxième année s'est concentré sur des terrains beaucoup plus ciblés sur la problématique de thèse (gare de Paris-Montparnasse, Bordeaux Saint-Jean et Marseille Saint-Charles). Enfin, la troisième année s'est davantage consacrée à l'analyse des données et à la rédaction du manuscrit. Durant les deux premières années, ma présence en entreprise variait de trois à quatre jours par semaine. Elle était donc assez importante et a permis une intégration, contre balancée par une prise de distance au laboratoire dans lequel la doctorante était au moins une fois par semaine. J'ai eu la chance, pendant la troisième et dernière année de thèse, de bénéficier d'un temps dédié à l'écriture beaucoup plus important. En moyenne, j'ai passé un à deux jours par semaine en entreprise. Pour autant, la conversation, compris comme un fil continu dans le temps, ne s'est pas arrêté avec mes interlocuteurs en interne (voir la section 4.3). Durant ma présence chez *SNCF*, j'ai

participé à différents projets : ateliers d'innovation sur la présence SNCF en gare ; traitement de la situation perturbée (design thinking) ; et projet en local (espace de service en gare de Bordeaux Saint-Jean). Nous détaillerons ces activités dans la partie sur le rôle du chercheur en entreprise (section 4.3).

J'ai donc bénéficié d'une immersion totale sur notre terrain de recherche, dans les directions aménagement et métiers des espaces et agents commerciaux en gare. Le lien continu au département Innovation & Recherche s'est traduit par des rendez-vous réguliers avec le directeur de la prospective. Concrètement, dans ma pratique quotidienne de chercheur, ces rendez-vous de travail ont été autant de fenêtres de réflexivité sur mon rôle. Ils ont permis d'enrichir sous un autre angle les échanges réguliers avec mon directeur de thèse, l'équipe d'enseignants-chercheurs et de doctorants à l'université. Loin de remplacer les espaces de réflexivité à l'université, ils les complètent en présentant l'avantage de tisser des liens entre ma propre recherche et la politique d'innovation générale du groupe. Par exemple, à ma connaissance, ma thèse complète trois projets d'innovation stratégiques du groupe : un projet « TGV 2020 », soit sur le TGV de demain, avec une des orientations qui est dédiée sur les espaces dans ces trains du futur. Un autre projet est sur les dispositifs (outillés, digitaux) d'information en gare, mené par G&C. Un troisième projet est porté par une filiale du groupe, AREP, en charge de l'architecture et du design des gares : ce projet porte sur la transformation des services chez Transilien. Ces projets permettent bien-sûr de nourrir la thèse sur les enjeux associés. Ils sont aussi autant d'occasion de situer le travail dans un projet d'innovation plus large : par là même, se dessine des voies pour sa valorisation interne et externe.

4.2 Les gares, un espace historique entre ruptures et continuités

Dans la littérature sur les gares, il apparaît que celles-ci recèlent de définitions multiples. Nous adoptons une définition inclusive de la gare proposée par Baron et Roseau (Baron & Roseau, 2016), offrant une synthèse de trois dimensions: spatiale, fonctionnelle et liée aux représentations. Nous ajoutons dans ce tableau une colonne (à droite) qui souligne l'évolution historique entre un espace conçu originellement pour une finalité ferroviaire et qui s'en éloigne aujourd'hui.

Tableau 10: une définition inclusive de la gare d'après Baron & Roseau, 2016

Dimensions	Définition	Objet de tension	Evolution historique
<i>Spatiale</i>	« La gare constitue un assemblage complexe d'espaces et de volumes imbriqués, couverts et bâtis ou non, plus ou moins récents ou renvoyant au contraire à une empreinte ancienne » (p.4). Il est noté que « la dimension publique et ouverte est somme toute restreinte : le bâtiment voyageur, le parvis, les espaces de stationnement » (p.4). Enfin, cette dimension spatiale s'étend même au-delà du bâtiment voyageur : « au-delà de son enceinte proprement dite, il faut interroger l'empreinte que la gare détermine dans son quartier ».	La définition de l'intérieur et de l'extérieur de la gare, ce qui délimite ses frontières et ses seuils.	Historiquement, l'espace de la gare était centré sur les quais, puis le bâtiment voyageur. Aujourd'hui, on y intègre un territoire environnant (fonction de multimodalité), ainsi qu'un espace virtuel.
<i>Fonctionnelle</i>	« La gare accueille des usages qui n'ont pas spécifiquement à voir avec la finalité ferroviaire, mais procèdent de son rôle d'attracteur de flux plus ou moins captifs » (p.4). En ce sens les activités dans les gares se diversifient et font appel à l'intérêt de nouveaux opérateurs comme des « publicitaires, acteurs du commerce de détail, professionnels de l'immobilier, des filières agro-alimentaires et de la restauration ». En ce sens, les gares et les quartiers de gare revalorisent les quartiers environnants.	Le flux. L'objet de concentration et de tension est le captage du flux piétonnier dans ces espaces. La délimitation de l'espace, voire sa stratification selon différents niveaux de fréquentation des piétons, va dans ce sens.	Historiquement, la gare est conçue pour accueillir des voyageurs. Aujourd'hui, la création de centres commerciaux modifie la nature du passage en gare.
<i>Liée aux représentations</i>	« La gare peut être lue comme un microcosme d'images et de perceptions fortement articulé avec le macrocosme urbain ». Ces images renvoient à un système de signes élaborés pour cet espace, mais aussi via la généralisation d'objets technologiques. La gare est dans ce sens un lieu de passage mais aussi un « lieu d'ancrage pour des populations ou des activités qui lui confèrent un rôle de place urbaine ». Dans ce sens, la gare produit des pratiques spatiales variées.	Le discours sur la gare, en particulier les discours qui tendent à opposer la gare comme lieu de vie et lieu de transport.	Historiquement, les représentations des gares étaient liées au danger de la foule. Aujourd'hui, l'image des gares tend à la commodifier.

La gare est donc définie de façon variable en fonction de la perspective qu'on adopte. Pour en donner plus de relief et de profondeur, les parties suivantes seront consacrées à une analyse historique de cet objet. Nous verrons comment ces trois niveaux de définition s'y sont créés et s'y côtoient.

- ***Un objet organisationnel de plus en plus éclaté***

Les gares, en tant qu'espace, sont donc gérées par plusieurs entités organisationnelles, juridiques et comptables. C'est ce qui fait de cet objet un objet à la frontière en tant que tel. En effet, au sein d'une gare, les espaces appartiennent à des entités distinctes : SNCF G&C gère le site (bâtiment, signalisation, service d'accueil général), SNCF Réseau gère les voies (rails), et les transporteurs (comme TGV, TER, Transilien) gère les espaces relatifs à leurs propres ventes ou information.

Les agents en gare, par voie de conséquence, appartiennent également à des entités distinctes : certains agents opèrent pour G&C (agents de nettoyage, agents de sécurité, agents d'accueil) ; d'autres opèrent pour les transporteurs (agents de manœuvre pour le garage des trains, agents d'information voyageur, agent de vente, agent d'embarquement, agents d'accueil en salon grand voyageur). Certains agents sont prestataires (agents de nettoyage, certains agents de sécurité, certains agents des salons grands voyageurs) ; d'autres sont des agents SNCF (agent d'information voyageur, agent de vente). On n'entrera pas ici dans le détail de quelles catégories d'agents est prestataire ou non car la situation est très variable selon les gares : dans certaines, l'agent d'accueil est prestataire, dans d'autres, il est SNCF. Dans les unes, l'agent du salon grand voyageur est chez SNCF, dans les autres, ce n'est pas le cas. Pour comprendre ce phénomène, on retiendra que ce qui touche de plus près aux activités ferroviaires (agents d'information voyageur, agents de vente, agents d'embarquement, certains agents de sécurité) est opéré par des agents SNCF qui maîtrisent un savoir-faire métier spécifique. En revanche, ce qui est de l'ordre du service plus général (accueil, orientation, nettoyage) est opéré par des agents prestataires. Auparavant décrite comme une « grande famille », les agents se sont retrouvés éclatés dans des entités qui découpent et segmentent leurs fonctions. En pratique, sur beaucoup de fonctions, ce sont les mêmes agents qui opèrent pour ces entités différentes : le matin, l'agent X va faire de l'accueil général (pour G&C), et l'après-midi, il fait des embarquements TGV (pour SNCF Voyages). Dans les politiques de relation client, cela conduit à une grande complexité ainsi qu'à des partages de responsabilités permanents.

4.2.1 Comprendre la mutation historique des gares : le cas de Paris-Montparnasse

Outre cette définition des gares, nous choisissons de nous centrer ici sur la présentation d'une gare de notre étude, la Gare Montparnasse, à Paris. Cette présentation dédiée à une gare en particulier nous permet de comprendre les logiques sous-jacentes dans des mutations plus générales⁷. Le fait que cette gare ait été le fruit d'un travail ethnographique de longue durée, en deux temps, durant notre thèse, justifie aussi que nous y consacrons davantage de place. De plus, il nous semble que la construction de la Gare Montparnasse, avec sa construction, puis sa démolition et sa reconstruction au milieu du XX^{ème} siècle, offre un cas intéressant et original comparé aux autres gares Françaises. C'est en effet une gare historique, mais entièrement reconstruite il y a à peine soixante ans.

La Gare Montparnasse est au confluent de trois arrondissements à Paris (14^{ème}, 15^{ème} et 6^{ème} arrondissements). Cette gare a été refaite de l'intérieur en 1990 lors de l'arrivée du TGV Atlantique. C'est à cette époque qu'est construite la façade monumentale en verre. Aujourd'hui, on délimite assez classiquement trois zones dans Montparnasse : la Gare Montparnasse I (elle permet d'accéder à toutes les voies TGV et Franciliennes). C'est là où on trouve le hall de gare, les services et les principaux commerces. A cela s'ajoute deux autres zones : Gare Montparnasse II (hall Pasteur situé en hauteur, il dessert l'ensemble des quais du hall I) et la gare Vaugirard (dédiée à ce jour aux TER, Corail Intercités de la ligne Paris-Argentan-Granville, et aux trains *low cost* SNCF OUIGO). Les services transporteurs SNCF sont localisés dans ces trois zones, avec une forte concentration dans la zone I (espace d'information, espace de vente) qui draine la majorité des flux. Nous avons donc affaire à une grande complexité dans la disposition et l'organisation de l'intérieur de ce bâtiment. Un bref retour historique va nous permettre de comprendre comment l'espace et les services associés se sont agencés progressivement dans la ville. Les éléments historiques (chronologie et photographies) sont issus du fond d'archive de la direction des gares, consulté à Paris entre mai et juillet 2016.

C'est en 1840 qu'ouvre le premier débarcadère de la Barrière du Maine qui ne comptait que deux voies et allait jusqu'au village de Sèvres (Guides Gallimard, 2000). C'est en 1852 qu'est inauguré la Gare Montparnasse : le bâtiment présente la typologie des premiers embarcadères,

⁷ Nous retrouverons ces analyses notamment dans les études historique de Karen Bowie (Bowie, 1996) ; Georges Ribeill (Ribeill, 1996, 1999) ; Stéphanie Sauget (Sauget, 2009, 2016) David Bàn (Bàn, 2008).

avec des zones de départ et d'arrivée bien distinctes. On peut observer dans le croquis ci-dessous une représentation de la Gare Montparnasse en 1852. Ce croquis a été réalisé par un architecte d'après les fonds d'archives de la SNCF. On peut y admirer une représentation très fonctionnelle de l'espace, où chaque zone se rapporte à une activité dédiée.

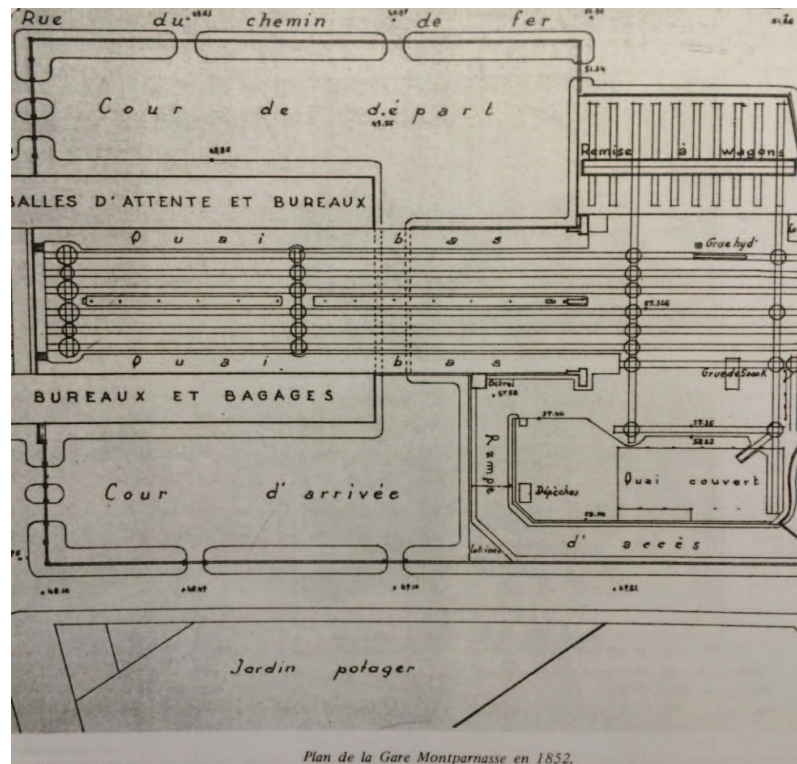


Image 7: une représentation de la gare Montparnasse en 1852

Réalisé d'après des documents d'archives, propriété de SNCF Mobilités, juillet 2016. On peut y lire les fonctions relatives à chaque espace de la gare : « cour de départ », « salles d'attente et bureaux », « bureaux et bagages », « cour d'arrivée ».

C'est à partir des années 1920 que, le trafic explosant, la gare du XIX^{ème} siècle devient trop étroite : par conséquent, en 1929, l'annexe de Vaugirard ouvre. Dans les années 1930, sous l'impulsion de Raoul Dautry, Directeur Général des Chemins de Fer de l'Etat, un grand projet de rénovation de la gare est lancé. On y retrouve l'organisation architecturale du XIX^{ème} siècle, où les gares de départ et d'arrivée sont séparés, souvent d'un côté et de l'autre des voies, permettant de drainer et d'organiser les flux entrant et sortant. L'opération de rénovation est interrompue pendant la seconde guerre mondiale et reprend au début des années 1950 : elle constitue déjà un fort lien entre projet d'urbanisme (l'ensemble du quartier de Montparnasse est rénové), et un projet ferroviaire (par la multiplication des voies de circulation). En particulier, ce sont l'interconnexion du rail avec les autres moyens de transport (métros, taxis)

qui y est étudiée. Ce projet donne lieu à la destruction de l'ancienne gare en 1969 : le terrain est mis à disposition pour la construction de la Tour et du centre commercial. La nouvelle gare est surplombée d'un immeuble comportant 750 logements et des services. Dans les années 1990, l'Agence d'architecture de la SNCF remanie la gare pour l'arrivée du TGV. Ce qui nous intéresse particulièrement est le travail sur la façade qu'offre cette rénovation : la question a bien été de redonner de la visibilité à la gare. En effet, depuis 1964, la gare était comme devenue invisible dans la ville : l'entrée était comparable à celle d'un bureau ou d'un commerce. On peut voir dans la photographie dans la vignette suivante, tirée d'un fond d'archive, comment la gare se fond dans le paysage urbain, sans marque visible spécifique.

Dans les années 1990, le projet de l'Agence des Gares est de « renouer avec la tradition des gares parisiennes et rendre à la Gare Montparnasse l'image d'une gare : qu'on la voit de loin, que depuis la ville on voit la gare et que depuis la gare on voit la ville » (extrait du fond d'archives de l'agence des gares à la SNCF). Cette volonté de construire une gare visible, esthétique comme un lieu de vie recèle d'une vision étudiée : Jean-Marie Duthilleul, architecte et ingénieur de gares chez SNCF, co-fondateur de l'agence d'architecture des gares (AREP), décrit ces dernières comme des *cathédrales*. Depuis les années 1990, au niveau du parvis extérieur de Montparnasse, on peut y voir une façade importante qui, sans confusion aucune, nous signifie bien que nous sommes ici en face d'une gare. De même que la construction d'une façade recèle d'un geste architectural que l'on pourrait qualifier de politique, la dalle au-dessus des quais a présenté également une question de visibilité. Mais dans ce cas précis, il a plutôt été question de cacher les voies plutôt que de les montrer. Nous pouvons voir dans les deux photographies ci-dessous une comparaison visuelle entre deux époques (avant et après 1990).

La gare Montparnasse présente ainsi la caractéristique de ne pas disposer à ce jour de bâtiment historique (c'est-à-dire, ici, d'un bâtiment datant de sa date de construction originelle). Cela reste assez notable en France où les gares sont protégés en tant qu'objet patrimonial. Ainsi, il est plus facile dans ce cas de souligner les ruptures successives de l'accroissement du trafic dans les années 1920-1930, puis l'arrivée des lignes à grande vitesse à partir des années 1980. Parce qu'elle a été rénovée assez tôt dans le siècle, la Gare Montparnasse présente une valeur quasi pédagogique dans la manière dont elle conçoit et aménage la gare, au long des XIX^{ème} et XX^{ème} siècle. Elle souligne les ruptures dans l'aménagement (en particulier la visibilité de la gare en tant qu'objet urbain), et des continuités certaines (la localisation des services SNCF dans la gare dans notre cas).

Vignette 7: : la façade de la gare Montparnasse à travers l'histoire



Photographie (fond d'archive SNCF) : la façade de la gare Montparnasse entre 1964 et 1990.



Photographie (fond d'archive SNCF) : la façade de la gare Montparnasse après la rénovation des années 1990 (porte Océane).

4.2.2 Une lecture historique de l'objet gare

« Nous disions que les gares seraient bientôt les cathédrales de l'humanité, l'endroit attirant, le point de rencontre des nations, le centre où tout convergerait, le noyau de gigantesques étoiles aux rayons de fer s'étendant jusqu'aux bouts de la terre (...). L'architecture qui découlait du temple dans l'antiquité, de l'église au Moyen Age, résultera chez nous de la gare »
« Des gares de chemin de fer », Théophile Gautier, *Le Moniteur Universel*, 13 juillet 1868

▪ *Les gares, emblème de la modernité*

Les gares ont été conçues comme des espaces de transit, avec une forte tradition fonctionnaliste dans leur conception. Les constructions des gares marquent le passage d'un transport de marchandises à celui de voyageurs : on parle d'abord d'*embarcadère* dans les années 1830 par référence aux canaux, avant de développer à partir des années 1840 de véritables bâtiments avec des services tels que la billetterie, la salle d'enregistrement des bagages, la salle d'attente, une halle pour la circulation des voyageurs et la dispersion des fumées de locomotives. Il est essentiel de rappeler combien le mouvement Saint-Simonien a compté dans le développement du modèle ferroviaire en France : la majorité des ingénieurs, futurs dirigeants des compagnies de chemin de fer, ont été formés à cette école de pensée qui se dénote par sa foi dans le progrès et dans l'industrie. Ce mouvement a aussi conduit à une influence marquée auprès des Politiques, notamment avec le *Globe*, organe de presse officiel du mouvement. C'est ainsi que la question du chemin de fer rentre à la Chambre des députés en 1833 pour étude. On citera

Paulin Talabot, futur dirigeant du Paris Lyon Méditerranée, les frères Pereire, créateurs du réseau du Midi, Charles Didion, qui dirigea le Paris-Orléans, comme parties prenantes emblématiques de ce mouvement.

Le développement du chemin de fer marque le tournant de la première révolution industrielle en Angleterre dans les années 1830. En France, c'est sous Napoléon III que le modèle ferroviaire se développe le plus, avec la création de compagnies privées qui exploitent les lignes et les infrastructures construites par l'Etat. La coopération entre l'Etat et les compagnies privées sont précisées en 1842, ce qui conduit à un regroupement des entités existantes : on passe alors d'une cinquantaine à six compagnies en 1857. Outre la compagnie du Paris-Orléans qui existait depuis 1838 et la compagnie du Nord depuis 1845, la compagnie du Midi fut créée en 1852, la compagnie de l'Est en 1854, la compagnie de l'ouest en 1855, et la compagnie du Paris Lyon Méditerranée en 1857. Après la première guerre mondiale, le développement de l'automobile entre deux guerres, et la crise des années 1930, ces compagnies privées sont en difficulté financière. Cette évolution conduit à la nationalisation en 1937 avec la création de la SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer). C'est parallèlement à cette prolifération des lignes de chemins de fer que les gares se développent partout en France : la gare, tout comme la mairie ou l'école, est le symbole d'une modernité sur tout le territoire.

La gare se développe au travers de la conception de bâtiments modernes. Elle est pensée comme un espace destiné à discipliner les flux et maîtriser la circulation des trains en toute sécurité. La dissociation entre les accès de départ (attente, enregistrement des bagages) et d'arrivée (récupération des bagages) témoignent de cette volonté de maîtrise. L'organisation très hiérarchisée des lieux sert ces objectifs : les métiers sont différenciés, mais sont placés sous la même autorité du « chef de gare ». L'organisation spatiale marque cette hiérarchisation entre les usagers de la gare : les salles d'attentes reprennent la division en classes des trains avec un confort différencié ; les voyageurs sont enfermés dans les salles d'attentes avant le départ des trains ; la salle des pas perdus marquent le passage entre passagers extérieurs et intérieurs, avec un billet permettant d'accéder au quai. Les gares sont aussi le marqueur d'un nouvel espace-temps, dont l'horloge est le symbole, une sorte d'archétype, situé en façade ou sur les campaniles. A l'extérieur des gares, se développe aussi une organisation spatiale spécifique avec ce qu'on appelle « les quartiers de gares ». La majorité des gares se sont construites au cours du XIXème aux abords des grandes villes, et non pas dans leur centre. C'est pourquoi on peut parler historiquement de la gare comme d'une porte ouverte sur la ville, reliée au centre

par un grand axe de communication (avenue, boulevard). La gare se situait alors dans un quartier neuf ou rénové, comme à Paris, où le développement des gares s'est fait de pair avec les travaux planifiés par le baron Haussmann. Le centre de la gare en tant qu'espace de transit contre balance alors le centre historique. Aujourd'hui, on observe le même phénomène dans la modernisation de gares existantes comme à Bordeaux, avec un projet de gare qui s'insère dans un projet de construction urbaine (quartier d'affaires, logements).

- ***La gare, épicerie de la transformation du travail***

Les gares sont ainsi le théâtre du développement de nouvelles formes de travail et de son pendant, le loisir : le chemin de fer a accompagné l'organisation du travail sous l'ère de la seconde révolution industrielle, en favorisant les échanges de biens et les déplacements de personnes – en 1882, 189 millions de voyageurs ont déjà pris le train. En parallèle de ce phénomène, le tourisme se développe à partir de la moitié du XIX^{ème} siècle avec les trains dits de « plaisir », nés en 1847 entre Paris et la Côte Normande. Avec un essor dans les années 1880, ils servirent le tourisme de masse. Les accords de Matignon du 1^{er} août 1936 viennent généraliser à l'ensemble des catégories sociales ces loisirs en accordant 12 jours de congés à tous les salariés. Les billets de congés payés, à 40 % de réduction, furent créés en amenant par conséquent des voyageurs supplémentaires. Ces transformations accompagnèrent une hausse du trafic et de la fréquentation des gares. Outre les congés payés, les gares sont aussi des puissants promoteurs des diverses expositions universelles qui ont lieu à Paris de 1855 à 1937. L'exposition de 1900 conduit à la construction de la gare d'Orsay. Les compagnies mobilisent les technologies de pointe comme l'électricité pour l'éclairage des intérieurs. On comprend ainsi comment les gares ont incarné une modernité qui a mué à travers les périodes historiques.

- ***La visibilité des gares, un enjeu politique***

La visibilité des gares est un élément central et déterminant dans la compréhension de ce qu'elle représente comme enjeu politique. L'intégration de la gare dans la ville conduit à soigner les façades de la gare comme s'intégrant dans un ensemble urbain. Les compagnies de chemins de fer et l'Etat ont investi la décoration de ces ensembles architecturaux via les *allégories* : les dieux de l'Olympe et leurs attributs sont représentés en façade comme un hymne au voyage, ou elles personnifient les villes desservies comme à Paris-Nord. La gare emprunte à l'architecture des modèles existants, comme la mairie, l'école ou l'église, selon une approche qualifiée d'*historiciste*. On dénote jusqu'en 1880 des gares « portes » (la gare du Nord, porte d'entrée et de sortie de la ville) ; puis de 1880 à 1900 des gares « palais » (la gare de Montpellier, bâtie

comme une vaste demeure), et enfin au début du XX^{ème} siècle des gares « églises » (la gare de Lyon, avec son campanile qui rappelle le clocher d'église) (Guides Gallimard, 2000). Les plus petites gares, quant à elles, se réfèrent aux écoles, mairies, et pavillons. En 1920, l'électrification des lignes permet d'abandonner les grandes halles destinées à l'évacuation des fumées, laissant le rôle de l'architecte se déployer. De 1920 à 1930, on parle du *modernisme* avec une nouveauté des matériaux (emploi de l'acier) et de l'espace (conduisant au choix de la forme et des matériaux). La recherche de nouveauté dans le style se déploie dans l'entre-deux guerres, avec notamment le développement du courant régionaliste, s'opposant à l'uniformité des gares industrielles. A partir des années 1960, les gares usent de structures en béton : les bâtiments historiques sont parfois rasés (comme la gare Montparnasse) pour construire des centres de transit plus importants. Les gares se développent en profondeur (via la création de vastes souterrains, comme en gare de Lyon en 1980), et en hauteur (création de bureaux au-dessus de la gare Montparnasse au début des années 1970).

C'est avec le train à grande vitesse (lignes Atlantique en 1989, Nord en 1993, Méditerranée en 2001) que se développe un renouveau architectural avec la création de nouvelles gares. En effet, jusqu'en 1990, date de mise en service d'un grand nombre de ces lignes, on décompte 200 rénovations de gares, parmi elles celles de Rennes, Marseille, Bordeaux-Saint-Jean, outre les gares Parisiennes. La création de gares comme celles de Lille-Europe, Roissy, ou de Marne-la-Vallée voient le jour. D'autres sont créées hors des villes, comme la gare TGV Lorraine, ou d'Aix-en-Provence TGV (dites gares « bis » car elles s'ajoutent aux gares historiques en centre-ville). Ces espaces dénotent par une architecture nouvelle, plus légère, composée de métal. Ces pôles sont dans le même temps pensés comme des lieux de vie, avec le développement en masse de commerces et de services. Une attention est portée à la circulation de la lumière dans ces nouveaux édifices : c'est pourquoi on favorise des façades vitrées. On note l'emploi de matériaux comme le béton, allié au bois qui apporte de la chaleur, et du verre pour la lumière. On remarque aussi que l'usage de ce type de matériaux se répète dans les espaces de ventes déployés depuis 2013 pour les boutiques TGV. Le travail sur la façade n'est ainsi pas seulement un détail architectural mais procède d'un affichage clair au regard des investissements fournis.

▪ *Les représentations des gares*

Cette conception des gares à travers l'histoire est liée à la représentation que s'en font les usagers. Elle est variable dans l'histoire (Schivelbusch, 1990) et recourt à des imaginaires variés (Sauget, 2004 ; 2005 ; 2008 ; 2016), (Ribeill, 1996 ; 1999). En effet, ces représentations ont

fortement joué sur la conception des gares, passant d'un lieu fermé à un lieu ouvert (Bàn, 2008). Au XIXème siècle, on assimilait l'usager à un danger, car relié à la foule (Bowie, 1996) avec des velléités révolutionnaires. Ce détour historique (Sauget, 2004) nous permet de comprendre pourquoi nous sommes passés d'une gare conçue comme un bastion défensif (Ribeill, 1996), à une gare ouverte où le voyageur est libre de se déplacer. Au début des chemins de fer, les voyageurs étaient enfermés à clef à la fois dans la salle d'attente (correspondant à la classe de leurs billets, jusque dans les années 1880), mais aussi dans les voitures (l'accident du 8 mai 1842 mettra fin à cette pratique). Cette logique de l'usager appréhendé par le flux reste dominante jusqu'à la moitié du XXème siècle, et se modifie pour partie avec l'introduction du paradigme commercial dans les gares (Ribeill, 1999). La vocation de cet espace de transition se répercute ainsi directement sur sa conception à travers le temps. On l'observe aujourd'hui avec la nécessaire articulation des logiques commerciales et de flux (Dang Vu & Jeaneau, 2008).



Image 8: la Gare Saint-Lazare, de Jean-Joseph Enders (1862-1930).

Le travail sur la lumière, inspiré des travaux impressionnistes, noie la foule dans les fumées des locomotives. Nous apercevons, démarquant le premier et deuxième plan du tableau, les barrières d'accès au quai. La foule, au premier plan, contraste avec l'extérieur où se situe les trains.

4.2.3 La relation de service en transformation

Outre la conception des bâtiments, une perspective historique sur les services en gare nous semble importante dans notre recherche. Sur ce point, on peut d'abord se référer à l'approche fonctionnelle de la gare du milieu du XIXème siècle qui assigne à chaque espace une fonction bien délimitée, voire une clientèle dédiée (notamment en fonction des classes de billets comme mentionné dans le paragraphe ci-dessus). On touche là sans doute l'origine d'une contradiction intéressante aujourd'hui : alors que la gare s'affiche et s'affirme comme un espace ouvert sur

la ville et à tous, elle démultiplie des espaces privés où s'expriment les hiérarchies sociales. Par exemple, les salles d'attentes distinguent les clients dits « à valeur » (clients professionnels fréquents), qui disposent d'un salon grand voyageur. L'accès y est contrôlé, et les clients y sont choyés. Un autre exemple est également la différenciation des clients professionnels dans les files d'attentes dans les espaces de vente ou le dispositif d'embarquement.

Outre cet objectif fonctionnel, la gare n'en demeure pas moins déjà un lieu de vie dès son origine, par le rassemblement et le passage qu'elle permet. L'idée largement véhiculée aujourd'hui de la gare comme un *nouvel objet urbain* (rapport Keller, 2009) remonte en réalité au siècle dernier. Le buffet de gare est à ce titre un élément essentiel de cette gare comprise comme un lieu où l'on s'arrête. Les buffets de gare sont d'abord créés pour restaurer les voyageurs lors des arrêts techniques des trains. Avec l'autonomie progressive du matériel roulant, les buffets de gares sont réinvestis pour devenir des lieux de détente, voire de gastronomie. L'enseigne du Train Bleu à la gare de Paris et de Lyon témoignent de ce faste et contribuent à l'ériger en institution. Le développement de la grande vitesse marque le déclin de ce type d'enseigne, la journée n'étant plus consacrée exclusivement au voyage. Le voyageur passe en gare, plutôt qu'il ne s'y arrête : à la limite, il peut y attendre. On note aujourd'hui un regain de ce type d'enseigne dans les grandes gares (brasserie à Bordeaux Saint-Jean, projet à Marseille-Saint-Charles de restaurant étoilé), mais qui est tout autant destiné aux riverains et aux touristes, qu'aux voyageurs. Outre le type de buffet gastronomique, on souligne aussi le buffet de campagne avec une cuisine régionale, développé dans les années 1960 ; la restauration ambulante depuis la fin du XIX^{ème} (chariots) ; et le buffet qui nous est contemporain, soit des enseignes de restauration rapides. Mac Donald est une des enseignes les plus rentables dans nos gares aujourd'hui et on comprend ainsi comment la mutation des buffets de gares sont un marqueur visible de l'évolution des gares, comme lieu où l'on passe, plutôt qu'un lieu où l'on s'arrête. Malgré ces changements, les guichets ne semblent pas avoir changé d'apparence et de fonctionnalité jusqu'au début des années 2000, et c'est bien là ce qu'une brève récolte de photographies nous a permis de constater. La ligne de guichets fait office de référence, et ce jusque dans les années 2000, voire 2010 où on introduit le bureau individuel, cassant avec la ligne de guichets historique.

L'introduction du vocable « client » s'est faite dans les années 1990, avec l'arrivée du TGV. En effet, le TGV a introduit une gamme de prix différenciés par profils, voyages et parcours. Jusqu'alors, le prix du billet était calculé aux nombres de kilomètres effectués : peu importait

l'âge ou le moment de l'année. La nouvelle offre de grande vitesse va conduire à différencier les tarifs selon la rapidité de son déplacement. En conséquence, le vocabulaire client se développe, comme en témoigne ce document daté de 1989, charte SNCF sur la qualité de service : « A la SNCF, on n'est pas un voyageur... on est un client ». Rien n'est plus clair : se décline ensuite les douze étapes de la relation entre le client et la SNCF. De la même manière que la ligne de guichets est stable dans l'espace, ces douze principes suivent une organisation très séquentielle. Plutôt que de les citer tous, nous insérons ci-dessous une photographie du document de référentiel de qualité de service (1989), consulté dans les archives nationales de SNCF (au Mans). En effet, la visualisation du document permet de comprendre d'un coup d'œil comment cette organisation suit une numérotation, avec des cases qui signifient l'interdépendance de chaque étape par rapport à l'autre.

La présentation de ces référentiels de qualité de service est presque caricaturale, tant le client est appréhendé selon des temporalités bien distinctes et définies les unes par rapport aux autres : les étapes 2 (le client réserve sa place), 3 (le client arrive à la gare), et 4 (le client prend son billet) témoignent d'une époque révolue. En effet, une borne automatique ou le site de vente en ligne permettent aux voyageurs d'acheter son billet une fois en gare. Si cette chronologie de la relation client est historique, sa traduction aujourd'hui dans les espaces de service physiques a peu évolué au regard de la transformation des usages.

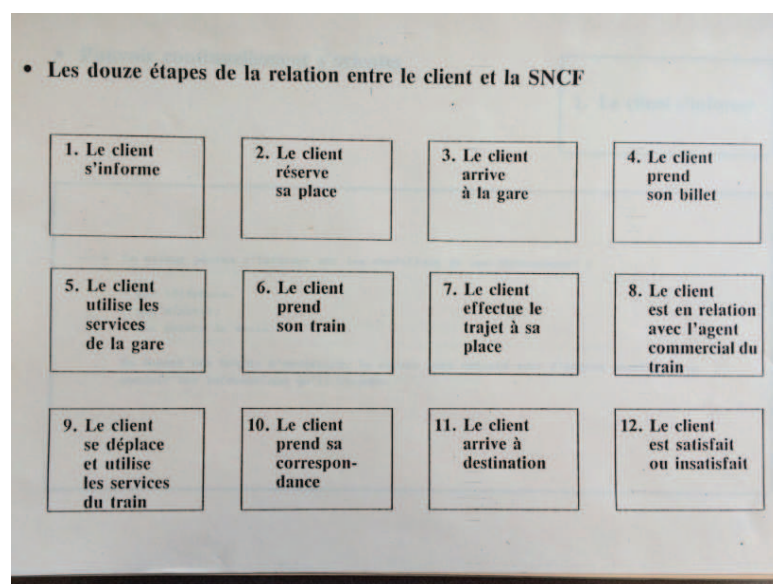


Image 9: les références de qualité de service, Avril 1989, propriété de SNCF Mobilités.

La relation de service est un des secteurs où la numérisation, permise par la mobilité des usages (Gadrey & Zarifian, 2002), a pourtant le plus transformé les modes d'interactions. En effet, la digitalisation des fonctions de la relation de service interroge d'une manière renouvelée la place des dispositifs matériels et le rôle de l'agent humain dans les parcours clients. Cette dématérialisation des interactions concerne tout autant le secteur bancaire, celui de la grande distribution, mais aussi les espaces de transit (lié aux transports de marchandises, biens ou personnes). A titre d'exemple, la gare marque la mutation progressive des métiers historiques, avec des agents commerciaux SNCF qui tendent à se réduire sur les fonctions de vente et d'information, et des agents de plus en plus nomades en gare, autour de dispositifs et d'outils mobiles (Besucco, Tallard, (du) Tertre, Ughetto, 2002). Cette remise en cause du rôle de l'agent humain en gare, liée à l'essor de la technique, n'est pas un phénomène nouveau: l'automatisation débute dès les années 1960, et s'accélère dans les années 1980 avec la diffusion d'outils (distributeurs, automates) à l'ensemble du paysage urbain (Boullier, 1996), modifiant ainsi les modalités d'interactions dans ces lieux (Goffman, 1966). Les années 2000 voient le développement de l'usage d'internet via de nouveaux outils, ce qui marque une étape cruciale dans la création d'espaces virtuels, adjacents aux espaces physiques. Cette transformation va de pair avec une dématérialisation croissante du travail lui-même (développement de tiers-lieux, travail nomade, télétravail), liés à l'essor de la mobilité (Cresswell, 2006). Si l'évolution du rôle de l'humain au regard de la technique n'est pas un élément nouveau, il a pris un dimensionnement important du fait de la diffusion de technologies mobiles à tous les usagers.

- ***Les gares en tant que nouvelles plateformes de services***

L'investissement dans les gares est porté par la branche G&C, et sert le développement de ces lieux comme des nouvelles plateformes de services. Ces investissements concernent des projets de transformation des bâtiments, mais aussi la modernisation et la digitalisation (via le wi-fi) de ces espaces. Les gares se financent d'abord par les péages payés par les transporteurs qui arrivent ou partent des gares : tout comme dans les aéroports, la localisation de départ et de destination ne sera pas sans conséquence. C'est aussi la valorisation immobilière des espaces de gare qui permet d'assurer ces investissements : selon G&C, les revenus générés par les concessions dans les gares ont déjà augmenté de 12% entre 2014 et 2016, avec un objectif de poursuivre cette croissance. Selon une étude menée par G&C en 2017, ce sont les 35 grandes gares en France qui génèrent 60 % de l'emploi et de la valeur ajoutée totale, sur les 3000 gares

en France ⁸. Pour entretenir son réseau, G&C s'appuie autant sur le financement des collectivités, que sur les recettes générées par l'exploitation commerciale des grandes gares.

On note une communication très forte de G&C sur la gare : emblème historique du développement du chemin de fer, elle est promue tant en interne qu'en externe comme le fer de lance de l'innovation. Le train reste perçu d'abord et avant tout comme un moyen de transport, alors que la gare peut sans doute jouer plus facilement sur un éventail de nouveaux usages : lieu de détente, de loisirs, d'intermodalité, mais aussi lieu artistique et d'expression à travers les nombreuses manifestations et événements qui y sont organisés. À ce titre, on pense aux pianos installés dans toutes les grandes et moyennes gares : l'initiative est très connue. Si elle peut paraître anecdotique, elle révèle un changement de paradigme : auparavant uniquement lieu de passage, dédiée au transport ferroviaire, la gare est devenue en quelques années une galerie marchande. Ce phénomène est aujourd'hui une réalité que pour peu de gares en France. Il n'en demeure pas moins que la gare Saint-Lazare joue le rôle de vitrine, une référence en la matière chez beaucoup d'utilisateurs. En conséquence, les gares ne sont plus seulement des lieux d'où on prend son train, mais aussi des lieux de passage, voire de flânerie dans un sens contemporain. Si nous prenons l'exemple de la gare de Lille-Europe, les données en libre accès de SNCF soulignent le différentiel entre voyageurs et volume total d'utilisateurs : 7 millions de voyageurs contre 11 millions d'utilisateurs. Les travaux de la gare (de 2018 à 2020) vont permettre de passer de 800 à 2500 m² pour accueillir des commerces.

▪ *L'importance d'une perspective historique*

Au travers de l'évolution historique des gares et de leurs enjeux actuels, on comprend en quoi la gare est un cas intéressant pour étudier ce que sont devenus nos espaces de transition contemporains. En effet, la gare rassemble plusieurs caractéristiques majeures : d'abord, ce lieu s'est construit et organisé dans l'histoire selon un paradigme assez constant, visible et connu de ses utilisateurs : le transport. La matérialité des gares, dans leur architecture, et dans ses objets, en porte la marque. Ensuite, ce lieu concentre les évolutions stratégiques auxquelles est soumise la SNCF : diversification de son activité à travers l'intermodalité, ouverture à la concurrence, digitalisation de sa relation client, et enfin des enjeux relatifs à la sécurisation des espaces. Enfin, ce lieu porte la marque de l'appartenance du groupe ferroviaire au domaine public. Le

⁸ Source: les Echos, vendredi 11 et samedi 12 août 2017, page 13.

caractère transitionnel de l'espace se dénote à plusieurs niveaux : personnes, biens matériels, informations.

Au regard de notre question de recherche, la gare présente une expérience perceptive assez intense : la gare est historique, mais aussi sonore, émotionnelle, visuelle et cognitive. Espace à la limite entre public et privé (Altman, 1989), ouvert sur la ville mais recelant de nombreux espaces (semi)-fermés, on s'arrête dans la gare en même temps qu'on la traverse. Ses magasins nous invitent à s'y promener et intègre de nouveaux mouvements. Elle recèle d'une foule de réalités, d'objets, d'expériences (im)matérielles et corporelles. Lussault parle bien de la gare comme un d'un « hyper-lieux » caractérisé par « le surcumul incessant, en un endroit donné, de réalités spatiales, matérielles ou immatérielles, variées : personnes, objets, flux, données numériques, richesse capitalisées, production de valeur ajoutée » (Lussault, 2017, p.55). Ces lieux présentent en outre une « surabondance événementielle » (Augé, 1995) : il s'y passe toujours quelque chose de nouveau et d'imprévisible, ce qui change par là-même la fonction et l'usage de l'espace. Cette irruption constante du temps dans l'espace est un élément central dans cet objet d'étude. Plus qu'ailleurs, le temps scande et organise l'espace : à une heure de pointe, le matin, on ne trouvera ni les mêmes commerces ouverts, ni le même nombre d'agents, dans une disposition qui sera totalement différente que pour un départ en vacances. De la même manière, le départ d'un TGV est très cadencé, selon un déroulement du temps soigneusement millimétré. Dans cet espace chronométré et organisé, il est d'autant plus intéressant d'étudier comment les pratiques de travail transforment ces espaces de transition.

4.3 Les agents commerciaux en gare

Nous avons choisi de nous centrer sur les agents commerciaux SNCF en gare pour analyser la construction d'un espace de transition. En effet, c'est bien une perspective sur les pratiques de travail que nous proposons dans cette thèse. Nous explicitons le choix de trois pratiques clés (vente, accueil et information, embarquement). Nous détaillons qui sont ces agents commerciaux, leur identité de métier (3.3.1), la professionnalisation de la relation client (3.3.2), et la place des trois pratiques étudiées dans leur activité (3.3.3).

4.3.1 La segmentation historique des agents par métiers

En gare, les agents commerciaux que nous avons étudiés sont répartis selon deux métiers à la SNCF : la vente (dans un espace clos), et l'escale (dans des espaces clos et ouverts). Ces agents ont des identités de métiers distinctes, ainsi que des lignes hiérarchiques propres. Nous expliquons d'abord brièvement les missions de chaque type d'agent, avant de souligner en quoi elles deviennent de plus en plus communes. Cette trajectoire suit une politique d'« intermétier », soit de polyvalence entre des missions appartenant à des métiers historiquement distincts.

Les agents de vente sont dédiés à la vente de billets de train dans des espaces dédiés (espaces de vente, en gare ou en boutique de ville). Les agents de vente ont pour mission de vendre, d'échanger ou rembourser les titres de transport sur les réseaux grandes lignes (TGV, TER, Intercités). Ces agents, dans les grandes gares, sont gérés par la branche SNCF Voyages (transporteur TGV), même s'ils opèrent pour l'ensemble des transporteurs (TER, Intercités). Ces agents travaillent sur des postes de vente, dotés d'un logiciel spécifique (Mosaïque), dans un espace fermé en gare (espace de vente). Ces espaces de vente constituent historiquement une ligne de guichets. Ils évoluent fortement depuis 2013 vers un concept de boutique avec la différenciation de trois zones pour les clients : accueil (1), zone de vente express (2), zone de vente conseil (3). Ces espaces sont parfois dotés d'un point d'accueil où les agents renseignent les clients. Ils sont également dotés de bornes automatiques d'achat et d'après-vente de billets (bornes libre-service, BLS), où les clients peuvent aussi être aidés par des agents. Enfin, les récents espaces de vente (rénovés depuis 2017) offrent un service de « libre-service accompagné », où la vente est aussi automatisée sur tablette, ce qui permet une interaction facilitée entre la machine et les usagers, ainsi qu'entre agents et clients autour de cet outil. Par cette brève description, on comprend que les agents sont passés d'une position statique dans un espace clos, à un espace ouvert organisé autour de bureaux individuels. Les agents y sont donc plus mobiles, sans pour autant sortir de cet espace délimité.

Les agents d'escale représentent l'autre type des agents commerciaux SNCF en gare, regroupé au sein de ce métier depuis le début des années 2000. Ayant le même uniforme que les agents de vente, il est difficile, voire impossible pour un usager de faire la distinction. Les agents d'escale sont répartis à la fois sur des fonctions de production (mise en place et départ des trains, arrivée et départ des trains via un centre opérationnel), et des fonctions commerciales (embarquement des voyageurs, information, gestion de situations perturbées). Nous nous appuyons ici sur les agents d'escale dédiés aux fonctions commerciales. Ces agents travaillent

sur les quais : plateforme (salle des « pas perdus »), espaces d'informations (ouverts, semi-cloisonnés ou fermés), ainsi que certaines missions de production à bord des trains (propreté, programmation et sécurité des rames au départ et à l'arrivée). Ces agents ont ainsi des missions qui ont eu tendance à se spécialiser de plus en plus ces dix dernières années, suivant les commandes des transporteurs comme TGV. Ces agents ne sont pas formés à la gamme tarifaire et aux évolutions constantes de la politique commerciale de SNCF. Ils ne sont pas familiers des outils de vente, mais pratiquent avec aisance l'usage de la radio pour communiquer d'un quai à l'autre.

Cette présentation très segmentée entre deux métiers commerciaux en gare est une réalité si on se réfère aux noms et à la manière dont les agents affirment leur identité de métier. Dans le même temps, on observe une tendance à l'intermétier qui vise à gommer cette distinction. En effet, on observe une convergence de certaines missions entre ces deux métiers, rendant leurs frontières davantage poreuses. Cette polyvalence des missions est permise par l'intégration d'un nouveau référentiel à la SNCF en 2014, la VO 907 (« référentiel voyageur 907 »): elle décrit les cas où des agents peuvent être amenés à réaliser d'autres missions. Dans une organisation où le rôle prescrit est important, ce cadrage juridique est loin d'être anecdotique. Concrètement, il donne la possibilité à des établissements (c'est-à-dire les unités qui gèrent les agents commerciaux à l'échelle des gares) de réorganiser le travail autour de missions communes entre la vente et l'escale. Par exemple, les agents de vente sont amenés sur plusieurs sites à opérer des missions d'embarquements. Ils passent donc d'un espace fermé, cloisonné, réservé exclusivement à la vente des billets, à un espace ouvert sur la plateforme, ouvert aux flux des clients. Inversement, sur d'autres sites, l'agent d'escale réalise des missions hebdomadaires dans l'espace de vente, dans la zone d'accueil. Lors de notre recherche, nous avons été témoin de la généralisation de cette politique intermétier dans les gares où nous avons effectué nos terrains. Par exemple, lors d'un premier terrain à Montparnasse en octobre 2015, les agents de vente et d'escale n'avaient aucune mission commune et ne se côtoyaient pas. En juillet 2017, lors d'un deuxième terrain, les agents de vente réalisaient tous (sauf exception) une journée par semaine sur des missions d'embarquements des trains. En janvier 2018, les agents d'escale dédié à l'information voyageurs dans un espace fermé (la « bulle accueil »), étaient transférés sur un bureau d'accueil situé dans le nouvel espace de vente (ouvert en avril 2017). On voit donc comment en l'espace de deux ans et demi, la porosité des missions a été très visible sur nos terrains de recherche. Pour autant, il nous semble que la référence au métier est encore très présente : ce sont des *agents de vente* qui font des missions d'embarquements,

ou des *agents d'escale* qui travaillent dans l'espace de vente. L'intégration complète des deux métiers, vers laquelle la direction de SNCF tend, n'est pas visible sur une temporalité de thèse.

Cette distinction entre les métiers, en même temps que la tendance à la polyvalence des missions ces dernières années, est un phénomène invisible et en partie indolore pour le client : en effet, ces deux métiers d'agents ont la même tenue commerciale. Cette tenue a changé plusieurs fois pour devenir de plus en plus haut de gamme, elle est aujourd'hui en bleu marine avec un liserai rouge. Elle est désormais commune à tous les métiers en contact à la SNCF en incluant les contrôleurs (ASCT, agent du service commercial train) et les managers de proximité des agents en gare. En revanche, les fonctions encadrantes dans les gares ne la portent pas. Cette précision, si elle peut paraître de prime abord anecdotique, est importante si on réfléchit au rôle du chercheur dans le dispositif méthodologique. En tenue, on pourra le considérer comme un agent stagiaire ou un encadrant de proximité. En civil, on pourra le considérer comme un curieux observateur ou, le plus souvent, un encadrant de l'établissement. On comprend plus aisément pourquoi, en portant la tenue, le chercheur se fonde davantage dans la réalité observée.

Nous synthétisons ci-dessous les métiers commerciaux des agents SNCF en gare, leurs missions, leur espace d'exercice et les pratiques de travail associées. Nous remarquons que les métiers d'agents de vente et d'escale comportent des missions communes (embarquement, information voyageur).

Tableau 11: les typologies d'agents commerciaux, une présentation par métier, espaces et pratiques.

Type d'agent commercial	Fonctions	Espaces de travail	Pratiques associées
Agent de vente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Opérations de vente et d'après-vente des titres de transport sur le réseau des grandes lignes (TGV, TER, Intercités). ○ Accueil des clients dans l'espace de vente. ○ L'agent de vente peut réaliser des opérations d'embarquements sur certains sites. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Espace de vente fermé (boutique) ○ Sur certains sites : quais 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vendre un titre de transport dans un espace dédié ○ Accueillir le client dans un espace de vente et l'orienter : mission d'animation espace de vente (AEV) ○ Accompagner le client sur une borne automatique
Agent d'escale	<ul style="list-style-type: none"> ○ Embarquement des clients à bord des trains selon des dispositifs divers (filtrage, embarquement à la porte, embarquement sur un dispositif dédié) ○ Renseigner le client sur les espaces ouverts de la gare (plateforme, quais). ○ Réaliser des missions de sécurité à bord des trains lorsque celui-ci est à quai. ○ Prise en charge des clients (situation perturbée, personnes à mobilité réduite) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Espace d'information fermé (bulle) ○ Zone d'information semi-ouverte ○ Agents en mobilité sur les quais et la plateforme 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Accueillir et accompagner les clients sur les portiques d'embarquement ○ Renseigner les clients dans des bulles d'informations dédiées ou en mobilité ○ Prendre en charge les clients en cas de situation perturbée (information, distribution de coffrets repas, hôtels, etc.)

La tendance actuelle vers un métier unique au sol doit aussi se nuancer si on adopte une perspective historique. En effet, si le métier de vendeur existe depuis la création des compagnies ferroviaires, celui d'escale est beaucoup plus récent chez SNCF (début des années 2000). Auparavant, ces fonctions de production et d'information voyageurs étaient bien-sûr déjà réalisés, mais par des agents appartenant au seul métier commercial. Dans les très petites gares tenues par un seul agent, l'image de l'agent qui ferme son guichet pour faire le départ d'un train était une réalité. On ne peut comprendre cette différenciation des métiers commerciaux sans prendre en compte leur professionnalisation. En effet, en créant des missions très spécialisés, on a conduit par le même temps à segmenter les métiers entre eux. Les agents sont devenus peu à peu experts, mais cela a rendu plus difficile le passage d'un métier à l'autre. C'est l'objet de la section suivante : comment le métier des agents s'est transformé en parallèle de la professionnalisation de la relation client chez SNCF.

4.3.2 La professionnalisation de la relation client

Le métier des agents commerciaux en gare est face à un mouvement de professionnalisation: leurs missions se sont diversifiées et complexifiées. Nous considérerons d'abord comment la généralisation du train à grande vitesse a professionnalisé conjointement les fonctions de vente et d'information. Nous verrons ensuite comment l'évolution même de la gare a demandé aux agents de jouer un nouveau rôle auprès des usagers, évoluant d'une fonction de transport à celle, plus large, des services dédiés à la mobilité.

Si on considère le métier de la vente, les missions ont évolué en parallèle de la complexification tarifaire, avec l'arrivée et la généralisation du transport à grande vitesse. Auparavant, le métier de la vente était celui du distributeur de tickets, tel une machine qui n'est pas sans nous faire penser au *Poinçonneur des Lilas* immortalisé par Serge Gainsbourg. Le tarif était indexé au kilomètre parcouru : le calcul du tarif était donc uniformisé pour tous types de clients. L'arrivée du train à grande vitesse (TGV) introduit une gamme tarifaire différenciée : c'est le tournant commercial à la SNCF dans les années 1980. Les tarifs ne sont pas calculés au nombre de km parcourus mais selon le temps (période d'affluence, de creux, train de pointe, etc.), et le profil du client qui devient de plus en plus ciblé (jeune, senior, famille, enfant, etc.). Le moment où l'on prend son billet est également déterminant : c'est là le principe du *yield management*, compétence centrale de la stratégie commerciale chez SNCF, et dont les usagers en font l'expérience au quotidien. Pour un même train, une même destination, le même jour, les tarifs

évoluent du tout au tout. Les agents de vente se trouvent alors dans une logique d'explication, de clarification de cette gamme pour les voyageurs. Les compétences des agents se sont donc considérablement développées : il leur faut connaître la gamme tarifaire, soit les profils des clients, les cartes commerciales, les mesures d'après-vente, tout en prenant en compte que ces éléments évoluent régulièrement. Le coût d'apprentissage est important et les formations sont fréquentes. Un des rares éléments qui semble avoir été simplifié dans le temps est l'outil de vente : même si l'actuel outil (dit « poste mosaïque ») demande une pratique régulière, il est moins complexe que le calcul manuel que faisait auparavant l'agent.

Si on considère le métier de l'escale (embarquement, information voyageur, prise en charge en situation perturbée), la généralisation du transport à grande vitesse (TGV) a joué aussi un rôle important dans la professionnalisation du métier. En effet, le premier facteur est celui de l'augmentation du trafic généré par l'introduction du TGV. Les trains sont plus nombreux, plus cadencés, demandant une coordination soignée des missions. Par ailleurs, ces trains ont demandé jusqu'à aujourd'hui une prise en charge plus conséquente lors de la séquence de départ : ceux-ci sont plus long sur les voies, et la procédure de départ est juridiquement plus contraignante et donc complexe à réaliser. Par ailleurs, les clients de ces trains sont considérés comme à valeur pour l'entreprise : selon les gares, ils peuvent être accueillis par des agents dédiés (c'est le cas des clients professionnels). Cela se traduit par des missions qui sont commandées aux agents d'escale par le transporteur : la vérification de la conformité de la rame (affichage, propreté, ravitaillement), l'accueil des voyageurs en tête de train, l'embarquement des voyageurs au départ, ou encore la gestion de petits groupes (comme les enfants par exemple). Toutes ces missions sont commandées, comptabilisées au niveau de chaque établissement : elles peuvent évoluer suite à une nouvelle offre ou une nouvelle politique commerciale. C'est pourquoi les agents d'escale sont loin de réaliser seulement de l'information voyageur de premier niveau (où se trouve la voie, le train, l'heure de départ, d'arrivée, localisation des toilettes, etc.). Leur temps est cadencé par la réalisation de toutes ces missions qui demandent des compétences spécifiques. En outre, ce qui joue aussi sur la professionnalisation de ces agents est l'évolution des outils concernant l'information voyageurs. Suivant une tendance chez les clients, les agents ont été peu à peu dotés de smartphones à l'escale, puis beaucoup plus tard à la vente (le mouvement est actuellement en cours). La diffusion de ces outils les place à minima au même niveau que le client qui en possède aussi.

Enfin, c'est l'évolution du rôle de la gare qui a amené les agents à professionnaliser leur activité. Ils se situent dans un espace, la gare, qui joue le rôle « de synapse entre la ville et le réseau, de pont entre l'arrêt et la mobilité » (Ollivro, 1996, p.37). Ollivro souligne en quoi les dimensions temporelles et spatiales de la gare sont découplées entre leurs fonctions internes, liées au transport ferroviaire, et externes, liées à la ville. Historiquement, les fonctions des agents sont tournées exclusivement vers le transport ferroviaire. Compte-tenu de la démultiplication fonctionnelle des gares (devenues des lieux d'intermodalité), les demandes des usagers évoluent : les agents se situent dans un environnement où divers modes ont pris le pas sur le seul train. Il semble se créer un décalage entre des agents tournés et formés vers le transport ferroviaire, et des lieux et usages de la gare devenus protéiformes. Ollivro (1996) nous amène ainsi à comprendre en quoi les agents commerciaux sont dans un mouvement temporel, entre le transport et la ville. Il suffit de se référer au nom générique de « cheminot » donné à toute personne travaillant à la SNCF, qu'elle soit cadre dirigeant ou agent d'exécution, ce nom explicite textuellement cette identité en mouvement⁹.

Malgré l'évidence de ce mouvement permanent, les attitudes de service à la SNCF, telles qu'elles sont étudiées dans la littérature (Collard, 2010), ne porte pas spécifiquement sur le rôle du corps : elles mettent l'accent sur la « visibilité pour les clients » (port de la tenue réglementaire, de chaussures de ville, du badge nominatif), sur l' « attitude générale » (prise de parole et de congé avec le client), ainsi qu'à « l'information donnée » (qualité des renseignements, et pédagogie de l'agent) (Collard, 2010, p.39). Les demandes sur la qualité du service rendu noie le rôle du corps dans l'ensemble des « attitudes de services » regroupant à la fois des éléments textuels, informationnels et corporels.

4.3.3 Les pratiques de travail des agents commerciaux

Nous revenons ici sur notre choix de nous centrer sur les *pratiques de travail* des agents commerciaux. D'autres choix étaient ouverts : nous aurions pu nous centrer sur des typologies d'agents par métiers (vente, escale) ; nous aurions pu aussi nous centrer sur une typologie

⁹ Le nom de « cheminot » désigne communément les employés du chemin de fer. « C'est une extension de « chemineau », qui renvoie au vagabond, terrassiers itinérants » à la fin du XIXème siècle, « dont il s'est détaché au fur et à mesure de la construction des lignes de chemin de fer » (source : centre national de ressources textuelles et lexicales).

d'espaces (vente, information) ; enfin, nous aurions pu nous centrer sur une typologie de gares (gare Montparnasse, gare de Bordeaux Saint-Jean, gare de Marseille Saint-Charles). Il nous a semblé qu'il était plus pertinent de nous centrer d'abord sur les pratiques, car ce sont elles qui présentent le plus de diversité dans la construction des espaces. En effet, au regard de la porosité de plus en plus importante des missions des agents commerciaux, il apparaît qu'une perspective par métier ne nous offrait pas un point de vue adéquat. De la même manière, une perspective par espace n'est pas pertinente dans notre cas : la notion d'espace connote une zone clairement délimitée avec ce qui est dehors et dedans, intérieur et extérieur, alors que notre objectif est précisément de montrer comment émergent des espaces en dehors de leur conception architecturale.

Nous avons donc choisi de prendre comme unité d'analyse les pratiques de travail : la vente de titres de transport (1) ; l'accueil et l'information (2), l'embarquement des clients à bord du train (3). Ces trois pratiques sont à la fois constitutives de l'activité de ces agents en gare, autant que les points de contacts usuels entre ces mêmes agents et les voyageurs. Ce centrage sur les pratiques nous permet de mettre en lumière comment ces pratiques varient selon les espaces (à un niveau interne des gares, entre des zones différentes ; et à un niveau externe, entre les gares elles-mêmes). Comme nous le détaillerons dans le chapitre suivant, ce sont les pratiques qui varient plutôt que les espaces matériels qui les abritent.

Ces pratiques concernent donc des agents de divers métiers, vente ou escale. De plus, elles peuvent se dérouler dans des contextes spatiaux variés : en tant qu'agent, on peut donner une information dans une bulle fermée, ou sur les quais en mobilité. La vente se déroule dans des espaces ouverts (avec des bureaux individuels) ou une ligne de guichets. Enfin, l'embarquement peut se dérouler avec un dispositif matériel (unité de passage ou les barrières qu'on ouvre ou ferme manuellement), ou sans (le cas où chaque agent se place devant chaque voiture du train). Ces pratiques, qui se déroulent donc dans des contextes spatiaux (espaces fermé, ouvert, semi-ouvert) et temporels variés (pointe, creux) dessinent autant de situations. Elles existent depuis la création des gares : on peut ainsi comparer une ancienne disposition avec une nouvelle, souligner les ruptures et les continuités dans les dispositifs.

Ces pratiques de travail dans un espace-temps de passage constituent autant de situations de travail. La notion de situation ici se réfère autant à Goffman, conceptualisant la situation d'interaction (Goffman, 1988) qu'à Girin, conceptualisant la situation de gestion (Girin, 1990).

Goffman théorise d'abord l'espace public où se déroulent des situations d'interaction. Ces interactions forment des possibilités réciproques de contrôle où les individus formatent l'espace. Dans la situation de gestion, ce qui est différenciant est le motif d'une action, soumis à un jugement externe. C'est donc la présence de cette tiers-partie qui détermine si nous sommes ou non dans une situation de gestion. Les trois pratiques que nous avons ciblées composent des situations de gestion, les agents sont soumis au jugement externe de leur management qui commande, organise et orchestre pour partie ces situations. En effet, ce ne sont pas des situations de nature entièrement improvisées ou inattendues : elles comportent une part importante de prescription dans les dialogues, les outils et les dispositifs en place. SNCF considère d'ailleurs aujourd'hui plutôt ces moments clés du parcours client, plutôt que de parler d'espaces ou de métiers. Nous l'avons compris : en fonction des gares, SNCF va disposer d'espaces fermés ou non, de plus ou moins de mètres carrés, d'agents en nombre variable, etc. De même, en fonction des gares, les agents feront plus ou moins une part importante de missions communes en intermétier. Notre objet d'étude, les pratiques des agents en gare, inclut de cette manière une grande diversité de situations.

Dans ce chapitre, nous avons détaillé comment les pratiques des agents commerciaux en gare s'inscrivaient dans une longue tradition historique, encore très présente aujourd'hui, que ce soit dans les identités de métiers ou la conception architecturale des gares. Nous pouvons maintenant détailler notre recueil de données dans le chapitre suivant.

Chapitre 5

Recueil de données

5.1 Les implications méthodologiques d'une posture phénoménologique

5.1.1 Une ontologie phénoménologique

Dans cette recherche, nous nous concentrons sur les pratiques de travail des agents commerciaux pour démontrer comment émerge et se maintient l'espace de transition. Pour répondre à des défis à la fois théoriques (on connaît peu le rôle des pratiques de travail dans le processus de construction de l'espace), et empiriques (les corps paraissent davantage visibles et mobiles), nous choisissons de nous centrer sur les expressions corporelles des pratiques.

Se concentrer sur ces corps dans la pratique dans un espace de transition questionne *de facto* un aspect fondamental pour notre recherche : celui lié aux modalités d'accès au réel. Gherardi (Gherardi et al, 2013) propose une classification de trois ontologies possible sur le corps : « the body that works through senses, the body that experiences through the senses and the body that knows through the senses » (*Ibid*, p. 333). La troisième approche citée considère que l'accès à la connaissance s'opère par le corps : ce point de vue souligne le rôle des postures, des sons, du toucher et de l'odorat dans l'élaboration de cette connaissance (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003 ; Strati, 2007). Dans cette troisième perspective, les auteurs situent la phénoménologie de Merleau-Ponty comme une pensée fondant l'accès au monde par la perception. Cette perspective est particulièrement riche dans une approche méthodologique où le corps devient un dispositif d'accès à la connaissance. Expérimenter par son propre corps serait ainsi une voie d'accès à la connaissance.

Notre démarche ethnographique (Ybema, et al, 2009) se traduit par une ontologie phénoménologique afin d'étudier les pratiques organisationnelles (Tomkins & Eatough, 2013 ;

Vom Lehn, 2018). La notion d'observation dans notre dispositif vise à intégrer ce déplacement où le corps du chercheur est également pris en compte, selon une tradition phénoménologique (Merleau-Ponty, 1979; Gill, 2014).

Comme le pointent Tomkins et Eatough, (Tomkins & Eatough, 2013), la phénoménologie est souvent utilisée comme un argument ontologique mais se traduit peu par une méthodologie spécifique : « whilst there is a growing body of empirical work which uses phenomenology post hoc and thematically, there is less evidence of phenomenology being used a priori and methodologically in organization studies » (Tomkins & Eatough, 2013, p. 260). Les auteurs donnent des idées pratiques pour conduire une recherche selon cette perspective comme celle de prêter une attention aux corps et aux mots dans la collecte de ses données. Fidèle à une posture phénoménologique, Yakhlef (2010) souligne l'importance de considérer son propre corps de chercheur dans l'analyse des autres corps en mouvement. « The use of the body (including emotions and movement) as a method for understanding other bodies becomes central, since our body is in no way separated from the world (...) we are studying » (Yakhlef, 2010, p. 411). Nous disposons de nouvelles pistes méthodologiques pour une posture phénoménologique dans l'article récent de Dirk Vom Lehn (Vom Lehn, 2018), qui propose une « phenomenology-based ethnography ». L'apport de cette posture par rapport aux approches classiques en ethnographie est explicitée par l'auteur qui pointe comment l'expérience du chercheur est ici prise en compte : « the phenomenology-based approaches (...) can add to the existing body of ethnographic, organizational studies, by putting the subjective, lived experience of managers and organizational members at the heart of the research » (Vom Lehn, 2018, p. 7). L'auteur synthétise trois approches : « life world analytical ethnography » (qui se caractérise par une immersion et une identification complète du chercheur au terrain), « focused ethnography » (un relevé ciblé d'activité et de pratiques organisationnelles), et enfin la « go-along ethnography », (Kusenbach, 2003) (comprendre comment les individus font sens de leur environnement quotidien).

Ces trois postures sont intéressantes dans notre cas dans la mesure où elles soulignent les implications d'une posture phénoménologique. Elles peuvent s'additionner les unes aux autres comme c'est le cas pour notre recherche : une immersion complète chez SNCF depuis trois années, un recueil ciblé de pratiques de travail en gare, et enfin une compréhension des représentations sur ces pratiques par la conduite d'entretiens.

5.1.2 Cadre méthodologique et épistémologique

Notre recherche est une ethnographie, recueillant un matériau qualitatif (principalement observations, entretiens et photographies). Nous articulons étroitement notre perspective phénoménologique avec notre méthodologie ethnographique.

L'ethnographie signifie d'abord l'étude de populations dites « primitives »¹⁰. Bien que les organisations ne soient pas des pays totalement inconnus comme l'étaient les contrées vers lesquelles s'aventuraient les anthropologues, il n'en demeure pas moins que l'entreprise a son propre langage, code, et rituels (Riveline, 1983). C'est pourquoi la posture ethnographique conditionne une présence pour un temps long sur l'objet étudié (Fetterman, 1989). L'ethnographie des organisations s'est développée dans la recherche française et anglo-saxonne, (Ybema et al, 2009) : elle permet de décrire, d'expliquer et d'interpréter le comportement des individus en prenant en compte le contexte, par une récolte de données où s'immerge le chercheur. Dans cette perspective, la posture du chercheur est empathique envers ceux qu'ils observent, en cherchant à comprendre ce que font les individus, mais aussi ce que leurs actions signifient et à quelles normes elles renvoient. Notre positionnement épistémologique se définit par une approche interprétativiste de la réalité observée. Nous nous appuyons sur une démarche compréhensive des phénomènes observés, visant à détailler leurs dimensions construites.

Fidèle à l'ontologie phénoménologique, il est important de considérer les corps en mouvement, les discours des interlocuteurs que nous observons (Tomkins & Eatough, 2013), mais aussi son propre corps de chercheur dans l'analyse (Yakhlef, 2010; Willems, 2017). Le chercheur n'est pas alors pas distinct des acteurs observés : il fait partie de la situation et son action permet de le mettre en relation avec ce qui l'entoure. C'est à partir du moment où le corps est devenu une thématique émergente de la thèse, que j'ai commencé à expliciter le ressenti que j'avais en tant que chercheur (Willems, 2017). Si ces données restent limitées aux observations que j'ai menées en gare, c'est l'expérience empirique qui m'a mis sur cette piste théorique. Dans une tradition méthodologique où le chercheur peut se réclamer d'être extérieur au terrain pour une

¹⁰ Ethnographie : « étude descriptive et analytique, sur le terrain, des mœurs, des coutumes de populations déterminées, particulièrement des populations « primitives » (...) Composé de l'élément préfixe *ethno*-(du grec ethnè) et de l'élément suffixe *-graphie* (récit) ». Définition du centre national de ressources textuelles et lexicales.

plus grande impartialité, j’avais tendance, dans mes premières analyses, à gommer toute référence à mon propre corps et mes ressentis. Or, agissant, dans certaines observations, en tant qu’agent commercial, il devenait important de pouvoir situer la place de mon propre corps et de mes pratiques dans les situations observées. Cette posture phénoménologique a des conséquences sur la manière dont nous affirmons notre positionnement épistémologique. Ce que nous considérons comme *vrai* est ce qui se fonde sur l’expérience, à la fois individuelle et collective des pratiques des agents commerciaux. La posture phénoménologique nous permet même d’aller plus loin : par mon corps, je suis en relation avec les autres corps, j’accède alors à une expérience non pas individuelle mais commune (c’est là la notion d’*intercorporéité* chez Merleau-Ponty). Dans le tableau ci-dessous, nous résumons les points clés de cette posture phénoménologique dans la conduite de notre ethnographie. En effet, les méthodologies se réclamant de cette perspective sont peu nombreuses et nous avons choisi de donner à voir ce que peut donner une récolte de données selon cette approche.

Tableau 12: la méthodologie de collecte de données selon une approche phénoménologique, d’après (Tomkins & Eatough, 2013 ; Yakhlef, 2010 ; Vom Lehn, 2018).

Postures	Définition	Traduction dans notre terrain
Immersion	« The use of the body (including emotions and movement) as a method for understanding other bodies becomes central, since our body is in no way separated from the world (including other people’s bodies) we are studying » (Yakhlef, 2010, p. 411).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un engagement sur le long terme dans notre terrain de recherche durant les trois années de thèse. ▪ Statut d’un membre interne chez SNCF. ▪ Participation à des projets internes chez SNCF Voyages.
Recueil ciblé de pratiques	« Focused ethnography does not require the researcher to spend a long-time in the field to understand a ‘strange’ culture (...). Detailed transcripts of the talk and bodily actions are produced to help the researcher uncover the social organization of actions » (Vom Lehn, 2018, p. 18).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ethnographies « ciblées » en gare de 1 à 8 semaines. ▪ Observations directe des agents commerciaux en gare
Recueil d’impressions	« We are asking participants to do this descriptive work by re-living and re-experiencing the phenomenon » (Tomkins & Eatough, 2013, p. 267).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les entretiens menés avec les agents en gare reviennent en grande partie sur leur ressenti, en se fondant sur une description linéaire de leur expérience de travail.

Notre perspective phénoménologique nous a donc conduit à adopter un ensemble de postures qui se complètent sur le terrain, avec des séquences « larges » et d'autres plus « resserrées », fidèle à ce que décrit Nicolini (2009) dans son étude de la pratique (« zooming in » et « zooming out »). Concrètement, cela s'est traduit par une présence sur la longue durée chez SNCF Voyages (au sein de la direction de la relation client), et des séquences plus courtes en gare (comme nous le détaillerons dans la section 5.2).

Ce positionnement méthodologique conduit littéralement à une « attitude organisationnelle » particulière permettant de se fondre dans le terrain sans y appliquer des théorisations a priori : « this “organizational attitude” is the source and dynamic for prevailing theories and discourses of working life » (Tomkins & Eatough, 2013, p. 270). C'est ici un des principes de la démarche inductive qui préconise de se rendre sur le terrain sans préconçu théorique pour ensuite pouvoir théoriser progressivement. Nous pensons qu'il serait illusoire de croire qu'en tant que chercheur, nous pouvons laisser de côté tout présupposé théorique. Ces cadres sont inhérents à notre manière de voir le monde. Aussi, nous nous réclamons davantage d'une posture **abductive**, fondée sur des allers-retours entre induction et déduction, variant entre une récolte de données et la théorisation qui en découle. Cette manière d'analyser les données, en insistant sur le rôle des corps et des mots, nous a aidé à dégager de nos données l'importance de cette dimension incarnée des pratiques. La posture phénoménologique demande à la fois un captage des pratiques *in situ*, en même temps qu'une posture descriptive et compréhensive des terrains observés : « the results of this phenomenological methodology are revealing descriptions and understandings as well as moments of deeper clarity in which inter-practices can be seen in a fresh and more adequate way » (Küpers, 2013, p.346-347).

5.1.3 Une ethnographie en gare & en directions centrales

Dans notre recherche, notre posture phénoménologique et ethnographique s'est traduite par deux terrains menés en parallèle : une immersion durant trois années dans les directions métiers et aménagement des espaces de services SNCF en gare (correspondant à une posture immersive sur le temps long), et un recueil de données ciblées en gare (correspondant à une posture de recueil de données ciblées). Nous analysons ces relations entre ces deux terrains comme un procédé de « zooming in » (se centrer sur l'analyse de pratiques), et de « zooming out » (les resituer dans un contexte plus général), que décrit Nicolini (2009). Ces deux terrains sont distincts (par les espaces et populations étudiées). Ils se complètent en donnant une vue

panoramique sur les pratiques : leur agencement et leur réalisation. En gare, nous avons eu accès directement à l'observation de ces pratiques en pouvant les *réaliser* pour partie. Notre présence sur le temps long en directions centrales nous a permis de *contextualiser* ces pratiques, d'en comprendre leurs transformations et leurs logiques.

5.2 Une ethnographie organisationnelle

Le travail ethnographique s'est donc fait en gare et en directions centrales (directions métiers et aménagement). Ces terrains ont été menés en parallèle avec une ethnographie en continue en direction, et des études de gares plus ciblées dans le temps.

▪ *Une phase de terrain exploratoire*

Durant la première année, trois mois ont été consacrés à des terrains exploratoires en gare, et deux mois à des terrains exploratoires en directions centrales (septembre 2015 à janvier 2016 sur l'ensemble de la période). Ces six premiers mois ont permis une compréhension fine des enjeux et des problématiques associées aux gares chez SNCF avec notamment 86 entretiens conduits durant cette période (confère section suivante). Ils ont ouvert la porte à beaucoup de potentielles problématiques : autour de la performance, de la digitalisation, de la sécurité, de la conduite du changement des métiers de la relation client, etc. Ce foisonnement d'approches nous permet aujourd'hui de pouvoir justifier en quoi la transformation des pratiques commerciales en gare est au cœur d'évolutions stratégiques profondes. Ces entretiens exploratoires n'ont pas été analysés dans notre traitement de données (codage). Pour autant, ils ont été essentiels dans notre choix de pratiques ciblées pour notre étude.

C'est aussi durant ces mois que j'ai acquis les codes de la « maison » SNCF, en premier lieu son vocabulaire, très complexe. Cette connaissance du « jargon » ferroviaire s'exprime par l'usage très fréquent d'abréviations et d'acronymes chez les agents : « escale », « VO 907 », « juridique-placement », « borne q-matic », « APE », « poste mosaïque », « BLS », « unités de passages » sont autant de mots qui se réfèrent à des outils (systèmes d'informations) ou des métiers spécifiques (l'aménagement notamment). Comprendre et se faire comprendre a déjà été souligné comme un enjeu dans la démarche ethnographique (Fetterman, 1989). Il n'en demeure pas moins que cet exercice à la SNCF, dans des métiers et une industrie technique, représentait un enjeu de taille.

▪ *Le choix de pratiques clés*

La recherche ethnographique se centre donc sur les observations en gare, et se complète par une observation participante dans les directions aménagements et métiers. La SNCF, par la richesse de sa culture, son langage, son histoire et ses métiers, est précisément le type de terrain où l’immersion nous paraît nécessaire pour comprendre en profondeur cet espace de gare. Dans nos terrains de recherches, nous avons mené notre récolte de données sur les pratiques de travail des agents commerciaux. Pour cela, nous nous sommes concentrés sur trois pratiques clés où les agents commerciaux sont en relation, un instant, quelques minutes ou plus longtemps, avec les voyageurs : **l’accueil et l’information (1) ; la vente de billets (2) ; l’embarquement à quai (3)**. Ces trois pratiques ont été choisies pour leur rôle important dans l’organisation du service transporteur TGV en gare : elles constituent en effet les trois moments où le voyageur peut être en interaction avec ces agents commerciaux. Par ces pratiques, les agents commerciaux organisent le passage des voyageurs entre deux zones : la ville et la gare, la gare et le train, l’intérieur et l’extérieur d’une boutique, etc. Certains, comme l’embarquement, sont mêmes devenus de nouveaux passages obligés dans le parcours des voyageurs, avec la généralisation de ces portiques anti-fraude à l’ensemble des grandes gares en France et pour beaucoup de trajets internationaux (Eurostar, Thalys). Ce choix a pu se fixer lors de notre ethnographie exploratoire : nous y avons compris que ces pratiques sont historiques mais en proie à de profondes transformations, en lien avec la digitalisation de ces activités.

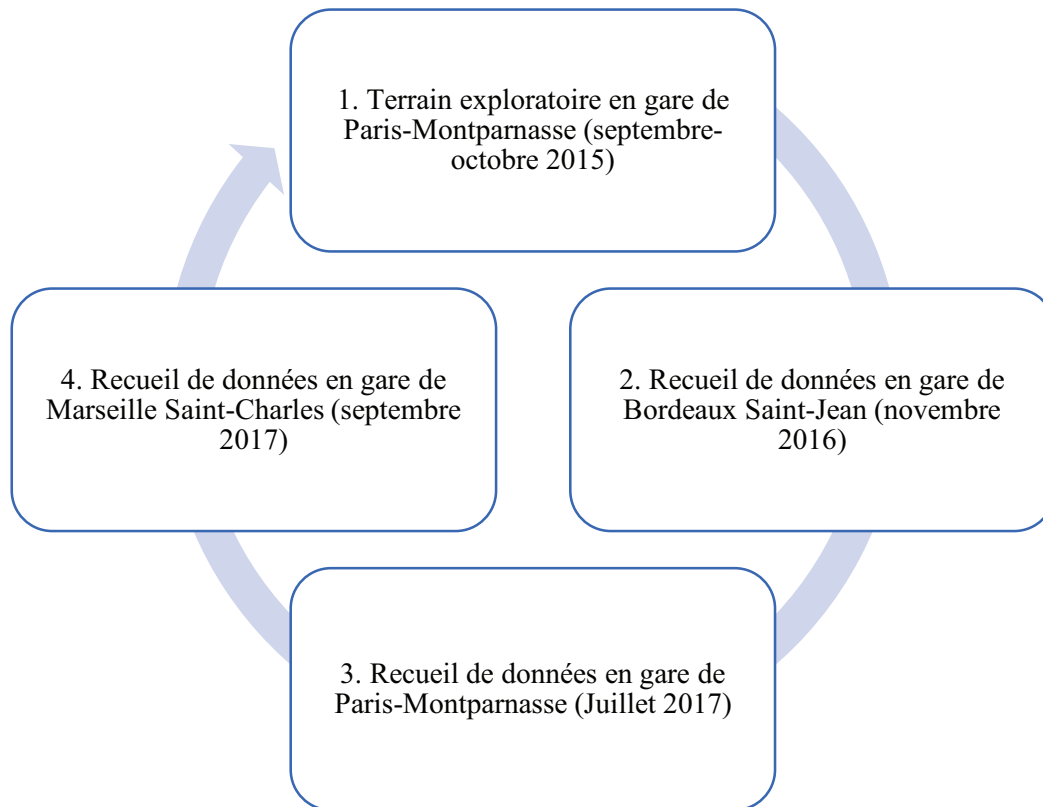
▪ *La place de l’ethnographe*

Outre les périodes récurrentes gare, mon bureau était situé à la Défense, au siège de SNCF Voyages (activité du transporteur TGV). J’étais au sein de la *Direction du Réseau Commercial* (direction gérant les espaces, outils et métiers de la vente) travaillant en lien avec la *Direction des trains et de l’escal*. Au bout de deux ans de thèse, ces directions ont fusionné pour partie pour devenir la *Direction de la Relation Client* (regroupant les métiers en contact client, au sol et à bord). Cette réorganisation va dans le sens d’une plus grande polyvalence dans les métiers chez SNCF : elle est une traduction à un niveau stratégique et organisationnel d’une réalité opérationnelle déjà à l’œuvre depuis plusieurs années. Physiquement, mon lieu de travail a d’abord été au sein de l’équipe outils des espaces de vente, avant de me placer au sein de l’équipe d’aménagements des espaces de vente. Ces bureaux étaient situés juste en face de ceux des équipes gérant l’aspect métier, permettant des interactions informelles fréquentes.

Nous exposons un schéma sur le déroulé chronologique des terrains en gare. Cette représentation sous forme d’une boucle met en valeur le raisonnement abductif de notre

recherche, grâce à de multiples allers-retours sur le terrain. La forme de la boucle représente notre présence sur la longue durée (3 ans) chez SNCF Voyages : elle se lit de droite à gauche.

Figure 2: les temporalités de la recherche en gare



5.2.1 Ethnographie en gares des agents commerciaux

Notre niveau d'analyse est les pratiques de travail de ces agents commerciaux. Nos divers terrains en gare ont donné lieu à la récolte de données présentant : une observation des pratiques (notes de terrain, photographies), complétée par des entretiens semi-directifs centrés avec les agents observés. Nous présentons, par type de données, les objectifs et ce qu'elles ont permis d'apporter dans l'analyse : l'observation participante ; les entretiens semi-directifs centrés ; la prise de photographies ; la documentation interne. Nous expliquons ici le statut des différentes gares dans notre recherche. Enfin, nous synthétisons dans le tableau suivant ces données et leur utilisation dans l'analyse.

▪ *L'observation participante*

Cette ethnographie en gare nous a amené à mener d'abord diverses observations-participantes : c'est là notre source principale de données, celle qui nous a permis de voir et de comprendre les pratiques de travail en gare (confère les annexes pour le détail de chaque séquence d'observation par gare). Lors de notre phase de terrain exploratoire, durant huit semaines à la gare de Paris-Montparnasse, nous avons suivi les agents « en double », c'est-à-dire en se tenant à leurs côtés pendant leur journée de travail. Cela nous a permis de découvrir l'ensemble de leurs pratiques de travail, mais aussi tous ces moments informels (pause, discussions) qui ont grandement comptés dans la compréhension de leur métier. Nos espaces d'observations ont été : l'espace de vente, les quais, l'espace d'accueil. Nous avons noté en quoi consistait l'activité des agents commerciaux, et comment était organisé la pratique de travail dans l'espace (en regardant la disposition, les objets, les dispositifs), le temps (comment se séquence la pratique dans le temps), quels objets étaient utilisés et quelles étaient les postures des agents (position assise ou debout, geste, manière de se tenir, de se déplacer).

Nous prenons exemple du plan de la gare de Paris-Montparnasse pour montrer dans quels lieux nous avons été. Ce plan correspond à la gare Montparnasse telle que nous l'avons connue dans notre première ethnographie en 2015. Lors de notre deuxième séjour en gare, l'organisation spatiale de la gare avait changé, avec l'espace de vente qui était passé au niveau de l'entrée par la rue Mouchotte - au niveau du numéro 42 sur ce plan. Nous avons indiqué par un triangle rouge les endroits des trois sites d'observations : espace de vente (à gauche), quais (au centre), et espace d'accueil (à droite).

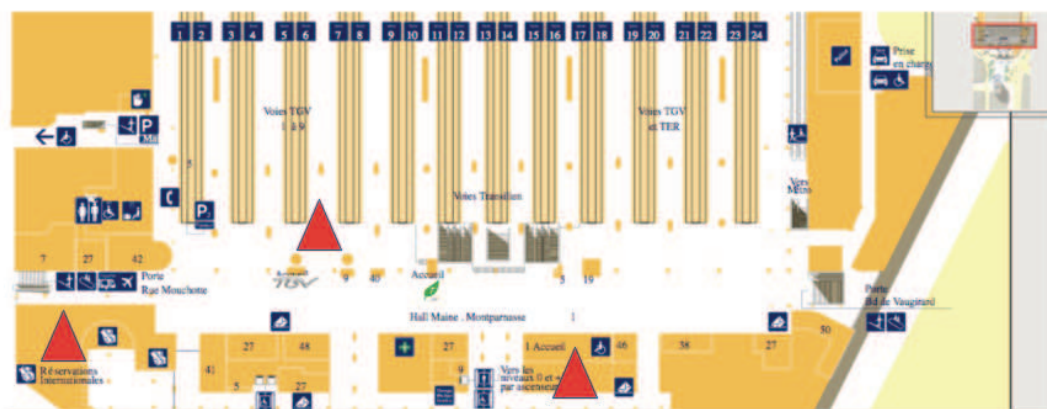
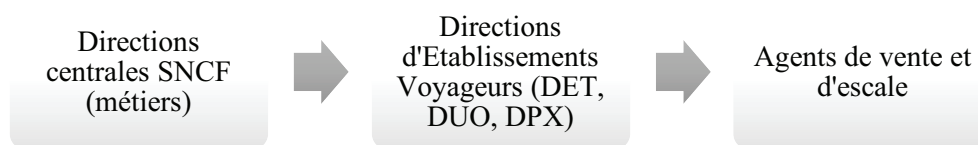


Image 10: les points d'observations en gare, l'exemple de Paris-Montparnasse (plan correspondant à la première séquence d'observation en septembre-octobre 2015).

Les observations se sont déroulées avec un agent dédié, escale ou vente, le plus souvent sur une demi-journée. La désignation des agents pour mener les observations a donné lieu à une attention toute particulière de notre part : en effet, les missions en double » étant un dispositif assez fréquent chez SNCF pour le management de proximité, il s’agissait pour notre étude de ne pas se retrouver assimilé à ce type de dispositif. Lors de ces « missions en double » avec le management, surtout s’il est extérieur à la gare, les agents sélectionnés sont « modèles »¹¹. Compte tenu de ces éléments, il était donc important que nous puissions avoir un libre accès aux agents que nous suivions dans leur travail. Cela a été permis par une présence assez longue sur le terrain, en gagnant la confiance de l’ensemble des lignes hiérarchiques en établissement¹². Ces rencontres, si elles ont été consommatrices de temps, étaient indispensables pour avoir un libre accès au terrain et aux agents.

Nous schématisons ci-dessous les modalités d’accès au terrain chez SNCF¹³.

Figure 3: les modalités d’accès au terrain chez SNCF Voyages.



Certaines de ces observations ont donné lieu à expérimenter par nous-mêmes ces pratiques. Ce sont les agents qui me l’ont proposé : il leur semblait naturel que « je me rende compte par moi-même » de leur métier. Observer par le *faire* nous aura permis d’avoir accès à des données originales, et nous a progressivement dirigé, au fil de notre phase exploratoire, vers une perspective phénoménologique exposée plus ci-dessus. En effet, lorsque nous étions nous-mêmes agents, cela nous a permis de prêter attention à des éléments davantage « ressentis » comme le ressenti de la foule, du son et de la proximité des voyageurs. Comme nous le verrons dans la section suivante (5.3), le degré de participation du chercheur pendant ces observations a été variable, provenant principalement du port de la tenue commerciale ou non.

¹¹ Ces agents sont regroupés dans ce qu’on appelle chez SNCF des « groupes miroirs » et peuvent être sollicités pour tester en avance de phase un dispositif matériel ou une évolution de missions.

¹² Le nom d’établissement se réfère à l’établissement voyageur gare, autrement dit la gare chez SNCF.

¹³ Les trois niveaux hiérarchiques dans les Etablissements (gares) : DET : Directeur d’Etablissement ; DUO : Dirigeant d’Unité Opérationnelle ; DPX : dirigeant de proximité.

▪ ***Les entretiens semi-directifs centrés***

Pendant ou après ces observations-participantes, nous avons menés des entretiens, le plus souvent avec ces mêmes agents. Cela nous permettait de compléter ce que nous avons observé, tout en ayant déjà instauré une relation de confiance avec l'interviewé. La méthode ethnographique, par l'immersion qu'elle suppose, a amené des agents à s'adresser directement à moi, en me proposant de mener des entretiens avec eux. Cela a été le cas d'agents syndiqués, en gare de Paris-Montparnasse et de Marseille Saint-Charles. Ces agents ne sont pas ceux vers lesquels la direction de l'établissement m'aurait dirigée, et cela m'a permis d'accéder à un panel large de représentations. Par ailleurs, la méthode ethnographique permet de faire beaucoup d'entretiens de manière improvisée, pendant les « pauses » ou « coupures » des agents. Certains entretiens ont même été coupés lorsque la situation l'exigeait : le cas d'un arrêt soudain à cause d'une évacuation de gare est par exemple mentionné dans notre partie de résultats.

Les entretiens semi-directifs centrés permettent au « répondant » de s'exprimer « sur les thèmes qu'il souhaite, et dans son propre langage » (Romelaer, 2005, p. 104). Il permet de suivre un guide d'entretien sur un ensemble de thèmes, tout en étant ouvert à « des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain) » (*Ibid*).

Ces entretiens semi-directifs centrés nous ont permis de venir compléter ces observations sur la description des pratiques de travail (espaces, temps, activités, sens). Ces entretiens ont permis à l'interviewé de comparer des pratiques entre elles (entre deux pratiques, mais aussi entre des espaces différents). Nous résumons ci-dessous les quatre grandes thématiques abordées durant ces entretiens.

1. La description des activités de l'agent de vente ou d'escale.
2. La disposition de l'espace (mobilier, outils, disposition, concept d'aménagement).
3. Les différents types de situations rencontrées (normale, perturbée, heures extrêmes, cas jugés difficiles etc.).
4. La dimension collective de ces pratiques (métier, polyvalence des missions).

Ces entretiens ont permis d'accéder aux schèmes de connaissances derrière la performance corporelle des pratiques. Ils ont permis que les agents adoptent des postures réflexives sur leurs propres pratiques : « ça va me travailler toute la nuit ça, (...), ça soulève des questions dans ma petite tête (...). Je suis en train de me dire merde hein, qu'est-ce que, qu'est-ce qui fonctionne pas quoi, en fait » (fin d'entretien avec un agent d'escale).

▪ *La prise de photographies*

Cette méthode ethnographique nous a permis de prendre un grand nombre de photographies à l'aide de notre téléphone portable personnel. Ces photographies avaient, au départ, le statut d'illustrations : elles servaient de « mémos » personnels, dans un contexte d'observation en mouvement où cela n'est pas toujours aisé d'écrire (confère la section suivante). Durant nos deux premiers terrains en gare (terrain exploratoire en gare de Paris-Montparnasse en septembre-octobre 2015 ; terrain en gare de Bordeaux Saint-Jean en novembre 2016), la prise de photographies a été limitée et s'est réduite à une illustration de ce que nous avons déjà noté par écrit. Par exemple, le fait que le comptoir d'accueil SNCF soit situé en face du point de vente des transports urbains Bordelais (cet exemple est donné à voir dans le chapitre 7 de nos résultats).

A l'issue de ces deux premiers terrains, nous avons reconsidéré le rôle que pouvait jouer la prise de photographies en nous apercevant qu'elle mettait en valeur des éléments que nous ne voyions pas nous-mêmes au départ. Nous avons mené, durant les deux études de terrain qui ont suivies, un recueil ciblé sur les pratiques que nous avons choisies : l'accueil et l'information ; la vente ; l'embarquement. Durant cette période, les photographies n'ont pas été des simples illustrations mais sont devenues des données que nous avons ensuite traitées (confère le chapitre 6). En effet, tout comme un entretien sur lequel on revient, qu'on peut interpréter de différentes manières, ces images ont été visionnées en donnant à voir, des mois plus tard, des éléments nouveaux.

▪ *La documentation interne*

Enfin, la méthode ethnographique en gare nous a permis de collecter une source de données complémentaire : la documentation interne. Cela s'est matérialisé par le planning des journées des agents, des tracts d'informations sur l'actualité commerciale (comme une nouvelle offre par exemple), un journal interne d'information, des « briefs » sur les postures (comme les « nouvelles attitudes de services »). Cette documentation nous a permis de trianguler l'analyse de nos données.

Ce recueil de données en gare s'est donc concentré sur ces quatre sources (observations-participantes, entretiens, photographies, documentation interne). Notre longue présence au sein de la SNCF s'est traduite, en parallèle de ces terrains en gare, par une ethnographie en directions métiers et aménagement chez SNCF Voyages.

5.2.2 Ethnographie en directions métiers et aménagement

Nous avons mené une ethnographie participante de deux ans au sein des départements métier et aménagement de SNCF Voyages (branche de SNCF gérant le transport TGV). Nous étions présents dans ces locaux à La Défense de trois à quatre jours par semaine durant ces deux années. Cette présence sur le temps long nous a permis de saisir les enjeux stratégiques de ces espaces temps en gare. La connaissance de ces enjeux nous a permis de pouvoir soulever l'importance des pratiques (vente, information, embarquement) dans l'expérience voyageur, en motivant par là même notre choix de recueil. Nous avons tenu un journal de bord pour comprendre le contexte dans lequel évoluait la présence du transporteur SNCF en gare.

▪ ***Les entretiens semi-directifs centrés en directions***

Nous y avons étudié la manière dont ces pratiques sont comprises et dessinées dans les directions métier, marketing et de conception (architecture et aménagement des espaces). Notre recueil d'analyse se fonde ici majoritairement sur des entretiens semi-directifs centrés. Nous avons interrogé les principaux collaborateurs des directions métiers (vente, escale), ainsi que les collaborateurs des directions aménagement (conception des espaces de vente, d'information en gare). Nous avons également interrogé des acteurs plus transverses sur la valorisation des espaces de gare, la gestion de dispositifs d'information éphémère, des gestionnaires de ressources humaines, ainsi que des ergonomes sur la conduite de changement de ces pratiques de travail. Enfin, nous avons eu la chance d'avoir accès à un panel d'experts sur la gare (sociologue, historien, géographe et urbaniste) qui nous ont permis de contextualiser l'émergence et le développement de ces pratiques. Ces entretiens semi-directifs centrés ont suivi une vague d'une cinquantaine d'entretiens exploratoires (non-enregistrés), durant la première année de terrain. En annexe, on trouvera le détail des entretiens menés : exploratoires (fonction) ; semi-directifs centrés (fonction, durée, période).

▪ ***Participation à deux projets de design de service***

Ce terrain a également laissé place pour partie à une recherche davantage participante : nous avons co-organisé des ateliers de créativité sur « le futur des espaces transporteurs » lors de la première année de thèse (année 2016), et nous avons participé sur huit mois à un groupe projet sur la conception d'un espace de service SNCF sur la gare de Bordeaux Saint-Jean (durant l'année 2017). Nous avons eu accès grâce à ce terrain à la manière dont les concepteurs imaginent un espace en gare, en particulier les parcours des usagers. La collecte de données s'est ici concentrée autour d'ateliers de projections (dont 6 extraits de restitutions ont été

enregistrés et retranscrits), de réalisations de dessins et de plans. Ces matériaux est grandement nourri par ma propre participation à ce terrain: dans l'animation de ces ateliers de créativité, et dans ma participation au groupe projet sur l'espace de service SNCF à Bordeaux.

Afin de pouvoir trianguler nos données, cette ethnographie des directions aménagements et métiers nous a permis de récolter des données secondaires : fiches métiers, référentiels RH précisant les postures, rapports ergonomiques sur le métier des agents commerciaux, fiche rappels sur les gestes métiers à destination des agents, grilles d'évaluations, critères de performance d'un agent commercial. Nous disposons ainsi d'un large panel de données sur la manière dont les pratiques sont organisées.

▪ ***La mise en abyme du terrain dans notre recherche***

Il est intéressant d'avoir eu ces deux expériences de terrain à la SNCF, car celui en gare était considéré comme un « terrain » du point de vue des directions aménagements et métiers. Ainsi, les ethnographies en gares ont été une sorte de « terrain dans le terrain ». Cette variabilité des terrains est intéressante et fructueuse car elle permet de bénéficier d'une multiplicité de points de vues sur le terrain global de SNCF. Les ethnographies en gare me permettaient de prendre de la distance par rapport à l'ethnographie réalisée dans les directions centrales, *et inversement*. La prise de distance, d'analyse et de discussion que m'ont offert la vie de laboratoire ont été d'une autre nature, plus propice à une analyse et une montée en théorisation. Cette recherche ethnographique nous offre donc un double point de vue sur les pratiques des agents commerciaux, qui nous permet de présenter à la fois le contexte organisationnel, mais aussi les pratiques in situ. Nous exposerons dans une section suivante le fil de discussion en continu avec le terrain : il s'est fondé sur un retour d'expérience de mon vécu en gare auprès des directions aménagements et métiers. Ces retours se sont traduits par des échanges ou discussions informelles, ou parfois par des livrables type des supports power point avec mes principaux points d'étonnements. C'est là aussi la valeur d'une recherche ethnographique dans une entreprise qui reste encore très segmentée entre ses directions et sa production.

Tableau 13: trois pratiques étudiées dans des gares & configurations diverses.

Pratiques/ Gares	Vente	Accueil & information	Embarquement
<i>Paris-Montparnasse</i>	Espace de vente en ligne de guichet	Bureau d'information fermé	Embarquement en tête de quai manuel ¹⁴
	Nouvel espace de vente en bureaux ouverts	Information itinérante	Embarquement à la porte de chaque voiture ¹⁵
			Embarquement automatisé ¹⁶
<i>Bordeaux Saint-Jean</i>	Espace de vente en ligne de guichets	Comptoir d'information fermé	Embarquement en tête de quai manuel
		Information itinérante	
		Salon grand voyageur	
<i>Marseille Saint-Charles</i>	Espace de vente en ligne de guichet	Bureau d'information fermé	Embarquement en tête de quai manuel
		Information itinérante	Embarquement spécifique aux trains OUIGO ¹⁷

¹⁴ « **Embarquement en tête de quai manuel** » : ce terme renvoie à une configuration où le quai est fermé par une barrière près de laquelle les agents se tiennent pour contrôler les voyageurs. Il y a donc un point de contrôle.

¹⁵ « **Embarquement à la porte de chaque voiture** » : dans cette configuration, un agent différent se tient devant chaque porte du train. Il y a donc autant de points de contrôle que de voitures dans le train.

¹⁶ « **Embarquement automatisé** » : dans cette configuration, ce sont des portiques qui sont installés en tête de quais (portes qui s'ouvrent automatiquement dès lors qu'on présente un billet valide pour le train au départ). Il y a donc autant de point de contrôle que de portes.

¹⁷ « **Embarquement spécifique aux trains OUIGO** » : ces embarquements sont de type « manuel » ou « automatisé » mais sont renforcés au niveau du dispositif de sécurité, au regard de la forte affluence et des renvois fréquents de voyageurs (notamment pour la règle stricte d'un bagage par personne).

Tableau 14: une collecte de données diversifiée.

Source de données	Contenu	Supports	Nombre	Utilisation dans l'analyse
Observations directes	Observations à découvert & incognito des trois pratiques ciblées en gare	Journal de bord : =108 pages	69 pages	Décrire les pratiques <i>in situ</i>
	Observations à découvert en directions centrale sur le design de service en gare		39 pages	Prendre de la distance avec le terrain
Entretiens	Entretiens exploratoires en gare et en directions centrales ¹⁸	Dictaphone / oral = 141 entretiens	86 entretiens	Définir le sujet
	Entretiens semi-directifs centrés avec les agents de vente et d'escale réalisant ces pratiques ¹⁹		37 entretiens	Accéder aux représentations des agents sur leurs pratiques
	Entretiens semi-directifs centrés au sein des directions métier & aménagement en directions centrales ²⁰ .		18 entretiens	Accéder aux représentations des directions sur les pratiques en gare
Photographies	Photographies des trois pratiques ciblées en gare	Téléphone portable = 404 photos	404 photos	Visualiser les trois pratiques dans leurs contextes spatiaux
Documentation	Récolte de données tierces en gare (planning des agents, bulletins d'informations)	Intranet SNCF Contact direct auprès des interlocuteurs clés	Pas de recueil systématisé	Disposer des outils quotidiens du métier
	Récolte de données sur le design de service (plan de zoning des gares, présentations internes, référentiels RH métiers).		Idem	Disposer des outils de gestion pour le service SNCF en gare
	Extraits de restitution d'ateliers d'innovation et de créativité au sein des directions marketing, métier et aménagement.	Dictaphone	6 restitutions	Représentations collectives des acteurs sur les gares et les services

¹⁸ Ces entretiens exploratoires n'ont pas été enregistrés.

¹⁹ Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

²⁰ Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

5.2.3 La méthode ethnographique : entre intégration et distanciation

Notre méthodologie de recherche ethnographique impose un certain nombre de précautions afin d'éviter une totale identification du chercheur à l'organisation étudiée (Devereux, 1967). Pour contrer ces risques, en vue de maintenir une certaine réflexivité, les mécanismes de « contre-transfert » (Girin, 1990) sont essentiels : prise de distance physique avec les terrains étudiés, restitution et partage de l'ethnographie à des tierces personnes.

- *L'analyse des « places » du chercheur sur le terrain*

Girin (1990) évoque le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain, en le replaçant comme une question commune à toute science sociale. Girin analyse le dispositif de recherche en tant que situation de gestion²¹. L'entrée sur le terrain est toujours soumise à négociation, ainsi que les objectifs et les moyens pour l'investigation. La mise à disposition de moyens financiers suppose un engagement du chercheur, par exemple l'engagement de remettre un rapport dans un délai fixé, comme cela a été le cas pour notre propre recherche en contrat CIFRE. Le chercheur doit être conscient que les acteurs lui affectent nécessairement une place : que ce soit les commanditaires de départ, ou par les acteurs rencontrés ensuite. L'analyse de ces places est centrale dans la recherche, en nous éclairant sur la source des données récoltées. Dans notre recherche, le financement de l'entreprise a conduit à un travail approfondi dans la définition conjointe du sujet et dans l'appropriation par les acteurs de l'entreprise de mes résultats, tout au long de ma thèse. En gare, les acteurs m'ont assigné une place qui a été différente : j'y étais considérée seulement en tant qu'étudiante, voire stagiaire, ce qui me facilitait d'autant plus mon recueil de données. Cette place nous a donc été assez confortable et nous a permis de dialoguer assez librement avec les agents commerciaux.

En revanche, les managers de première et deuxième ligne de ces agents commerciaux nous ont assigné une place bien différente : eux étaient beaucoup plus conscients de mon rattachement hiérarchique au sein de la direction de SNCF Voyages, et donc davantage suspicieux de ce que je pouvais observer sur le terrain. La définition de ma propre place a été un élément important dans l'approche des différents terrains en gare : je devais être présentée par les managers de proximité pour être autorisé à rentrer en contact avec les agents commerciaux et voir les

²¹ Nous avons par ailleurs détaillé cette notion dans le 1^{er} chapitre de notre revue de littérature.

coulisses de leur métier. Cette présentation comportait en même temps le risque de m'affilier directement à la ligne hiérarchique. C'est pourquoi la connaissance du langage, des pratiques et des codes des métiers a été un élément déterminant dans mon intégration à ce terrain.

Pour éclaircir ma position et créer une relation de confiance avec mon terrain, j'ai privilégié un grand nombre d'interactions informelles en dehors de mon strict recueil de données. Lors de mes journées en gare, je déjeunais toujours, sauf exception, avec les agents, dans leur cuisine, où je discutais et assistais à des discussions. Un exemple est le lien que j'ai pu nouer au travers de mes observations-participantes, en particulier avec les agents commerciaux itinérants : en marchant dans la gare, en réalisant des activités variées avec les agents commerciaux, il y avait toujours des temps intermédiaires, souvent entre deux missions. Durant ces moments, je posais quelques questions, échangeais sur le contexte, et c'est là où l'agent pouvait se confier plus facilement qu'en entretien sur son itinéraire personnel au sein de l'entreprise. D'autres de ces moments informels ont été mes passages en gare à titre personnel. En effet, dans le cas des gares Parisiennes, et en particulier de la gare Montparnasse où je suis restée plus de deux mois en observation, j'ai été amené à croiser de nouveau les agents lors de mes passages en gare pour mes propres déplacements. La gare Montparnasse est un cas intéressant car nous avons été deux fois sur ce terrain en observation. Presque deux années séparaient les deux périodes, dans un contexte de profonde transformation de la gare. Connaître les agents à un niveau individuel nous a permis d'en retrouver un certain nombre quelques mois plus tard, et de se réintégrer beaucoup plus rapidement que lors de mon premier passage. En ce sens, les ethnographies n'ont pas été séparées en périodes distinctes, mais il s'est créé, par ces relations interpersonnelles, un terrain continu dans le temps et dans l'espace.

Dans la vignette ci-dessous, nous proposons un exemple parmi d'autres des portraits d'agents réalisés dans mon journal d'observation. Il dessine le cas d'un agent aimant son métier, mais souffrant du manque de perspectives d'évolutions. Ces portraits insistent majoritairement sur les parcours professionnels des agents, ainsi que sur le ressenti qu'ils ont sur leur métier. Les agents ont pu se confier à moi sur des thématiques aussi diverses que leurs modes de management, la perte de sens dans leur travail, le sentiment d'insécurité, ou sur leurs passions et activités en dehors de leur métier. Cette connaissance intime du terrain nous a permis de pouvoir être intégré à un réel collectif. C'est grâce à cette connaissance des individus que j'ai pu accéder à la signification de leurs pratiques de travail.

Vignette 8: portrait d'un agent commercial, journal de bord, octobre 2015

Il est un grand homme barbu, portant des lunettes noires. Il me raconte son entrée à la SNCF, comment cet emploi à l'escale suit un métier de vendeur chez Picard, où il travaillait dur, « pour rien en retour ». « On me promettait toujours que j'allais évoluer », mais il restait vendeur. Ayant un bagage d'études supérieures, il veut progresser dans le métier, et c'est pourquoi il a choisi la SNCF, selon ce qu'il me dit. Il avait entamé un BTS en chimie, mais avec le travail alimentaire en parallèle au MacDo, il ne pouvait pas travailler ses études, et n'a pas eu ses années. Vu qu'il désire évoluer, il veut absolument passer les examens internes. En ce moment, un examen TC Fret est ouvert, pour arriver au niveau de DPX. Il n'a pas peur de passer d'agent à DPX, mais travailler au fret ne l'intéresse pas. Il préfère rester dans le commercial : cependant, il est en dilemme car très peu d'examens sont proposés pour évoluer. Il demande conseil ainsi à un ensemble de gens, mais lui veut faire ce qu'il aime. La semaine suivante, en repassant du temps avec lui, il me dit qu'après avoir travaillé sur l'examen, il s'était vraiment rendu compte que cela ne lui plaisait pas et qu'il allait donc ne pas le présenter. Je suis admirative de sa clairvoyance et de sa haute idée qu'il a de son métier : il l'aime plus qu'un salaire à la fin du mois, même s'il a une famille à charge, avec deux jeunes enfants. Tout cela avec 1200 ou 1300 euros/mois. Il supporte assez mal la condescendance avec laquelle le traite certains « chefs » : « tu n'es pas payé pour réfléchir », lui a-t-on dit, et ce plusieurs fois. Il est tellement gentil qu'il ne me dit pas qui lui a dit cela, à plusieurs reprises. De même lorsqu'il reçoit des insultes telles que « sale Arabe » ou pire encore, il laisse passer. D'autres collègues réagissent, mais lui préfère ne rien dire, « ça ne sert à rien ». Il se voit comme un oignon avec beaucoup de couches, qui le protègent.

▪ « Négociateur » sa place

Partant du constat que toute recherche de terrain ne permet pas une extériorité du chercheur, le dispositif de recherche devient un outil clé pour mener une recherche scientifique selon Girin (1990) : il faut définir les composantes de l'interaction en amont, définir la place du chercheur, préciser le type de connaissance attendue, et mettre en place une validation de la recherche avec les acteurs et les pairs. Dans notre cas, l'objet d'étude (sujet, et choix des pratiques ciblées) ont été définies lors de notre recherche exploratoire en gare. Concernant l'ethnographie en gare, la place du chercheur a été négociée auprès de chaque établissements (directeur d'établissement ou dirigeants métiers). Concernant l'ethnographie en directions centrales, notre place a été « négociée » durant toute la durée de la thèse. Enfin, les instances de validation avec le terrain se sont traduites par des présentations mensuelles à un collectif de cinq personnes.

En effet, la présence du chercheur dans l'organisation sur un temps long laisse place à des événements qui vont modifier sensiblement le cours de la recherche : par exemple le changement de l'interlocuteur initial. Le dispositif de pilotage de la recherche permet de gérer ces imprévus (dans notre cas, notre directeur de thèse en lien avec l'entreprise accueillante). Il permet de préciser la définition du résultat, de gérer la place du chercheur, de redéfinir les résultats attendus, de rendre les éléments de l'interaction compréhensibles pour le terrain. Cette

instance de gestion dans le sens que lui en donne Girin permet de traiter les enjeux de la renégociation des objectifs de la recherche. Les débats qui s'y trouvent constituent une mine d'information pour le chercheur. Nous avons donc récolté dans notre recherche l'ensemble des notes sur les rendez-vous d'encadrement chez SNCF. Nous n'avons pas analysé directement ces données dans notre recherche mais leur simple trace montre à quel point la thèse s'est progressivement orientée au regard du contexte stratégique que connaît SNCF et qui devenait de plus en plus sensible sur notre terrain (ici, la transformation du métier des agents commerciaux en gare). En effet, la politique « intermétier » (entre la vente et l'escale) a pris de l'envergure avec des projets « d'espaces de service », cumulant des fonctions de vente et d'information dans la même zone. Enfin, lors de notre troisième année, la stratégie de distribution s'est réorientée, au regard d'une réorganisation de SNCF Voyages par étapes des parcours clients, et non plus par métiers. Le pilotage de la thèse et son affiliation continue à l'université, à une équipe et une direction de recherche clairement identifiée durant ces trois années, a donc été essentielle car mes interlocuteurs chez SNCF Voyages ont changé.

5.3 La participation du chercheur au terrain

Nous revenons ici sur les modalités de participation dans le terrain (en gare et en directions centrales), qui demandent une attention toute particulière. Cette participation nous a permis de construire un positionnement original que nous développons ici.

5.3.1 L'expérience des pratiques de travail en gare

Le terrain ethnographique et la posture phénoménologique nous amènent à expérimenter par nous-mêmes les dimensions corporelles des pratiques que nous observons en gare : nous avons déjà considéré ce type de recueil de données (4.1). Nous avons pu varier les positionnements en menant aussi des observations plus distanciées. Nous revenons ici sur cette alternance de postures.

La distinction la plus connue en sciences sociales porte sur l'observation dite extérieure et l'observation participante : la nuance entre la posture « à découvert » et « incognito » (Arborio, 2005) nous intéresse dans la manière où elle introduit la notion de visibilité du chercheur dans son terrain d'observation. En effet, on peut mener une observation participante – ou extérieure – en étant à découvert (en tenue), ou incognito (en civil). Cette différence de posture modifie en

conséquence l'accès aux informations, aux questions, en jouant également sur la possibilité de prendre des notes et des photographies. La manière dont le chercheur est perçu en sera modifié, que ce soit du point de vue de l'agent ou du client. Compte-tenu de cette différence connue entre observation à découvert ou incognito, les pratiques des agents commerciaux en gare apparaissent comme un cas original d'observation : celle du mouvement.

Dans les dispositifs méthodologiques existants, plusieurs techniques explorent déjà le mouvement. La technique du *shadowing* (McDonald, 2005; Czarniawska, 2007) consiste par exemple à suivre les personnes dans les espaces où ils vivent et travaillent. On note aussi les *entretiens marchés*, se situant dans une perspective phénoménologique (Kusenbach, 2003), investiguant l'espace (Jones & al, 2008) à travers le récit qu'en font ses acteurs (Carpiano, 2009). Dans cette perspective, le dispositif des « *marches commentées* » (Raulet-Croset & Borzeix, 2014), vise à proposer une troisième voie dans le contexte d'espace publics, en cherchant toujours à étudier la dimension spatiale des pratiques, mais en visant à comprendre spécifiquement la manière dont les acteurs s'approprient l'espace : « 'walking with' gives access to the invisible boundaries and to the various appropriations developed around a given place ; 'talking with' is an efficient methodological tool to stimulate the expression of people's feelings about space » (Raulet-Croset & Borzeix, 2014, p.37). Cette innovation méthodologique nous apparaît comme essentielle dans la mesure où elle est une des rares à théoriser la marche comme dispositif d'observation en sciences de gestion. Néanmoins, elle se limite dans son objet à une étude sur les « ressentis » liés à un ou plusieurs espaces.

Outre les techniques citées, certains objets d'études ont contribué à donner toute son importance au mouvement, et ce en sciences de gestion. Les recherches sur l'espace en théories des organisations pointent le mouvement comme une pratique clé (Weinfurter & Seidl, 2018). Pour comprendre les liens entre pratiques et espace(s), la méthode ethnographique est largement mobilisée et donne lieu à des innovations dans les dispositifs employés notamment par l'emploi de la vidéo (Smets et al, 2014). Ces méthodologies ethnographiques soulignent la nécessité de prêter attention au propre corps du chercheur, en recommandant une triangulation des données à l'aide d'entretiens et de documents explicitant cette expérience (Van Marrewijk & Yanow, 2010).

Cependant, il nous semble que si ces techniques redonnent de l'importance au corps dans l'observation, voire de la marche, elles comportent deux limites. Premièrement, elles visent à

récolter des données, non pas *sur* le corps, le mouvement ou la marche, mais *par* le corps. Or, dans le cas des transformations des pratiques de travail en gare, il nous apparaît que cela peut bien être le mouvement lui-même qui est une pratique (nous le verrons dans le cas de la marche), au sens où il est une activité dont les normes et le sens sont partagés par un collectif. Deuxièmement, il nous semble que ces méthodologies mettent sous silence la variabilité des positionnements du chercheur (extérieure, participante, voir « hybride »). Si « un individu peut géolocaliser ses mouvements, les cartographier, les compiler, en produire les statistiques, traiter ces dernières, associer déplacements et traces (photographies, vidéos, enregistrements sonores personnels (...)) » (Lussault, 2017, p.301), il n'en demeure pas moins que les méthodologies de recherches ont peu formalisé un tel dispositif pour étudier les pratiques. Nous pensons que, dans notre cas, expérimenter une pratique en mouvement, permet d'étoffer les interactions du chercheur avec le terrain. Pour explorer les pratiques de travail, nous comparons une posture à découvert et incognito (Arborio et al, 2005), avec une observation statique et en marche. Pour ce faire, nous comparons des *types d'espaces en gare* (espace commercial fermé en gare, espace ouvert sur la plateforme), et des *postures du chercheur* (observation extérieure en tenue civile, ou participante en uniforme). Le tableau ci-dessous offre une synthèse de la manière dont les modes d'observations et l'environnement spatial font varier la posture du chercheur.

Tableau 15: Des observations entre espace ouvert et espace fermé.

Observations	Espace fermé – observation statique	Espace ouvert – observation en marche
<i>Observation extérieure</i>	Le chercheur, en tenue civile, observe les pratiques des agents commerciaux dans un espace fermé comme un espace de vente ou d'information en gare. Il peut être assimilé à un client ou à un enquêteur externe (audit qualité, etc.)	Le chercheur, en tenue civile, observe les pratiques des agents commerciaux dans les espaces ouverts de la gare comme la plateforme ou les quais. Le chercheur peut être assimilé à un personnel d'encadrement de l'entreprise.
<i>Observation participante</i>	Le chercheur, en uniforme, se tient à la place de l'agent commercial dans l'espace de vente ou l'espace d'information. Il peut être assimilé à un vendeur en formation, ou à un supérieur hiérarchique du vendeur.	Le chercheur, en uniforme, observe les pratiques des agents commerciaux en se tenant à leurs côtés lors d'opérations de filtrage de quais, ou d'assistance en cas de situations perturbée. Dans le flux des clients, c'est la situation dans laquelle il est le plus assimilé à un agent commercial.

L'expérience dans les situations d'observations, l'uniforme, la maîtrise du « jargon » ferroviaire, paraissent ainsi des éléments clés dans la participation du chercheur au terrain : en s'immergeant, le chercheur s'identifie en tant que partie prenante de la situation. Moins apparent que l'habit, le passe d'entreprise SNCF, dit « *pass Carmillon* », permet de traverser les portes d'accès au back-office de la gare lorsqu'il est habilité pour ce faire. En contrat CIFRE et salarié de l'entreprise, le chercheur possède ce passe et peut obtenir les autorisations d'accès pour le faire fonctionner en gare, en particulier lorsqu'il passe plusieurs jours sur le site. L'expérience des frontières spatiales et matérielles de la gare est ainsi gommée au fur et à mesure de sa fréquentation du lieu d'observations. Dans le cas de la gare Montparnasse, la durée de la première ethnographie s'est faite sur huit semaines, ce qui nous a permis de posséder peu à peu une connaissance intime de la gare, connaissance inscrite dans la manière de s'y mouvoir et d'interagir. Cette *reconnaissance par le corps* amène à une expérience modifiée de la gare par rapport à un usager classique : maîtrise de la séquence d'embarquement, évitement de la queue dans l'espace de vente, etc. Ce phénomène est intéressant, et n'est pas à occulter. C'est aussi pour cette raison qu'il nous semble important de varier les lieux de recherches (ici les gares), où le chercheur n'est pas (re)connu et où il n'a pas ses repères personnels. Nous expliciterons dans le chapitre suivant quel a été le statut des différentes gares dans notre analyse.

5.3.2 La participation au terrain en directions centrales

Quatre mois de la première année de thèse (février-mai 2016) ont été consacrés à un début de travail avec la direction Recherche & Innovation sur un projet d'innovation sur le thème de ma thèse, suivant une méthodologie d'innovation « C-K » (*concept knowledge*). Ce projet était intitulé « esp@ces collaboratifs en gare », avec une volonté de montrer comment les espaces pouvaient transformer le rôle des agents commerciaux. Nous avons commencé à travailler ce projet à partir du mois de février, jusqu'au mois de mai 2016 : avec le département de recherche et d'innovation, j'ai mené quelques entretiens préparatoires dédiés à ce projet, et j'ai travaillé également pour embarquer les parties prenantes en interne. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les ateliers DKCP sont prospectifs, leur objectif n'est pas de mettre en œuvre des projets mais plutôt de mettre au jour de nouvelles questions. La branche SNCF Voyages, du fait de son positionnement stratégique à moyen terme, était davantage dans une volonté d'initier rapidement des actions assez concrètes. Au regard de ce contexte, la collaboration sur ce projet ne s'est pas poursuivie entre SNCF Voyages et le département de Recherche & d'Innovation.

Aussi, la direction SNCF Voyages a cherché à travailler le rôle de sa présence humaine dans un objectif davantage opérationnel en s'engageant sur un travail de *design thinking*, méthode déjà largement déjà utilisée en interne. Dans une équipe projet de trois personnes, j'ai alors organisé trois ateliers de co-création autour du rôle des espaces SNCF en gare, entre juin et novembre 2016. Cette période a été particulièrement intense dans ma participation sur le terrain en directions. En effet, ce genre d'ateliers demande un travail sur différents plans : embarquer une équipe de quinze personnes, préparer les ateliers en respectant une continuité et une progression pour les participants, retravailler entre chaque atelier sur la matière produite par le groupe. Il a permis de souligner, entre autres, l'éclatement fonctionnel dans les usages des gares, élément que nous présenterons dans une section de nos résultats. La gare relève en effet de stratégies différentes, qu'elles soient mises en œuvre par le gestionnaire de site ou le(s) transporteur(s), ou encore par les pouvoirs publics. Lors de ces ateliers collectifs, cette segmentation des rôles et des activités était particulièrement visible. Dans nos résultats, des extraits de ces réunions sont mentionnées et donne à voir un matériau intéressant.

5.3.3 Créer une réflexivité dans et avec le terrain

Durant la troisième année, la validation des données par le terrain s'est traduite comme un fil conversationnel en continu. Lors de cette année, si je n'étais plus sur le terrain en gares, je suis restée en conversation avec le terrain des directions métiers. Cela s'est traduit par l'organisation d'un processus réflexif pendant toute la durée de cette année. Cette initiative a été proposée sous l'impulsion la direction Recherche & Innovation²² : ayant l'habitude d'avoir des doctorants, elle a suggéré comment cette discussion pouvait servir l'appropriation de la thèse par l'entreprise.

Concrètement, cela s'est traduit par l'organisation de plusieurs cycles de rendez-vous : dans un premier temps, j'ai rencontré en rendez-vous individuels un panel de cinq personnes que je connaissais bien dans les directions de SNCF Voyages (métiers, marketing, aménagement) pour présenter et discuter les perspectives de ma thèse. Au terme de ces rendez-vous individuels, dans un second temps, j'ai travaillé avec mon encadrante les points à discuter lors d'une réunion collective rassemblant toutes ces personnes. Enfin, dans un troisième temps, j'ai mené une

²² Le fait que nous ne soyons pas rattachés à eux hiérarchiquement n'a pas empêché des interactions sur le suivi et l'encadrement de la thèse dans ma propre direction, confère chapitre 4 sur ce sujet.

restitution collective, suivie de discussions. Ce cycle s'est répété deux fois au cours de la dernière année de thèse (entre novembre 2017 et août 2018). Il a permis une appropriation des premiers résultats de thèse, en même temps que leur affinement certain par cette discussion avec le terrain. En effet, présenter son travail aux praticiens permet de le confronter à d'autres points de vue et de valider les premières analyses. C'est par eux que j'ai pu me rendre compte quelles dimensions de mon travail étaient novatrices au regard des référentiels existants chez SNCF²³. Ce dialogue a permis d'enrichir considérablement la portée empirique du travail, mais aussi sa formulation, sa narrativité et sa justification empirique.

Selon nous, cette initiative a été fructueuse à double titre : d'abord, elle a permis d'exposer les orientations et les analyses de la thèse. Cela a donc offert aux acteurs concernés une réflexivité sur les pratiques des agents commerciaux, ainsi que sur leurs propres pratiques. Dans ce type de restitution, ce qui est apparu comme le plus intéressant pour les acteurs de terrain (ici, les directions métiers et aménagement) était l'évolution historique dans laquelle ils se situaient (de pratiques statiques à des pratiques mobiles). La taxonomie des « gestes-frontières » a aussi été bien comprise dans sa capacité à regarder les missions, et tâches d'une manière renouvelée, et potentiellement commune à l'ensemble des métiers en contact (à sol, mais aussi à bord).

Ces groupes de discussion ont permis de souligner la dimension *politique et sociale* de notre sujet. La question des agents commerciaux, dans un contexte économique sous tension, est en effet sujette à des débats de fond : elle est liée à la digitalisation qui est considérée comme prioritaire dans les projets par le *top management* du groupe SNCF. Parler de relation physique, d'agents, et d'interactions est, dans ce contexte, déjà une démarche novatrice par rapport aux enjeux actuels. La digitalisation a représenté et reste toujours un tel enjeu dans la transformation de la SNCF (dans ses métiers, ses processus, ses outils, mais aussi son modèle d'affaire), que l'accent est mis quasi exclusivement sur cette dimension. Dans notre terrain, cela nous a conduit à percevoir un écart entre agents, managers de proximité et managers intermédiaires par rapport aux directions en central. Pouvoir faire dialoguer le terrain « avec lui-même » est à ce titre déjà un des apports de la thèse.

²³ Sur ce point, nos contributions stratégiques et managériales soulignent les différences entre notre concept de « gestes-frontières » et les référentiels existants comme les « gestes-métiers » chez SNCF.

Chapitre 6

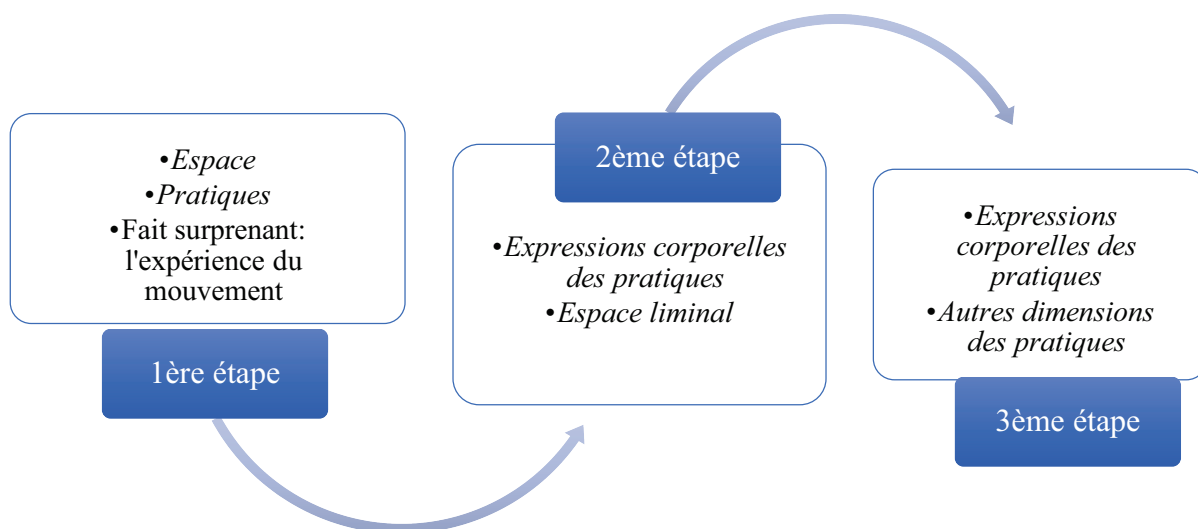
Analyse des données

6.1 Une démarche abductive

L'analyse de nos données s'est faite en plusieurs temps et a suivi un raisonnement abductif: « à partir de l'analyse du cas, un cadre théorique nouveau est élaboré ou un cadre théorique ancien est modifié » (Dumez, 2012b, p.3). Par ce raisonnement, la recherche menée « peut sans doute créer des cadres théoriques nouveaux ou aider à voir d'une façon nouvelle les cadres théoriques existants. Pour cela, un seul cas peut suffire » (*Ibid*, p.6). Cette démarche repose sur des « faits surprenants, faits nouveaux ou anomalies » (*Ibid*). Dans notre recherche, cette démarche s'est traduite par de nombreux allers-retours entre le recueil de données et la théorisation, par l'intermédiaire de différentes étapes de codage (Ayache & Dumez, 2011). Nous explicitons ici comment s'est construite cette réflexion dans le temps. Il en ressort que le centrage sur l'expression corporelle des pratiques s'est fait progressivement, au fur et à mesure de nos terrains. Dans les sous-parties suivantes, nous allons détailler ces boucles d'abduction.

Lors d'une première étape, nous avons un centrage théorique sur l'espace et les pratiques. Les « faits surprenants » se sont concentrés autour du rôle du corps, des gestes, et des mouvements dans ces pratiques. Ces faits étaient nouveaux au regard des théorisations de l'espace, en particulier considérant le rôle des pratiques dans la formation de l'espace. Lors d'une deuxième étape, nous nous sommes donc centrés sur les expressions corporelles des pratiques en lien avec l'espace que nous analysions par la notion de liminalité. Enfin, dans une troisième étape, nous avons articulé les expressions corporelles avec les autres dimensions de la pratique (activité mentale, normes, significations). Nous avons retrouvé la notion d'espace dans nos résultats, à travers ces pratiques. Nous en trouvons une représentation dans la figure ci-dessous.

Figure 4: un raisonnement abductif



6.2 Les codages thématiques

Notre codage des données s'est fait par une approche thématique en trois temps. Nous en détaillons ici les étapes. L'élaboration du codage, en particulier des catégories de codage, s'est construite progressivement, en lien avec une revue de littérature en évolution. Nous en distinguons trois étapes, constituant les trois boucles d'une démarche abductive : un premier niveau de codage, fondé sur les caractéristiques des pratiques et des espaces temps associés. Un deuxième niveau de codage s'est centré sur les dimensions corporelles des pratiques, associées aux espaces liminaux. Un troisième niveau s'est centré sur les dimensions des pratiques. Nous avons choisi de nous centrer sur ce niveau d'analyse, la notion de « liminalité » ne donnant pas sens aux « faits surprenants » du corps, des mouvements et des gestes. Le concept d'espace est donc passé d'une catégorie d'analyse à un résultat qui s'est élaboré par un centrage sur les pratiques. Ces niveaux ont donc été progressifs et ils ont permis de monter en théorisation : en effet, on comprend comment nous avons d'abord pensé la pratique comme une sous-dimension de l'espace (étape 1) ; avant de nous centrer exclusivement sur les expressions corporelles des pratiques (étape 2) ; pour finir en proposant une articulation entre expressions corporelles et autres dimensions des pratiques (normes, schèmes cognitifs, discours) (étape 3). Nous résumons dans le tableau ci-dessous les trois étapes de codage de nos données.

Tableau 16: les trois étapes de codage des données

Etapes	Objectif(s)	Période	Outil/logiciel	Analyse
1^{er} niveau de codage	Ordonner les observations en gare (dix semaines) et les entretiens exploratoires ouverts (86 entretiens non enregistrés). L'objectif est de faire émerger une question de recherche émanant du terrain.	Septembre 2015- Février 2016	Codage manuel par code couleurs (voir quelques planches en exemple ci-dessous).	De ce codage, il apparaît que le rôle des agents commerciaux se concentre autour d'espaces et de temporalité différenciées. Ces frontières semblent s'organiser autour de leurs corps en mouvement.
2^{ème} niveau de codage	Cette période de récolte de données se concentre donc sur le rôle des pratiques corporelles dans les trois espaces-temps identifiés en gare. L'objectif est d'analyser les pratiques au travers des notions de « frontières ». Les entretiens menés en gare sont enregistrés (de 10 à 14 entretiens par site), ainsi qu'en directions centrales.	Octobre 2016- Octobre 2017	Le codage se fait sur Excel qui permet d'ajouter et de supprimer les nœuds de codages liés au caractère théorique encore assez large.	De ce codage ressort deux dimensions très importantes. La première concerne notre théorisation de la pratique comprises à travers ses dimensions corporelles – dimensions enrichies ici par nos données. La deuxième concerne la théorisation de l'espace, où l'accent est davantage mis sur la transition (compris par la liminalité) que la séparation. Au regard de nos données, ce terme nous apparaît comme plus adéquat que la liminalité qui se concentre sur l'expérience du passage, en l'occurrence dans notre terrain, des usagers.
3^{ème} niveau de codage	Coder de manière systématique les données récoltées issus des deux terrains (ethnographie en gare et en directions centrales). L'objectif est analytique, en cherchant à établir une typologie des pratiques de travail, ainsi que ses effets sur l'espace-temps.	Janvier 2018 – Juillet 2018	Nvivo version 11.4.3	Ce codage nous a permis de dresser une taxonomie des pratiques en montrant leur caractéristiques spatiales et temporelles. D'autre part, ce codage nous a permis d'identifier l'expression corporelle des pratiques, ainsi que ses effets sur les frontières spatiales. Ce codage a permis de mettre en valeur le rôle des agents dans la production de de l'espace de transition, constituant le cœur de notre contribution.

6.2.1 Une 1ère étape : recherche exploratoire

Dans un premier temps, nous avons mené une recherche exploratoire sur plusieurs mois, en gare-Montparnasse (8 semaines consécutives), puis dans diverses gares régionales (gares de Lille-Flandre, Lille-Europe, Tours-centre, Strasbourg) pendant les deux mois suivant (novembre-décembre 2015). En parallèle, nous étions dans la direction centrale métier et aménagement chez SNCF Voyages (TGV). De ces quatre mois de terrain exploratoire, nous avons récolté un grand nombre d'observations et d'entretiens ouverts. A ce stade de la thèse, le sujet était formulé ainsi : « espace et temps dans les pratiques de travail ». Cette première phase a été extrêmement riche et a permis des premiers allers-retours entre les concepts et ce qui était observé. Un journal de bord a été tenu, et les entretiens ont été suivis par une prise de note elle aussi systématique. A défaut de disposer des entretiens enregistrés de cette phase (86 entretiens), nous avons un fichier par entretien avec des éléments de contenu. Cette phase a donné lieu à un codage thématique de premier niveau, réalisé au cours de l'ethnographie grâce à des post-it de couleurs. Nous présentons ici quelques exemples des planches qui ont été réalisées entre septembre 2015 et janvier 2016. L'ensemble des schémas sont réalisés à la main par des post-it de différentes couleurs. Elles présentent l'intérêt de donner à voir les catégories d'analyses préconçues ainsi que les « faits surprenants » que nous mentionnons ci-dessus.

Image 11: les catégories d'observations en gare

Dans le premier schéma, on note la thématique d'observation : « le travail des agents SNCF en gare ». De part et d'autre, nous disposons des catégories d'observation organisées autour de trois items : le « contexte spatio-temporel », « les pratiques observées », et les « modalités de gestion existants ». Dans une lecture a posteriori, il nous semble important de souligner trois éléments : la démarche abductive de ce premier codage, la permanence de certains thèmes dans toute la durée de la thèse, et enfin la caractérisation de ces pratiques par des séries de tensions. Même si ce schéma a été réalisé selon une méthode inductive (partir des faits observés plutôt que de cadres théoriques préconçus), il semble évident à la lecture que la littérature, en particulier sur les pratiques et la matérialité, a permis de soulever des mots-clés. De plus, il est révélateur de voir que les thématiques de notre recherche (frontière, temporalité, espace, travail visible et invisible) étaient déjà présentes dans ces observations exploratoires. Enfin, l'ensemble des items observés le sont en tension, avec la mise en valeur de paradoxes systématiques. Les schéma 1 bis donne à voir une autre perspective que le schéma 1 en proposant une vision selon trois perspectives : par les outils, par le travail, par les espaces.

Schéma 1 – les catégories d'observations en gare

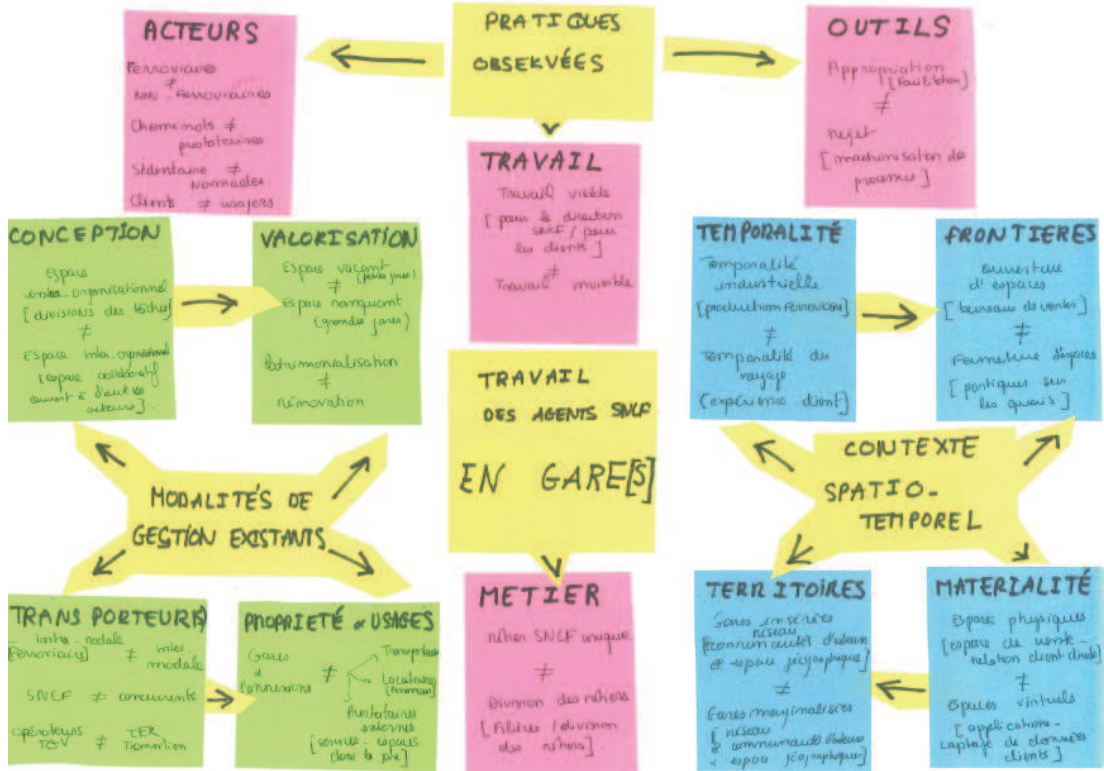


Schéma 1 bis – les catégories d'observations en gare



Image 12: les parties prenantes en situation normale, perturbée et extrême

Dans cette série de trois schémas, nous disposons d'une représentation déclinée d'une même idée soit : « le service dans les gares, une compréhension par logiques d'acteurs », selon trois types de situations (normale, perturbée, extrême). Cette distinction par situation a donc été le fruit de ce terrain exploratoire, avec des acteurs (usagers et agents, gestionnaire de site, transporteurs et pouvoirs publics) se situant dans des logiques diverses.

Il est intéressant de noter que cette schématisation donne à voir, une nouvelle fois, une démarche abductive. En effet, d'une part, on peut différencier ce qui relève d'une lecture théorique déductive : la théorie des parties prenantes appliquée au cas de la gare, la théorie néo-institutionnelle. On peut aussi différencier, d'autre part, ce qui relève d'une lecture inductive : les situations normale, perturbée et extrême font ici référence au vocabulaire ferroviaire. Le terme de « logiques institutionnelles », au cœur du schéma fait référence à la manière dont les individus construisent l'espace et le temps, selon qu'on s'adresse à des usagers, au gestionnaire de site, aux transporteurs, ou aux acteurs des politiques publiques. Ce schéma nous semble intéressant pour souligner en quoi l'objet « gare » en tant qu'espace, est à notre sens un objet de gestion à part entière. La manière dont des acteurs aux logiques diverses se coordonnent (par les « liens », représentés ici par les flèches) autour du même ouvre des pistes théoriques encore à ce jour inexplorées telles que la gare en tant qu'espace hybride. Même si nous n'avons pas adopté cette perspective dans la problématisation finale, ce schéma souligne que la compréhension des logiques d'acteurs est au cœur de la maîtrise de l'environnement complexe de la gare. Si la gare peut être théorisée comme un espace organisationnel complexe, les logiques marchandes propres au gestionnaire de site par exemple, n'y est pas étrangère.

A travers ces premiers schémas, on comprend que les données peuvent venir infirmer ou confirmer plusieurs perspectives théoriques. S'appuyer sur les « faits surprenants », en suivant la logique d'une démarche abductive, nous a permis de faire des choix cohérents avec des pistes théoriques envisagées.

Schéma 2 - les parties prenantes en gare en situation normale

Albane
BRANDAZI

schéma n°2 - le service dans les Gares, une compréhension pour les équipes d'acteurs.

① Situation
NORMALE

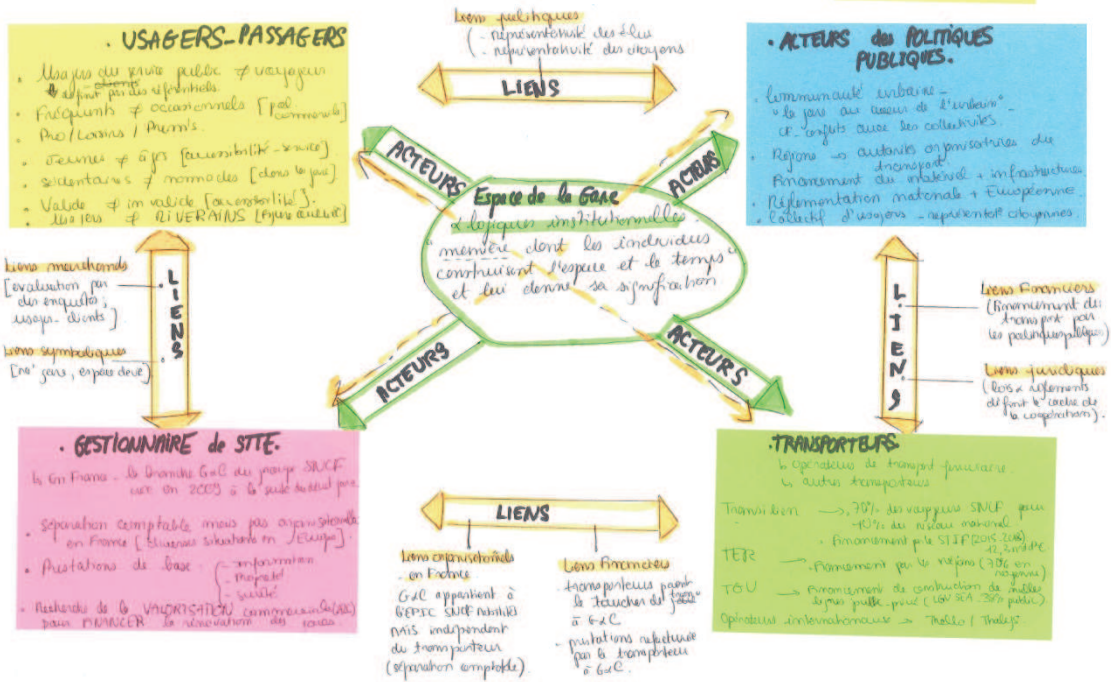


Schéma 2 - les parties prenantes en gare en situation perturbée

Albane
BRANDAZI

schéma n°2 - le service dans les Gares, une compréhension pour les équipes d'acteurs.

② Situation
PERTURBÉE
(transport)

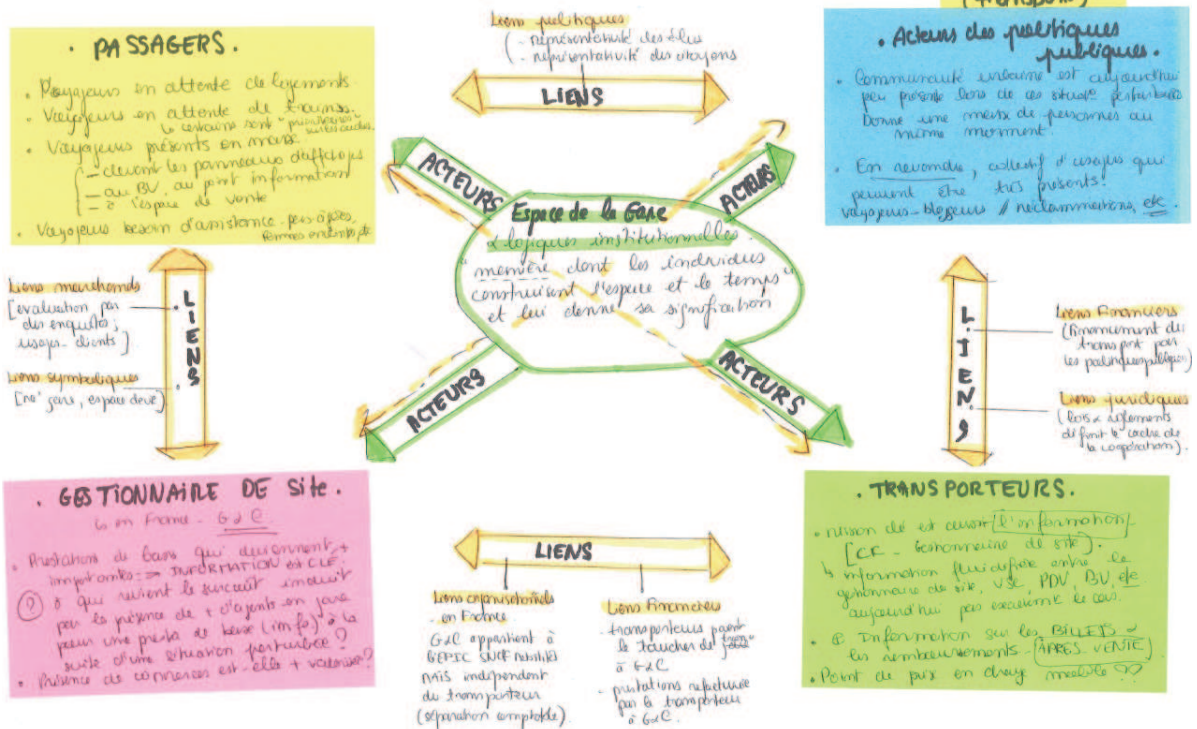
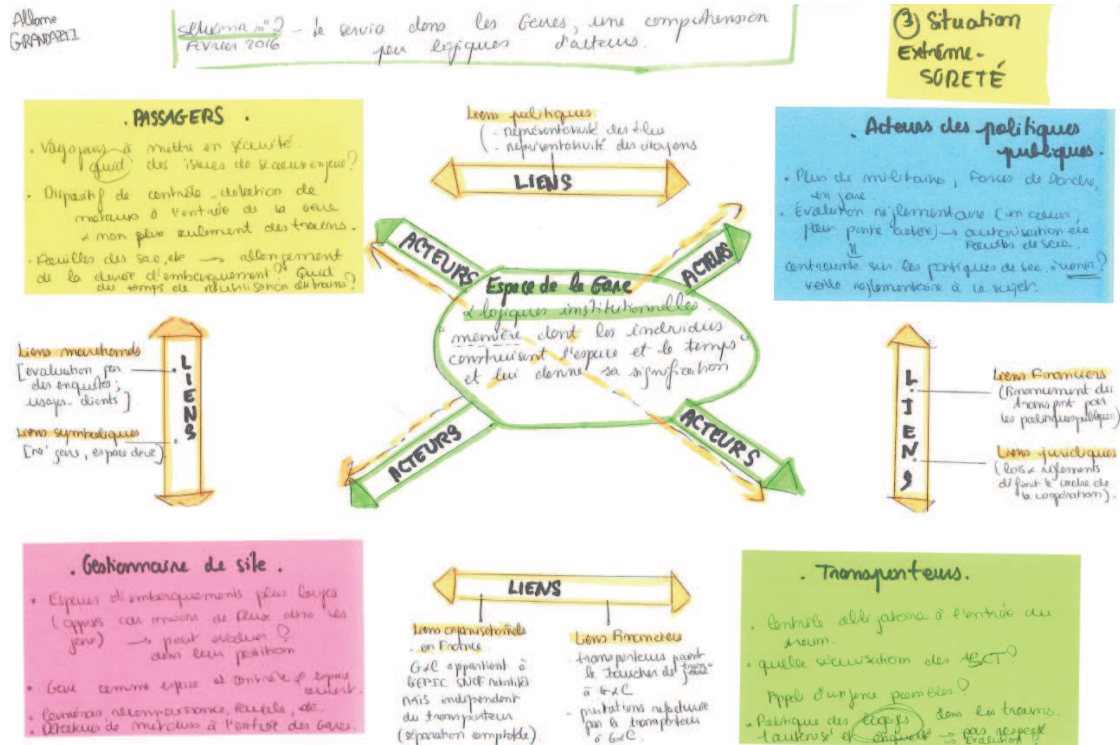


Schéma 2 - les parties prenantes en gare en situation extrême



A ce stade, il nous semble important de revenir sur la qualification des situations dites « perturbées » et « extrêmes ». En effet, cette déclinaison de l'espace de la gare selon les situations se retrouve au cœur de nos résultats. La situation dite « normale » est la situation de référence pour l'opérateur ferroviaire. La manière dont sont imaginées les situations et les métiers se limitent majoritairement à ce cas-ci. Ces observations exploratoires sur quatre mois mettent en lumière au moins deux autres cas : la situation perturbée, et la situation extrême (relatif à une perturbation exceptionnelle ou une situation de mise en danger sécuritaire). Dans le cas de la situation perturbée, ce qui émerge est le rôle de foule, de la masse d'utilisateurs, que l'on retrouve en particulier dans le troisième chapitre de nos résultats. Dans le cas de la situation dite extrême, il est intéressant de noter principalement les questions du chercheur à ce sujet : « allongement de la durée d'embarquement ? » ; « quelle sécurisation des ASCT (contrôleurs) ? », etc. Ces questions ne sont pas là au hasard. En effet, à ce stade de la recherche, ce cas de situation n'avait pas été vécue par le chercheur. Nous nous sommes servi des deux premiers schémas, basés sur des observations réelles entre la situation normale et perturbée, en imaginant ce que pourrait donner une situation dite « extrême » dans la coordination des acteurs. Nous notons que le qualificatif « d'extrême » est propre au chercheur et non au vocabulaire ferroviaire en interne.

Schéma 4 : les différentes compositions de l'espace en gare



Image 13: les différentes compositions de l'espace en gare

Sur ce quatrième et dernier schéma, nous nous interrogeons sur la manière dont les gares sont sujettes à des logiques d'institutionnalisation, qui est en réalité assez peu présent si on regarde le contenu de ces observations. De même que le schéma précédent, on peut voir que sa réalisation est plus tardive (mars 2016), soit trois mois après les dernières observations exploratoires. La colonne de gauche présente du vocabulaire à la fois théorique (construit, valorisé) et issu du terrain (exploité). La ligne horizontale présente, de la même manière, des concepts présents dans la théorie et le terrain. La division entre un espace construit, exploité et valorisé relève d'une lecture un peu manichéenne de Lefebvre et de sa triade entre espace conçu, vécu et représenté. Il est donc intéressant de voir l'itinéraire dans la recherche, en particulier sur le rôle des pratiques dans l'espace : si l'espace est au départ omniprésent, les acteurs et leurs pratiques prenaient un rôle secondaire. Ce n'est qu'ensuite, au fil des 2^{ème} et 3^{ème} étape de codage, que les pratiques sont apparues comme des éléments clés. Ce qui nous semble particulièrement intéressant est que la segmentation de la gare en un espace ouvert et fermé tend à opposer la logique ferroviaire avec la logique marchande. Nous comprendrons cette tension, dans des niveaux de codage ultérieurs, à partir des pratiques de travail.

Après lecture et commentaires de ces planches de premier codage, il nous paraît passionnant de comprendre en quoi les termes la problématisation actuelle (espace, transition, pratiques) étaient au cœur de ces premières observations. Il n'y a, en revanche, aucune mention de la propre expérience du chercheur, ce qui a conduit à gommer toute les expressions ressenties à ce stade. Celles-ci sont beaucoup plus visibles dans le journal d'observation durant cette période. Si ces planches comportaient déjà des éléments, la théorisation de l'espace appliquée au cas de la gare « gommait » en quelque sorte le « fait surprenant » des mouvements et des corps. Cela a motivé notre deuxième et troisième étape de codage.

6.2.2 Une 2^{ème} étape: allers-retours entre théorie et empirie

Dans un second temps, nous avons mené une deuxième phase de récolte de données, fruit de notre montée en théorisation sur les pratiques corporelles et sur les espaces temps intermédiaires. De cette deuxième phase de récolte, entre octobre 2016 et octobre 2017, nous avons réalisé un deuxième niveau de codage thématique. Nous avons constitué des catégories regroupées en deux grandes dimensions : les **pratiques**, et l'**espace-temps**. D'une part, nous avons caractérisé les pratiques par les sous-dimensions suivantes : positionnement, proximité, gestes, prescription métiers, visibilité. D'autre part, nous avons caractérisé l'espace-temps par les dimensions suivantes : spécialisation spatiale, segmentation du service, orientation des mouvements, segmentation temporelle, singularisation des demandes, intensité des situations.

A ce stade de notre analyse, nous tâtonnions pour qualifier l'espace-temps. Nous étions centrés sur une analyse de ces catégories par la liminalité. Au regard de nos données, la *liminalité* présentait finalement peu de sens : nous avons alors compris que ce n'était pas tant l'espace qui était liminal, que l'expérience subjective de ceux qui traversaient cet espace²⁴. En revanche, coder les expressions corporelles des pratiques a été très fructueux : nous en avons gardé les sous-catégories pour l'étape suivante d'analyse. Cette seconde étape a donc été décisive dans la précision et notre cheminement théorique. **En confrontant nos cadrages théoriques sur ce matériau, nous avons souligné le vide théorique autour de l'idée d'un espace de transition. D'un descriptif empirique, cette notion a évolué vers un résultat émergent.**

²⁴ Nous reviendrons sur cette idée dans notre partie de discussion.

6.2.3 Une 3^{ème} étape : conceptualisation par le codage systématique

Enfin, dans un troisième temps, à partir de janvier 2018, lorsque nous avons récolté l'ensemble de nos données, nous avons travaillé le troisième niveau de codage de manière plus systématique, à l'aide du logiciel N'Vivo. **Nous avons retranscrit nos observations ainsi que nos entretiens en gare et en directions centrales pour l'intégrer au logiciel.** A ce stade, nous savions, grâce à la 2^{ème} étape de codage que l'espace était davantage une résultante des pratiques, qu'un point de départ dans le codage. Nous nous sommes donc centrés sur les pratiques en cherchant à articuler les expressions corporelles (dont nous avons déjà des sous-dimensions), avec les autres expressions (langage, représentations, discours, normes).

Nous avons analysé les pratiques de travail des agents commerciaux, en nous centrant sur l'ensemble de ces dimensions. Pour ce faire, nous avons repris les cinq dimensions de la pratique chez Reckwitz (Reckwitz, 2002). A notre avis, cette théorisation nous semblait pertinente pour constituer une première base de notre arbre de codage. En effet, Reckwitz souligne cinq dimensions inhérentes aux pratiques, en soulignant bien le rôle du corps : la posture corporelle (posture, gestes, déplacements) (1) ; l'activité mentale (les routines mobilisées, les émotions, les appréciations) (2) ; les objets matériels (3); la connaissance (représentations partagées) (4), et enfin, le discours (5).

1. A partir de ces **cinq dimensions**, nous avons construit cinq nœuds. Ils se sont nourris, au fur et à mesure de l'analyse, de sous-nœuds (on compte **34 sous-nœuds, dont 7 sous-nœuds pour les expressions corporelles**). **L'ensemble de ces éléments est présenté dans le tableau suivant, exposant ces thèmes, sous-thèmes et leur définition.**
2. Ensuite, nous avons constitué des nœuds transverses issus de ces cinq dimensions de départ. Par l'exemple, l'item « culture client » était présent à la fois dans « l'activité mentale » et la « connaissance ». De cette analyse, nous avons constitué **62 nœuds**, regroupés en **12 familles de nœuds** (comme la « culture client », la « digitalisation », « les émotions »). L'ensemble de ces éléments sont exposés en annexe.
3. Enfin, nous avons menés une analyse croisée pour accéder à l'ensemble des dimensions des pratiques à partir des expressions corporelles. **L'analyse a croisé les 7 sous-nœuds** spécifiques aux expressions corporelles (issue de l'étape 1), et les **12 familles de nœuds** (issue de l'étape 2)

Tableau 17: Le codage des pratiques en cinq dimensions clés, un exposé d'un dictionnaire thématique.

Dimensions des pratiques	Sous-dimensions des pratiques	Définition dans le contexte étudié
<i>D'après le cadrage théorique</i>	<i>D'après l'analyse des données</i>	<i>Analyse des données</i>
Pratique comme expression corporelle		
La performance corporelle de la pratique	<i>Mouvement</i>	Le déplacement physique de l'agent commercial d'un point A à un point B
	<i>Regard</i>	L'expression faciale de l'agent commercial
	<i>Geste</i>	Mouvements dédiés à une mission spécifique de l'agent commercial, souvent accompagnés de discours
	<i>Positionnement</i>	La manière de se tenir dans l'espace pour l'agent commercial (assis, debout, de côté, etc.)
	<i>Son</i>	L'environnement sonore de travail de l'agent commercial
	<i>Identification visuelle</i>	La tenue (uniforme), accessoires (badge, casquette), et matérialité (banderolle, desk) pour identifier l'agent commercial
	<i>Rythme</i>	Le tempo des pratiques de travail de l'agent commercial
La pratique comme expression mentale		
L'activité mentale, les routines mobilisées et les émotions	<i>Emotions</i>	Les émotions décrites par les agents commerciaux dans le discours sur leur propres pratiques
	<i>Partage des tâches</i>	L'organisation des métiers commerciaux et la répartition des activités dans l'espace-temps
	<i>Procédures</i>	Les référentiels métiers des agents commerciaux mobilisés dans leurs pratiques quotidiennes
	<i>Division des métiers</i>	Les différences entre les métiers de vente et d'escale chez les agents commerciaux
	<i>Relation avec les clients</i>	Les schèmes mentaux des agents commerciaux dans leur relation avec les clients
	<i>Polyvalence</i>	Les évolutions d'organisation sur le partage des tâches des agents commerciaux

La pratique comme expression outillée		
Les objets utilisés dans les pratiques et soumis à des schèmes de représentation de la part des individus	<i>Personnalisation</i>	L'information disponible sur les clients par les outils
	<i>Modularité</i>	L'utilisation des outils dans des situations de travail diverses
	<i>Design générique</i>	La conception et l'aménagement de l'espace selon un plan préétabli
	<i>Ameublement</i>	Le mobilier et la décoration de l'espace
	<i>Evolution des outils</i>	L'évolution des outils dans le temps
	<i>Circulation de l'information</i>	La transmission d'une information parmi des outils divers
La pratique comme expression signifiante		
Les schémas d'interprétation partagés au sein d'un collectif	<i>Supports</i>	Les supports matériels de transmission des connaissances pour les agents commerciaux
	<i>Projections de l'espace</i>	Les représentations des agents commerciaux de leurs pratiques dans l'espace-temps
	<i>Logique client (niveau stratégique)</i>	La représentation par le management des voyageurs
	<i>Logique client (niveau d'exécution)</i>	La représentation par les agents commerciaux des voyageurs
	<i>Programme de la nouvelle relation client (NRC)</i>	L'ensemble du programme NRC comprenant les données (informations clients), l'outil (intégration dans les pratiques métiers), la formation et ses perceptions par les agents
	<i>Sémantique</i>	Les variances de terme pour se référer aux voyageurs (client, usager, etc.)
La pratique comme expression discursive		
La manière dont les individus assignent certaines significations à certains objets ou comportements	<i>Le dialogue client</i>	La conduite du dialogue des agents commerciaux avec les clients en situation
	<i>Représentation du métier</i>	La projection des agents commerciaux dans le métier compte-tenu de leur expérience
	<i>Représentation du flux</i>	La projection et qualification du flux des voyageurs
	<i>Evolution des représentations</i>	Le caractère temporel de ces représentations mentales

6.3 Les choix dans l'analyse

6.3.1 Le choix des données pour l'analyse

L'analyse de nos données s'est appuyée sur quatre sources principales et a demandé un choix dans les sources présentées dans le chapitre 5. Nous dressons, pour chaque source, les éléments codés, les raisons de notre choix, et le rôle dans l'analyse. **L'ensemble de ces données ont été analysées selon le même dictionnaire thématique exposé ci-dessus.** En effet, à partir du moment où ces données ont été récoltées selon la même logique (autour de trois pratiques identifiées en amont comme clés), il semblait judicieux de suivre la même grille d'analyse.

1) Les observations directes en gare → 69 pages analysées

Nous disposions de 108 pages de journal de bord. Les 39 pages sur le journal de bord en directions n'est pas rentré dans notre analyse car il ne donnait pas d'éléments liés aux pratiques observées en gare. Je m'en suis davantage servi comme outil de distanciation avec mon terrain. Par ailleurs, il n'a pas fait l'objet d'un recueil systématique contrairement au journal de bord en gare, tenu dès que nous passions seulement quelques heures sur site.

2) Les entretiens en gare et en directions centrales → 59 entretiens analysés

Nous disposions de 86 entretiens exploratoires en gare et en directions centrales, de 37 entretiens avec les agents en gare, et de 18 entretiens en directions centrales (directions métier, aménagement). Nous avons codé les entretiens enregistrés et retranscrits (excluant les entretiens exploratoires), soit un nombre de 55 entretiens. Les entretiens exploratoires ont été précieux pour comprendre l'environnement et définir notre sujet, mais ils n'étaient pas encore liés aux trois pratiques ciblées dans la suite de l'étude.

3) Une partie des photographies → 246 photographies analysées

Enfin, nous avons récolté un matériau visuel important (404 photographies). Au départ, durant les terrains entre septembre 2015 et novembre 2016, ces visuels étaient purement illustratifs. Ils n'avaient aucune portée analytique ou argumentative. Ils représentaient des espaces de la gare, souvent sans aucuns agents. Ensuite, comme mentionné dans le chapitre 5, nous nous sommes rendu compte que ces photographies pouvaient représenter une source intéressante pour capter ces expressions corporelles in situ. Nous avons donc centré, sur le deuxième

passage à Montparnasse (Juillet 2017) et sur le terrain à Marseille Saint-Charles (septembre 2017), une prise de photographies sur les trois pratiques (vente, accueil et information, embarquement). Nous avons respectivement collecté *47 photographies* à Paris-Montparnasse et *199 photographies* à Marseille Saint-Charles, soit un total de *246 visuels*. En fin de compte, nous avons pu apprécier cette source de données tout au long de leur analyse. Au regard du codage textuel des entretiens, les photographies ont nourri ces nœuds ou sous-nœuds. A titre d'exemple, elles nous ont montré un conflit de temporalité dans une pratique d'accueil dans un espace fermé, en donnant à voir des usagers donnant des signes d'impatience dans la file d'attente. Placée aux côtés de l'agent, nous n'avions pas la vue sur l'ensemble de la situation.

- 4) *Une partie de la documentation interne* : documentation du site d'observation en gare de Marseille-Saint Charles et présentations de la direction de la relation client soit environ une dizaine de documents.

6.3.2 Perspectives de comparaison des données

Au regard de la diversité de nos données, les perspectives de comparaisons étaient nombreuses et possibles. Dans le chapitre 5, nous sommes revenus en détail sur le choix de trois pratiques ciblées en gare. Ce centrage s'est dessiné progressivement, au fur et à mesure de notre phase exploratoire. Dans l'analyse, il est apparu que ce choix était d'autant plus pertinent. En effet, ce sont bien les pratiques entre elles qui ont été comparées, et non pas les gares ou les métiers.

- *La diversité des gares*

Nous avons mené une récolte de données ciblées dans trois gares différentes : Paris-Montparnasse, Bordeaux Saint-Jean, Marseille-Saint-Charles. Dans l'analyse, il est apparu que ces gares présentaient **peu de variances** sur les caractéristiques des pratiques étudiées (accueil et information, vente, embarquement). Cela s'explique par le fait que ce sont toutes trois des gares de taille importante : c'est la raison pour laquelle nous les avons choisies. En effet, dans les plus petites gares, la présence humaine est beaucoup plus limitée, voire inexistante aujourd'hui – le phénomène qui nous intéressait au départ demandait un panel de gares où cette présence humaine est développée. Ainsi, une pratique d'accueil en gare de Marseille ou en gare de Bordeaux sera tout à fait proche. Une pratique de vente entre Paris-Montparnasse et Bordeaux également. **Les gares ont permis de disposer de configurations spatiales différentes**, et c'est là tout l'intérêt d'avoir mené notre recherche sur plusieurs sites. Cette diversité de configuration est visible dans l'exposé du recueil des données (dans le chapitre 5).

- ***La diversité des métiers***

Nos données présentent aussi une diversité de métiers dans les acteurs interviewés. Nous aurions pu comparer les métiers en gare, entre la vente et l'escale. Ici encore, l'analyse nous a montré qu'il y avait **peu de variances** entre ces deux métiers. En effet, compte tenu de la politique d'intermétier qui vise à développer la polyvalence entre toutes ces missions, les délimitations historiques des métiers sont déjà poreuses. Sur une même pratique, on retrouve à la fois des agents de vente ou des agents d'escale. La seule exception demeure pour la pratique de vente qui reste dédiée aux vendeurs, au regard des compétences techniques nécessaires. Comme les résultats nous le montrerons, l'agent de vente *devient* agent d'escale et inversement dans les pratiques de travail où ils sont mêlés. Comparer les deux métiers avait donc peu de pertinence. **Nous avons néanmoins choisi de garder, dans les verbatims de nos entretiens (section résultats), les mentions anonymes « agent de vente » ou « agent d'escale » pour ne pas effacer les identités de métier.** En effet, ce qui demeure sont les schémas de connaissances et de représentations, propres à la vente ou à l'escale.

- ***La comparaison des pratiques par une perspective phénoménologique***

Notre unité d'analyse a donc bien été la **comparaison de trois pratiques** entre elles. Le codage précis a pu mettre en valeur le rôle des expressions corporelles (croisées avec l'ensemble des items transverses). Ces pratiques présentent une série de tensions que nous avons analysé par une perspective phénoménologique : entre visibilité, invisibilité, continuité et discontinuité. Nous nous sommes fondé sur l'analyse de Merleau-Ponty, en particulier dans son ouvrage *Visible et Invisible* (Merleau-Ponty, 1979). Dans cet écrit, rassemblant diverses notes, l'auteur souligne deux tensions inhérentes à l'expérience phénoménologique. Dans cette expérience, la visibilité et l'invisibilité font partie d'un même tout, de même que la continuité et la discontinuité. Ce qui est visible comporte une part d'invisibilité et inversement. La continuité intègre aussi des moments de discontinuité. Nous proposons de reprendre ces deux paradoxes en les analysant autour de ces deux points : la visibilité et l'invisibilité (gestes, corps, discours), relatif à la dimension performative de la pratique. La continuité et la discontinuité sont relatives à la notion de rythme dans la pratique. Sur la notion de rythme, nous retrouvons ici un écrit de Lefebvre sur ce point. Cela nous permet d'analyser les pratiques à un niveau souvent peu exploré dans les recherches présentes. Ces deux séries de tensions nous permettent d'avoir une lecture des pratiques à un niveau phénoménologique.

6.3.3 Contre les risques de l'analyse de données qualitatives

Cette méthodologie nous conduit à discuter divers risques présents dans l'analyse de données. En premier lieu, le *risque de circularité* dans l'analyse de nos données : il est présent par le caractère qualitatif de l'étude et par la forte immersion du chercheur dans son terrain. Ce risque de circularité est décrit par Bamford (Bamford, 1993). Il consiste « à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie » (Dumez, 2013, p.31). En effet « dans la démarche qualitative, le matériau rassemblé est tellement riche, hétérogène et lacunaire alors que les théories mobilisées sont souvent très générales, abstraites et décontextualisées, qu'il est particulièrement tentant et facile de trouver dans le matériau des éléments qui confirment une théorie » (Dumez, 2012, p.31). Pour contrer ce risque, « il faut spécifier les théories en termes d'effets attendus, spécifier ce qui est observé sur le terrain en termes de processus, et rapprocher les effets attendus liés à la théorie des processus observés pour mettre en évidence non des lois théoriques générales, mais plutôt des mécanismes » (*Ibid*, p. 31). Enfin, Dumez souligne en quoi la recherche qualitative est ainsi non pas une « relation dyadique entre une théorie et un ensemble de faits » (*Ibid*, p.31), mais plutôt « une relation au moins triadique entre plusieurs théories et un ensemble de faits » (*Ibid*, p. 31). Positionner son épistémologie de cette manière l'amène à gérer le risque de circularité qui est ainsi plus propice au raisonnement de type déductif.

Nous détaillons comment nous avons traité ce risque dans notre propre recherche : notre cadre analytique, développé dans notre revue de littérature, met en relation a minima deux approches théoriques, l'une sur l'espace-temps organisationnel, et l'autre sur les pratiques, en tenant compte de leurs expressions corporelles. Combiner ces deux approches vise à dégager une taxonomie de pratiques avec une définition de l'espace de transition. En cela, notre recherche ne vient pas démontrer un ou plusieurs effets attendus par rapport à une théorie de l'espace-temps ou des pratiques. Nous disposons ainsi d'une relation triadique entre plusieurs théories (espaces temps organisationnels, expérience de transition, pratiques) et un ensemble de faits (pratiques de travail des agents commerciaux en gare, orientations stratégiques métiers de ces agents commerciaux, expérience du chercheur en situation). Notre démarche abductive, exposée dans la première section de ce chapitre, permet également de contrer ce risque de circularité des données. Notre choix de cadrage théorique a émané de plusieurs boucles d'itération avec le terrain : nous n'avons donc pas cherché ce qui « confirmait » une théorie.

Un deuxième risque pour notre analyse était celui de méconnaître le phénomène d'*équifinalité*. Ce risque est défini de la manière suivante : « le même état final peut être atteint à partir d'états initiaux différents, par des itinéraires différents » (Bertalanffy, 1973, p. 38). Cela veut dire que pour un même phénomène observé, il y a plusieurs explications possibles. Par exemple, dans notre cas, la transformation des pratiques en gare peut relever de raisons diverses : une orientation stratégique de SNCF, des pratiques d'acteurs guidés par une logique d'identité de métier, ou encore une évolution dans la conception des gares à un niveau architectural. Face à ce phénomène, le risque serait de n'opter que pour une explication possible : soit expliquer l'agencement de la gare uniquement par une posture structuraliste, c'est-à-dire en soulignant le rôle de l'organisation dans cet espace ; soit expliquer cet agencement uniquement par une posture interactionniste, où les acteurs en présence forment cette transition. Dans notre cas, c'est bien la correspondance entre ces deux niveaux qui fait de notre recherche de terrain un matériau riche. Pour contrer ce risque, nous avons privilégié une analyse des pratiques en gare en menant en parallèle une récolte de données approfondies sur la manière dont ces espaces temps sont agencés d'un point de vue architectural, métier et organisationnel.

Synthèse de la partie méthodologie

Ainsi, c'est bien un terrain riche (exposé au chapitre 4) qui a permis de cibler un recueil de données autour de quatre sources : observations directes, entretiens, photographies et documentation interne (exposé au chapitre 5). Notre analyse s'est construite de manière progressive et abductive. L'arbre de codage et le dictionnaire thématique associé puisent alors à la fois dans la littérature (Reckwitz, 2002) et de l'analyse de terrain (catégories émergentes). La diversité de nos données révèle que les variances s'observent davantage entre les pratiques elles-mêmes, qu'entre des gares ou des métiers. L'interprétation phénoménologique de nos données, entre visibilité et invisibilité, continuité et discontinuité, est tirée de l'analyse de Merleau-Ponty (Merleau-Ponty, 1979). Elle s'appuie sur les faits surprenants qui ont guidé le choix du sujet, des données et de l'analyse.

PARTIE III

RESULTATS

SOMMAIRE DE LA PARTIE

CHAPITRE 7. L'EVOLUTION DES PRATIQUES EN GARE : DE LA FIXITE AU MOUVEMENT	197
7.1 VENDRE, INFORMER, EMBARQUER : DES PRATIQUES DE TRAVAIL HISTORIQUES	198
7.2 UN ECLATEMENT SPATIO-TEMPOREL DE LA GARE.....	216
7.3 DES PRATIQUES DE TRAVAIL QUI S'ADAPTENT A UN ESPACE-TEMPS PLURIEL	232
SYNTHESE DU CHAPITRE 7	251
CHAPITRE 8. LES PRATIQUES PERFORMATIVES D'UN ESPACE DE TRANSITION : LES GESTES-FRONTIERES	252
8.1 VISIBILITES ET INVISIBILITES DES PRATIQUES DE TRAVAIL	253
8.2 CONTINUITES ET DISCONTINUITES DES PRATIQUES DE TRAVAIL	279
8.3 UNE TAXONOMIE DE GESTES-FRONTIERES EN GARE.....	301
SYNTHESE DU CHAPITRE 8 :	312
CHAPITRE 9. L'INTEGRATION DES GESTES-FRONTIERES DANS LE TEMPS : UN ESPACE DE TRANSITION DYSCHRONIQUE	315
9.1 DYSCHRONIES GESTUELLES DANS LES GESTES-FRONTIERES.....	316
9.2 DYSCHRONIES ORGANISATIONNELLES DANS ET PAR LES GESTES-FRONTIERES	332
9.3 RESOUDRE LES CONFLITS DE TEMPORALITE	347
SYNTHESE DES RESULTATS	365

Structuration des résultats :

Dans cette partie, nous répondons à notre question de recherche : **comment les pratiques, à travers ce qu’exprime leur corporéité, performent-t-elles un espace de transition ?** Pour ce faire nous allons explorer les pratiques de travail des agents commerciaux en gare. La gare est un cas empirique bien connu d’un espace de passage où se mêlent voyageurs, usagers, agents dans des mouvements multiples et entrecroisés. Les pratiques s’expriment alors par cette gestuelle spécifique, créant autant de spatialités et de temporalités.

Nos résultats mettent en lumière l’émergence d’un *espace de transition* par les pratiques de travail – conceptualisées ici par la notion de *gestes-frontières*. Nous montrons comment l’espace-temps de la gare, en deçà de sa configuration matérielle, se construit par les pratiques : les murs deviennent ces corps en mouvement qui, dans le temps, font et défont l’architecture visible. Nos résultats s’articulent en trois temps : l’évolution des pratiques de travail (**chapitre 7**) ; l’émergence d’un espace de transition par les gestes-frontières (**chapitre 8**) ; et l’articulation dyschronique de ces gestes-frontières dans le temps (**chapitre 9**). Nous pouvons dégager deux tendances dans l’évolution des pratiques de travail en gare que nous résumons ci-dessous.

D'une part, la configuration visible de la gare évolue : l'espace de transport historique devient un lieu dont les fonctions se multiplient. Dans ce sens, nous verrons que l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire a des conséquences visibles dans l'organisation spatiale des gares. De même, l'institution d'une relation commerciale entre SNCF et ses usagers – devenus des clients – fait émerger un espace de plus en plus segmenté. Nous décrivons ici comment la gare passe d'un espace de transit – dont les fonctions s'organisent de manière séquentielle autour du transport – à un espace dont les mouvements sont organisés par des dispositifs matériels et humains (**chapitre 7**).

D'autre part, en-deçà de ces transformations visibles, notre analyse révèle des pratiques davantage invisibles : l'agencement de l'espace se fait ici par les pratiques de travail, en particulier leur expression corporelle. Nous verrons ici comment diverses sortes de pratiques performant un espace de transition en proposant une taxonomie de gestes-frontières. Ces gestes-frontières sont compris comme des pratiques performatives d'un espace de transition : ils instaurent des frontières spatiales et temporelles par le mouvement des corps. La notion d'espace de transition émerge par ces pratiques corporelles qui performant le passage des voyageurs d'un espace et d'un moment à l'autre (**chapitre 8**).

Enfin, ces pratiques s'articulent dans des temporalités variées que nous investiguerons dans un troisième temps (**chapitre 9**). Les notions d'espace, de temps et de pratiques se répondent ici pour dessiner une articulation continue, discontinue et asynchrone des gestes-frontières. Nous concluons notre analyse en montrant comment ces gestes-frontières expriment à un niveau gestuel des dyschronies organisationnelles. Enfin, nous soulignerons le rôle du travail émotionnel des agents comme réponse à ces conflits de temporalités, faisant émerger une capacité d'*ambitemporalité* par les gestes, cherchant à (re)créer une continuité.

Nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les concepts abordés dans chaque chapitre des résultats. Ces trois chapitres doivent se comprendre comme les trois étapes d'une même réponse à notre question de recherche.

Tableau 18: l'articulation des trois chapitres de résultats

<i>Question de recherche</i>	<i>Comment les pratiques, à travers ce qu'exprime leur corporéité, performant-t-elles un « espace de transition » ?</i>		
<i>Chapitre</i>	Chapitre 7	Chapitre 8	Chapitre 9
<i>Intitulé</i>	L'évolution des pratiques de travail en gare : de la fixité au mouvement.	Les pratiques performatives d'un espace de transition : les gestes-frontières.	L'articulation des gestes-frontières dans le temps : un espace de transition dyschronique.
<i>Objectif</i>	Ce chapitre vise à décrire empiriquement comment les pratiques de travail traduisent les évolutions spatio-temporelles de la gare, en évoluant de la fixité au mouvement.	Ce chapitre vise à démontrer empiriquement comment se performe un espace de transition par les pratiques de travail. Ce chapitre se concentre sur l'expression corporelle de ces pratiques, en distinguant les pratiques visibles, invisibles, continues et discontinues.	Ce chapitre vise à démontrer comment s'articulent les gestes-frontières entre eux, selon des temporalités variées (articulation continue, discontinue et dyschronique).
<i>Concept clé</i>	L'espace	Le corps	Le temps
<i>Concept liant</i>	La pratique	La pratique	La pratique
<i>Résultat clé</i>	Les pratiques de travail évoluent d'une fixité historique à un mouvement généralisé.	Les gestes-frontières performant un espace de transition.	L'articulation des gestes-frontières est dyschronique. En réponse à ces dyschronies, la capacité d'ambitemporalité émerge par les gestes.

Chapitre 7

L'évolution des pratiques en gare : de la fixité au mouvement

Ce chapitre vise à décrire empiriquement comment les pratiques de travail évoluent de la fixité au mouvement. Pour ce faire, nous adoptons une posture historique qui montre comment les pratiques de travail ont évolué en gare, en privilégiant dans ce premier temps une approche descriptive des pratiques étudiées. Nous montrons que nous passons d'un espace-temps fixe à un espace-temps constitué par l'expérience du mouvement. Les nouvelles pratiques de travail davantage mobiles, polyvalentes et segmentées par profils de client, sont au cœur de cette expérience. Nous développons ici une vision *organisée* des pratiques de travail, c'est-à-dire sur la manière dont les pratiques s'adaptent à un nouvel environnement.

Nous décrivons ici les trois pratiques sur lesquelles nous fondons nos résultats : l'accueil et l'information, la vente, l'embarquement. Nous comprenons précisément comment ces pratiques s'adaptent à un espace, la gare, en profonde mutation. L'analyse de ces pratiques met d'abord en avant la dimension historique de ces pratiques (7.1) : celles-ci sont fixées dans l'espace (7.1.1) ; le temps (7.1.2) ; dans les normes et les représentations métiers (7.1.3). Nous montrons ensuite comment l'espace visible se reconfigure par l'intégration de nouveaux espaces temps (7.2) : un espace-temps virtuel (7.2.1) ; un espace marchand dans un contexte d'ouverture à la concurrence (7.2.2) ; un espace urbain intégré à la gare (7.2.3). Enfin, nous montrons comment les pratiques d'accueil, de vente et d'embarquement s'organisent dans ce nouveau contexte, évoluant d'un espace fixé à un espace mouvant (7.3). La digitalisation des pratiques de travail (7.3.1) ; la segmentation (7.3.2) et la mobilité croissante de ces pratiques (7.3.3) révèlent comment les pratiques de travail *segmentent* l'espace de la gare. A contrario de l'espace de transit formé *a priori*, fixe et stable, l'espace de la gare émerge comme un construit par les pratiques, via une organisation technique (dispositifs, outils), matérielle (reconfiguration des espaces de services), et humaine (nouveau mode d'organisation polyvalent des agents).

7.1 Vendre, informer, embarquer : des pratiques de travail historiques

Dans cette section, nous partons de la description des trois pratiques étudiées : la vente de titres de transports ; l'accueil des voyageurs et l'embarquement avant de monter à bord. Comme nous l'avons déjà largement abordé dans la partie dédiée à notre méthodologie (partie II), ces pratiques se déroulent dans des sous-espaces distincts en gare (une boutique fermée pour la pratique de vente ; une bulle fermée ou un bureau ouvert sur la plateforme pour la pratique d'accueil ; une barrière manuelle ou des portiques automatisés pour la pratique d'embarquement). De plus, ce sont historiquement des agents aux métiers distincts qui les exercent : l'agent de vente (pour cette même pratique), et l'agent d'escale dédié aux pratiques d'accueil et d'embarquement. Nous montrerons ici comment ces pratiques sont fixées dans l'espace (7.1.1), dans le temps (7.1.2), dans les normes et les représentations (7.1.3). Dans le tableau ci-dessous, nous rappelons brièvement, à la suite de la partie méthodologie (partie II), en quoi consiste ces pratiques.

Tableau 19: les pratiques de travail étudiées

Pratiques	Descriptif	Agents concernés
<i>Pratique de vente</i>	Vendre, échanger, rembourser des titres de transport	Agents de vente
<i>Pratique d'accueil & d'information</i>	Accueillir, orienter, renseigner, prendre en charge le client sur son voyage	Agents d'escale + Agents de vente
<i>Pratique d'embarquement</i>	Embarquer les clients à bord des trains en vérifiant leur titre de transport	Agents d'escale + Agents de vente

7.1.1 Des pratiques de travail fixées dans l'espace

Les pratiques de vente, d'accueil et d'embarquement sont historiquement fixées dans l'espace-temps : elles sont reliées à un sous-espace ou à une zone dans la gare qui est physique, matérielle, visible à l'œil nu, s'inscrivant ainsi dans un espace physique. La conception, le design et l'aménagement des espaces en gare s'est fait historiquement selon une logique fonctionnelle où chaque espace a sa ou ses fonctions délimitées. Ces espaces sont historiquement fermés et imperméables les uns aux autres, et forment des sous-espaces ou de zones qui constituent autant d'îlots.

▪ **La pratique de vente**

La pratique de vente existe depuis la création des gares en tant que bâtiment voyageur et organise l'achat, l'échange et le remboursement des titres de transports. La vente est localisée dans des espaces dédiés en gare, fermés (par la présence de fonds monétaires) avec des agents formés à des outils de vente dédiés (le « poste Mosaïque »). Le design de ces espaces se conçoit autour de la ligne de guichet qui instaure une distance, une séparation nette entre les agents et les usagers. Cette ligne sous-tend également un traitement uniforme de tous les usagers – sans distinction de profils, de demandes ou de temporalités. Les agents y passent toute la journée dans une posture immobile :

« Dans l'ancien, c'était on était vraiment sur un concept de distribution assez euh j'ai envie de dire... Assez classique, avec une rangée de guichets ... qui d'ailleurs, qui ne permettait pas une très grande proximité entre le vendeur et le client puisque le vendeur était positionné sur une partie plus haute, enfin de façon plus haute que le client, et il ne voyait que le haut de son corps, que le tronc » (entretien avec un manager de vente).

Cette distance entre agents et usagers est historique, s'inscrivant dans la peur de l'utilisateur qui tient certains de ses fondements dans la tendance hygiéniste au XIX^{ème} siècle, perdurant dans le siècle suivant. Le dispositif vitré protège ainsi l'agent des usagers, considérés comme porteurs de microbes :

« Un double vitrage avec des trous pour que le son passe, mais entre les trous, y a une petite pellicule, etc (...). Chaque fois qu'il prend les, les sous, il a une éponge imbibée d'un produit désinfectant, caché du client, il y a dans tout un montage pour se protéger » (entretien avec un historien des chemins de fer).

La pratique de vente s'organise comme une entité autonome, n'ayant pas a priori de relation avec les autres espaces en gare, et ce même en cas de situations perturbées, comme le montre l'extrait ci-dessous :

« Alors après, si vraiment, tu sais rien, c'est la panique. Et un moment tu dis « écoute, vas aller voir l'information ». Tu dis, moi je sais pas, je suis à la vente ici. Moi je leur dis au client, si vous voulez acheter un billet, on va vous vendre un billet. Mais si c'est une situation perturbée, c'est l'information qui s'en occupe. C'est porte 49, et c'est eux qui vont s'occuper de... C'est eux qui vont s'occuper de vous » (extrait d'une formation agents).

L'espace de vente est organisé de manière uniforme, s'adressant à tous les usagers selon un principe égalitaire, à l'instar de ce que l'on retrouve historiquement dans les autres services publics au guichet. La distribution est rapide avec une queue sans distinction et sans segmentation des flux :

« La gare de Montparnasse, je crois que c'est un concept qui date des années 70 ou 80. L'architecte... enfin, c'était avec les vitres, en hauteur donc, on avait l'impression de faire partie du mur et donc on, il y a pas ce sentiment de, de concept à proprement parler. On pouvait être un guichet SNCF, ou le guichet d'une banque ou sécurité sociale, ce serait la même chose, sauf qu'on délivre pas le même produit » (entretien avec une architecte).

Dans les deux photographies ci-dessous, on peut voir les guichets de Paris-Montparnasse, en 1969 et en 2013, présentant une forte ressemblance. Le design de la ligne de guichet est similaire, illustrant la fonction de distribution de l'espace, selon une logique fonctionnelle où le design de l'espace énonce la fonction.

Vignette 9: la ligne de guichet, une disposition historique



Photographie extraite de La Vie du Rail, n°1190 du 20/04/1969, gare Montparnasse, Paris, France, source : Archives historiques de SNCF.



Photographie extraite du recueil de données, octobre 2015, gare Montparnasse.

Ces espaces sont fermés et les agents en leur sein ne sont pas tenus de se déplacer en-dehors de l'espace, et ce même en cas d'une demande d'un client. Cette tendance à la fixité des agents est renforcée dans les grandes gares. L'agent y est immobile, en face d'un flux plus important de voyageurs. On voit dans l'extrait ci-dessous la distinction entre une grande et une plus petite gare :

« Dans une petite gare (...), les clients vont venir, ils vont lui dire : « L'automate, il marche pas. », le vendeur, il va sortir, il va rebooter, il va relancer l'automate. Le vendeur à Saint-Charles, il sait à peine qu'il y a des automates dans sa gare. En tout cas, il s'en préoccupe absolument pas » (entretien avec un directeur commercial).

▪ **La pratique d'accueil et d'information**

La pratique d'accueil concerne les voyageurs et usagers. Les agents et les outils d'accueil délivrent des informations sur leur voyage (horaires, perturbations éventuelles), mais aussi sur leur environnement (orientation dans la gare et dans le périmètre géographique environnant). Cet accueil peut être pratiqué historiquement dans un espace fixe dédié, aux dénominations variées : le *comptoir d'information* (un comptoir ouvert dans une zone de flux), le *bureau voyageur* (un espace fermé à proximité des quais), ou la *bulle accueil* (un espace transparent situé sur la plateforme). Certaines gares ont des « PIF », soit des panneaux d'information voyageurs, auprès desquels les agents se tiennent. Ce sont ces agents qui prennent en charge les clients en cas de situations perturbées (retard, problème de circulation des trains, grève) : dans certains cas, ils peuvent distribuer des collations, délivrer des titres de transports pour un report de correspondance, voire loger les personnes dans des hôtels si aucun train ne repart vers la destination souhaitée avant le lendemain. Cette pratique fixe de l'accueil et de l'information voyageur est évoquée ici par un designer qui déplore le caractère fixé de ces espaces :

« Le problème de la bulle accueil c'est toujours une merde, ça non, cette histoire de bulle accueil puisque les agents en veulent, mais, du coup, ils se planquent dedans. C'est un peu compliqué, c'est pas forcément la meilleure invention du monde (...) la bulle accueil » (entretien avec un designer).

Ces espaces abritent ainsi des pratiques fixées, avec des agents quasi immobiles. Il est intéressant de noter que le fait de situer cette pratique dans un espace ouvert n'enlève pas ses caractéristiques de pratiques fixes. Les photographies ci-dessous nous le montre.

Vignette 10 : la pratique d'information dans des espaces fixes



Le comptoir d'information, gare de Bordeaux-Saint Jean, novembre 2016.



Un dispositif d'information fixe en milieu ouvert, gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2016.

Ces espaces comportent le point commun d'être distincts de l'espace de vente, mais aussi des autres espaces de service, comme le salon grand voyageur. Cette organisation fixe dans l'espace est ici évoquée par une hôtesse d'un salon grand voyageur. Cet extrait souligne le caractère insulaire des différents espaces et pratiques associées en gare :

« Alors, nous on fait avec les informations sur SNCF, à l'internet. Oui donc, c'est comme tout le monde ouais, voilà. Parce que l'accueil est vite surpeuplé, donc on évite aussi de les déranger, et quand on n'a pas le choix, alors parfois il y en a un à l'accueil qui nous appelle pour nous informer des situations (...). Et sinon nous on doit les appeler, mais c'est très difficile de les joindre, parce qu'ils sont submergés de clients qui veulent aussi savoir, donc... On ne peut pas bouger nous » (entretien avec une hôtesse d'accueil au salon grand voyageur).

▪ **La pratique d'embarquement**

La pratique d'embarquement est, elle-aussi, historique chez SNCF. Sur ce point, les récentes reconfiguration en gares créent un effet de nouveauté qu'il faut savoir nuancer en le replaçant dans une perspective historique. Comme nous l'avons vu dans la présentation de notre terrain de recherche, les compagnies ferroviaires, à leur création avaient l'habitude d'enfermer les voyageurs dans les salles d'attentes et dans les trains. Progressivement, cette pratique a disparu – en particulier par un grand incendie en 1842. En revanche, le contrôle à l'accès des quais a demeuré et cette pratique a perduré jusque en 1978 avec la fin du « ticket de quai » et l'apparition des bornes de compostage. Dans les années 2010, le transporteur TGV, sous l'impulsion d'une politique de lutte anti-fraude, instaure l'embarquement à la porte : chaque client est contrôlé à chaque voiture, avant de monter à bord. Cette pratique est très coûteuse en termes de ressources : cela nécessite en effet un agent devant chaque voiture. Parallèlement, l'étude de portiques d'embarquements automatisés, est à l'étude. Ces portiques sont installés pour une période de test en gare de Paris-Montparnasse en janvier 2016. Ils sont ensuite généralisés à toute la France depuis l'été 2017. Cette pratique d'embarquement organise des séquences autour du dispositif matériel. Cette pratique d'embarquement se fait par des objets dédiés : barrières manuelles, portiques automatiques, ou simple appareil permettant à l'agent placé devant chaque porte de scanner les titres de transports des voyageurs.

Le caractère matériel et massif du dispositif en gare conditionne des pratiques fixes et peu flexibles concernant l'embarquement. Cette traduction matérielle est à l'origine d'une ambiguïté visuelle entre un portique de sécurité et un portique d'embarquement, entretenue par la communication externe de SNCF. En effet, les portiques en gare ont été créés dans le but de restreindre la fraude à bord des trains, en instaurant un contrôle automatisé des voyageurs à l'entrée des quais. La motivation sécuritaire est rarement présente, excepté dans le cas des

transporteurs internationaux (Eurostar, et plus récemment Thalys en 2016, ont installé gare du Nord un dispositif de contrôle des bagages). Si la visibilité du dispositif est comparable à un portique de sécurité, les fonctionnalités et la finalité diffèrent. En effet, un portique d'embarquement ne contrôle que la validité du titre de transport, dans un objectif de lutte anti-fraude. Le portique de sécurité, quant à lui, détecte la présence de matériaux suspects. Dans notre étude, nous nous sommes concentrés sur les portiques de lutte anti-fraude car c'est la pratique généralisée dans les gares : les portiques de sécurité restent des exceptions. Dans les photographies ci-dessous, toutes deux en gare de Paris-Montparnasse, on peut voir les installations de portiques à soixante ans d'écart. Nous soulignons ici la permanence de cette pratique d'embarquement dans les gares, et sa traduction matérielle et fixée dans l'espace.

Vignette 11: les portiques d'embarquements en gare de Paris-Montparnasse, un dispositif matériel visible



Photographie : avant le 09.1965, la plate-forme et les voies 09 et 10 de la gare Banlieue, gare de Paris-Montparnasse, France. Source : Archives historiques de SNCF.



Photographie des portiques d'embarquements, Janvier 2017, gare de Paris-Montparnasse, France.

Ces trois pratiques (vente, accueil et information, embarquement) se déroulent ainsi dans des espaces distincts en gare qui constituent autant de zones. Chacune vit dans un monde isolé selon ses propres logiques et référentiels, où les mondes se côtoient mais ne se mélangent pas.

L'extrait suivant souligne l'indépendance de l'espace de vente par rapport à l'information :

« Alors là on est séparé, séparation en plus qui peut être gênante parce que j'ai eu le cas hier, avant-hier, de problème de train la personne était en mobilité réduite. Je dis : « monsieur si vous restez là, vous n'aurez aucune information », parce qu'il n'y a pas de haut-parleur dans la zone de vente, pour savoir si le train part ou non, c'est à l'extérieur. Donc, il faut vous rendre à l'accueil pour avoir les informations. Facile pour cette personne là avec des valises, tu vois... » (entretien avec une agent de vente).

Au sein de ces pratiques fixées dans l'espace, les agents ne peuvent pas se déplacer, si l'on s'en tient aux procédures métiers et si on regarde la faisabilité d'un tel mouvement. L'agent évoque ici l'impossibilité de sortir de l'espace de vente pour réaliser un accompagnement sur une borne automatique, située en face de l'espace de vente. De surcroît, cette borne appartient à un autre transporteur que SNCF, renforçant le caractère isolé et fixe de l'espace de vente au regard des demandes des clients :

« Des fois, c'est problématique, on n'a vraiment aucune visibilité, même si on ne peut pas vendre sur THELLO, ou sur iDTGV, ou sur OUIGO (...). Parce que c'est arrivé que des fois, on les oriente, et de dire monsieur, il n'y a pas de place. Donc, comme on n'est pas censé sortir en dehors de l'espace de vente quand on est en AEV, je ne peux pas les amener, aller avec eux, jusqu'à la borne THELLO, donc je les envoie, et ils se débrouillent » (entretien avec un agent de vente).

7.1.2 Des pratiques de travail fixées dans le temps

A ce caractère fixe dans l'espace s'ajoute une fixité dans le temps, que traduit une organisation séquentielle. Les pratiques de vente, d'accueil et d'information, d'embarquement sont en effet dépendantes d'une organisation temporelle figée et peu adaptable au regard des événements imprévus. Cette temporalité est historiquement induite par une logique transport qui perdure dans l'agencement des pratiques. La nature des pratiques (l'activité réalisée) est alors calquée sur la circulation ferroviaire. Les pratiques suivent des sortes de mini-séquences préparées. Enfin, l'organisation du travail des agents est calquée sur cette organisation ferroviaire.

▪ *Les pratiques rythmées par les circulations ferroviaires*

Les pratiques de travail sont calquées sur les circulations ferroviaires et s'organisent temporellement de manière séparée entre les espaces de vente, d'accueil et d'information. Lors de notre étude de terrain en gare de Marseille Saint-Charles, nous avons pu observer à quel point ces rythmes temporels variaient, élément particulièrement saillant dans le cas de situations perturbées. La semaine précédant notre arrivée, les circulations avaient été entièrement bloquées à la suite d'importants incendies dans la région. Des trains entiers avaient été retenus en gare avec des centaines de personnes en gare, bloqués pour la nuit. Evoquant avec un agent de vente cet épisode qui avait été relayé dans les médias nationaux (été 2017), il me répond simplement que cela « ne l'a pas impacté », l'espace de vente fermant à 20h30 le soir :

« Il y a eu mille huit cents personnes qui sont restées à quai. Mais ça nous, on est pas trop atteint par ça. Nous, on ferme à 20h30 le soir. Une fois qu'on a fermé, même s'il y a des gens jusqu'à 2 heures du matin, on est pas trop impacté par ça (...). Nous, ce qui nous impacte, c'est quand on doit changer des billets de train, faire des échanges de billets, ou des remboursements, parce que le client peut plus

voyager, il a raté son rendez-vous, là, il est impacté par ça, mais à partir de 20h30, c'est fini quoi, on ferme et puis voilà, quoi. » (Entretien avec un manager de proximité vente).

Il peut paraître étonnant d'observer autant d'imperméabilité des espaces et entre les espaces, d'autant plus dans des situations extrêmes comme celle qu'évoque l'agent. Au regard de nos observations, relayée dans nos entretiens, il apparaît que le quotidien des agents, en particulier des agents de vente, suit une temporalité très séquentielle, répétitive en dépit des événements qui peuvent survenir. Ci-dessous, une agent évoque son quotidien, entre le guichet et l'entrée de l'espace (AEV : animation espace de vente, relatif à la pratique d'accueil) :

« T'arrives au travail, tu prépares ta séance, tu ouvres ta séance, tu vérifies ta caisse au guichet, tu prends les clients, tu vérifies la caisse, tu t'installes. Tu fais ta vente... Tes ventes (...). Si t'as l'AEV, tu fermes ton guichet et tu prends ton une heure et demie d'AEV, qui va passer à 2 heures (...). Et après ben, tu finis ta journée (Rire) » (entretien avec une agent de vente).

Cette organisation temporelle suit le rythme des circulations, c'est-à-dire que l'amplitude des services en gare est calquée, théoriquement, sur les horaires de circulation des trains. Cette observation concerne davantage les agents d'escale que de vente, qui ont des horaires d'ouverture et de fermeture de plus en plus restreintes. En soirée tardive, lorsque quasi plus aucun train ne circule, nous observons une gare désertée d'agents, peuplée que de commerces :

« On m'a tellement décrit les environs de la gare comme un coupe gorge, avec des vols et des agressions tout le temps, que je ne suis pas rassurée quand je rentre de nuit après avoir fait un tour dans le vieux port - dans mon hôtel qui jouxte la gare dans une rue mal éclairée. Du coup je passe de nuit dans la gare et je la vois quasi déserte, encore peu éclairée. Je découvre aujourd'hui la deuxième partie de la gare Marseille Saint Charles - celle seulement avec des commerces » (extrait du journal de bord, Marseille, septembre 2016).

▪ **Les pratiques comme des micro-séquences**

Les pratiques, et en particulier lorsqu'on s'attache à décrire leur caractère normé, présentent des séquences dans les gestes et les discours associés. On peut parler ici de travail à la chaîne pour décrire la pratique de vente. L'agent de vente est un genre de distributeur humanisé des titres de transport : figure moderne du *poinçonneur des Lilas*, il livre à la chaîne des billets. Bien que les distributeurs automatisés aient vu le jour depuis plus de trente ans, cette pratique perdure, comme en témoigne cette citation extraite d'un entretien avec un agent de vente. Il évoque le caractère répétitif de son métier en se référant à la disposition en ligne de guichets :

« Dans l'ancien espace, quand j'étais en DI (départ immédiat), je faisais la gueule. Sur une journée complète, c'est chiant quoi, tu fais de l'échange, de l'échange, de l'échange, t'es pas un ticket à un autre, t'es pas un robot à tickets quoi, tu vois ? » (Entretien avec une agent de vente).

Ce travail est alors proche de ce que réalise la machine, avec une organisation temporelle extrêmement unifiée et parfaitement séquentielle entre chaque client. Les agents ou anciens agents évoquant cette période soulignent le débit impressionnant des guichets par rapport à leur activité actuelle. En-deçà d'un espace unifié visuellement, les vendeurs ne distinguent pas une demande par rapport à une autre :

« Ouais, c'est en 99, j'étais DPX (dirigeant de proximité) aux fresques (...), il y avait 20 guichets en enfilade aux fresques, galerie des fresques, 20 guichets, avec tous les jours des files d'attente, sans gère files. Des billets, c'était un truc de fou. On vendait, c'est simple, on vendait 2 000 cartes par mois » (entretien avec un responsable marketing).

Au sein des pratiques, on observe des micro-séquences qui font par exemple de l'embarquement une pratique extrêmement séquencée, en plusieurs phases identifiables. En effet, le portique s'anime, s'ouvre et se ferme en fonction des minutes restantes avant le départ. Dans sa configuration actuelle, vingt minutes avant le départ, les portiques s'actionnent avec l'annonce des voies sur les panneaux d'affichages en gare : les voyageurs peuvent alors commencer à franchir le portillon. Cinq minutes avant le départ, les agents qui se trouvent derrière le portique se placent devant. Ce déplacement signifie aux voyageurs que les portiques vont bientôt fermer. Enfin, deux minutes avant le départ, les portiques se ferment automatiquement : plus aucun voyageur n'est autorisé à le passer. De même, l'organisation du service TGV Air (acheminement en porte-à-porte de clients entre le train et l'avion) suit également des contraintes temporelles précises. Au-delà des pratiques strictement étudiées ici, ce sont l'ensemble des services réalisés par les agents en gare qui suivent un cadencement fixé à l'avance. Par exemple, la prestation Junior & Compagnie (accompagnement d'enfants à bord du train) souligne cette tendance.

« Sur la pause déjeuner, je croise un agent sur la prestation Junior et Cie : là aussi, les horaires sont très cadencés. L'agent arrive 30 min avant l'affichage du train (donc 50 min avant le départ du train), accueille les parents, et va ensuite conduire les enfants 10 min avant que le train ne s'affiche. Il récupère aussi un certain nombre d'enfants du train car nous sommes dans une gare de correspondance » (extrait du journal de bord, Marseille Saint-Charles, septembre 2016).

▪ **L'organisation du travail des agents**

L'organisation du travail des agents suit une organisation fixée à l'avance, prédéterminée par un planning affectant les ressources disponibles. A la vente comme à l'escale s'ensuit un savant puzzle entre les ressources disponibles (nombre d'agents, compétences) et les besoins (horaires, prestations dites particulières c'est-à-dire facturées à des transporteurs commanditaires). C'est un logiciel, suppléé par un agent de proximité qui réalise ce travail. Il s'ensuit que les agents

peuvent avoir des « lignes », c'est-à-dire des enchaînements de missions très variées selon les personnes ou les jours :

« Je suis aux côtés de Simone quand elle établit le PAQT (programmation assistée des tâches) du lendemain (...). Cela se fait de manière automatique, via le logiciel. Simone veille ensuite d'une part à ce que les missions dites « prioritaires » soient réalisés, et d'autre part, à ce que les cas particuliers des agents soient pris en compte (indisponibilités, etc). C'est pourquoi, lors de ce puzzle, certains agents peuvent avoir ce qu'ils appellent des « mauvaises lignes », avec par exemple, trois missions appuis barrières à la suite, sans variété » (journal de bord, Paris-Montparnasse, octobre 2015).

L'organisation temporelle du métier suit une distinction importante entre les agents dits de « roulement » et les agents dits de « réserve ». Les agents en roulement ont des plages horaires fixées et inchangeables sur l'année (les agents sont de matinée, journée ou soirée). En horaire de journée (sur une journée type cela se traduit par un travail par exemple de 9h à 16h37 sans interruption – la précision de l'horaire tient au fait que les 35h sont précisément respectées), on observe plus d'agents féminins, du fait sans doute, de la part plus importante des tâches domestiques réalisées par celles-ci. Au contraire des agents de roulement, les agents de réserve, comme son nom l'indique, sont des agents dont les missions dépendent des besoins du « chantier » (l'espace de vente, le bureau d'information, l'embarquement à quai). L'organisation du travail de ces agents suit deux particularités : d'une part, ces agents travaillent sur des plages horaires variées (de matinée, journée et soirée). D'autre part, ces agents travaillent sur des missions plus diversifiées que les agents de roulement. Ils se déplacent ainsi sur des sites différents (une gare, des petites gares aux alentours si on se situe en région, des boutiques de ville). Ces agents possèdent ainsi un éventail de compétences plus variés que ceux qui restent sur le même lieu. Ce sont ces agents qui sont – historiquement – les plus polyvalents, déjà habitués à des changements de missions et de lieux, comme évoqué ci-dessous :

« Les agents de réserve, à la base, sont des agents qui ont une bonne connaissance, une certaine ancienneté sur... de la gare donc tout agent de réserve est censé être meilleur que tous les autres puisqu'il est censé pouvoir tourner sur tous les postes, bon, à l'issue de sa formation évidemment, mais avoir la connaissance à la fois accueil et à la fois terrain encore aujourd'hui, encore plus aujourd'hui je dirais » (entretien avec un agent d'escale).

Dans l'illustration ci-dessous, nous pouvons voir comment se matérialise ce planning des agents. Sur la colonne de gauche, on peut lire les missions des agents d'escale (banque accueil, aides au départ des trains, accueil, embarquement, préparation TGV). Sur les colonnes en horizontal, on peut y lire le planning horaire. Les bandes surlignées correspondent aux missions réalisées par les agents.

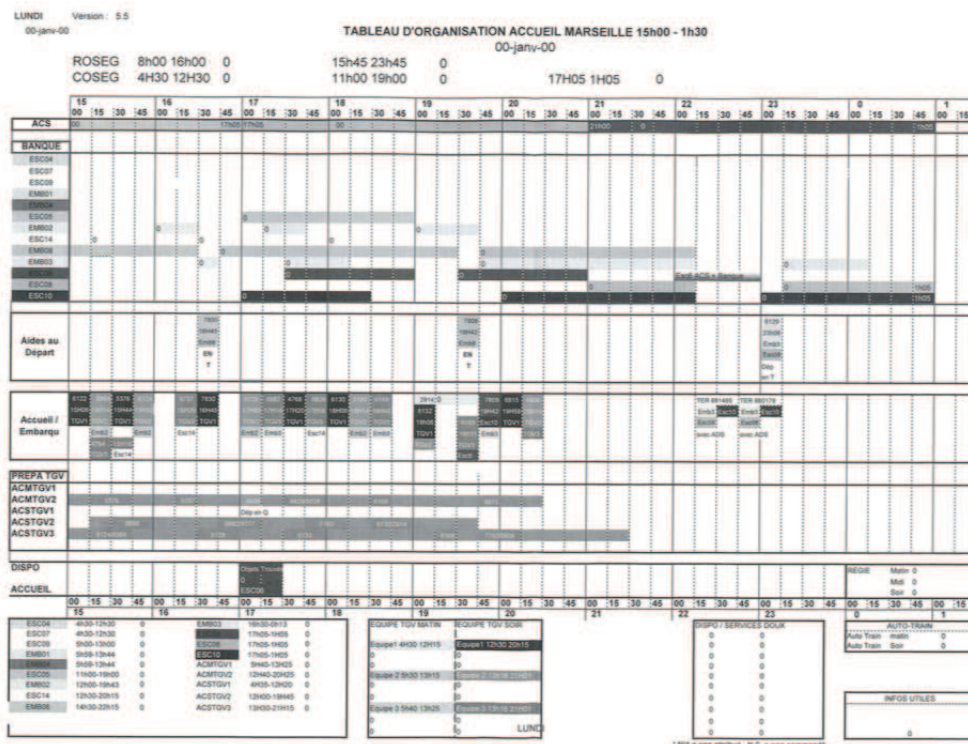


Image 14: Photographie d'un document de travail d'un agent de proximité d'escale, gare de Marseille-Saint Charles, septembre 2016.

Malgré cette organisation, l'analyse de nos terrains a souligné que l'équation entre les besoins et les ressources disponibles était difficile à tenir, en particulier lors des périodes de pointe ou de crise. La tâche de réalisation du planning est d'ailleurs un pan important de l'activité des cadres de l'établissement (au sein de la direction des ressources humaines), mais aussi au sein du management de proximité (dirigeants de proximité à la vente et à l'escale, ainsi que leurs assistants). Le planning prévisionnel est sans cesse revu au gré des événements et des situations particulières des agents (maladie, absence, grève, etc.) :

« Voilà, donc c'est vrai qu'on n'arrive pas à caler. Alors, en même temps c'est pas mon rôle, bien entendu, mais on n'arrive pas à faire des plannings qui tiennent un petit peu la route avec le personnel nécessaire et suffisant pour tourner sur une journée, quoi » (entretien avec un manager de proximité à la vente).

Ces difficultés conduisent les dirigeants d'établissement à recourir de plus en plus massivement à des renforts en cas de situations de pointe ou perturbée. Ces renforts sont majoritairement des prestataires : ils sont souvent désignés dans nos observations ou entretiens par le qualificatif « gilets rouges », se référant à la mission d'accueil et d'information qu'ils réalisent. Ces agents ne sont pas affiliés à des missions demandant des connaissances précises sur des outils (que ce soit à un guichet ou un comptoir d'information) :

« En gros, c'est comment faire face, c'est comme on a structurellement, pas des besoins qui nous permettent d'occuper assez de monde pour faire face aux pointes, le plus logique, on va dire en termes d'économie, c'est de faire une prestation particulière » (entretien responsable des services en gare).

Enfin, à ces agents prestataires s'ajoutent les « volontaires de l'information », qui sont des populations cadres des établissements ou directions centrales de SNCF, venant prêter main forte en cas de situations perturbées (problème important de circulation par exemple). Le dispositif autour de ces agents se renforce, venant répondre à des situations plus étendues que son spectre de départ : les jours de grève ou les jours de grands départs par exemple. La participation de ces VI vient pallier le manque d'agents en nombre, mais aussi le manque de flexibilité que l'organisation de leur métier induit :

« Aujourd'hui, on a mis du VI, parce que y a pas assez de... y a pas assez d'agents, en fait. Lors des grands départs, voilà tout simplement quoi. Donc on demande à des bénévoles ici pour... euh... dans les directions, de venir en décembre. C'est... c'est tout à fait normal » (entretien avec une responsable marketing).

L'organisation temporelle des agents en gare est donc très cadencée, calquée sur le rythme des circulations ferroviaires, et peu flexible au regard des événements imprévus. A des espaces distincts et isolés s'ajoute ici une temporalité fixée. A cela s'ajoute des représentations et des normes métiers indépendants les uns des autres.

7.1.3 Des pratiques fixées dans les représentations

Les représentations et les normes associées aux métiers de vente et d'escale sont très indépendantes historiquement. A la fixité spatiale et temporelle s'ajoutent des cultures, des référentiels différents dans la manière dont le métier est normé et vécu. Nous identifions ici trois thématiques structurantes : une séparation progressive et historique des agents de vente et d'escale ; des identités métiers différentes avec des référentiels qui sont propres à chaque catégorie d'agents ; enfin une représentation qui varie entre un client et un usager. Nous verrons ici davantage les normes métiers telles qu'elles sont prescrites.

- ***Une séparation historique progressive des agents de vente et d'escale***

La distinction entre les fonctions de vente et d'accueil est assez récente si on adopte un regard historique. En effet, les agents sont historiquement distingués par filières d'appartenance : la filière commerciale (missions de vente et d'information, la « filière 26 »), et la filière sécurité (missions sur les trains, la « filière 27 »). La réduction de la filière mouvement (filiale 27) a

conduit à l'intégration de ces agents à des agents commerciaux, constituant un nouveau métier au début des années 2000 : l'Escale. Parallèlement à ces restructurations, le métier de la vente s'est professionnalisé avec des techniques et des outils toujours plus poussés, demandant des compétences dédiées pour la vente de billets. Cette observation rejoint l'analyse connue sur la professionnalisation de la relation client en gare (Collard, 2010). Ces tendances ont conduit à une séparation grandissante des fonctions et donc des pratiques en gare. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, on comprend bien que la séparation des missions s'est réalisée conjointement avec une séparation des espaces et des pratiques associées :

« Il y a eu des évolutions qui ont fait que d'abord ces services ont été scindés dans un premier temps et ensuite, physiquement éloignés géographiquement. Donc, il y a eu une certaine spécialisation des missions qui font que les agents d'escale étaient beaucoup plus dévolus aux missions d'orientation, de, de renseignement des clients, d'information, aussi bien sur la gare que sur l'environnement de la gare, et renseignement aussi d'orientation des clients sur le quai dans le cadre de missions spécifiques commandées par les transporteurs. Et parallèlement, des agents de vente qui devenaient de véritables conseillers clientèle, plus en mode business » (entretien avec une chef de projet services).

Cette séparation conduit à l'évocation de regrets à plusieurs reprises par des agents ayant connu l'ancienne configuration. Pour cet agent, la proximité et la cohésion ont laissé place à une séparation et un renvoi de balles entre l'escale et la vente :

« On marchait bien ensemble les services, maintenant, j'ai l'impression que voilà, c'est chacun dans son service, ils nous ont vraiment divisés quoi. Ils ont vraiment divisé, du coup, ça... c'est plus, il y a plus le sens de gare pour moi, de gare, de ce qu'on, ce qu'on avait avant quoi quand j'ai, j'ai commencé à la gare c'était une famille quoi (...). Là on voit le client à l'autre bout, on se jette maintenant la balle un peu... (...) Ouais, c'est, c'est pas pareil, c'est pas pareil. Je pourrais pas bien t'expliquer mon ressenti là-dessus parce que je, parce que j'ai un regret de comment c'était avant et comment c'est maintenant » (entretien avec une agent de vente).

Cette séparation des métiers conduit à une méconnaissance des agents entre eux, que ce soit entre la vente et l'escale, et encore plus entre le sol et le bord. Les points de contact sont rares, et les logiques indépendantes comme le montre cet extrait d'entretien :

« L'autre fois je discutais avec un (contrôleur) (...). Il m'a dit : « oui, mais on a cette impression que vous vous débarrassez du bébé et c'est nous qui le récupérons ». J'ai dit : « oui je suis... et inversement, quand vous mettez un PV », il dit : « allez au guichet, ils vont vous rembourser ». Alors qu'au guichet, on le rembourse pas » (entretien avec une agent de vente).

▪ **Des identités et des cultures métiers indépendantes**

Nous observons comment l'identité et les cultures métiers associés sont différentes entre les agents de vente et d'information. En effet, les représentations des voyageurs (clients versus usagers) et le rapport à l'argent ou à l'outil différencient ces agents aux pratiques pourtant

proches. L'organisation métier, en tant que prescripteur des normes, régule fortement les pratiques que nous étudions en gare. Chaque métier (vente et escale) se réfère à un certain nombre de normes pour établir ses fonctions : les « VO », autrement dit les *référentiels voyageurs*. A la vente, la VO 907 dicte les gestes métiers, les missions et le principe d'organisation. A l'Escale, c'est la VO 949 qui précise les modes d'intervention en cas de situations perturbées :

« Alors oui, il y a la VO 949 qui décrit les gestes métiers de la situation perturbée pour les métiers impactés. Donc, les risques métiers de l'ASCT, les gestes métiers de l'agent d'escale en fonction des transporteurs. En fait, c'est la déclinaison de la VO 449, qui elle décrit les règles et la VO 949 décrit les gestes métiers pour appliquer les règles (rires) » (entretien avec une directrice métier).

Nous venons de voir que les agents observés appartenaient à des filières différentes. Dans les pratiques de vente, d'accueil, d'information et d'embarquement, ce sont quasi exclusivement des agents de la filière commerciale (filière 26) qui les réalisent. Malgré cette appartenance commune à une filière, les cultures divergent nettement. Les composantes de la pratique présentent en effet une série d'oppositions : l'expression corporelle (la vente est historiquement en position fixe alors que l'Escale demande un grand nombre de déplacements), les routines mobilisées (l'organisation des missions ne suit pas le même cadencement), les objets (les outils sont fixes pour le vendeur alors qu'ils sont mobiles pour l'agent d'escale), le discours (la vente présente un discours commercial alors que l'Escale est davantage tournée vers des missions de production), et enfin les schèmes de connaissances (en particulier la représentation de leur environnement, des usagers et des clients). On note ici l'évocation de cette étanchéité par un directeur métier :

« On est comme dans deux mondes étanches, on a effectivement des vendeurs qui ont très à cœur (...) de faire une belle qualité de service, etc. Les autres agents dans la gare, (...) ils ont juste une obsession de flux, des départs à l'heure » (entretien avec un directeur métier).

Les agents de vente ont été et sont toujours dans un espace clos, délimitant clairement ce qui est en-dehors et ce qui est au-dedans. L'horizon spatial et temporel de ces agents est donc cet espace et non la gare dans son ensemble. En effet, s'ils en sortent, ils ne sont plus en situation de travail, et d'un point de vue juridique ils n'y sont pas autorisés. A l'opposé, les agents d'Escale ont un environnement de travail plus large et diffus : c'est la gare toute entière, recouvrant la plateforme et les quais. En conséquence, ces agents sont beaucoup plus amenés à se déplacer. Ce rapport différencié à l'espace ressort comme un point saillant dans l'appréciation par les agents de vente des agents d'escale : « ils ont pas mal de missions et ça

bouge quoi. Alors que nous quand on est vendeur, on est limité à notre espace de vente (...) » (entretien avec un agent de vente). L'appréciation des uns par les autres souligne cette diversité :

« Nous on est dans un métier où on reste vachement sur notre poste, et eux se promènent beaucoup, on en rigole un petit peu entre nous (...). C'est vrai qu'il y a une certaine nonchalance qui se dégage de leur service », (entretien avec un agent de vente).

Au sein même du métier d'Escale, des différences survivent entre ceux qui appartiennent à la filière commerciale et à la filière mouvement. On observe en effet des agents d'Escale ne se rendant jamais sur les quais, comme l'évoque l'extrait d'entretien ci-dessous :

« Après, j'y vais très peu sur les quais. J'y suis allée 2 ou 3 fois. Donc, ça va. Mais... on se sent pas forcément en sécurité, quand les trains arrivent, ça, ça m'a toujours marqué enfin, le, quand, quand le train arrive, ça, c'est, ça fait un bruit horrible, quoi... Donc, quelquefois, c'est, ça, ça fait mal aux oreilles » (entretien avec un agent d'information).

Pour les agents d'Escale, la gare dans son ensemble représente un espace-temps de travail, où ils différencient, dans leurs commentaires, les espaces de flux, représentant le parcours névralgique du parcours client (arrivée et départ avec la zone d'embarquement), et une zone davantage périphérique (services comme la boutique de vente et le salon grand voyageur). Les agents d'Escale se situent à toutes ces interstices, en régulant les flux entrants et sortants. Comme nous l'avons vu dans un précédent extrait d'entretien, l'objectif suivi n'est pas le même selon ces deux métiers : alors qu'un agent de vente cherchera, dans un objectif commercial, à vendre davantage de produits, l'agent d'Escale sera concentré sur le départ des trains et le flux des voyageurs. Alors que la vente, selon une pratique de distribution, suit une organisation linéaire et continue, les agents d'Escale s'organisent en fonction du départ ou de l'arrivée des trains en gare. L'appréciation du flux diffère en travaillant en milieu fermé (la vente), ou ouvert (l'accueil et l'information, l'embarquement). Les attitudes des agents varient :

« Ça a généré des peurs de travailler en milieu ouvert (...). Il faut avoir du leadership pour gérer un flux client qui rentre dans ton espace. Il faut savoir te positionner, faire preuve d'autorité je dirais, sans pour autant être agressif, tout en étant extrêmement courtois et en apportant l'attention à chacun » (entretien avec une responsable métier).

Ce qui est valorisé pour un agent de vente sera la relation commerciale, alors que ce sera davantage la culture de la sécurité qui prendra le pas chez les agents d'escale. Ces différences dans les normes mobilisées renforcent la distinction entre les agents de vente et d'escale, même si on trouve des agents dotés de compétences commerciales à l'escale. La culture de la sécurité est un élément particulièrement important dans la formation des agents d'escale, faisant partie presque d'une étape dans le parcours initiatique pour devenir cheminot. La lutte anti-fraude

(LAF) est un autre élément important dans leur culture métier, que l'on retrouve d'ailleurs chez les agents de contrôle à bord :

« On a une culture de la sécurité, de la LAF parce que ça, c'est quantifiable et que depuis des années, on objective les agents en leur disant ben, contrôle plein de billets, t'auras plein de sous. Et la sécurité, c'est super-important, si tu le fais pas, tu vas en prison. C'est cliché. C'est un peu ce qu'on raconte dans la formation. On vous fait lire des trucs énormes et, et à la fin, on te dit t'as vu, si tu respectes pas tout ça, si tu connais pas par cœur mot pour mot tu vas en prison. Donc forcément, les mecs, sur la sécurité, ils sont tip top, ils connaissent tout par cœur » (entretien avec un chef de projet embarquement).

Enfin, si on se réfère à la section précédente sur l'organisation temporelle, on comprend que celle-ci nourrit une identité métier bien particulière, spécifiquement pour les personnels travaillant en horaires décalés (de matinée ou de soirée). Un agent qualifiait la réserve faisant partie de « l'identité cheminote ». Cette organisation, suivant le rythme de circulation des trains, modifie en effet grandement leurs modes de vie.

▪ ***L'usager versus le client***

Au sein de ces normes et référentiels variés, le cas du dénominateur de l'« usager » ou du « client » est révélateur. Dans une culture métier à l'escale davantage tournée vers les flux, les agents auront tendance à davantage parler d'usager. A contrario, dans une culture métier centrée vers la relation commerciale, les agents de vente auront tendance à davantage parler de client. Cette tendance s'est accentuée avec la commercialisation du TGV dans les années 1980, ainsi que les offres tarifaires associées. Dans nos observations et entretiens, cette particularité a émergé à plusieurs reprises, l'agent se reprenant pour parler d'usager ou de client. Dans l'extrait ci-dessous, un agent d'escale étant passé par la vente explicite ces différences de conception entre usager et client selon les deux métiers :




« Quand je faisais de la vente, c'était juste, il fallait faire de la proposition, il fallait faire de la suggestion, faire des... et, et donc ça veut dire aussi cautionner un système que tu... moi, je cautionne pas toutes les décisions de mon entreprise hein, loin de là (...). Par contre quand il s'agit de faire de l'accueil, c'est-à-dire de la, c'est de la prise en charge d'humain. Donc ça, on est tous égaux » (entretien avec un agent d'escale).

Au contraire, dans les extraits suivants dans la vignette, un agent d'escale insiste pour parler d'« usager », le terme étant synonyme pour lui d'un service égalitaire et accessible à tous. On peut comprendre comment se joue à travers le vocabulaire employé une diversité de conceptions.

Vignette 12: usager versus client, des représentations variées selon les métiers	
L'agent d'escale : une conception égalitaire	L'agent de vente : une conception marchande
« Pour moi, clairement client, c'est dans les magasins. Voilà, ils nous achètent quelque chose. Usager, pour moi, c'est, ça va être, moi, je lui ai rien vendu, personnellement. Donc pour moi, c'est un usager » (entretien avec un agent d'escale).	« Pourquoi on a cessé d'appeler ça des usagers et on les a appelés des clients ? (...) Nous on a l'impression que c'est pas grave, eux l'on très clairement compris. Eux, pour nous maintenant c'est des clients plus des usagers. Ils ont bien compris que c'est plus du service public, c'est une boîte commerciale » (entretien avec un agent de vente).

Nous synthétisons dans le tableau ci-dessous la manière dont les pratiques de vente, d'embarquement, d'accueil et d'information sont fixées dans l'espace, le temps et les représentations. Ces diverses pratiques se réfèrent à autant de services à destination des voyageurs : elles se déroulent dans des espaces sans coordination les uns avec les autres, dans des organisations temporelles non simultanées, et appelant des normes métiers tout aussi diverses. En dépit de pratiques plus mobiles à l'escale, les pratiques y restent indépendantes et organisées en silos.

Tableau 20: Synthèse de la section 7.1 : des pratiques constitutives d'un espace, d'un temps et de représentations fixées

Catégories	Descriptif des pratiques	Logique de fonctionnement	Verbatims illustratifs
Espace	Les pratiques de travail sont fixes, qu'elles se situent dans des espaces fermés (pratique de vente) ou des espaces ouverts en gare (pratique d'accueil et d'information).	Fixe 	« Donc on est... on est les personnes fixes en gare quand les voyageurs, voilà, s'ils ont du retard, on les oriente vers nous pour savoir quelle sera la prise en charge. Voilà, toutes les informations de transit en gare. On recueille toutes les informations pour prendre en charge en mieux le voyageur » (entretien avec un agent d'escale).
Temps	Les pratiques de travail suivent un cadencement temporel régulier, déterminé à l'avance suivant un rythme séquentiel. Ce rythme présente une continuité dans le temps.	Séquentielle 	« T'arrives au travail, tu prépares ta... ta séance, tu ouvres ta séance, tu vérifies ta caisse, ton guichet, tu prends les clients, tu vérifies la caisse, tu t'installes. Tu fais ta vente... Tes ventes (...) Si t'as l'AEV, tu fermes ton guichet et tu prends ton une heure et demie d'AEV, qui va passer à 2 heures. Après, tu prends ta pause, ça dépend, elle est souvent avant quand tu fais l'AEV. Ou alors quelques fois après, mais c'est rare, c'est souvent l'après-midi. Et après ben, tu finis ta journée. (Rire) » (entretien avec un agent de vente).
Représentations	Les pratiques de travail se réfèrent à des schèmes de représentations, des normes et des cultures métiers diverses et indépendantes entre les métiers de vente et d'escale.	Normée 	« Là, on a pas trop de relations, on va dire, c'est, c'est... Il y a, dans la gare y a deux mondes, c'est l'espace de vente et tout le côté là-bas, c'est l'espace vraiment à côté de nous quoi, tu vois ce que je veux dire, et souvent les communications, elles ne se font pas très très bien » (entretien avec un agent de vente).

7.2 Un éclatement spatio-temporel de la gare

Dans la section précédente, nous avons analysé le paradigme historique de fonctionnement des pratiques de vente, d'embarquement, d'accueil et d'information. Ces pratiques ont été conçues au centre d'une logique ferroviaire, nées de et pour cette industrie en plein essor à la fin du XIX^{ème} siècle. Les pratiques y sont comme fixées dans l'espace, le temps et les représentations. Chaque service vit dans un monde indépendant du voisin, au sein d'une relation envers une masse inconnue d'utilisateurs. Cette myriade d'espaces indépendants (espace de vente, espace d'accueil, point d'information) est partie intégrante d'un espace de transit, un qualificatif que l'on retrouve empiriquement et théoriquement pour désigner un espace dont les fonctions s'organisent autour de la régulation de flux, en particulier dans les espaces gérant divers modes de transport. Le mouvement qui s'agence au travers de ces pratiques est celles des flux d'utilisateurs, entrants et sortants. La conception fonctionnaliste historique des espaces en gare répond parfaitement à cette logique.

A partir de ce paradigme historique instituant un espace-temps réglé, de nouveaux espaces temps viennent s'intégrer, ou du moins s'ajouter, à ce paradigme historique (7.2) : l'espace virtuel par la digitalisation des services (7.2.1) ; l'espace marchand à la suite de l'ouverture à la concurrence au niveau Européen (7.2.2) ; enfin l'espace urbain par l'intégration croissante des grandes gares aux centres urbains environnants (7.2.3). Ces espaces temps se développent en parallèle de l'espace-temps ferroviaire historique, et non pas dans une logique d'intégration.

7.2.1 L'espace virtuel : la digitalisation des services

- *Une digitalisation croissante des services*

Au paradigme historique s'ajoute un élément saillant, l'espace virtuel : depuis le début des années 2000, la part de services qui se sont digitalisés est croissante (vente, information, une partie de la prise en charge), avec une forte accélération ces cinq dernières années. L'activité de vente se déplace ainsi en grande partie du guichet physique aux applications mobiles ou sur le site internet détenu par la filiale voyages SNCF. Sur les trois pratiques que nous étudions (vente, accueil et information, embarquement), il ne reste que l'embarquement qui reste attaché exclusivement à un dispositif matériel : aujourd'hui le portique d'embarquement, marquant le

passage du quai au train. L'information et la vente, quant à elles, sont digitalisées : autrement dit, les usagers, ou clients, peuvent acheter ou échanger un titre de transport, obtenir une information sur le départ de leur train ou envoyer une réclamation via le site, l'application mobile SNCF, sans interagir physiquement avec les agents. Nous pouvons voir dans le graphique ci-dessous la décroissance impressionnante du réseau physique ces dernières années, lorsque nous débutons notre recherche. Comme expliqué dans la partie méthodologie, ce constat a été un point de départ empirique de notre recherche. 2014, l'année précédant le début de notre recherche a été le point de rupture : la date depuis laquelle la part des ventes sur les canaux digitaux a dépassé celles sur le réseau physique, devenant de facto le canal majoritaire.

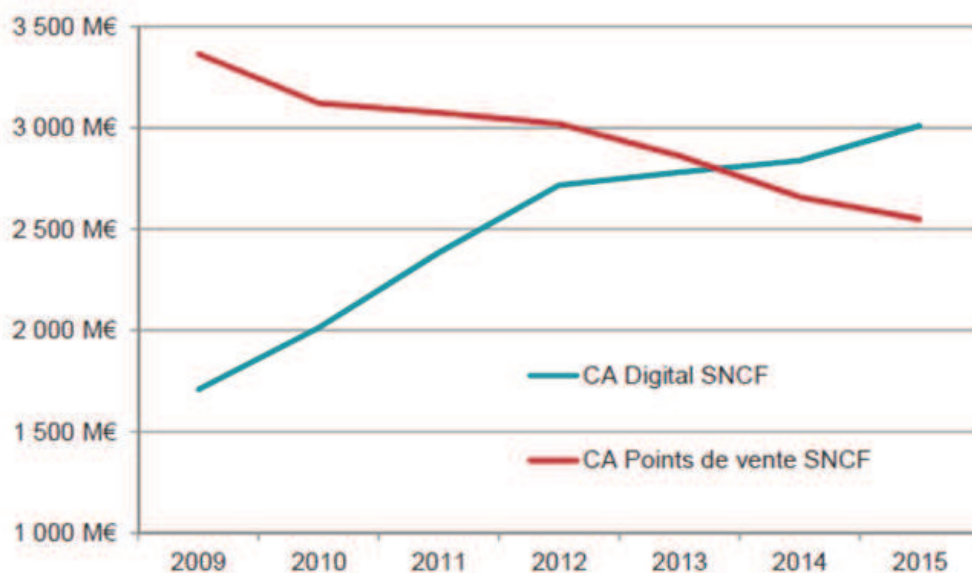


Image 15: la décroissance du réseau physique depuis 2009, document interne SNCF Voyages

- ***Des canaux digitaux historiquement distincts des canaux physiques***

Un retour sur la construction du canal de distribution digital, ouisncf.com, nouveau nom depuis décembre 2017 pour voyagessncf.com, nous permet de comprendre cette construction parallèle du canal digital par rapport au canal physique. Cette explication concerne de facto davantage la vente que l'information ou l'embarquement. Le site voyagessncf.com a été créé en 2000 en tant que filiale du groupe SNCF. L'objectif était de pouvoir s'intégrer dans la vente en ligne par la création d'une structure dédiée. Progressivement, les réservations en ligne ont augmenté, en parallèle d'une décroissance de la vente sur les canaux physiques (espace de vente, automates en gares). Comme évoqué plus haut, c'est l'année 2014 qui marque une inversion historique de la tendance : c'est là où le nombre de billets vendus sur canaux digitaux dépasse

le nombre de billets vendus sur le canal physique. La filiale sncf voyages crée au début des années 2000 prend alors de plus en plus d'importance, devenant l'acteur majoritaire par rapport au canal de vente historique, le guichet et les automates de vente :

« Aujourd'hui, ce qui est prédominant en vente directe, c'est le digital : 2014, c'est l'année de rupture (...). C'est le canal de vente majoritaire, mais qui s'est construit tout seul. C'était la petite start-up qui avait son périmètre. Historiquement, ils ont vécu sur la bête, sans trop élargir le marché », (extrait entretien manager de vente).

La structure filialisée de ouisncf (nouveau nom du site de distribution sncfvoyages.com depuis décembre 2017), s'explique par le caractère quasi expérimental de la structure au début des années 2000. En revanche, ce qui nous intéresse ici est que cette histoire conduit aujourd'hui à une indépendance des deux canaux pourtant réalisant le même service. Comme nous le verrons dans les chapitres suivant, cela conduit souvent à une dissociation des services réalisés en gare et sur Internet. La filiale contraint les transporteurs et les gestionnaires de l'agence de voyage à des intérêts qui ne sont pas nécessairement convergents. La stratégie dite de cross-canalité, à savoir une stratégie fondée sur l'intégration des canaux physiques et digitaux, est alors structurellement mise à mal :

« On est dans une situation où le digital, il est porté par une filiale à 100 %, qui a son propre intérêt premier qui n'est pas l'intérêt de la branche, et qui en plus c'est un agrément d'agence de voyages qui fait quand moi, je lui donne une info, je suis obligé de la donner à toutes les agences de voyages. Donc, on a une difficulté structurelle, c'est que de manière légale, il nous est impossible de construire du cross canal dans tous les sens de l'omni-canal » (entretien avec un directeur des outils).

▪ ***Des canaux perçus comme concurrents par les agents de vente***

La transposition d'une part importante de l'activité de vente sur les canaux digitaux n'est évidemment pas sans conséquences sur la structuration du réseau physique : celui-ci se réduit, parallèlement à la baisse de l'activité sur ses canaux. Par réseau physique, SNCF Voyages comprend les boutiques de ventes en gare, mais aussi les boutiques en villes, ainsi que les bornes de vente libre-service (autrefois avec un pelliculage jaune, elles sont aujourd'hui blanches depuis 2016). Les espaces d'accueil ne sont pas épargnés par cette réduction de surface et d'effectifs avec des objectifs affichés depuis 2017 d'un accueil réduit, voire inexistant dans certaines gares avec moins de flux. Les pratiques de vente, d'accueil et d'information se trouvent mises en concurrence par la démultiplication de ces canaux – c'est dans tous les cas de cette manière que le perçoivent les agents commerciaux (que ce soit à la vente ou à l'escale) :

« Je m'aperçois que petit à petit, il y a de moins en moins de gens, tous les gens qu'on voit, c'est pour souvent rouspéter parce qu'ils ont fait des bêtises ailleurs que chez nous. Et c'est vrai que ça, ça me, voilà ça me motive pas trop. J'ai l'impression de, tu vois là avec l'information de la digitalisation par

exemple, j'ai l'impression de scier la branche sur laquelle je suis assise » (entretien avec un agent de vente).

Nous verrons plus en détail dans la troisième section (7.3) comment cette digitalisation est perçue et décrite par les agents eux-mêmes. Nous retiendrons à ce stade de nos résultats que ces canaux peuvent être perçus comme concurrents, principalement par les agents de vente. Du changement du canal majoritaire, il en ressort que les pratiques au guichet se modifient, avec une part grandissante d'opérations d'après-vente (échange, remboursement). D'une pratique historiquement centrée sur la distribution, les activités réalisées se modifient considérablement en étant davantage centrées sur des postures de conseil. Les agents de vente sont alors évalués sur leur capacité à prescrire le digital (e-billet, possibilité d'échanger ou de se faire rembourser le billet, etc.), pour opérer un renversement d'une pratique historiquement réalisée dans l'espace de la gare. L'extrait d'entretien souligne ce renversement :

« On les incite à aller dans le digital et tout, maintenant les clients, ils ne vont venir que s'ils ont un problème au guichet, ils ne vont pas venir que pour préparer leur voyage, comme ils faisaient avant. En fait, on est en train de rattraper ce qu'Internet ne peut pas faire. En fait c'est ça, exactement », (entretien avec un agent de vente).

Enfin, ces canaux sont perçus comme concurrents, ce qui peut nous aider à comprendre certains discours chez ces mêmes agents. Les canaux s'étant construits de manière indépendante, les tarifs proposés ne sont pas nécessairement les mêmes sur ces canaux. Des offres promotionnelles sont par exemple proposées uniquement sur Internet. L'agent peut être alors mis en porte à faux par le client qui s'étonne de cette variance de prix :

« Aujourd'hui tu entendras beaucoup d'agents, quelqu'un dit « j'ai vu ça sur internet » – « ben retournez sur internet » un rien un peu agressif et assez... ça, c'est, c'est tout à fait condamnable parce que la clientèle, elle y est pour rien. Mais il faut aussi comprendre que les agents derrière ils ont, ils ont une incompréhension totale (...) Il y a un énorme problème au niveau de la vente, c'est vraiment par rapport à cette, cette vision d'internet qui aurait volé les emplois » (entretien avec un agent de vente).

Nous en retenons que la digitalisation des services a ajouté un nouvel espace-temps virtuel, devenu la référence majoritaire pour la pratique de vente. L'espace-temps physique s'est alors densifié par l'ajout de ce parcours invisible mais bien présent. L'espace-temps virtuel offre un parcours unifié au voyageur, sans couture, où les services sont accessibles en dehors de la gare. On achète son billet depuis chez soi ou on consulte le panneau d'affichage sur son application portable où que l'on se situe. Notre conception de l'espace-temps en gare s'élargit alors considérablement, parallèlement à une réduction forte de ces services en gare.

7.2.2 L'espace marchand : l'ouverture à la concurrence en gare

En parallèle de l'introduction d'un espace-temps virtuel, nous observons l'intégration d'un espace-temps marchand en gare, à la suite de l'ouverture à la concurrence au niveau Européen, en œuvre pour les gares depuis 2012. Nous montrons ici en quoi consiste cette concurrence et comment elle se déploie dans l'espace-temps : entre les gestionnaires de site et les transporteurs, au niveau modal et intermodal. Il résulte de cette ouverture à la concurrence des principes de conception et d'organisation des services en gare, où les dispositions règlementaires se traduisent dans la conception et l'organisation de l'espace et du temps.

- *Les fondements légaux de l'ouverture à la concurrence en gare*

En quelques années seulement, en particulier depuis 2012, les surfaces commerciales dans les grandes gares se sont particulièrement étendues. Pour comprendre pourquoi et comment on observe une marchandisation de l'espace en gare, il nous faut revenir sur les fondements législatifs de l'ouverture à la concurrence. La législation Européenne a joué un rôle majeur dans la reconfiguration des espace de gares (Riot, 2011; 2015). Si l'actualité du début d'année 2018 a mis en avant une nouvelle loi pour l'ouverture à la concurrence, cela fait déjà plus de vingt-cinq ans que le secteur ferroviaire prépare son ouverture à la concurrence – c'est-à-dire l'entrée sur le marché de nouveaux transporteurs en sortant du monopole détenu aujourd'hui par SNCF Mobilités. Ce mouvement concerne tout autant la gare, dont les profondes mutations ces dernières années, s'explique en grande partie par ces évolutions.

La gare, paradoxalement, est un des rares espace et domaine déjà concurrentiel pour SNCF. La concurrence entre gestionnaire de site (gérant le bâtiment des gares, Gares & Connexions pour SNCF) et les transporteurs (gérant le trafic des voyageurs, TGV, Transilien, Intercités pour SNCF) permet l'intégration de transporteurs hors SNCF en gare. On peut en effet y observer la présence – encore rare – d'autres transporteurs internationaux (c'est le cas, par exemple, de l'entreprise Thello qui relie Paris à Venise, ou des transporteurs en partie détenus par SNCF comme Eurostar ou Thalys), mais aussi des concurrents moins visibles comme des sites de distribution (Capitaine Train). Ce ne sont que les prémises visibles d'une concurrence qui va s'accroître mécaniquement ces prochaines années, avec l'ouverture des lignes régionales (annoncée pour 2019), puis nationales (annoncée pour 2022) à d'autres transporteurs que SNCF. En étudiant le contenu des paquets ferroviaires concernant entre autres la gestion des gares, on comprend comment Gares & Connexions s'est progressivement

émancipée des transporteurs, en cherchant ses propres sources de revenus dans la location d'espaces commerciaux à des tiers.

En 1991, la directive Européenne 91/440 amorce une libéralisation du transport ferroviaire de marchandises et de passagers. De là, quatre paquets ferroviaires mis en œuvre entre 2001 et 2014 ont acté l'ouverture du transport de marchandises (2001), et de voyageurs (2004) à la concurrence. En France, ces quatre paquets ferroviaires ont vu naître la loi ORTF (2009) puis le décret gare (2012), qui rendent applicable la séparation comptable entre le gestionnaire de site (entretien et gestion du bâtiment) et les transporteurs (circulation de train de marchandises ou de voyageurs). En France, la gestion de site relève de la branche Gares & Connexions (G&C) dont la mission est décrite dans un décret datant de 2012. Conformément à la loi, cette branche est distincte des transporteurs, bien qu'elle soit encore aujourd'hui toujours dans le même EPIC (SNCF Mobilités). Ce principe de séparation induit une distinction entre les fonctions de gestion de site (entretien, accueil et information générale, mise à disposition des infrastructures), et les fonctions relatives au transport (arrivée et départ des trains, vente des titres de transports, gestion des voyageurs en cas de situation perturbée).

Le décret de 2012 est structurant pour comprendre les transformations dans la conception des espaces en gare. La branche G&C doit gérer leurs sources de revenus et leurs programmes d'investissement pour la construction ou la rénovation de bâtiment. Pour y répondre, elle crée des zones commerciales qui fonctionnent avec un système de franchises. Les enseignes de consommation en gare participent ainsi à supporter le coût de leur rénovation en louant les espaces à G&C, selon un prix défini par l'ARAFER (Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières). Le décret gare signe ainsi l'introduction d'un principe de zoning tarifaire des loyers, faisant varier le prix des loyers en fonction de la proximité des flux et du marché immobilier de la zone. Autrement dit, un espace en cœur de gare à Paris vaudra bien plus cher qu'un même espace dans une petite gare en région. Ces précisions réglementaires sont essentielles pour bien comprendre la manière dont les espaces historiques, fixes, consommateurs de mètres carrés, sont aujourd'hui mis en tension dans une gare qui cherche à valoriser chaque mètre carré disponible.

Les agents en gare sont, de la même manière, distincts entre ceux qui réalisent des missions d'accueil et d'information générales (payées par G&C), et ceux réalisant des missions dédiées aux circulations ferroviaires (payées par les transporteurs). Ce qui est essentiel ici est de

comprendre comment l'ouverture à la concurrence a insufflé une organisation temporelle où les missions des agents sont commandées et payées par diverses parties prenantes. Dans notre cas, par exemple, les missions d'embarquement, réalisées par les agents d'escale, sont commandées et payées par TGV. On observe la même logique pour les prestations dites spécifiques, par exemple la gestion d'un groupe ou d'une prestation Junior & Compagnie (accompagnement des enfants du sol au bord). Un même agent peut ainsi répondre à des commanditaires différents : sur une mission d'accueil en gare, il sera payé par G&C, puis sur une mission d'embarquement TGV il sera payé par le transporteur. Pour répondre à ces clients internes divers, chaque mission est commandée sur un planning et reportée via les outils de gestion correspondant (le logiciel PAQT – programmation assistée quotidienne des tâches – concourt à cette organisation du temps). Comme nous allons le détailler dans les paragraphes suivants, les deux entités ne suivent pas les mêmes logiques, entre un principe de circulation des flux pour les transporteurs et un principe de valorisation du mètre carré pour le gestionnaire de site. Les pratiques de travail des agents commerciaux, que ce soit à la vente ou à l'escale, sont conçues pour répondre à des logiques de transporteurs.

- ***Une valorisation récente des mètres carrés en gare***

Cette valorisation de l'espace permet une rentabilisation des mètres carrés pour la rénovation des gares. Historiquement, celle-ci est récente, accentuée depuis 2012, à la suite de la création d'une branche indépendante Gares & Connexions chez SNCF pour la gestion de site. On comptait des commerces en gare, mais ceux-ci restaient limités et liés au voyage. La gare comme espace vide, voire dangereux (confère à la partie méthodologie sur la présentation de notre objet de recherche), semble s'amoindrir par la fréquentation des commerces :

« La tendance générale, c'est de valoriser les mètres carrés. Les gares, c'était des trucs énormes, le vide, où à un moment donné, t'avais des zones obscures, où les indésirables se logeaient partout, les... enfin tout ce que tu peux imaginer hein : les clochards, les... enfin. Donc du coup, on a voulu aussi à un moment donné réhabiliter tous ces espaces. Bah à un moment donné, il y a des gens intelligents qui se sont dit : « On va valoriser tout ça quoi » (entretien avec un responsable marketing).

Le modèle d'affaire de la branche Gares & Connexions, qui gère l'infrastructure des gares, passe ainsi par cette valorisation immobilière :

« Sur les grandes gares qui ont besoin d'être modernisées, le sujet c'est principalement l'augmentation de trafic voyageur, qui est souvent à lié à l'arrivée d'une nouvelle ligne (...).Sauf que comme il faut financer ce projet (...) Voilà, c'est systématiquement accompagné du développement d'une offre commerciale. Sinon Gares & Connexions n'aurait jamais les sous pour rénover autant de gares comme il le fait actuellement » (entretien avec un architecte des gares).

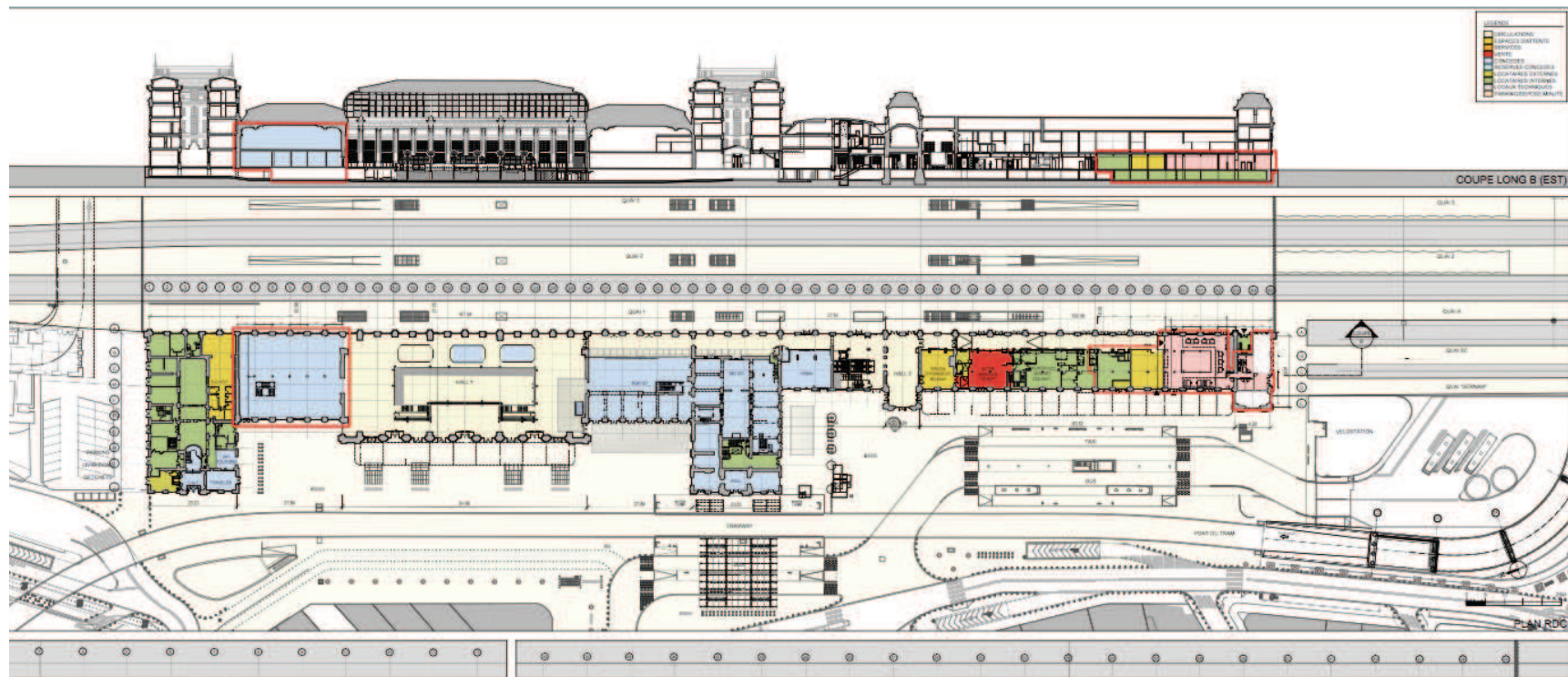
Si la gare est trop petite pour avoir des commerces rentables, les espaces vacants (comme les anciens bureaux SNCF ou les appartements des chefs de gares) sont gérés par des tiers, assurant l'entretien et le maintien en état des locaux. C'est une des motivations du projet de création d'espaces de coworking ou de services annexes en gare (crèche, conciergerie), dans les gares d'Ile-de-France puis d'Aquitaine. Ces espaces sont aujourd'hui en expansion comme le montre le plan stratégique de Gare & Connexions à horizon 2020. S'ils sont aujourd'hui encore minoritaires à l'échelle nationale des gares, ils témoignent de la production de la gare comme un espace valorisé économiquement. De cette politique de valorisation immobilière résulte une tension sur la localisation des espaces de vente et d'information en gare et une logique économique à leur fusion. Dans l'extrait de réunion ci-dessous, nous comprenons que le positionnement en gare devient un des enjeux prioritaires pour la conception du service en gare :

« Les positionnements qui peuvent être intéressants dans les gares, ils sont aussi beaucoup plus chers. Donc, aujourd'hui, par exemple, quand on dit la vente, on essaie de se mettre sur des emplacements au moins premium (...). Si on est dans une logique d'escalade, c'est peut-être un peu différent. Donc, ça nécessite de réfléchir un peu différemment au positionnement dans la gare » (extrait de réunion avec les directions métiers, aménagement et marketing).

Cette évolution législative conduit ainsi à des logiques différentes entre G&C et les transporteurs : d'un côté, G&C, dans un objectif d'assurer ses revenus, cherche à obtenir une valorisation optimale de ses espaces en gare en louant à des enseignes commerciales. De l'autre, les transporteurs, dans l'objectif est d'assurer la gestion des flux voyageurs et de satisfaire leur clientèle, cherchent à obtenir la meilleure place en gare. Ce modèle d'affaire conduit à une réorganisation spatiale de la gare selon un principe marchand :

« Généralement tout ce qui n'est pas marchand et tout ce qui ne rapporte rien, on essaie de le... la politique de la maison, c'est de les mettre hors... flux principaux. Donc la salle d'attente, la grands voyageurs, l'accueil... Les toilettes... tout ce qui va servir de... aux voyageurs, mais qui ne va pas... » (entretien avec un ancien responsable de valorisation chez G&C).

Cette valorisation des mètres carrés et cette logique de positionnement se traduit dans les plans architecturaux des espaces en gare. Nous pouvons découvrir ci-dessous un exemple sur la gare de Bordeaux Saint-Jean, où l'on peut voir un code couleur dans la légende selon que les espaces soient dédiés aux services ferroviaires ou aux commerces franchisés. Selon que le locataire soit « interne » (transporteur SNCF) ou externe, le prix du loyer sera différent (moins élevé pour les transporteurs, car répondant à des « installations essentielles » selon le texte de loi).



LEGENDE

- CIRCULATIONS
- ESPACES D'ATTENTE
- SERVICES
- VENTE
- CONCEDES
- RESERVES CONCEDES
- LOCATAIRES EXTERNES
- LOCATAIRES INTERNES
- LOCAUX TECHNIQUES
- PARKING/DEPOSE MINUTE

Le projet de Bordeaux Saint-Jean évoqué en entretien avec un chef de projet services :

« **Anna** : Le premier, c'était un besoin clairement exprimé de Gares & Connexions de revoir l'occupation de ces surfaces en rez-de-chaussée.

Albane : Avec quoi comme objectif ?

Anna : De réduire les surfaces de moitié pour pouvoir implanter un gastronomique et éventuellement un Starbucks dans un lieu qui est actuellement occupé par l'espace de vente et qui aurait été plus juteux avec l'implantation, enfin en tout cas en termes de vitrine, aurait été beaucoup mieux pour ce type de commerce-là ».

Image 16: Plan AREP, gare de Bordeaux Saint-Jean, plan projeté, décembre 2015

▪ ***Des tensions visibles dans les pratiques de travail en gare***

Dans un tel contexte organisationnel, on comprend aisément que G&C cherche à octroyer les zones en cœur de gare à des enseignes autres que SNCF qui paieront un loyer plus élevé. De l'autre côté, les transporteurs cherchent à être placés le plus près des flux voyageurs, dans une logique de service client, tout en cherchant à réduire le « touché de train », soit le coût de stationnement en gare, sorte de péage payé par les transporteurs et G&C. Les surfaces commerciales concourent, au-delà de supporter la rénovation et l'investissement des grandes gares, à réduire ce touché de train. En revanche, l'ampleur de ces surfaces commerciales dans les grandes gares rentrent en opposition avec la recherche d'une fluidification des tensions entre des logiques marchandes et transporteurs comme nous le voyons dans l'extrait ci-dessous.

« A mon sens, on fait trop de surfaces commerciales. Je pense que... Mais je le pense parce que je réfléchis au coup d'après. C'est-à-dire qu'à un moment, on pourra pas gérer éternellement les flux avec de l'espace qu'on dédie autant au commerce. Parce qu'encore une fois le commerce crée du... potentiellement des frictions de flux (...). Ces frictions, elles doivent durer... un certain temps, et pas trop de temps » (entretien avec un architecte des gares).

Dans un contexte où chaque mètre carré vaut un revenu par la perception d'un loyer d'une enseigne commerciale, les espaces qui ne rapportent pas ou peu de revenus se réduisent mécaniquement. Le positionnement des agents est pensé, de la même manière, selon une logique de valorisation, qui peut se décliner ensuite par une logique clientèle ciblée :

« S'il y a de la présence humaine, il faut que ça rapporte, il faut servir les gens. Et j'imagine pas aujourd'hui mettre des bonshommes où ça rapporte pas ». (Entretien directeur marketing).

En conséquence, les espaces de ventes, d'information et d'embarquement sont intégrés dans un univers qui a changé de visage. L'espace-temps ferroviaire devient alors minoritaire dans les grandes gares dont l'essentiel des surfaces visibles du public est dédié aux surfaces commerciales. L'extrait d'entretien ci-dessous souligne le passage d'un agent sorte de maître dans une gare dédiée au transport ferroviaire, à un agent noyé dans une multitude de commerces que les « gens traversent » :

« Quant à la Gare de Lyon, tu commences à... à avoir une FNAC, un Sephora, un machin, qui sont à proximité, bah à un moment donné, t'es... t'es plus maître, t'es plus là dans la gare. La gare, c'était les ventes et l'accueil ; l'accueil, les ventes et kiosques à journaux, un photomaton (...). C'était valorisant pour les vendeurs, il y avait pas d'inquiétude majeure parce que des mètres carrés, il y en avait. Aujourd'hui, c'est plus pareil. Aujourd'hui, la gare n'est... n'appartient, c'est... c'est plus les ventes. C'est plus les ventes, c'est plus l'escale. Aujourd'hui la gare, c'est un espace commercial, une zone de transit là où il y a des gens qui traversent » (entretien avec un responsable marketing).

On comprend que ce n'est pas l'activité marchande qui est nouvelle mais son ampleur en gare. Ainsi, le rapport entre une logique de transport et une logique marchande a vu un renversement historique ces cinq dernières années. Les concepteurs de la gare s'y projettent comme un lieu de vie, où la fonctionnalité ferroviaire n'y est plus exclusive. Cela est d'ailleurs ressenti assez nettement par les agents, mais aussi des cadres issus des directions centrales, intégrant mentalement qu'ils ne sont plus l'acteur dominant :

« Une transformation de la gare en lieu de vie, euh... en comment dire ? En posture de service beaucoup plus forte de la part de Gares & Connexions qui en fait a développé tout un tas de services commerciaux aussi vis-à-vis des, des clients. Et à ce titre, on a vu en fait le centre de gravité un petit peu de la gare se déplacer. C'est-à-dire que finalement, les services SNCF n'étaient plus le barillet centre voilà, de la gare, mais voilà, étaient un des, un des services parmi les autres dans la gare » (entretien avec un chef de projet services).

Enfin, on peut noter que cette logique de valorisation est intégrée par le transporteur TGV dans la manière dont il projette ses services en gare. L'ouverture à la concurrence renverse ainsi le rapport de force historique évoqué dans le verbatim précédent. Dans l'extrait-ci-dessous d'un atelier d'innovation sur de nouveaux services en gare, on voit comment la préférence modale pour le TGV est travaillée dans un contexte d'ouverture à la concurrence :

« Il y a différentes idées, c'est de, je veux valoriser tout ce qui est mon temps d'attente, tout ce qui est valorisé, en profiter pour valoriser les services, donc, on retourne un peu sur ce qu'on avait évoqué là, c'est..., si les clients ne connaissent pas nos services on peut parler de nouveaux services ou peut éventuellement, les commercialiser (...). C'est travailler la préférence modale, pour le TGV donc, je vais choisir le train et je vais... aller qu'au TGV, c'est que je vais vivre une autre expérience en gare et le temps d'attente, ça sera contrairement ou potentiellement aux autres transporteurs ferroviaires » (extrait d'un atelier d'innovation).

L'ouverture à la concurrence du secteur intègre ainsi un nouvel espace-temps marchand en gare, en même temps qu'une concurrence entre plusieurs transporteurs à horizon 2020. Dans une gare qui change de visage, de dimensionnement, de services, la part des usagers se rendant en gare seulement pour y séjourner ne cesse d'augmenter²⁵. Les tensions dans la conception et l'exploitation de ces espaces se développent, en y opposant une logique de fluidification des flux et une logique de valorisation économique.

²⁵ Sur ce sujet, les données en libre-accès par SNCF soulignent le phénomène : opendata.sncf.fr

7.2.3 L'espace urbain : d'un espace fermé à un espace ouvert

Le troisième nouvel espace-temps s'intégrant au paradigme historique de la gare est celui de l'espace urbain. En effet, la gare, en particulier en intégrant l'espace marchand, devient davantage partie du centre urbain auquel elle appartient. Au-delà de la seule logique marchande, nous montrons ici davantage comment l'espace urbain s'intègre à la gare par un double mouvement, à la fois centripète et centrifuge : d'un côté, la gare s'intègre à un espace urbain extérieur, d'un autre, elle recrée en son sein un espace urbain. De ces deux mouvements, l'intégration d'un espace-temps urbain vient s'ajouter à l'espace-temps historique en créant une continuité entre l'espace-temps quotidien et l'espace-temps du voyage. Ici, la gare s'émancipe du lieu de transit destiné aux passages de flux de voyageurs pour évoluer vers un lieu de vie – plus proche de la définition d'un tiers-lieu, espace entre le travail et le domicile. Nous montrons ici en quoi l'évolution d'un discours sur la gare promeut la conception de la gare comme un « morceau de ville » en appuyant une politique affichée d'intermodalité. Cette analyse s'enrichit également des dispositifs sécuritaires récents, qui, à l'instar de nombreux lieux publics en France, tendent à perméabiliser l'espace.

▪ *La gare comme morceau de ville : un discours institutionnalisé*

L'ouverture à la concurrence étudiée dans la section précédente n'a pas permis seulement l'avènement de surfaces marchandes plus importantes, elle a conduit à constituer la gare comme un centre urbain. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, on voit cité le lien entre « l'arrivée des commerces » et l'avènement de la gare comme un espace où l'on peut « faire autre chose qu'attendre son train » :

« L'arrivée des commerces, c'est arrivé aussi, enfin tu vois, il y a... une réflexion sur la gare, c'est quoi? C'est un trait d'union entre la ville et le voyage hein et l'ailleurs quoi, mais, mais ça devient... c'est... c'est une zone, une zone tampon là où... où évidemment, on peut y faire autre chose qu'attendre son train quoi » (entretien avec responsable marketing).

Pour Etienne Riot (Riot, 2011), c'est précisément par la séparation entre la gestion du transporteur et de l'infrastructure que « les gares deviennent un objet urbain (...) ». Ce même auteur analyse la culture d'un entre soi au niveau national par la structuration du débat par G&C autour de la Chaire Gare, au niveau Européen par le congrès « *Next Station* » organisé par l'Union internationale des chemins de fer (UIC), et au niveau international par la *foire commerciale Railway Terminal Expo Conférence* et la *conférence internationale Watford group*. On observe ainsi que c'est l'apparition de nouveaux acteurs, induite par la séparation

entre gestionnaire de site et transporteur, qui a permis l'émergence d'une rhétorique autour de la gare, identifiée au-delà de sa fonction de transport historique. Auparavant lieu de passage, la gare est devenue pour partie un lieu de destination. Lieu que l'on traverse ou espace qu'on habite, les mutations des discours et des usages sur la gare sont enracinées dans notre époque, tout comme c'était le cas au siècle dernier. La gare comme « objet urbain », appuyée par un discours institutionnel, se traduit à un niveau stratégique et organisationnel.

A ce titre, le rapport Keller (remis à M. le Premier Ministre par Mme Fabienne Keller, sénatrice du Bas-Rhin, en 2009), l'illustre parfaitement. Dans le résumé des principales propositions de ce rapport, dans la lignée des objectifs pour « la SNCF de dissocier clairement les gares de son activité concurrentielle de transporteur » (Keller, 2009, p.9), la première proposition vise à affirmer la gare comme un « centre de la Ville », en tant « qu'espace public continu », « place publique », et lieu d' « organisation d'évènements culturels » (Keller, 2009, p.7). La création de la branche Gares & Connexions, gestionnaire de site indépendant des transporteurs, traduit dans sa stratégie et son organisation de la gare l'émancipation des fonctions liées au transport. Ces éléments modifient fortement la conception des gares, et en particulier de leurs espaces de services.

Nous prenons ici comme exemple le projet « open gares », édité chaque année depuis 2015, qui est un appel à projet qui sélectionne des initiatives locales dans des gares pour développer des services du quotidien. Ce projet est soutenu par les régions : « en tant que collectivité, on avait des enjeux en termes de mobilité, avec des logiques sans-couture, servicielle, un peu moins froid et pas seulement du transit »²⁶. Les autorités régulatrices au niveau national et régional soutiennent cette émancipation. Il nous semble ici que l'émergence de ces nouvelles parties prenantes (professionnels, politiques, législateurs) participe à un mouvement d'institutionnalisation des gares comme un objet urbain. Même si ce discours est observé en pratique davantage dans les gares de petite taille, il n'en demeure pas moins présent dans les référentiels des concepteurs. En effet, dans les gares de petite taille, ce type de valorisation de l'espace est plus fréquent car la valorisation commerciale n'est pas envisageable. On trouve dans cette catégorie de gares (comme les gares Franciliennes), des services du quotidien et des espaces de travail. Dans le cas de notre étude ciblée sur trois grandes gares Françaises, la

²⁶ Lucie Desfleurs, Direction de la prospective et du dialogue public à Lyon, retour d'expérimentation, conférence publique 21.01.2017, « les gares lieu d'innovation sociale ? ».

situation est quelque peu différente – avec des commerces plus importants en nombre. La constitution de véritables centres commerciaux amène en revanche de nouveaux types d’usagers, qui viennent séjourner en gare.

▪ ***Du transport ferroviaire à l’intermodalité : l’ouverture par les mobilités***

Pour traduire dans l’espace-temps historique cette conception de la gare comme un « objet urbain », nous nous centrons ici sur l’agrégation en gare de nouveaux modes de mobilité en deçà du transport ferroviaire. Ce faisant, le paradigme initial de la gare s’en trouve modifié. Nous nous référons majoritairement à nos données de terrain qui illustrent la gare en tant qu’espace intermodal. L’affichage de SNCF en la matière est clair : « l’ambition du groupe SNCF de devenir la référence d’excellence mondiale des services de mobilité » comme le retranscrit une présentation de la Direction du réseau commercial ²⁷. Au-delà, les transporteurs (comme TGV) restent centrés sur l’activité ferroviaire, en y intégrant des offres ciblées pour un parcours de bout en bout (taxis, covoiturage de courte distance avec OUICAR). La création d’offres de mobilité de substitution concerne davantage des structures filialisées, indépendantes du transporteur, comme c’est le cas pour l’offre OUIBUS (offre de trajet en car, créée en 2015). En gare, l’intégration des mobilités urbaines (métros, bus, tramways mais aussi mobilités douces comme le vélo), se fait par la branche Gares & Connexions :

« Enfin, le service voyageur est pensé par rapport au train. Mais par contre, du côté Gares et Connexions, il est pensé intégralement pour l’inter modalité. D’ailleurs, en fait, si on pouvait même se passer du train c’est pas mal » (entretien avec un architecte).

En revanche, la fonction des agents commerciaux demeure tournée vers le transport ferroviaire, d’autant plus dans un contexte organisationnel où leur métier est géré par les transporteurs chez SNCF. Le bureau de vente délivre toujours des titres de transports pour le train, les agents s’occupent du départ et de l’arrivée des trains, embarquent des trains, etc. Les autres offres de mobilité, comme celle de OUIBUS, n’est ainsi pas intégrée au bureau d’information voyageur. L’agent d’escale évoque ici le renvoi de clients vers l’espace de vente OUIBUS, situé en dehors de la gare de Bordeaux, à proximité du parvis :

« Donc les, les gens, avant on disait il y a rien parce que normalement c’était sur internet, alors le Ouibus, c’est une filiale de la SNCF, il faut le savoir quand même hein. Donc du coup, il y a quelqu’un qui, qui est ouvert l’après-midi de 14 heures à je sais pas quelle heure (...) et qui vend des billets Ouibus.

²⁷ Déclaration extraite de la présentation de la direction du réseau commercial aux nouveaux arrivants, septembre 2017, document interne.

Mais tant qu'on le sait, on nous demande souvent donc où est le bureau Ouibus, et où il démarre le bus » (entretien avec un agent de vente).

L'intégration des offres de mobilité dans l'espace-temps historique de la gare se traduit dans l'organisation spatiale, matérialisant cette complexité. On en trouve des illustrations lors de nos observations in situ, en gare. Par exemple, lors de notre étude de la gare de Marseille Saint-Charles, lors d'une après-midi d'observation, on a pu voir au comptoir d'information, un agent de l'office de tourisme aux côtés des agents d'escale pour renseigner les offres de mobilités de la Région. Selon la nature de sa question, le voyageur s'adressait successivement à l'agent SNCF ou à l'agent de la ville. Un second exemple est l'aménagement du comptoir d'information en gare de Bordeaux Saint-Jean : le comptoir d'information SNCF se situe en face du comptoir des transports urbains. Les deux comptoirs se font face mais ne communiquent en aucun cas. Sur les trois photographies ci-dessous, on peut voir aisément cette opposition : à gauche, le comptoir TBM (transports bordelais), à droite le comptoir SNCF (accueil et information voyageur pour les transports TER & TGV), au centre un espace intermédiaire entre les deux comptoirs.



▪ ***Une juxtaposition de l'espace-temps***

En conclusion de cette section et des deux précédentes sur les nouveaux espaces-temps qui s'introduisent en gare, nous mettons ici l'accent sur le brouillage du paradigme historique. L'intégration de la gare à la ville en porte l'exemple le plus abouti. En effet, en voulant faire de la gare un bâtiment ouvert, les concepteurs ont renforcé le caractère poreux du bâtiment historique. C'est le cas en gare de Bordeaux Saint-Jean, où l'espace intermédiaire entre les deux comptoirs d'information (confère la photographie au centre, ci-dessus), se situe entre le parvis

extérieur de la gare et le hall central de la gare qui donne l'accès aux quais. Il en résulte que cet espace d'information, conçu comme une bulle fermée, devient un espace de passage. Les voyageurs l'empruntent comme un raccourci pour se rendre plus facilement sur les quais, comme en témoigne cet extrait de la visite de la gare par un responsable de l'établissement :

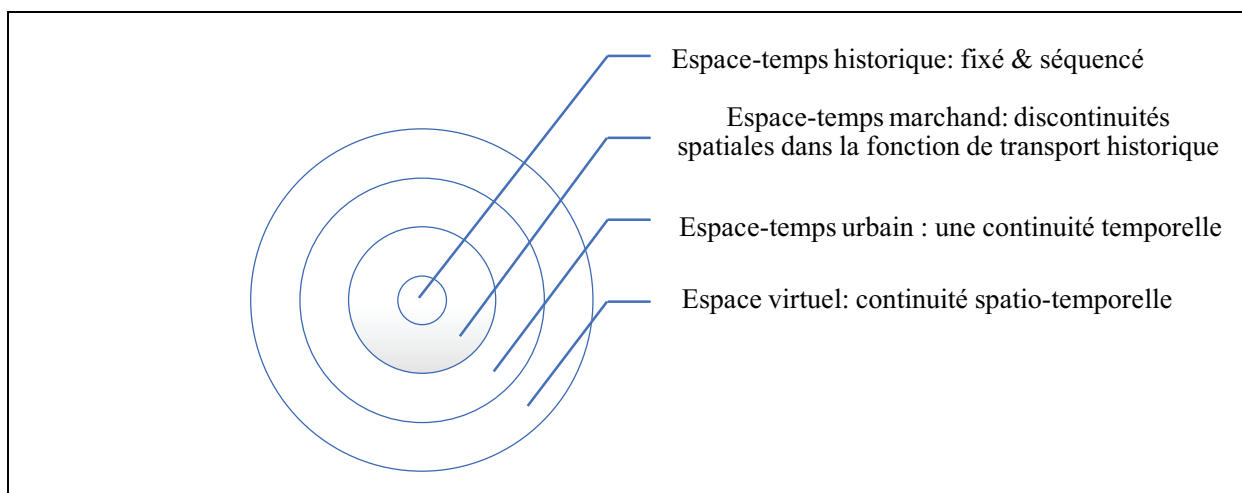
« Donc en fait, tu vois, il y a le train qui vient d'être affiché. D'habitude, c'est les gens, ils voient les trains en haut. Ils descendent ici et ils accèdent au quai. Sauf que tu l'as vu ? Dans le point de contact tout à l'heure, les clients habitués, ils passent aussi par là et ils accèdent à leur train par-là alors que c'est censé être un espace de service » (extrait d'une visite de gare par un responsable de l'établissement).

Cet exemple témoigne du brouillage des fonctions des espaces en gare au regard de la démultiplication fonctionnelle qu'on y observe. En conclusion de cette deuxième section de ce premier chapitre de nos résultats, nous insistons sur **la juxtaposition des espaces temps (virtuel, marchand, urbain) à l'espace-temps historique, plutôt qu'une intégration.** L'espace-temps devient alors multiple, diffus, et potentiellement illisible pour les voyageurs. Cet empilement se traduit au niveau des pratiques de travail des agents :

« Et alors, certes, tu ne le vois pas en gare parce que il se passe plein de choses, t'as des flux, et t'as la prise en charge et t'as les départs, et t'as des... il y a tellement de choses qui se, qui se mélange, que c'est difficile à identifier. Mais nous, à la banque hein, pour le coup, on le ressent complètement quoi » (entretien avec un agent d'escale).

Nous synthétisons dans la figure ci-dessous cette deuxième section de ce chapitre 7. Nous pouvons y voir comment la superposition d'espaces-temps sont créateurs de continuités ou de discontinuités spatiales au regard du paradigme historique (espace-temps fixé et séquentiel).

Figure 5. Synthèse de la section 7.2 : un éclatement spatio-temporel en gare



7.3 Des pratiques de travail qui s'adaptent à un espace-temps pluriel

Dans cette troisième section de ce chapitre 7, nous montrons que cette prolifération spatio-temporelle s'incarne et se cristallise dans les pratiques de travail des agents commerciaux SNCF en gare. Ces pratiques rendent en effet visible un processus d'évolution législatif et concurrentiel. Par ailleurs, ces pratiques traduisent la ou les manières dont SNCF conçoit des parcours pour les voyageurs en gare. Nous nous intéressons ici non pas à l'expérience de ces nouveaux parcours par les clients, mais à la conception, l'organisation de ces parcours par les pratiques de travail. En cela, nous nous émancipons d'une conception fonctionnaliste de la gare comme un espace de transit, qui se concentre sur les flux entrants et sortants en gare. Nous ne sommes pas non plus ici dans une conception qui véhicule la gare comme un non-lieu (niant toute pratique, expérience et historicité du lieu), ou comme un tiers-lieu (s'intéressant au statut intermédiaire du lieu entre domicile et travail pour les voyageurs). Enfin, nous nous émancipons ici de la conception de la gare comme un espace liminal, qui, s'opposant à l'espace dominant, se concentre sur l'expérience intermédiaire, identitaire et subjective de ceux qui traversent cet espace.

La segmentation de l'espace par les pratiques est présentée par trois mouvements parallèles : un mouvement de disparition des pratiques de travail historiques (7.3.1) ; un mouvement d'introduction de nouvelles pratiques par une logique client qui profile ses offres (7.3.2) ; enfin un mouvement de réagencement des pratiques existantes par des agents davantage mobiles et polyvalents (7.3.3).

7.3.1 Disparition de pratiques de travail : une tendance à la déshumanisation

Dans cette première section, nous nous intéressons aux effets sur les pratiques de la digitalisation des offres et des services, analysés dans une section précédente (confère 7.2.1). La logique de déshumanisation des gares émerge en effet comme un point saillant de notre enquête. Comme on me le formule si bien en entretien : « donc vous étudiez un sujet en voie d'extinction » (extrait d'un entretien avec un historien des gares). Si on se réfère au paradigme historique, les propos de l'interviewé sonnent juste au regard des situations observées en gare. Nous verrons plus précisément en quoi consiste cette disparition des pratiques de travail ; quelle est l'expérience subjective des agents de cette baisse, et enfin la tension qui en résulte entre la déshumanisation des agents de proximité et la commercialisation des gares.

▪ *Une réduction des services SNCF en gare*

La disparition de pratiques de travail historiques en gare est un point de départ empirique de cette recherche, que nous situons ici dans une perspective analytique plus large – en effet, cette disparition concerne le périmètre des pratiques historiques (étudiées dans la section 7.1), soumises à un éclatement spatio-temporel (étudié dans la section 7.2). Il en résulte que nous observons non seulement une disparition des pratiques, mais aussi l'introduction de nouvelles pratiques, et enfin le réagencement de pratiques à travers de nouveaux modes d'organisation. La disparition de pratiques historiques suppose ici de regarder plus précisément quelles pratiques sont supprimées et selon quels motifs. Il nous semble important ici de distinguer deux éléments qui jouent fortement sur cette réduction des services : le détail des pratiques concernées (vente, information, embarquement), et la taille de la gare.

Concernant les pratiques concernées, la digitalisation concerne historiquement d'abord la pratique de vente. En effet, comme nous l'avons vu dans la section précédente (7.2.1), la création d'un site indépendant de distribution (voyages.sncf.com) a accompagné cette lente décroissance des effectifs, en transposant la baisse des effectifs sur la baisse de l'activité des canaux physiques. Nous notons ici que la baisse des effectifs au guichet se fait de manière moins forte que la baisse d'activité. Les espaces de vente ont ainsi été les premiers à se réduire en taille, voire à disparaître. La pratique d'accueil et d'information est elle aussi largement digitalisée (sites d'informations en ligne, applications) – la traduction dans l'espace s'étant faite plus tard que la vente. En effet, depuis l'année 2017, c'est plutôt l'accueil qui se réduit, voire qui disparaît. Par exemple, l'accueil des clients à quai lors d'un départ de train, ou les bulles accueil (espaces d'accueil en gare), disparaissent. Enfin, l'embarquement, mis en place depuis l'année 2017, n'est pas digitalisé, et n'est pas concerné par une réduction ou une disparition. Tous les embarquements se font en effet à travers le portique physique en gare. En revanche, l'accompagnement humanisé des portiques pourrait tendre à se réduire dans les prochaines années. Il est aujourd'hui à six agents pour un dispositif d'embarquement, on peut supputer que ce nombre baisse au fur et à mesure que les clients s'habituent à ce dispositif.

Concernant la taille de la gare, la réduction des services en gare concerne davantage les gares de petite et moyenne taille. Le dimensionnement des services s'opère en effet selon une segmentation en place chez SNCF Voyages. Les items générateurs de cette segmentation peuvent évoluer dans le temps (à ce titre, la segmentation a été revue en 2017), mais reste fondée majoritairement sur le chiffre d'affaires (ventes réalisées en gare). Les gares sont ainsi sous

divisées en quatre catégories d'une segmentation commerciale. Les grandes gares Parisiennes et de métropoles régionales sont ainsi situées dans les segments 1 et 2 : ici, la digitalisation des services n'a pas conduit à la disparition de la pratique de la vente, mais à sa réduction. Dans ces cas-ci, la surface de l'espace de vente s'est nettement réduite. Si l'on regarde les services offerts dans l'espace de vente, ils ont tous été progressivement digitalisés ces dernières années : il y a bien sûr l'achat et l'échange de billets, mais aussi le remboursement et l'achat de cartes commerciales plus récemment. Un agent exposait en entretien que maintenant « on peut même acheter un billet pour son chien sur Internet », se référant à une catégorie tarifaire bien particulière ! En effet, peu d'opérations sont seulement possibles au guichet. Ainsi, la venue dans un espace de vente est une activité de moins en moins contrainte pour les usagers. Autrement dit, si toute ou la grande majorité des opérations sont possibles sur les canaux digitaux, le déplacement dans un espace de vente demande la prise en charge d'une situation demandant l'intervention d'agents humains dédiés (clientèle spécifique, besoin de conseil sur une grille tarifaire complexe, besoin de réassurance, etc.). Dans le cas de petites gares, cette situation se traduit par la fermeture de nombreux guichets. Economiquement, l'équation paraît trop désavantageuse à la SNCF ou à la collectivité pour maintenir un guichet ouvert toute ou partie de la journée pour des clients présents seulement à certains pics horaires.

Cette réduction, voire cette disparition progressive, se traduit par une fermeture des points de ventes en continue depuis 2010 (essentiellement les petites boutiques), mais aussi une réduction des opérations dites à « faible valeur ajoutée » au guichet (échange, après-vente digitale). L'objectif par la simplification de la gamme tarifaire est de permettre que l'ensemble des codes tarifaires soient échangeables ou remboursables via les canaux digitaux. L'introduction de nouveaux outils soutient cette réduction des opérations au guichet à une faible part : les bornes libre-service, l'expérimentation du robot Pepper (2015) ou de nouveaux supports de vente (libre-service accompagné). De même que pour d'autres secteurs (comme celui de la banque), à la suite de la digitalisation des opérations simples, l'activité restante pour le service réalisé par des agents est celle d'une posture de conseiller :

« C'est important parce que les ventes seront « on line » à 80 je ne sais pas, 90 %, 95 %, il va rester peu de chagrin dans... dans 10 ans, il restera peu de chagrin. Et qu'on le veuille ou non, les gens iront sur internet. Tu vas pas... tu vas pas... tu te déplaces pas si t'as pas une motivation majeure quoi. Ça te fait chier de te déplacer pour aller, si tu peux le faire autrement. Tu préfères garder du temps pour faire des choses qui te plaisent, donc voilà. Donc du coup, les ventes (sifflement) ça va se réduire à peu de chagrin donc, qu'est-ce qui va rester à part du service ? Donc, c'est l'histoire hein voilà » (entretien directeur marketing).

Cette tendance à la réduction voire à la disparition de pratiques de travail en gare est donc opérée pour réduire les coûts des activités concernées. Les pratiques historiques laissent ainsi place à des opérations digitalisées qui ne délimitent plus l'espace et le temps.

▪ ***L'expérience subjective des agents en gare***

Il résulte de cette tendance de décroissance une perception palpable chez les agents en gare, d'autant plus à la vente qu'à l'escale. D'une part, ces agents ont bien conscience que les opérations qu'ils réalisent sont pour une clientèle de plus en plus ciblée, tandis que la majorité des clients passent par les canaux digitaux pour acheter leur billet par exemple, appelant même ici l'expérience personnelle de la doctorante :

« En fait si tu veux, c'est plein de petites choses qu'on fait plus, mais au final, service de... bah forcément on fera de moins en moins de choses. Et puis en plus maintenant, il y a énormément de personnes âgées. Là tu vas en toute vente, c'est incroyable, vraiment avant les personnes âgées, c'était 50 ans, maintenant c'est vraiment des 70, 80 ans quoi. Mais je pense que ces personnes-là sont pas éternelles, et c'est ces personnes-là malheureusement qui font que qu'on travaille encore quoi (...). Des fois, des potes à moi ils me disent, mais qu'est-ce que tu fais toi ? Je fais, bah je vends des billets (...). Il me dit ah bizarre ! En fait si tu veux notre génération, ça leur paraît incroyable en fait d'aller au guichet et d'acheter des billets. Pour eux c'est que internet. Non, t'es pas d'accord avec moi ? Un petit peu ? » (Entretien agent de vente).

D'autre part, il apparaît que la disparition de pratiques de ventes dans certaines gares est visible, dans la temporalité même de notre étude. En effet, entre notre première longue étude en gare de Paris-Montparnasse (septembre-octobre 2015), et notre deuxième passage en Juillet 2017, la situation avait visiblement changé : l'espace de vente avait évolué dans le concept (nouvel aménagement), en modifiant la localisation et les mètres carrés. Les boutiques se rattachant à la gare de Montparnasse se sont aussi réduites, avec la fermeture de plusieurs points de ventes. Enfin, le hall Pasteur (troisième hall de la gare de Montparnasse), a vu son espace de vente fermer. C'est ainsi le maillage autour de la grande gare Parisienne qui s'est réduit :

« Il faut pas oublier non plus qu'il y a encore moins de 1 an, il existait des guichets ouverts à Clamart, à Rambouillet, à Pasteur, à Vaugirard. On a encore des gens qui nous parlent de la boutique de Maine qui est fermée depuis X années, mais ils nous en parlent encore ... Tous ces gens qui ont l'habitude de voir leur propre vendeur parce qu'il y en a, moi je veux voir un tel, parce qu'ils ont des affinités et puis surtout que les clients, ils aiment bien, ça les rassure, et puis ils ont une garantie d'avoir le meilleur tarif au meilleur service, donc ils aiment bien voir la même personne. Donc là, ces gens-là, ils sont perdus, ils veulent pas aller sur internet soit par méconnaissance, par peur, ou par couardise aussi pourquoi pas » (extrait entretien agent de vente).

Cette succession est évoquée ici par un agent qui en parle comme d'un choc :

« Choquée. Et du coup, j'ai... oui c'est un coup dur pour..., ça a été un coup dur pour tout le monde, parce que du coup, on s'est dit on s'est battu jusqu'au bout en fait, et jusqu'à la fermeture on s'est battu pour dire : « On continue, même si ça ferme, on continue à vendre, on continue à être consciencieux, on continue à venir avec le sourire. » Donc on est venu. Fermeture de Pasteur, ouais, ça a été triste. Très, très triste parce que, on dit : « Bah une page se tourne et on n'a pas le choix, de toute façon. » Dommage » (entretien avec un agent de vente).

Les injonctions à la vente peuvent alors paraître contradictoires, avec d'un côté, la volonté d'un service premium dans les espaces de vente, destinés à des opérations « à valeur », soit génératrices de chiffres d'affaire. D'un autre, la stratégie commerciale vise à privilégier l'usage de canaux digitaux par rapport aux canaux physiques, en recherchant une fréquentation moindre des espaces de vente.

▪ ***Une tension visible entre déshumanisation et commercialisation en gare***

Enfin, nous terminons ce premier constat sur la disparition de certaines pratiques en gare par la tension qu'il en résulte entre une logique de déshumanisation et une logique de commercialisation. En effet, si les pratiques tendent à se réduire dans leur diversité et les effectifs concernés en gare, nous avons compris dans la section précédente que l'espace-temps marchand prenait beaucoup d'importance, avec des surfaces impactées de plus en plus grandes. Il en résulte que les gares, en particulier les grandes gares davantage concernées par notre recherche, sont plus désertées en effectifs d'agents commerciaux, mais ne sont pas vides d'agents pour autant. Ceux-ci sont appartenent davantage à des enseignes commerciales privées, comme de la restauration. Cette déshumanisation concerne un nombre important de services évoquées ici dans l'entretien avec un agent d'escale : magasins et services (enseignes SNCF) ; salle d'attente, accueil PSH (personnes handicapées, service aujourd'hui étendue aux personnes à mobilité réduite). On comprend ici que ces services peuvent « disparaître », ou simplement être regroupé spatialement, comme c'est le cas ici pour « l'accueil PSH » qui migre dans l'espace de vente :

« Magasins, services, commerces, tout va fermer (...). La salle d'attente, c'est pareil, elle va être fermée, ça va être réduit en peau de chagrin avec ce qui existe déjà sur la plateforme. C'était quoi les autres questions énervantes que t'as posées ? Ah oui, alors la vente ! La vente ! Donc à partir du mois d'octobre, quand on aura fermé PSH...mon appui BV qui était donc censé faire (...) les coupures PSH ne fera plus des coupures PSH, mais il va faire de la présence au nouvel espace de vente sur l'espèce de banque » (entretien agent d'escale).

En conséquence de ces effectifs et surfaces réduits, certains agents de vente évoquent une relation de plus en plus tendue au guichet, moins propice à une relation personnalisée.

7.3.2 L'introduction de nouvelles pratiques : une logique client segmentée

Pourtant, la mise en place d'une logique client est au cœur de l'introduction de nouvelles pratiques de travail. En écho à la disparition de pratiques historiques détaillées dans la section précédente, l'organisation de l'espace opère par l'introduction de nouvelles pratiques de travail. En effet, nous montrons ici que la logique client, à l'œuvre depuis plus de deux décennies chez SNCF, se décline par des offres de plus en plus segmentées, aujourd'hui davantage orientées vers des cibles à potentielle valeur ajoutée. Il en résulte une démultiplication des espaces personnalisés voire privatisés en gare (comme les salons grands voyageurs), alors même que les espaces ouverts à tous se réduisent (espaces de vente, comptoir d'information).

La segmentation croissante des offres sert davantage une logique client identifiable que dans celle d'un usager qui n'est pas consommateur d'un service. Il nous faut comprendre ici que la transformation de la relation client est un item bien connu chez SNCF depuis au moins deux décennies. Ce qui est nouveau n'est donc pas tant la relation client en elle-même (que révèle le débat entre les dénominateurs de « clients » et d'« usagers » dans la section précédente), que la personnalisation de la relation à l'œuvre. Cette personnalisation passe par des outils précis et variés : la politique tarifaire, le dialogue client, le dossier client, les attitudes de service et l'évaluation de la performance des agents. On observe ainsi de manière concomitante la mise en place de nouveaux outils et la personnalisation de la relation. Nous ciblons cinq manifestations de cette personnalisation : un service individualisé selon des cibles définies, un service différencié selon ces cibles, un service standardisé, un service scénarisé et enfin un service évalué. Pour chacun de ces items, nous expliciterons leur traduction dans l'organisation spatiale et temporelle, en ciblant sur les trois pratiques étudiées (vente, accueil et information, embarquement).

▪ *L'individualisation du service*

Tout d'abord, le service est individualisé selon des cibles prédéfinies. Cet item est le plus ancien à l'œuvre dans la logique de personnalisation de la relation commerciale. En effet, depuis les années 1980, le yield management définit la politique tarifaire. C'est lors de cette période que l'activité de prescription et de conseil se développent, en-deçà du rôle historique de distribution. Dans l'extrait ci-dessous, la personne, avec plus de vingt-cinq ans d'ancienneté chez SNCF, décrit cette mutation profonde, permise par une évolution technologique importante :

« Je pense que il y a eu une... enfin une grosse rupture avec le TGV dans les années 80, où là on a commencé à parler de clients, et alors qu'avant on parlait d'usagers. Et là on a commencé à se

préoccuper un peu plus du client avec l'arrivée du TGV (...). Et avec l'arrivée du TGV, on a commencé à parler de Yield management, et plus de calendrier voyageur (...). Donc, le rôle de distributeur est passé à un rôle de... de conseiller prescripteur avec l'arrivée du TGV (...). Donc, quand il y a plus eu ce calendrier voyageur, mais du Yield management, là il y a eu de... de la prescription et là, on a commencé à former les vendeurs et on a commencé à avoir un ... une relation client, un discours client, d'ailleurs à l'époque, c'est Socrate » (entretien avec un directeur marketing).

Comme en témoigne ce verbatim, cette individualisation de la relation client est allée de pair avec une professionnalisation des agents, à la fois dans la formation et leur recrutement : « le casting des vendeurs a évolué (...), à une époque, on prenait un petit peu les gens qui étaient inaptes à tout (...), après ils ont compris qu'il fallait des gens qui ont du raisonnement, qui ont le sens de la fibre commerciale » (extrait d'un entretien avec un manager de proximité à la vente). Ce système de personnalisation de l'offre passe, au-delà du ciblage tarifaire, par la prescription de services pour la personne. La connaissance client (réculte de données personnelles sur le client lors de l'acte d'achat ou de passage en gare) est beaucoup plus récente, depuis 2015, et donne un coup d'accélérateur important à cette logique d'individualisation. On passe ici d'un service destiné à tous les usagers à des services déclinés et différenciés. On note ici que la personnalisation à l'œuvre peut susciter quelques réactions, voire oppositions chez certains agents, peu habitués à cette logique de conformité à un « marché » de la relation commerciale.

Spatialement, l'individualisation du service passe par une transformation visible qui segmente les espaces d'interactions entre agents et clients en gare : les **bureaux individuels**. Le réagencement des espaces de vente s'est traduit par des changements de design successifs avec des « concepts » pour ces espaces, dont le dernier en date est de 2013. C'est à notre sens une année de rupture car, depuis ce concept, la logique d'individualisation est inscrite dans l'espace : on passe de la ligne de guichets indifférenciée à un espace ouvert, où les bureaux permettent une position côte-à-côte entre agents et clients. Par ailleurs, on segmente de manière beaucoup plus renforcée la séparation entre un *départ ce jour* et *départ un autre jour* :

« On passe d'une grande surface un peu linéaire avec cette rangée de guichets, à quelque chose d'un peu plus déstructuré avec ces deux espaces bien distincts. Et puis, surtout une dédicace beaucoup plus marquée qu'auparavant entre le départ du jour et le départ un autre jour » (extrait d'un entretien avec un manager de l'activité de vente en gare).

Dans les deux visuels ci-dessous, on peut voir cette évolution entre la ligne de guichets et les bureaux individuels, situations que nous avons pu comparer sur le même espace de vente, à

Paris-Montparnasse, entre septembre 2015 et Juillet 2017. On passe d'un même service indifférencié pour tous, à un traitement individualisé.

Vignette 14: de la ligne de guichets au bureau, la matérialisation d'un service personnalisé



Photographie de terrain, septembre 2015, gare Montparnasse



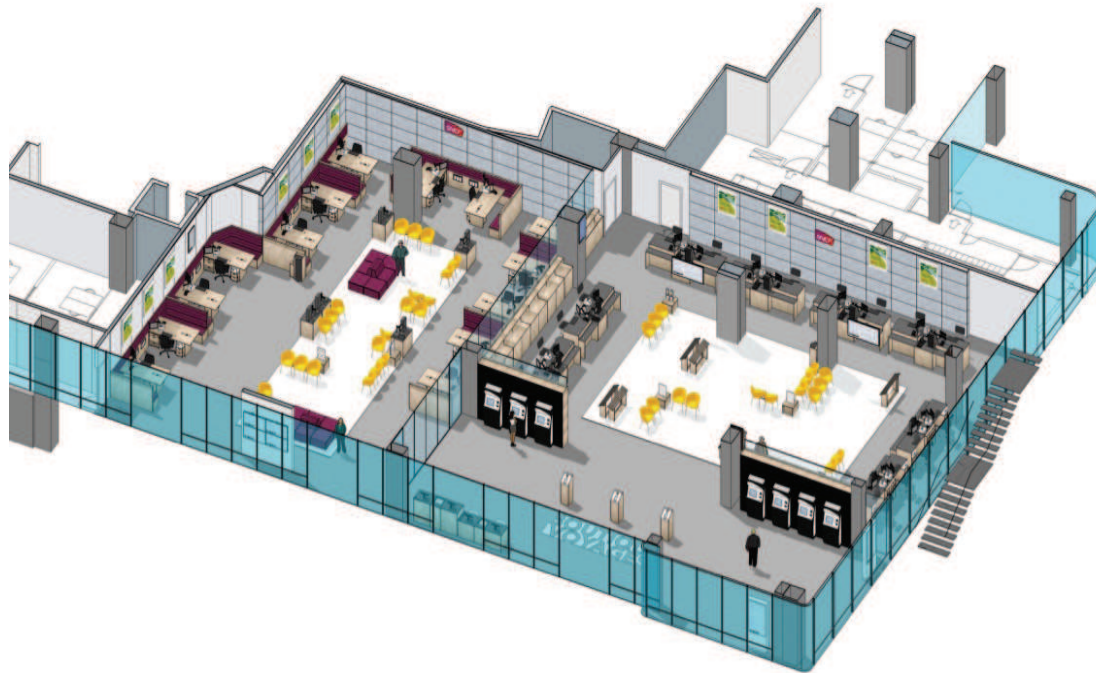
Représentation graphique du nouvel espace de vente de Paris-Montparnasse, juillet 2016 (projeté pour avril 2017).

- **La différenciation du service**

Le deuxième item qui ressort est la différenciation du service : ici encore, selon les cibles, non seulement le tarif, le service ou l'information proposée ne sera pas la même, mais l'exécution ne sera pas identique non plus. La segmentation est ici davantage temporelle, selon des cibles considérées comme prioritaires. Un exemple bien connu est le service dédié aux « Pros » (soit aux clientèles choisissant un tarif professionnel). Ce tarif, plus cher, permet jusqu'à aujourd'hui d'éviter une file d'attente trop importante en boutique de vente. D'autres services voient le jour pour répondre à ces demandes de priorisation par cible : le « service rendez-vous » permet ainsi de prendre rendez-vous sur Internet pour se rendre en espace de vente. Ainsi, on évite l'attente. La refonte de ce service en 2017 a vu l'accroissement et la mise en avant de cette offre disponible. Dans les deux exemples donnés ici, on comprend que la différenciation passe aujourd'hui majoritairement dans les pratiques étudiées par la suppression ou la réduction de l'attente. Le caractère précieux du temps passe alors par sa monétisation, ou, osons ici une invention de mots qui nous paraît nécessaire, sa *servicialisation* – autrement dit la création d'une logique de service pour une offre, une prestation déjà disponible. Un autre vecteur de différenciation historique entre les clients se calque sur leur demande d'achat (en espace de vente), visible **spatialement**. Dans le graphique ci-dessous, on peut voir très clairement la division entre un départ ce jour, à droite, avec des bureaux hauts, et les départs un autre jour

avec des assises basses. Le « nouveau concept » répond ainsi à une volonté d’orienter et de segmenter les flux selon des profils de clients (pros, loisirs) ou de demandes (départ ce jour, un autre jour).

Vignette 15: Illustration : le concept de vente à Paris-Montparnasse, graphique de 2015 (en vue d’une ouverture en avril 2017)



▪ *La standardisation du service*

Le troisième item proposé est la standardisation du service : l’objectif est d’apporter un service uniformisé selon les espaces (en gare, mais aussi à bord) et les moments (journée, soirée, situation perturbée, etc.) Ici, la politique de « nouvelle relation client » (NRC) est absolument centrale dans notre étude. Cette NRC est un programme de transformation métier à l’œuvre depuis 2015 soit le début de notre étude. Il vise à délivrer des standards de service dans l’objectif de produire un saut de qualité dans la réalisation de services par les agents commerciaux. La NRC se décline en cinq attitudes de service que porte ce programme : proactif, bienveillant, attentionné, positif et attentif. La NRC, au-delà de ces seules attitudes, décline un discours client rodé où chaque mot a sa place. La courtoisie y jongle avec la prescription et l’orientation des clients selon leurs demandes (départ ce jour, un autre jour). Dans la vignette ci-dessous, on peut lire un dialogue client type qu’un manager de proximité m’apprend lors d’une formation pour

être à l'accueil de l'espace de vente. Le choix des mots paraît tout particulièrement essentiel : client (plutôt qu'utilisateur) et file d'attente (plutôt que queue). La segmentation de l'espace entre les bornes (automates de vente) et les bureaux de vente est précédée par un dialogue précis qui permet la bonne orientation du client.

Vignette 16. L'apprentissage d'un dialogue client, extrait d'une formation à la pratique d'accueil et d'information en gare.	
<p>« Marc: Tu vois ? Alors, je vais faire une petite situation. Tu es AEV, je suis client. Voilà. Voilà, j'arrive. Albane : Bonjour Monsieur. Marc : Bonjour Madame. Albane : En quoi puis-je vous aider ? Marc : Alors voilà, je voudrais partir aujourd'hui. Albane : Vous voulez partir aujourd'hui ? Alors, vous allez régler votre billet comment ? Marc : En carte bancaire. Albane : En carte bancaire. Donc, je peux vous diriger sur la borne... Marc : C'est vrai ? Albane : Oui. Marc : Ou sinon ? Albane : Ou sinon ben, on a la queue éventuellement pour un guichet, mais... Marc : Alors, le mot queue j'aime pas. C'est une file d'attente. Albane : D'accord. Ah oui oui.</p>	<p><i>(Suite)</i> Marc : Queue, ça fait boucherie. Albane : Oui. Marc : Je suis embêtant (...). File d'attente. Ben écoutez, je préfère avoir un être humain si vous voulez bien, je vais aller à la file d'attente. OK ? Une demi-heure plus tard, je reviens. Je suis fortement mécontent Madame. En effet, je voulais aller à Versailles. Albane : Ah oui oui. Marc : C'est con ça. Albane : Mais ça, c'est pareil ben, alors, il faudra... Marc : Il faut demander la destination. Albane : Ouais, la destination. Oui oui. Marc : C'est tout bête. Albane : Ah oui oui oui. Marc : On va dire 9 clients sur 10 c'est pour de la vente grande ligne, mais... »</p>

▪ **La scénarisation du service**

Le quatrième item proposé est la scénarisation du service. L'objectif de SNCF Voyages est bien d'offrir des parcours selon les cibles. A ce jour, la branche distingue plusieurs familles de cibles : les jeunes, les familles, les seniors, et les clients professionnels. On compte aussi des parcours dédiés pour certaines clientèles dites « sensibles », comme peuvent faire partie les seniors, les personnes à mobilité réduite, mais aussi des personnes dont il faut ménager le pouvoir médiatique (journalistes, politiques, etc.). Dans un document de présentation interne de la politique commerciale (2017), on peut y lire : « l'ambition de nouvelle relation client : des clients connus et priorités, qui vivent une expérience adaptée à des moments clés, adaptée et cohérente sur chacun des points de contact », au service d'un enjeu de « renforcer la préférence SNCF et de développer le chiffre d'affaires ». La pratique concernée de la manière la plus évidente est l'accueil – suivant une séquence dans le dialogue comme on peut le voir ci-dessous.

Spatialement, on note la création de points d'accueil dans les espaces de vente, en particulier dans le concept (le design) le plus récent de ces espaces, dotés de bureaux individualisés. L'accueil est alors le fruit d'une scénarisation étudiée, où non seulement l'orientation est clef dans l'ordonnancement des flux, mais il permet de réaliser autant de « promesses » client qu'on voit ici écrites en italique :

« L'accueil est proactif et doit porter les valeurs de SNCF que sont la facilitation et la bienveillance pour ses clients, cela en 3 étapes :

- Une prise de contact immédiate qui marque l'attention de SNCF pour ses clients ("je suis attendu" ; "je suis le bienvenu").*
- Une réassurance dès l'entrée dans le point de vente ("je suis sûr d'être au bon endroit").*
- Une orientation qui facilite le parcours du client dans la boutique ("on me guide") » (extrait du projet de service du nouvel espace de vente, 2017).*

Dans la photographie ci-dessous, on peut observer à quoi ressemble ce point d'accueil introduit dans l'espace de vente. Il passe par un point de contact entre l'agent AEV (Animateur Espace de Vente), et le client, par l'intermédiaire d'un outil, le distributeur de tickets d'appels – afin d'être appelé au guichet, évitant ainsi une attente en position debout.



Image 17: un point d'accueil scénarisé en gare, Paris-Montparnasse, Juillet 2017.

Un autre exemple significatif est la pratique d'embarquement qui montre comment la branche SNCF Voyages a visé la création d'un service à partir d'un moment qui était d'ores et déjà pratiqué. Comme nous le témoigne nos entretiens, la sécurité est pensée comme un élément du parcours client à part entière – l'exemple servant particulièrement aussi à une logique de *servicialisation* :

« On s'inscrit dans une ère terroriste (...). Cela devient presque un élément du parcours client. La sûreté n'est plus une donnée transparente. Pour certains, c'est agréable ; pour d'autres c'est désagréable (...). C'est un élément très nouveau », (extrait d'entretien avec un directeur du métier de l'Escale).

L'installation de portiques d'embarquement, visibles et automatisés, fait ainsi partie d'un parcours scénarisé de par le rôle des agents présents. Le déploiement des portiques d'embarquement se fait de manière progressive en gare. Il subsiste ainsi trois dispositifs d'embarquements qui s'intercalent dans nos terrains : l'embarquement à la porte, le filtrage, et le portique d'embarquement. Dans chacun des trois dispositifs, l'objectif est de contrôler le titre de transport du voyageur. Dans le premier cas (embarquement à la porte), l'agent est positionné devant chaque voiture. Dans le deuxième cas (filtrage), un groupe de plusieurs agents (environ quatre), se tient devant une barrière située en tête de quai et scannent eux-mêmes les billets de chaque voyageur à l'aide d'un pignon. Dans le troisième cas, il y a une installation de portiques qui barrent l'accès au quai et dont les portes s'ouvrent lors du scan du billet. Tout comme pour l'accueil dans l'espace de vente, on observe ici un renforcement progressif du dispositif d'embarquement : la matérialisation accompagne une professionnalisation des postures agents, le tout pour une scénarisation étudiée où tout passager est contrôlé pour ne faire passer que le client du train en position de départ.

- ***L'évaluation du service***

Enfin, dans la continuité des quatre items préalablement cités, l'évaluation du service nous paraît absolument essentielle. L'évaluation de la performance est en place depuis deux décennies. Elle s'accélère et est facilitée par la diffusion des outils digitaux pour le management de proximité. Ainsi, au terme de chaque quadrimestre, l'agent est évalué selon son chiffre d'affaire et le niveau de services prestés. Il peut obtenir une prime variable à la suite de ces résultats – prime qui reste limitée mais qui témoigne d'une pratique de rémunération largement employée pour les métiers commerciaux dans d'autres secteurs. Les attitudes de service sont aussi évaluées selon une évaluation réalisée par le management de proximité (dirigeants de proximité et leurs assistants). A ce titre, certaines activités faisant partie des pratiques de vente ne sont pas prises en compte car elles dépassent la prestation commerciale : elles demeurent ainsi en quelque sorte invisible. L'extrait de l'entretien ci-dessous le souligne :

« Toute notre évaluation est établie sur notre chiffre d'affaires, le nombre de cartes qu'on a vendu, le nombre d'avis, si on a fait des bagages, si on a fait ceci, si on a fait cela. L'après-vente non, mais pourtant c'est une part énorme de notre travail, mais t'as pas de, enfin c'est pas vraiment une notation, mais, t'as pas vraiment de... comment on dit euh, d'évaluation sur le travail des échanges. Tu vois comme je sais pas comment t'expliquer » (entretien avec un agent de vente).

A ce titre, l'évaluation des agents prestataires peut sembler problématique, car ces agents réalisent le service commercial, mais ne sont pas rattachés hiérarchiquement aux dirigeants de

proximité SNCF. Ces cinq items (individualisation, différenciation, standardisation, scénarisation et évaluation) nourrissent et sont au cœur d'une logique client qui se répercute dans l'organisation spatio-temporelle : de pratiques fixées dans l'espace et le temps, on passe à des espaces (vente, accueil, embarquement) très segmentées, où les dispositifs matériels jouent un rôle important de délimitation spatiale.

7.3.3 Le réagencement des pratiques de travail : des agents polyvalents et mobiles

La logique client souligne l'introduction de pratiques spatialement délimitées, visibles pour tout usager ou client. Au-delà de ces nouvelles pratiques, d'autres se ré-agencent, en particulier au regard de changements d'organisations dans le travail des agents. Nous explicitons ici trois évolutions majeures dans les principes d'ordonnancement des métiers : une polyvalence organisée entre la vente et l'escale (via la politique d'intermétier) ; une mobilité grandissante des agents autour des dispositifs présentés dans la section précédente (point d'accueil, portiques d'embarquement) ; il en résulte enfin un éclatement des frontières spatiales historiques. Ces évolutions sous-tendent la transformation des pratiques dans un espace unifié, vers un espace segmenté.

- ***La polyvalence organisée des agents : une politique intermétier***

Le réagencement des pratiques de travail est permis à un niveau organisationnel par une politique intermétier forte, entre les agents de vente et les agents d'escale. Comme nous l'avons vu dans le tableau descriptif en début de chapitre, les pratiques étudiées peuvent être réalisées par des agents d'escale, de vente ou le plus souvent par les deux. Excepté la pratique de vente (encore réservée aux vendeurs), la pratique d'accueil et d'information, ainsi que la pratique d'embarquement sont réalisées, de plus en plus, par des agents des deux métiers. Si la polyvalence historique des agents est ancienne, en particulier dans les petites gares, la porosité des métiers est nouvelle. A ce titre, nous soulignons que l'automatisation puis la digitalisation d'une part importante des pratiques a conduit à une simplification de celles-ci, propices au développement d'une politique intermétier. Plutôt que de missions techniques au sein de ces pratiques, on observe l'introduction de nouveaux micro espaces temps : l'accueil dans l'espace de vente, réalisé par un agent *Animateur Espace de Vente* (AEV), ou l'accompagnement de portiques d'embarquement aujourd'hui automatisés. A ce stade, nous précisons que l'intermétier se décline à deux niveaux : au sein d'un métier, entre des pratiques diverses (entre la vente au guichet, et l'accueil AEV) ; au sein de métiers encore distincts (entre la vente et

l'escale). Ces niveaux sont poreux, et ce qui fait sens ici est de se concentrer sur les pratiques encore une fois. Les deux missions d'AEV et d'embarquement sont particulièrement l'occasion de développer des logiques d'intermétier qui représentent un changement culturel fort, dans des métiers aux représentations bien distinctes, un *changement de monde* :

« En fait c'est des agents en vente qui sont prêtés à l'escale. Donc, en fait, c'est l'escale qui les prend en charge pour les accompagner, pour les former, pour les animer quand ils sont en train de faire cette mission-là. Donc au final, c'est comme si d'un coup, ils passaient dans le monde voisin. Ça devient pas leur monde, ils passent dans le monde du voisin » (entretien directeur métier).

Pour le comprendre, il est important de souligner que c'est d'abord l'opportunité de réduction de mètres carrés qui a invité à redéfinir une trajectoire cible de service au sol. Autrement dit, l'intermétier a vu le jour et s'est développé d'abord dans une logique d'optimisation – qui empêche sans nul doute en partie son plein déploiement dans une logique client, répondant à des demandes différenciées. Cette réponse organisationnelle a rejoint une transformation à l'œuvre dans la relation client, où les services se développent vers plus de mobilité et de proximité envers les clients. A ce stade, il nous semble que les pratiques d'accueil (via la mission AEV) et d'embarquement sont fortement dépendantes de l'organisation spatiale en place. Chez SNCF, ces postures sont nommées par le dénominateur de « geste-métier », qui se réfère à la norme en vigueur dans la réalisation de la mission (qu'elle soit gestuelle au sens corporel ou non).

Dans ce contexte, s'est mis en place un accueil dans les espaces de ventes, renforcé avec l'introduction d'un nouveau concept depuis 2013. Au fur et à mesure des années, ce dispositif d'accueil s'est renforcé (au niveau matériel, avec un mobilier de plus en plus visible), avec un rôle de l'agent qui s'émancipe de la seule pratique de vente : dans le poste dit d'AEV, l'agent se tient debout, il accueille, oriente les clients selon leur demande et leur délivre un ticket d'appel pour attendre dans la zone correspondant à leur besoin. En créant un point de contact dès l'entrée de l'espace de vente, la personnalisation se rend ici visible : l'agent peut répondre à des questions simples pour éviter une attente inutile au client. L'AEV régule ainsi le flux entrant dans l'espace de vente de manière la plus personnalisée possible, car il se doit de connaître la demande de chaque client pour bien l'orienter. Pour fonctionner, ce dispositif demande la tenue d'un agent d'accueil devant chaque entrée de l'espace de vente :

« Parce qu'aujourd'hui dans l'espace de vente tel qu'il est configuré, il est plus consommateur de ressources AEV puisqu'il y a normalement possiblement trois entrées, trois entrées possibles. Dans ces trois entrées possibles, il faut pouvoir capter les clients et mieux les orienter » (extrait d'un entretien avec un manager de vente).

Le réagencement de l'espace de vente avec l'introduction d'une pratique d'accueil permet la prise en charge d'opérations hors vente, afin de fluidifier l'espace. Le « desk accueil » permet ainsi de rembourser ou d'échanger des billets. Une autre pratique phare dans l'intermédier est celle de l'**embarquement**, que nous ne détaillerons pas ici (elle sera détaillée plus tard). Nous pouvons retenir à ce stade que cette pratique, par son intégration récente dans des parcours clients scénarisés, a demandé d'importants effectifs. Dans un contexte de maîtrise des effectifs, et d'un intermédier croissant, cette mission est confiée à des agents d'escale, aidés par des agents de vente (au-devant des portiques, pour renseigner les clients en cas d'achat).

▪ *Une mobilité des agents autour de nouveaux dispositifs*

La pratique de l'embarquement, recourant à des agents de vente, souligne un élément essentiel de ce réagencement des pratiques en gare : celles-ci deviennent plus mobiles, s'appuyant sur des nouveaux dispositifs (desk accueil, portique d'embarquement par exemple). Dans le cas de l'agent de vente, venant réaliser un temps une pratique d'embarquement, le changement est clair : il passe d'un guichet fermé, à un quai ouvert aux flux entrants et sortants dans toute la gare. Cette mobilité, qui se traduit par une proximité, est nouvelle. Elle fait écho à la nouvelle proximité des agents avec les clients dans les bureaux individuels. Le seuil historique du guichet s'efface, pour opérer un rapprochement parfois vécu comme une menace pour l'agent :

« On était quand même en arrière-plan, on était en contre-haut, tu sais on était en haut. Donc nous, on avait moins, on était... finalement, on était protégés presque, j'ai envie de dire. Alors que là, vite, t'as les gens qui viennent, il y en a, y a des énervés qui vont pas forcément attendre leur tour ou qui venir directement te voir (...). La promiscuité me dérange un petit peu, parce que ça peut être agressif, y a des gens un peu... Tu te sens moins en sécurité » (extrait d'entretien avec un agent de vente).

La mobilité des agents est aussi marquée chez les agents d'escale, concernant la pratique d'accueil et d'information. Comme nous l'avons vu dans la première section (7.1), la pratique d'information se fait historiquement, elle-aussi majoritairement dans une posture fixée. Nous introduisons ici une nuance que l'on trouve pour cette pratique : l'*itinérance*. Dans cette posture, les agents d'information peuvent être aussi mobiles, en se déplaçant dans les espaces de flux (plateformes, quais). Ces agents délivrent essentiellement des informations de premier niveau : orientation dans la gare, horaires de départ et d'arrivée des trains, informations sur les circulations, et enfin sur le territoire. Cette fonction d'itinérance s'est réduite pour l'ensemble des voyageurs, mais se développe pour des clientèles et moments ciblés (lors de périodes de grands départs en particulier, les week-end et départs en vacances). C'est ainsi que l'on observe

davantage de personnel mobile en gare, se rendant d'autant plus visibles pour les clients ou usagers. Un agent évoque cette pratique – on notera l'emploi du verbe « itinérer » :

« Pour du renseignement basique, tu t'itinères, tu vois, tu renseignes le train... t'aides un petit peu dans la gare, on discute, voilà. Ça met du baume au cœur, ça déstresse, du coup... Tu vois, c'est ça aussi l'accueil, c'est mettre les voyageurs en de bonnes conditions » (entretien avec un agent d'escale).

Cette mobilité est non seulement visible, mais palpable dans l'expérience que nous avons pu avoir de cette pratique. La mobilité des pratiques est ainsi au cœur de la description de ces missions chez les agents d'Escale. C'est un des éléments clés d'où le fil analytique de notre raisonnement est parti :

« Je teste les différentes missions de l'escale : préparation TGV, VAE, accueil, appui et fermeture des barrières, embarquement, filtrage, visibilité, point d'information, etc. J'apprécie d'être à la fois au contact du client, mais aussi de la production. Je me sens plus au fait de ce qu'il se passe dans la gare que lorsque j'étais à la vente. J'aime bouger, et être nomade » (extrait du journal de bord, Paris-Montparnasse, octobre 2015).

▪ **Un éclatement des frontières spatiales historiques**

De cette polyvalence et de cette mobilité des agents en gare, il en résulte un éclatement des frontières spatiales historiques. En effet, au regard de ce qui a été exposé dans la première section (7.1), l'espace et le temps n'y sont plus autant figés. La mobilité des agents de vente participe grandement à ce phénomène. Dans un paradigme historique avec des frontières multiples – l'espace clos de vente, le guichet, la vitre –, les pratiques y semblent maintenant presque flottantes – avec un espace ouvert, un bureau individualisé et une promiscuité nouvelle :

« Dans le nouveau, on est vraiment sur un concept boutique avec un bureau classique et une proximité assez marquée entre le vendeur et le client. Proximité corporelle, géographique, enfin je sais pas comment dire, proximité, ils peuvent se toucher quoi. Euh... Alors qu'avant, il y avait vraiment une espèce de barrière physique marquée par la rangée de guichets » (extrait d'un entretien avec un manager de l'activité de vente en gare).

Nous pouvons le lire comme une mise en mouvement des agents restants – une mise en visibilité, une orchestration de nouveaux mouvements et trajectoires, comme nous le détaillerons dans le chapitre suivant. L'extrait ci-dessous souligne le caractère organisé de ces pratiques mobiles, en citant un designer ayant travaillé sur ce nouveau concept :

« Il y avait un mouvement qui disait, il faut on arrête la partie d'enfermer les vendeurs dans des guichets, qui soient... Enfin, déjà les guichets, c'était ouvert avant qu'il y ait des vitres. Il y avait déjà eu des évolutions, mais là il y avait une grosse évolution en disant effectivement on va faire des espaces ouverts... avec des vendeurs mobiles, enfin, disons présents, en rapport avec les clients... » (entretien avec un designer).

Cette mobilité des agents conduit, nous l'avons vu dans le cas de la pratique d'accueil en espace de vente (AEV) et la pratique d'embarquement, à la création de nouveaux **seuils**. Ces seuils sont d'abord physiques, matériels, spatiaux et temporels – en passant un dispositif d'embarquement, on passe un portique délimité dans l'espace, on passe dans la temporalité du voyage alors qu'on était dans le flux des mouvements en gare. Mis en parallèle avec la levée de barrières traditionnelles dans les pratiques de vente et d'information (le guichet, le comptoir, s'ils existent bien-sûr encore, ne sont plus projetés comme les paradigmes dominants), nous pouvons conclure ce premier chapitre de nos résultats par l'éclatement de frontières historiques. Nous passons ici d'un espace de transit anonyme à un espace où les mouvements sont segmentés, presque individualisés. Les pratiques sont orchestrées, ordonnancées, dans l'objectif de gérer, non plus des *flux*, mais des *parcours* de clients.

Dans le tableau ci-dessous, nous synthétisons cette section (7.3) en s'appuyant sur le constat de l'analyse précédente (7.2) : les items de personnalisation de la relation client se traduisent matériellement (espaces, outils), et à un niveau organisationnel (mobilité, polyvalence).

Tableau 21: Synthèse de la section 7.3 : une traduction de la personnalisation dans l'espace-temps

Personnalisation	Traductions visibles	Verbatims illustratifs
Individualisation	Le bureau individuel	« <i>Moi j'ai le fameux client que je disais avec qui j'ai fini par sympathiser, c'est un vieux prof de fac à Aix en Provence qui fait des conférences un petit peu partout et du coup, il n'y a pas une semaine où il n'est pas là pour prendre un ou deux allers-retours sur Paris. Il va faire sa conférence et puis il revient. Ces gens-là ils prennent leurs habitudes et à moment donné pour eux, quand ils font si souvent le trajet</i> » (entretien avec un agent de vente).
Différenciation	La segmentation de l'espace de vente par demande	« <i>On avait vraiment poussé le plus loin possible la mission animateur - espace de vente. Donc, c'est une transformation qu'on a fait dans la durée puisqu'avant nos vendeurs étaient quand même très derrière leur guichet. Là, on leur a appris à sortir de leur guichet, aller au-devant des clients, à faire preuve de pro activité, et puis, à orienter les clients au mieux dans l'espace de vente, voire à les accompagner sur Automate</i> » (entretien avec un dirigeant de proximité).
Standardisation	Un discours client rôdé	« <i>Mais quand on sait pas, on ne sait pas et je lui dis : « Voilà, je suis pas... je ne... » Attends, ma phrase type, c'est « je ne voudrais pas vous induire en erreur, je vous propose d'aller au nouvel espace de vente » (rire). C'est ma... parce qu'on a des phrases types, enfin moi personnellement, j'ai des phrases types</i> » (entretien avec un agent d'escalpe).
Scénarisation	La création d'attitudes de service dans la NRC (nouvelle relation client)	« <i>Avant, on disait aux AEV : « Il faut orienter le client. » Là, on leur a dit : « Pour orienter le client... » pour scénariser la scène on est allé un peu plus loin. On a dit : « Déjà c'est tout bête, mais t'évite de montrer du doigt l'endroit que tu pointes » (...). Et par exemple, le client tu t'adresses à lui en utilisant cette phrase-là plutôt que celle-là. Parce qu'elle est plus positive, elle est plus bienveillante, elle est moins agressive. Le client il va se sentir davantage pris en compte</i> » (Entretien chargé métier).
Evaluation	L'évaluation des postures	« <i>Il a fallu écrire des scénarios, écrire des scènes pour leur dire : « ça veut dire quoi », des films pour voir où ça en est au-delà des visites terrains, de visites qualités, d'observation, on a aussi des enquêtes clients mystères ou des mesures de qualité de service avec des mesures satisfactions clients qui permettaient de voir un petit peu la progression</i> » (entretien directeur métier).

Synthèse du chapitre 7

Dans ce chapitre, nous posons la question de l'évolution des pratiques de travail en gare sous cette forme : comment les pratiques de travail évoluent-elles dans l'espace et le temps ? Nous y avons répondu en décrivant d'abord le paradigme historique de ces pratiques (7.1), en montrant à quel point il se fondait sur une logique fixée et séquencée, fidèle à la conception d'un espace de transit (un espace conçu pour gérer des flux). Nous avons ensuite détaillé comment de nouveaux espaces temps s'ajoutaient à ce paradigme (7.2) : espaces plus flottants (comme l'espace virtuel), diffus (comme l'espace urbain), et segmentés (comme l'espace marchand). En écho à ces transformations, nous avons montré comment les pratiques de travail s'y adaptent (7.3) : moins nombreuses mais plus visibles, moins uniformes mais davantage ciblées dans une logique client, elles sont aussi plus mobiles, au sein d'une organisation polyvalente. D'un espace qui gère des flux, nous avons ici des pratiques qui gèrent des voyageurs, des clients individualisés. La gare s'émancipe d'une conceptualisation qui voudrait la voir comme une espace de masse, ouvert et anonyme : les pratiques de travail scénarisent les mouvements ciblés de voyageurs, par des dispositifs matériels, des postures, et une organisation du travail. Ainsi, la SNCF est aujourd'hui au cœur de ce processus, comme au milieu de ce changement de paradigme (synthétisé sous les noms de paradigme A et B dans le tableau de synthèse ci-dessous) : d'un côté, on dispose encore d'espaces historiques caractéristiques de l'espace de transit (fixés, stables, conçu pour gérer des flux) ; d'un autre les pratiques nous semblent de plus en plus dessinées pour organiser des parcours individualisés et segmentés. Les corps en mouvement présentent un statut central dans cette évolution des pratiques de travail, précisément par le fait qu'ils sont moins nombreux et rendus plus visibles. Il nous semble condenser et cristalliser la transformation des pratiques dans leur ensemble en venant performer un espace de transition. Nous allons nous centrer sur l'expression corporelle de ces pratiques dans le chapitre suivant (**chapitre 8**).

Tableau 22: synthèse du chapitre 7 : l'évolution des pratiques dans l'espace-temps

	Paradigme A	Paradigme B
Espace	Espace unifié	Espace segmenté
Pratiques de travail	Pratiques fixées	Pratiques mobiles
Voyageurs	Usagers	Clients
Illustrations	Guichet	Bureau individuel

Chapitre 8

Les pratiques performatives d'un espace de transition : les gestes-frontières

Dans le précédent chapitre, nous avons compris que les pratiques de travail en gare s'adaptent en réponse à une profonde évolution du lieu. D'un espace de transit qui gère les flux, nous avons compris que les pratiques de travail gèrent de façon continue des parcours individualisés, à travers des dispositifs matériels, des discours scénarisés et une organisation humaine dédiée. Nos données révèlent que la mise en mouvement des corps cristallise une évolution profonde : le paradigme de pratiques statiques et uniformes pour tous les voyageurs évolue vers un paradigme où ces pratiques sont mobiles et dédiées, traduit dans une organisation spatiale de plus en plus segmentée. Nous avons construit notre grille d'analyse autour de la notion de pratiques, et en particulier de son expression corporelle, selon la conception de Reckwitz (2002). Selon cette conception, le corps est une dimension de la pratique qui exprime d'autres dimensions sous-jacentes (comme l'activité mentale, les schèmes de connaissance, le discours). Fidèle à cette conception, il nous semble ici que les corps sont l'expression d'évolution des pratiques, prises dans l'ensemble de leurs dimensions. Les pratiques de travail, en particulier par les mouvements organisent la transition des voyageurs de manière individualisée, en jouant sur la disposition des corps pour ce faire – par la mobilité, les postures, la proximité. Nous conceptualisons cet espace par la notion d'**espace de transition**. Les corps, en tant qu'expression des pratiques de travail, émergent comme un élément central sur lequel nous centrons maintenant notre analyse.

Ce chapitre vise à démontrer empiriquement comment se performe l'espace de transition par les pratiques de travail. Au travers d'une description phénoménologique du travail des agents commerciaux en gare, nous comprenons comment les pratiques dessinent des séquences spatiales et temporelles variées. En s'appuyant sur la distinction proposée par Merleau-Ponty (Merleau-Ponty, 1979) entre visible et invisible, continuité et discontinuité, nous faisons

émerger une taxonomie de *gestes-frontières*. Ces gestes-frontières sont compris comme des formes de pratiques où une série de gestes opèrent des frontières – celles-ci ne sont plus ici matérielles (un mur, un dispositif, un meuble), mais corporelles. Ces gestes-frontières performant l'espace de transition en étant autant de pratiques performant la transition des voyageurs – le passage physique d'un espace-temps à un autre (de la gare au train, des quais à un espace fermé).

Dans ce chapitre, nous rendrons compte de nos résultats selon une grille d'analyse phénoménologique, fidèle à l'émergence empirique des corps comme concept central : ici, les visibilité et invisibilité se réfèrent à l'espace, et les continuités et discontinuités se réfèrent au temps. Nous analyserons d'abord les visibilité et invisibilité dans les pratiques de travail (8.1), en insistant sur le rôle du geste (8.1.1), du mouvement (8.1.2), et de la tenue (8.1.3). Nous analyserons dans un second temps les continuités et discontinuités dans les pratiques de travail (8.2), en insistant ici sur le rythme (8.2.1), les situations critiques (8.2.2), et le discours client (8.2.3). De cette analyse des pratiques selon une grille phénoménologique, nous proposons une taxonomie des pratiques par la notion de gestes-frontières (8.3) : gestes-frontières isolants (8.3.1), gestes-frontières scéniques (8.3.2), gestes-frontières filtrés (8.3.3), gestes-frontières directionnels (8.3.4), et enfin, gestes-frontières atmosphériques (8.3.5).

8.1 Visibilité et invisibilité des pratiques de travail

Dans cette section, nous centrons notre analyse sur ce qui est créateur de visibilité et d'invisibilité dans les pratiques de travail, en se fondant sur trois expressions : les gestes (8.1.1), le mouvement (8.1.2), et la tenue (8.1.3). Au regard du paradigme historique explicité dans le chapitre précédent (chapitre 7), ces items ont particulièrement évolué dans le nouveau paradigme, où les pratiques, en étant moins nombreuses, créent davantage de visibilité pour les voyageurs. Ces modalités d'expressions corporelles sont ici en écho avec les mutations spatio-temporelles en gare, et forment un espace de transition.

8.1.1 Les gestes : diversification versus normalisation

Nous comprenons ici le geste comme une expression des pratiques des agents, différent de la notion de « geste-métier » chez SNCF (notion présente dans les référentiels), qui décrit des

activités qui ne sont pas nécessairement *gestualisés*. Ces gestes sont normés – ils se réfèrent à des procédures métiers précises – et ils sont créateurs de segmentations dans l’espace et le temps envers des profils de clients ciblés. Nous nous attachons à décrire concrètement ces gestes parmi les pratiques de travail étudiées (vente, accueil et information, embarquement) en insistant sur deux dimensions : la diversification, et la normalisation de ces gestes. Ces gestes sont des modes d’expression – ils rendent visible ou invisible un espace, un service, une offre.

- ***Diversification des gestes***

Les pratiques étudiées présentent une série de gestes qui ne sont ni répertoriés dans les référentiels métiers chez SNCF, ni forcément connus par leur management : ces gestes opèrent le travail quotidien, en s’insérant dans des pratiques qui les intègrent à un sens partagé pour les acteurs en place (agents et voyageurs). Les résultats de notre premier chapitre nous permettent de cibler ce constat par l’analyse des gestes : nous passons de gestes très répétitifs au guichet (dans une sorte de travail à la chaîne), à un éclatement des gestes (ceux-ci sont plus nombreux et se différencient les uns des autres). C’est d’abord sur cette diversification des gestes que nous voulons insister. Pour ce faire, nous allons d’abord ici les décrire. Nous notons ici que ces gestes concernent autant les pratiques de vente, d’accueil et d’information, d’embarquement, avec des gestes plus ou moins récurrents selon ces pratiques. Pour bien comprendre les raisons de cette diversification, il nous faut ici relier ce point avec la juxtaposition de nouveaux espaces temps en gare : l’espace virtuel, marchand et urbain sont créateurs de nouvelles pratiques et donc de nouveaux gestes. Ainsi, la diversification des gestes analysée ici est étroitement liée à la personnalisation de la relation client étudiée précédemment (section 7.3.2). En effet, en voulant créer un service individualisé, différencié, standardisé, les gestes deviennent plus nombreux.

On peut d’abord noter ici que ces gestes se diversifient en parallèle d’une simplification, au regard du paradigme historique. C’est particulièrement visible pour le cas de la pratique de la vente, qui est passée d’un système de calcul manuel de la part de l’agent (le prix du billet variait mécaniquement selon le nombre de kilomètres du voyage), à un système informatisé avec le système « Socrate » dans les années 1990, puis « Mosaïque » dans les années 2000. Si ce système paraît complexe au regard des applications digitales de vente (sur le site ouisncf.fr), il n’en demeure pas moins que cette simplification est soulignée chez les agents les plus anciens : *« Donc, j’ai commencé donc par le billet artisanal, tu calcules tout, machin truc, truc. Après (...) j’ai commencé à avoir une machine, il fallait rentrer des codes et ça te taxait le billet. C’était pas mal. Et puis après, on a eu l’ordinateur là, qui au fil des années s’est perfectionné jusqu’à maintenant. Maintenant, c’est tout seul quoi »* (entretien avec une agent de vente).

D'après nos données, nous distinguons six gestes : le geste de distribution (distribuer quelque chose), le geste d'orientation (guider quelqu'un), le geste technique (réaliser un geste technique), le geste de tri (trier un flux de personnes), le geste de démonstration (montrer quelque chose en réalisant un geste devant une tierce personne), et le geste d'accompagnement (d'un client). Dans le tableau suivant, nous proposons une définition empirique de ces gestes, nous les relierons aux pratiques concernées, et nous proposons une illustration par un verbatim.

Tableau 23: la diversification des gestes dans les pratiques de travail des agents

Gestes répertoriés	Définition	Pratiques concernées	Verbatim illustratif
<i>Geste de distribution</i>	Ce geste vise à distribuer un titre de transport (dans le cas d'une interaction au guichet), un ticket d'appel (dans le cas d'un accueil dans un espace de vente), d'une fiche de renseignement (dans le cas d'une pratique d'information), d'un coffret repas ou de bouteilles d'eau en cas de situations perturbées.	Pratique de vente Pratique d'information	« <i>T'as l'entrée de l'espace de vente, donc au niveau de la borne d'appel, tu distribues des tickets aux clients, tu lui poses des questions déjà, c'est pour quel type de voyage, c'est pour quel type de prestation</i> » (entretien avec un agent de vente).
<i>Geste d'orientation</i>	Ce geste vise à orienter les voyageurs dans un espace qu'il soit ouvert (sur la plateforme), ou fermé (espace de vente, espace d'information). Il permet à ces voyageurs de se repérer et de se rendre dans le lieu adapté à leur besoin.	Pratique d'accueil et d'information Pratique d'embarquement	« <i>On peut avoir une famille qui arrive avec une poussette, etc. et une porte, c'est pas très large. Eh bien là, c'est à nous d'aller l'identifier en amont vers lui et lui dire regardez au milieu, vous avez un passage plus large, passez par ce passage plus large. C'est vraiment de l'aide au client. C'est, c'est de l'orientation, la gestion des flux</i> » (entretien avec un chef de projet embarquement).
<i>Geste technique</i>	Ce geste réalise une opération technique, que ce soit au guichet sur un poste informatisé, pour l'édition d'un titre de rupture de correspondance (RCOO), dans des missions de préparation du matériel (mission prépa voyageurs).	Pratique de vente Pratique d'information	« <i>Des fois, il suffit juste de faire un résa jusqu'à Aix et refaire une demande de disponibilité d'un train de Aix jusqu'à Saint-Raphaël et il y a une place qui s'est libérée, parce qu'il y a quelqu'un qui est sorti à Aix. Mais, mais ça, l'ordinateur ne va pas le proposer</i> » (entretien avec un ancien agent de vente).
<i>Geste de tri</i>	Ce geste vise à trier un flux pour vérifier le profil des personnes, au seuil d'un espace fermé (salon grand voyageur, espace de vente), ou au seuil d'un dispositif (portique d'embarquement).	Pratique d'accueil et d'information	« <i>Déjà, il faut absolument que l'AEV puisse capter tous les clients qui rentrent dans l'espace de vente, qu'il y ait pas, qu'il y ait pas cet effet de passoire, quoi. À partir de là, un, ou des AEV peuvent capter tout le monde et diriger</i>

		Pratique d'embarquement	<i>correctement » (entretien avec un manager de proximité à la vente).</i>
Geste de démonstration	Ce geste vise à montrer la réalisation d'un autre geste en le réalisant devant une tierce personne. Cela peut par exemple se traduire par un geste sur une application digitale (l'agent montre au client comment obtenir une information, comment dématérialiser sa carte voyageur), par un geste de démonstration d'achat sur une borne libre-service. Ici, l'agent fait le geste, à la place du client, par un geste de démonstration sur le scan du billet dans un portique d'embarquement.	Pratique de vente Pratique d'accueil et d'information Pratique d'embarquement	<i>« Combien de fois je me sers du mien, mon personnel, pour leur montrer. Ça m'est arrivé d'installer des applis pour leur montrer comment faire la démarche parce qu'eux ils avaient pas de connexion, ils avaient pas ce qu'il fallait ou alors on a la page du site mais pas une vraie connexion. Mais ça permet au moins de voir : « vous allez voir ça, vous cliquez là puis je vous explique ce qui va se passer. Vous marquez ça, ça. Vous cliquez là » (entretien avec un agent de vente).</i>
Geste d'accompagnement	Ce geste vise à accompagner une personne entre deux zones (dans un même espace fermé), entre deux espaces, entre l'intérieur et l'extérieur de la gare, au travers d'un portique à quai.	Pratique d'accueil et d'information Pratique d'embarquement Pratiques de vente (dans des cas rares)	<i>« Alors, théoriquement, ils touchent plus l'argent, simplement comme les automates. Euh... On s'est rendu compte que les clients, y étaient peu, peu... Pas favorables, mais peu... (...) peu habitués ouais (...). L'agent se lève et accompagne le client jusqu'au paiement, enfin, jusqu'à la machine et il revient après éditer son billet » (entretien avec un manager de l'activité vente en gare).</i>

- *Normalisation des gestes*

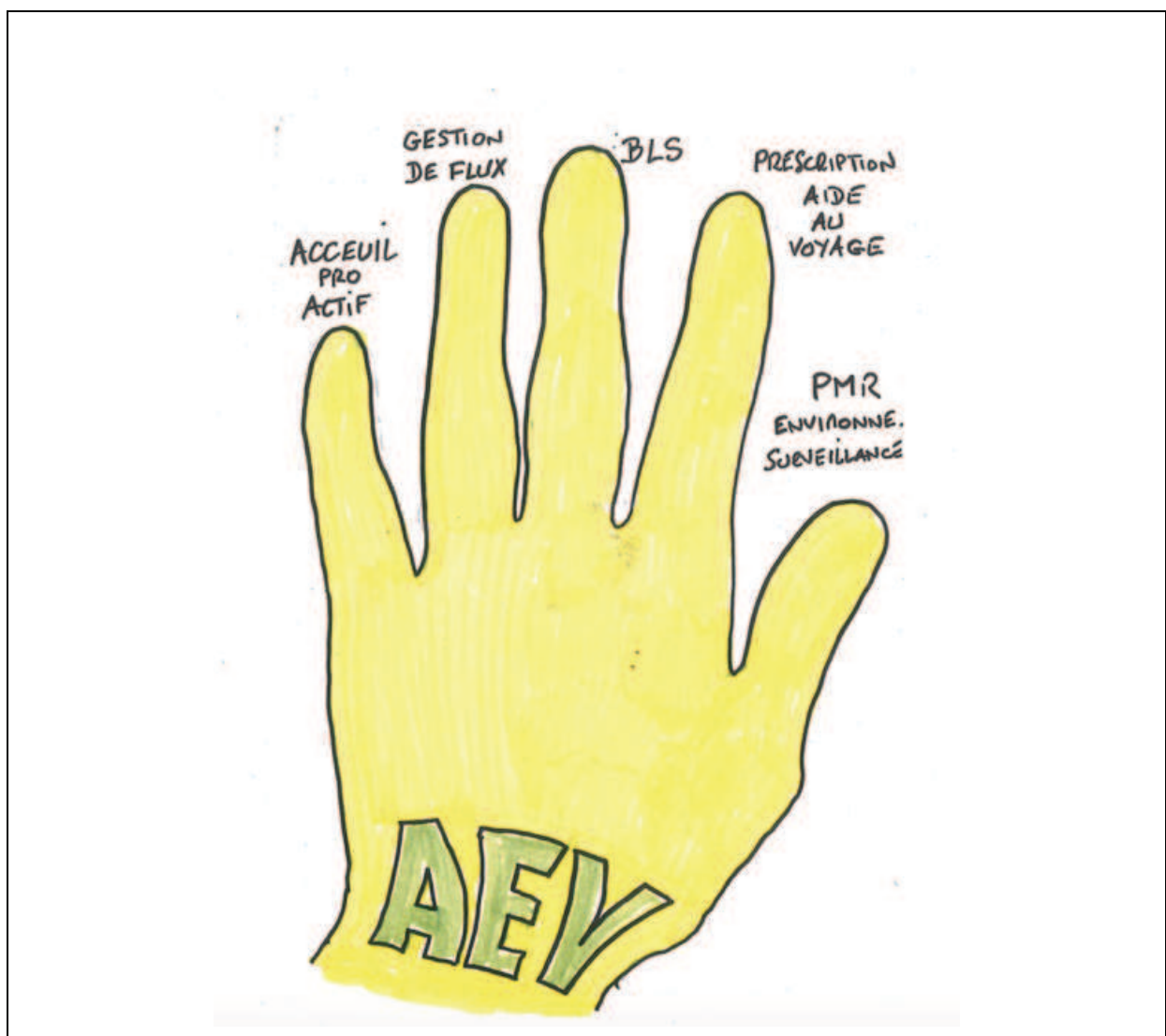
Ces gestes sont constitutifs des pratiques étudiées, et se trouve être d'une part plus nombreux, d'autre part davantage mêlé. Autrement dit, il y avait dans le paradigme historique, un geste type attaché à une pratique (le geste était alors normalisé dans les procédures métiers) – le geste de distribution pour la pratique de vente, le geste d'orientation pour la pratique d'information, le geste de tri pour la pratique d'embarquement. Dans l'évolution des pratiques telle que nous la connaissons, plusieurs gestes se réfèrent à une pratique – le geste de distribution, mais aussi d'orientation, et de démonstration pour la pratique de vente par exemple. Cette diversification est normée, de manière à la fois formelle (dans les procédures et les référentiels métiers) – mais aussi de manière informelle (en particulier dans la transmission de ces gestes par le management de proximité aux agents). Les gestes présentent ainsi un degré de normalisation divers : si le geste technique, ou de distribution est normé via les procédures, le geste de tri, de démonstration, d'accompagnement ou d'orientation le sont beaucoup moins par ce biais.

Pour expliciter cette idée, nous allons prendre ici un exemple : la pratique d'accueil dans un espace de vente (dit « nouveau concept »). Dans la pratique d'accueil dans un espace de vente réalisée par la mission d'AEV (animateur espace de vente), la fonction première est de trier les clients par espaces (vente express soit départ ce jour, et vente conseil soit départ un autre jour). Ce geste de tri est opéré via un geste de distribution – celui du ticket d'appel, qui permet au client de bénéficier d'une attente assise, son numéro sera affiché et appelé lorsque son tour de passage viendra. En deçà de ces deux gestes, l'AEV peut orienter les clients vers des bornes automatisées de vente, ou dans d'autres espaces dans la gare. Pour cette seule pratique, nous répertorions a minima, en se fondant sur le descriptif de la mission, trois gestes : le geste de tri, le geste de distribution et le geste d'orientation. Cette diversification est normée à deux niveaux : par les procédures métiers (ici le référentiel du métier de la vente, la VO 907), et par le management de proximité (comment l'ADPX – adjoint au dirigeant de proximité – explicite cette mission auprès des agents). Le référentiel VO 907 introduit une nouveauté en intégrant la possibilité pour les agents de vente de sortir de leur guichet pour opérer une mission dite d'AEV (Animateur Espace de Vente), autrement dit une fonction d'accueil dans l'espace de vente, situé à l'entrée de l'espace de vente. Il décrit les dispositions RH (ressources humaines) pour mettre en œuvre opérationnellement cette mission dans les équipes de vente (durée de la mission par exemple). Au-delà de ce référentiel, les normes sont aussi transmises par des supports plus informels, c'est-à-dire réalisés par la libre initiative de l'agent. Sur ce cas de l'AEV, nous découvrons que ces normes de comportement soulignent la dimension corporelle, et en

particulier *gestualisée* de cette mission. L'important est de voir, de comprendre le besoin du client, de bien se positionner, de donner le ticket d'appel, tout en orientant le client dans la bonne direction (dans la gare ou dans l'espace de vente qui comprend plusieurs zones).

Cette diversification des gestes est représentée dans le dessin ci-dessous par un agent de proximité, ayant mis en place la mission d'AEV dans son espace de vente. Cette illustration, destinée à former les vendeurs « sur le tas », ne correspond en aucune façon à une norme écrite dans les procédures ou référentiels métiers. Elle permet, par la visualisation, de comprendre comment cette pratique se centre autour du geste, représenté ici par la main. C'est comme si c'était cette main, dessinée ici, qui était au centre de l'articulation de toutes les missions dans la pratique d'accueil.

Image 18: la mission d'AEV dessinée par un manager de proximité, juillet 2017



La diversification de ces gestes, alliée à leur normalisation (que ce soit de manière formelle ou informelle), souligne la segmentation du service envers les voyageurs. En effet, à la suite de l'idée de simplification de ces gestes, ceux-ci rendent les métiers (vente et escale) d'autant plus proches. On aura compris que dans le paradigme historique, les gestes étaient différenciés en fonction des métiers, alors que dans le paradigme actuel, on trouve une grande diversité de gestes dans chaque métier. Cela sous-tend l'idée d'un rapprochement des métiers, par les gestes, plutôt que par les représentations ou les identités associées. L'autre élément saillant de cette analyse des gestes est la scénarisation : la normalisation des gestes (par exemple ici des gestes de l'AEV) sert une scénarisation du dispositif d'accueil dans l'espace de vente. Un de nos entretiens le souligne : l'accueil dans l'espace de vente existait avant même l'introduction de ce rôle d'AEV. En revanche, cette mission, inscrite dans les normes métiers, permet sa scénarisation, sa standardisation, et son évaluation :

« Au BIR dans la Gare de Lyon (...), t'avais un mec qui orientait si tu veux. Donc, comme l'AEV aujourd'hui, évidemment les missions avec moins, aujourd'hui les missions de l'AEV sont écrites, hyper cadrées et tout ça donc, alors c'était moins cadré. Mais en gros, t'avais un mec qui disait : « Ah bah non, ici c'est les ventes préparation voyage, les départs du jour c'est là-bas. » Le mec, il orientait » (entretien directeur marketing).

Les gestes, en devenant davantage scénarisés, segmentent davantage en cherchant à individualiser le flux des usagers. Ces gestes, par leur diversification, créent des visibilitées en gare. En effet, chaque geste correspond à une expression visible pour les voyageurs. Ces gestes régulent un mouvement, dans une organisation de l'espace en gare qui est *gestualisée*.

8.1.2 Le mouvement : fixités versus mobilités

Au-delà des gestes, qui sont créateurs de visibilitées, et conjointement, d'invisibilitées, on souligne le rôle du mouvement. Nous avons compris comment le mouvement était particulièrement central dans le changement de paradigme des pratiques de travail. Ce mouvement est d'abord, simplement, physique, entre un point A et un point B. Nous allons détailler ici en quoi il consiste précisément, en nous attachant à rendre compte des différents niveaux de ces déplacements physiques dans l'espace. Nous distinguons cinq items descriptifs de ces mouvements : un mouvement autour d'un objet (1) ; un mouvement dans un espace fermé (2) ; un mouvement entre deux espaces fermés (3) ; un mouvement dans l'ensemble de la gare (3) ; et un mouvement entre l'intérieur et l'extérieur de la gare (5).

- *Les différents types de mouvement des agents en gare*

Tableau 24: les différents types de mouvement des agents en gare

Items descriptifs du mouvement	Exemples	Pratiques concernées	Verbatim illustratif
<i>Mouvement autour d'un objet</i>	Le positionnement d'un agent autour du dispositif d'embarquement.	Pratique de vente Pratique d'accueil et d'information Pratique d'embarquement	« Tu es AEV, tu regardes la borne, il n'y a personne à la borne, ben je vais à la borne. Je suis à la borne, ben on est trois. Bon ben je vais me mettre de côté vers la borne libre-service, en précisant à mes collègues si tu veux m'envoyer des clients, sans problème, ou alors je me mets légèrement en décalage, je fais du filtrage d'entrée, des fois, les gens, ils veulent juste savoir où est la pissotière et voilà » (entretien avec un manager de proximité à la vente).
<i>Mouvement dans un espace fermé</i>	Le mouvement d'un agent entre la borne d'accueil et les automates de vente libre-service, dans un espace de vente.	Pratique d'accueil et d'information Pratique de vente	« Tu te balades, tu, tu changes de guichet. Après voilà, tu ouvres un autre, tu ouvres facilement un autre guichet (...). Par exemple là, je suis au guichet 2, si on me dit « mais Myriam, ferme et tu vas au guichet 7 », voilà, je ferme et j'apporte ma caisse au guichet 7 » (entretien avec un agent de vente).
<i>Mouvement entre deux espaces fermés</i>	Le mouvement d'un agent entre l'espace de vente et l'espace d'information.	Pratique d'accueil et d'information	« On attend que le client se présente, on monte faire RC (billet en rupture de correspondance), on redescend, on donne la RC au client (...). À partir du moment où ton client est en rupture de correspondance, le billet gratuit est en première. C'est Monsieur Pepy qui a décidé, j'obéis, j'obéis pas souvent, mais là, j'obéis (...). On aurait aimé qu'il soit en bas, on aimerait, j'aimerais qu'il soit en bas, mais euh... ça, ça chocotte de tous les côtés de... ouh là là, attention, qui est-ce qui va faire une RC ? Est-ce qu'il sait faire une RC ? » (Entretien avec un manager de proximité à l'escale).

<i>Mouvement dans l'ensemble de la gare</i>	L'itinérance d'un agent entre le hall de la gare, la plateforme et les quais.	Pratique d'accueil et d'information	« Deux rames TGV, donc en théorie t'es censée être deux agents de quai : un sur la, un sur une rame, l'autre sur la deuxième (...). Bon d'abord faire de l'itinérance si tu veux sur toute la longueur du quai pour être sûr d'avoir ciblé le plus de voyageurs possible » (entretien avec un agent d'escale).
<i>Mouvement entre l'intérieur et l'extérieur de la gare</i>	La prise en charge de clients sur le parvis de la gare en cas de situation perturbée.	Pratiques d'accueil et d'information	« Tout le monde, toute la gare, tous les gens, les clients, les agents, tout le monde. On est restés assez longtemps dehors, ça a été assez... Bon ça peut être lié aux incendies et pas mal de choses. Il y a eu des astreintes qui sont restés des nuits, il y a eu des rames d'attente » (entretien avec un agent de vente).

Tout comme les gestes se sont diversifiés, nous pouvons voir comment les mouvements le sont aussi. Au regard du paradigme historique, il apparaît au regard de nos résultats que ce sont plus d'avantage les mouvements au sein d'un espace fermé, incluant également les mouvements autour d'un objet, qui se sont le plus développés. En effet, l'installation de nouveaux espaces de vente et d'information, dans un design dit « nouveau concept », a considérablement accru le mouvement des agents et des voyageurs en leur sein. Si nous prenons l'exemple de l'espace de vente, l'exemple est clair, avec des mouvements qui s'introduisent à l'entrée, autour du bureau individuel, dans l'espace d'attente. Cette différence de posture est ici explicitée par un ergonome :

« Quand t'as été habitué pendant des années à être assis en permanence, du jour au lendemain, on te dit : ben maintenant, c'est debout que tu travailles, c'est hyper douloureux quand même. C'est un effet, voilà, d'habitude aussi. Alors je dis pas qu'il faut passer l'un à l'autre, il faut trouver un compromis, quoi. Mais autant il y a quinze ans, une quinzaine d'années on va dire, la posture debout, c'est un des critères de pénibilité dans l'entreprise une posture debout. Aujourd'hui, ça l'est un peu moins. » (Entretien avec un ergonome).

On comprend ici que le mouvement, en s'inscrivant dans une série de gestes scénarisés (confère la section 8.1.1), change de visage : d'une position exceptionnelle, répertoriée comme un critère de pénibilité, il devient progressivement une norme. De même que la posture est à prendre en compte, il est important de souligner comment ces mouvements créent une proximité nouvelle pour les agents, maintes fois soulignée dans nos entretiens :

« Alors déjà, j'aime pas au guichet, mais bon à la limite au guichet t'es protégée parce que t'es derrière ton truc, mais à l'AEV quand t'as des gens un peu violents ou que y a des ruptures de correspondance quand tout le monde te machine comme ça là, non » (entretien avec un agent de vente).

▪ ***Le rôle des objets dans le mouvement***

Dans la diversification des mouvements des agents, il apparaît que les objets ont un rôle tout à fait central : ils sont générateurs de mouvements chez les agents. Par objet, nous comprenons tout dispositif matériel (outil, meuble, borne), utilisé dans les trois pratiques étudiées. L'évolution technique de ces objets, ainsi que leur usage a permis d'introduire de nouveaux mouvements. Pour ce faire, nous allons détailler le cas d'un espace de vente dans un nouveau concept. Ce sont respectivement l'introduction de la borne d'appel, du bureau individuel (et de manière conjointe la suppression des vitres), et d'un comptoir (guichet en hauteur), qui ont permis de libérer les mouvements des agents. Dans le tableau ci-dessous, nous détaillons, avec une image, ces objets et leur rôle.

Tableau 25: le rôle des objets dans le mouvement

Objets	Fonctionnalité	Mouvements des agents induits
<i>Borne d'appel</i>	Distribution d'un ticket d'appel, située à l'entrée de l'espace de vente.	Passage de la borne d'appel aux bornes automatiques de vente.
<i>Bureau individuel</i>	Bureau individuel ouvert, doté de banquettes où peuvent s'asseoir agents et clients.	Passage d'un bureau à un autre plusieurs fois par jour dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail.
<i>Automate de paiement en espèces (APE)</i>	Appareil recevant la monnaie des clients afin d'éviter tout traitement d'espèces par les agents	Mouvement du bureau individuel vers l'automate de paiement en espèces pour montrer au client comment cela fonctionne.
<i>Comptoir d'accueil</i>	Comptoir situé dans un espace fermé (vente ou information),	Passage d'une posture d'accueil à la borne d'appel au comptoir d'accueil.

La nouvelle boutique de vente (au sens de nouveau concept) introduit ainsi une série de mouvements qu'on peut résumer à travers l'illustration suivante : l'accueil (à gauche), le guichet express (au centre), le bureau individuel (à droite) orchestrent les mouvements, à la fois des agents, mais aussi, bien évidemment, des clients.



Image 19: le nouveau concept, une nouvelle orchestration de mouvements, document interne, septembre 2017.

Il apparaît que les objets génèrent de nouveaux mouvements, et dans une certaine mesure, que les mouvements activent certaines matérialités. C'est le cas dans la pratique d'embarquement : nous avons pu mener nos observations sur le dispositif en Juillet 2017, à peine quelques mois après leur installation. A ce jour, un agent de vente est placé en devanture du portique (devant l'entrée du quai, à côté d'une borne automatique de vente). Quelques mètres plus loin se situent les agents d'escale placés juste devant le portique en question. Derrière ce même portique se situe l'agent responsable de l'embarquement, dont il a les commandes par une tablette tactile. Il est accompagné du chef de bord (contrôleur) qui peut régulariser les clients. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 7, c'est le séquençage temporel de cette pratique qui oriente le positionnement. Celui-ci se modifie cinq minutes avant le départ : les agents situés derrière le dispositif passent devant. Par ce mouvement, ils ferment littéralement le dispositif pour les clients qui seraient en retard. Sans ces mouvements organisés, le dispositif d'embarquement n'est pas activé, on dit qu'il est « levé ». Les portiques sont ouverts, et les clients passent à travers. Ils deviennent alors un élément du décor et ne sont plus d'aucune utilité. Durant la phase test du dispositif, en début d'année 2017, nous avons observé beaucoup d'embarquement « levés » de cette manière. Nous comprenons ainsi que c'est l'accompagnement humain qui actionne ces portiques, présentant un pouvoir d'agence.

- ***La fixité pour ordonner le mouvement***

Enfin, nous avons noté l'intégration de points de fixité pour ordonner les mouvements. Ces points de fixité, ici encore, peuvent s'organiser autour de plusieurs points : une fixité dans un espace ; une fixité par un objet (comptoir, meuble, écran) ; une fixité par le corps stationné. Les agents, que ce soit dans les pratiques de vente ou d'information, deviennent un point fixe d'où les clients viennent et repartent. Le mouvement s'observe ainsi par l'alternance entre des positions fixes et mobiles. La fixité peut en effet s'organiser dans un espace : autrement dit, on est dans un espace, on ne sort pas de cet espace. A ce titre, les zones ne sont pas les mêmes selon les métiers : un agent pourra bouger plus facilement à l'escale, alors qu'un agent à la vente ne pourra pas sortir de cet espace clos, même pour répondre à la demande d'un client qui le nécessiterait. L'espace d'exercice n'est ainsi pas le même en fonction de la zone où se situe l'agent. Les objets, nous l'avons vu, permettent des postures plus mobiles. Ils créent également des points de fixités, que ce soit par un comptoir, un écran, ou un quelconque outil. Le corps de l'agent peut être enfin ce point de fixité, par la convergence des flux de voyageurs qu'il appelle et suscite.

Tableau 26: des points de fixité qui se créent par le mouvement

Points de fixité	Points concernés	Visibilités/ Invisibilités créés	Verbatim illustratif
Espace clos	Espace de vente Salon grand voyageur Bulle d'information	La fixité de l'espace le rend visible dans le parcours des voyageurs en gare, d'autant plus dans le cas d'un positionnement à proximité des flux. Les débats sur la localisation d'un espace de service SNCF est ainsi clé dès la phase de conception.	« Des fois, c'est problématique, on n'a vraiment aucune visibilité, même si on ne peut pas vendre sur THELLO, ou sur iDTGV, ou sur OUIGO. Ne serait-ce qu'au moins leur dire s'il reste des places, histoire de ne pas les orienter soit sur internet, soit sur une borne italienne. Parce que c'est arrivé que des fois, on les oriente, et de dire monsieur, il n'y a pas de place. Donc, comme on n'est pas censé sortir en dehors de l'espace de vente quand on est en AEV, je ne peux pas les amener, aller avec eux, jusqu'à la borne THELLO, donc je les envoie, et ils se débrouillent » (entretien avec un agent de vente).
Objet	Ecran d'ordinateur Tablette mobile Comptoir d'accueil	La fixité induite par les objets rend ces objets visibles et les fonctionnalités qu'ils proposent davantage repérables pour les voyageurs.	« Parce que... Ouais, non je pense que eux c'était plus un peu un open space un peu comme SFR, tu vois, qu'ils s'imaginaient. Tu vois t'allais à droite à gauche pour leur montrer des trucs, prendre un truc. Sauf que nous bah une fois que t'es devant ton écran, t'es devant ton écran t'as plus à bouger quoi » (entretien agent de vente).
Corps	Station debout	La station debout, fixe, des agents crée des mouvements centrifuges de la part des voyageurs. La fixité des agents ordonne ainsi les flux en gare.	« Donc on est... on est les personnes fixes en gare quand les voyageurs, voilà, s'ils ont du retard, on les oriente vers nous pour savoir quelle sera la prise en charge. Voilà, toutes les informations de transit par... en gare. On recueille toutes les informations pour prendre en charge en mieux le voyageur (entretien avec un agent d'escale) »

Ces points de fixité sont essentiels à prendre en compte en étudiant le mouvement et sa fonction dans les espaces en gare. Dans la continuité de ces points de fixité, on comprendra que le mouvement est créé également par l'apparence de mouvement, plutôt que par le mouvement lui-même. On le remarque dans le cas des espaces de vente, nouveau concept : comme nous l'avons précédemment montré, de nouveaux mouvements sont organisés par le nouvel aménagement de l'espace. Outre ces mouvements des agents, les clients se déplacent également plus, passant de la borne d'accueil, à l'espace d'attente, pour enfin se diriger dans un troisième temps vers le bureau approprié à leur demande. La fixité des agents à leur bureau en ressort comme un contraste plus frappant que dans l'ancienne disposition (ligne de guichet) :

« Ça semble hyper ouvert, mais en même temps on est... bah t'as vu au guichet on bouge pas quoi. Hormis le fait de montrer... de montrer le paiement aux gens, on est quand même forcé de rester à notre guichet. Après, c'est qu'une apparence, c'est vrai que ça donne plus de... Il y a plus d'espace donc forcément... » (entretien agent de vente).

C'est précisément, à notre sens, à travers cette alternance entre mouvement et fixité qu'on peut réellement souligner ce qui est rendu visible ou non. Le mouvement n'est pas à opposer ici avec la fixité, mais ce sont les deux faces d'une même pièce, rendant parfois visible ou invisible un espace ou un service disponible.

8.1.3 La tenue commerciale : uniforme versus singularités

Dans cette alternance entre visibilité et invisibilité, la tenue commerciale joue un rôle tout à fait pivot. La tenue commerciale est la tenue que portent l'agent de vente et l'agent d'escale, aujourd'hui bleue marine avec un liseret rouge. Nous allons comprendre ici l'évolution, et la diversification, ici encore de ces tenues à travers le temps, et, aujourd'hui entre les agents et leurs diverses appartenances. La tenue n'est pas seulement l'apparence visible d'un agent en gare, elle est aussi utilisée comme un mode d'agencement spatial, d'autant plus dans des espaces plus ouverts, avec davantage de mouvements des agents comme nous venons de l'exposer dans la section précédente. Enfin, pour comprendre en quoi, précisément, la tenue est créatrice de visibilités et d'invisibilités, il nous faut comprendre la tenue comme faisant partie de la pratique. Le rôle de notre expérience en tant qu'agent de vente et agent d'escale sera ici tout particulièrement souligné : entre visibilité et invisibilité, la tenue, alliée au mouvement, crée des visibilités et d'invisibilités assez fines. Ce port de la tenue est ainsi le fruit d'un *habitus* au sens que lui donne Mauss (Mauss, 1950), c'est-à-dire dans le sens d'une technique corporelle.

▪ ***La tenue : une uniformisation progressive***

L'évolution de la tenue paraît en effet différente si nous considérons uniquement les agents de vente et d'information, ou si nous considérons l'ensemble des agents en gare (agents prestataires pour SNCF, d'autres agents transporteurs). Pour bien le comprendre, il nous faut ici rappeler brièvement l'évolution historique de la tenue des agents commerciaux chez SNCF. Historiquement, sur un temps long, la première idée clef est la mise en place et la stabilisation de la tenue : « au temps des compagnies privées SNCF, soigner la tenue, c'était important. L'image du chemin de fer, c'est l'image que les gens ont avec vous qui est en contact avec le, avec le client, le voyageur » (entretien avec un historien, expert des chemins de fer). L'année 1968 semble marquer une nette évolution avec « l'effondrement de l'uniforme ». C'est dans les années 1980 que revient l'uniforme, avec le développement du TGV et de son offre commerciale. La mise en place de la tenue est un moment marqué dans les mémoires de cheminot :

« C'est pas anecdotique, ça... ça a contribué à redorer un peu ou en tout cas, ça a mis du temps, c'était pas facile au début parce d'ailleurs (...), t'avais des vendeurs, la tenue... c'était un truc jamais de la vie il l'aurait portée, mais comme il y avait des objectifs de port de tenues (...). À un moment donné, il a accepté et il a accepté que la tenue, c'est important dans un dialogue commercial, voilà (...). Et petit à petit... c'est rentré, et les vendeurs ont considéré que voilà, ça faisait partie de... de leur job de porter la tenue. Aujourd'hui, c'est plus un sujet » (entretien directeur marketing).

Sur un temps plus court, depuis le début des années 2000, notre étude souligne une deuxième idée clef : la montée en gamme de la tenue commerciale. Les agents, managers de proximité ou anciens agents en gare évoquent ces changements successifs en trois phases : la phase « bleu Schtroumpf », la phase « gris violet », et la phase actuelle « bleue et rouge » (extrait d'entretien). A chaque tenue correspond une visibilité plus ou moins forte, ainsi qu'une image commerciale associée. Les commentaires sur la visibilité et l'image client induite par ces tenues est issue de nos entretiens avec des agents ou anciens agents en gare. Le constat est univoque : si la tenue est aujourd'hui plus haut de gamme, elle est aussi moins visible :

« Et puis là, on est passé à la bleue et rouge qui est très élégante, mais qui dans le sens n'est pas du tout visible (...). Le problème, c'est qu'on est habillé comme tout le monde, donc forcément enfin c'est joli, c'est classe, c'est tout ce qu'on veut et encore c'est même pas chaud, mais on nous voit pas » (entretien avec une chargée de services).

Dans la figure ci-dessous, nous synthétisons ces trois phases, avec les trois images correspondantes, issues de la documentation officielle externe de SNCF.

Vignette 17: l'évolution de la tenue commerciale en trois phases²⁸

Phase « bleu Schtroumpf »	Phase « gris violet »	Phase « bleue et rouge »
		
Forte visibilité	Faible visibilité	Faible visibilité
Image client moyenne	Image client dégradée	Image client haut de gamme

Au-delà de cette évolution de la tenue, une troisième idée clef sur l'uniformisation est une évolution vers une même tenue entre les agents de vente et d'escale. En effet, au regard de métiers distincts, il était assez logique que les tenues le soient également. Dans le temps, les tenues évoluent pour finalement devenir les mêmes depuis 2015. La concordance entre l'uniformisation de la tenue entre les métiers et la politique intermétier (exposée dans la section 7.3.3) n'est pas un simple hasard à nos yeux : c'est la matérialisation visible d'une volonté de rapprocher les agents au sol (agents de vente et agents d'escale). Si la tenue (bleue et rouge) est aujourd'hui la même entre un agent de vente et un agent d'escale, nous avons compris, dans le chapitre 7, que les métiers demeuraient distincts dans leurs pratiques et leurs représentations. Ainsi, le port de l'uniforme crée une uniformité visuelle parfois trompeuse pour l'utilisateur, qui ne fait alors évidemment pas la différence entre un agent de vente ou d'escale :

« Les clients ne font pas de différence, du moment qu'on a une casquette SNCF, ils ne... ils demandent... il y a pas de différence » (entretien avec un agent d'escale).

Les clients ne distinguent pas la personne qui sera compétente pour répondre le mieux à leur besoin, entre une question relative à l'achat, l'échange ou le remboursement d'un titre de transport, et une question relative à la circulation. Dans un contexte ouvert à la concurrence entre gare entre gestionnaire de site et transporteurs (confère chapitre 7, section 7.2.1), la

²⁸ Ces trois photographies sont les seules des résultats qui ne sont pas issues de notre récolte de données. Cette vignette est à vocation illustrative des propos extraits de l'entretien cité au-dessus. Elles sont issues de la communication externe de SNCF (sites internet).


différence n'est pas non plus faite entre le personnel dont les missions sont de la prestation de base (accueil général de la gare), et le personnel dédié à un transporteur (TGV dans notre cas).

▪ *Diversification des personnels et des tenues en gare*

Dans un contexte ouvert à la concurrence, nous avons vu comment de nouveaux espaces temps se juxtaposent à l'espace-temps ferroviaire historique (confère la section 7.2). En conséquence, les agents n'appartiennent pas aux mêmes transporteurs, et donc leurs tenues ne sont pas les mêmes. Par ailleurs, dans une logique de diversification des services au sol, SNCF, de son côté, emploie des agents prestataires pour réaliser certains de ses services. En conséquence, nous avons une multitude de tenues, qui sont autant de signes visibles d'une privatisation des services en gare. Cette diversification peut être parfois ambivalente : c'est le cas des gilets rouges, qui concernent autant les agents prestataires ou saisonniers en gare, missionnés sur de l'information voyageur et de la gestion des flux, que les agents « volontaires de l'information » (agent SNCF d'un établissement ou d'une direction centrale venant aider ponctuellement en gare). Cette ressemblance forte crée un effet de similarité : gilet porté par des agents prestataires, des cadres SNCF et certains agents d'Escale en période de grand départ, il crée un flou, une seconde manifestation de l'uniformisation dans les gares. Cette diversification, peut aussi être, au contraire, très nette, en particulier lorsque les transporteurs, indépendants, veulent développer leur image de marque, dans une logique d'ouverture à la concurrence. Cette concurrence peut se faire au sein du groupe SNCF, entre des marques et filiales qui émergent et prennent leur indépendance : c'est le cas pour Eurostar, dont les agents en gare présentent une tenue particulière. C'est le cas également pour OUIGO, dont l'offre se développe dans les gares de centre-ville, dans lesquelles on peut voir comment les uniformes bleu ciel, contrastent avec le bleu marine et rouge des autres agents. Nous avons choisi de présenter nos photographies de terrain en gare de Marseille-Saint-Charles pour se rendre compte de cette diversité des tenues, tous liés à l'activité de SNCF.

Enfin, nous notons combien la tenue est ici un marqueur identitaire fort entre les métiers. Au regard de la diversification exposée dans le tableau ci-dessous, la tenue SNCF est décrite comme celle étant la plus haut de gamme, avec la tenue des agents dans les salons grands voyageurs. Ce port de la tenue impeccable fait partie, pour ses défenseurs, de leur crédibilité : « Identifiable et surtout d'avoir le badge. C'est obligatoire. Surtout, quand on est AEV, t'as pas de badge, c'est même pas la peine d'y aller. C'est pas la peine. C'est clair. » (Extrait de formation AEV).

Tableau 27: panorama des tenues commerciales liées au transport en gare de Marseille-Charles, septembre 2017.

Agent	Illustration de la tenue	Fonctions
<i>Agent SNCF</i>		<p>L'agent d'escale et de vente ont le même uniforme pour ces deux métiers différents.</p> <p>Cette photographie présente un agent d'escale réalisant une prestation avec le service « Junior & Cie »²⁹ de la SNCF.</p>
<i>Agent OUIGO</i>		<p>L'agent OUIGO fait partie d'une filiale de la SNCF qui se différencie de la marque TGV, par une couleur bleu ciel, qu'on peut voir sur le train et sur la tenue.</p> <p>Cette photographie présente une séquence d'embarquement.</p>
<i>Agent prestataire utilisé pour des services dédiés</i>		<p>Les agents prestataires sont situés en bleu, à gauche et à droite de l'agent SNCF, situé au centre.</p> <p>Cette photographie présente la réalisation de la prestation « Junior et Cie » par les prestataires (accompagnement à bord).</p>
<i>Agent prestataire utilisé pour des services destinés à l'ensemble des voyageurs</i>		<p>Les agents prestataires sont dédiés à de l'accueil général, employé ici par le gestionnaire de site, Gares & Connexions. Ils portent un gilet rouge « accueil et information », ainsi qu'une casquette.</p>

²⁹ Le service « Junior & Cie » vend de l'accompagnement d'enfants en porte-à-porte.

<p><i>Agent volontaire de l'information</i>³⁰</p>		<p>L'agent « volontaire de l'information » est situé au centre, vêtu d'un gilet rouge « SNCF Assistance ». On en repère d'autres, situés plus loin. On note la proximité de tenue avec les agents prestataires.</p>
<p><i>Agent de sécurité</i></p>		<p>L'agent de sécurité se tient à proximité d'un dispositif d'embarquement OUIGO (la couleur bleu ciel du chariot nous l'indiquant). Il porte un gilet orange. Sa présence est à date obligatoire pour actionner un tel dispositif.</p>
<p><i>Agents de la police ferroviaire (SUGE)</i></p>		<p>L'agent de police ferroviaire (SUGE : sûreté générale) est situé également à proximité d'un dispositif d'embarquement. Il passe ici le dispositif pour contrôler des personnes à quai, et/ ou monter à bord pour un contrôle de sécurité pendant le voyage.</p>
<p><i>Autres agents SNCF présents en gare</i></p>		<p>L'agent SNCF, au centre du café situé dans la gare, n'est pas un agent commercial : sa veste orange nous indique qu'il est un agent dédié à l'entretien des voies. Cependant, cette visibilité nette peut créer un niveau de plus dans les typologies de tenue et une confusion associée.</p>

³⁰ Cette photographie est la seule de ce tableau qui n'est pas tirée de notre ethnographie en gare de Marseille Saint-Charles mais d'un passage en gare de Paris Saint-Lazare.

- **Organiser et maintenir la visibilité**

L'analyse de nos données révèle combien la visibilité, si elle est sans nul doute diversifiée, est organisée pour les agents SNCF, en se limitant ici au périmètre des agents concernés par notre étude, les agents commerciaux SNCF (vente et escale). Ce sont précisément les agents qui ont particulièrement investie cette question au travers de missions. Ici, la tenue s'accorde au mouvement pour créer une plus forte disponibilité envers les voyageurs. La « visibilité », chez les agents SNCF, est avant tout une mission, propre aux agents d'escale :

« La mission de visibilité ça c'est surtout à l'équipe itinérante. La visibilité en fait, c'était une présence sur la plate-forme pour répondre aux sollicitations des clients dans la gare (...). C'est-à-dire que normalement au bout de huit minutes de mémoire, un client mystère devait trouver un agent SNCF dans la gare » (entretien avec un agent d'escale).

Cette mission est ainsi, comme on le voit dans l'entretien, évaluée. L'injonction à être visible dépasse largement cette seule pratique : elle est une véritable nécessité, d'autant plus dans un contexte de réduction des effectifs au sol (confère chapitre 7, section 7.3.3) :

« Mais là encore, c'est à nous de trouver la feinte pour qu'avec autant de monde, on arrive à être plus visible, donc, enfin et c'est un vrai, c'est un vrai, vrai sujet ça enfin » (entretien avec une responsable de services).

La visibilité est alors le fruit de plusieurs leviers actionnés ensemble : la tenue bien évidemment qui nous intéresse ici, alliée à un positionnement (devant ou derrière le portique, le meuble d'accueil, etc.), à un geste et au regard. L'objectif, très clairement exprimé par les directions métier, à tout niveau managérial, est de créer un sentiment de réassurance chez un client potentiellement très angoissé en gare :

« Le client Voyages en fait, il a besoin d'être rassuré (...). Donc effectivement, on demande aussi à nos agents d'être en gare, d'être présent et d'être visible, pour répondre aux clients à leur besoin » (entretien avec une responsable de services).

Ces visibilités de l'agent, par sa tenue, ses gestes, ses mouvements, se traduisent, en pratique, par un entrelacement d'invisibilités. Nous avons ici une lecture particulièrement fidèle à ce qu'explique Merleau-Ponty : les visibilités comprennent des invisibilités.

- **Expérimenter la tenue commerciale**

Dans notre méthodologie, nous avons détaillé de quelle manière nous avons expérimenté les pratiques des agents commerciaux. Comme on le suppose logiquement, pratiquer le métier passe par le port de la tenue commerciale. Cela a pu être le cas pendant les huit premières semaines passées à la gare Montparnasse. En effet, le temps long permettait de s'intégrer plus

aisément dans le collectif, connaître la gare et pouvoir, en conséquence porter la tenue en devenant de fait un interlocuteur pour les usagers :

« Sperenza me forme dans un bureau au-derrrière des guichets de vente. Des tenues sont pendues et je me procure une veste et deux chemises : une blanche, et une bleue. J'ai même un petit bibi rouge qui m'attend. La formation ne dure pas vraiment toute la journée finalement et je suis en double guichet l'après-midi avec Giulia » (extrait du journal de bord, septembre 2015).

Dans le cas où le chercheur est en civil, il est comme indolore pour les clients et usagers de la gare. En revanche, en se démarquant par son attitude des autres voyageurs, les agents le remarquent et peuvent, dans la majorité des cas, le considérer comme un personnel encadrant de l'établissement ou d'une direction de SNCF, voire, d'un enquêteur (audit externe « d'enquêtes clients mystères »). L'uniforme est ainsi constitutif d'une pratique expérimentée par le chercheur lui-même. Porter l'uniforme n'a pas été possible dans toutes nos observations : cela demandait de bien connaître l'activité des agents pour être en mesure de répondre aux clients et usagers :

« Sur le quai, on est très exposé lorsqu'on est en tenue, et on ne peut pas faire 1 mètre sans se faire arrêter. Parfois, on passe seulement ici, et le client nous pose une question précise sur la composition du train par exemple : c'est dans ce genre de moments qu'il vaut mieux s'être renseigné avant, et consulter sa note de gare » (extrait du journal de bord, octobre 2015).

En outre, pour être assimilée à un agent de vente ou d'escale, les membres de ce collectif devaient adhérer, voire proposer eux-mêmes que je prenne cette posture. C'est pour cette raison que dans certains cas, au sein d'observations plus courtes dans le temps (par exemple une semaine en gare de Marseille Saint-Charles), porter l'uniforme n'a pas été possible ou souhaitable. C'est en particulier grâce à ce port de la tenue, que le chercheur a pu avoir accès à la manière dont la visibilité de la tenue est vécue en gare. Ne se limitant pas aux propos déclaratifs sur le sujet, qu'ils proviennent de la direction, du management opérationnel ou des agents, cette expérience a été centrale pour analyser ensuite comment les visibilités comprennent des invisibilités. L'expérience a ici un rôle clé dans l'ethnographie dite phénoménologique : elle est ici un moyen d'accès à une réalité vécue par les agents en gare, une sorte de porte d'entrée pour percevoir ce phénomène. Nous pouvons le voir dans le tableau suivant qui souligne comment, derrière les injonctions à la visibilité, l'agent peut, de manière contrainte ou choisie, se camoufler dans l'invisibilité totale ou partielle. Nous explicitons ce qui peut rendre l'agent invisible, et les techniques de mises en visibilités ou en invisibilités qu'il emploie pour y répondre.

▪ *Etre visible et invisible : des expressions croisées*

Tableau 28: les visibilitées et invisibilitées dans les pratiques de travail, une lecture croisée

Les pratiques concernées	Création de visibilitées	Création d'invisibilitées	Verbatim illustratif
<i>Informers en gare</i>	La pratique d'information mobile en gare demande des stratégies de mises en visibilitées par la tenue , le positionnement, le regard.	La conception architecturale de la gare peut être créatrice d'invisibilitées, en particulier dans le cas d'un nombre importants d'entrées et de sorties. Par ailleurs, les commerces créent une sorte de concurrence visuelle en gare.	« <i>C'est pas qu'on a du mal à voir les agents, c'est que c'est un vrai gruyère. Donc il suffit que tu sois dans le hall 1, je ne suis même pas sûre que quelqu'un de l'autre côté du hall te voit en fait. Parce que la gare est mal foutue. En plus, ils vont mettre des boutiques, on nous verra encore moins. A part se balader avec un fanion sur la tête... !</i> », (extrait d'entretien avec un agent d'escala).
<i>Accueil dans un espace d'information</i>	La pratique d'accueil dans un espace d'information demande une visibilité, créée dans nos terrains par un mobilier (un « comptoir »), assez imposant visuellement, qu'accompagne un agent en tenue .	La conception architecturale de l'espace (ici, les poteaux), ainsi que son aménagement (de multiples gères-files de toutes les couleurs par exemples), peuvent être créateurs d'invisibilitées : l'agent n'est plus visible.	« <i>Il y avait Pépy qui était là, il était, ... au hangar, je sais pas Darwin, ou je sais pas trop quoi, il a fait un peu de com, je veux dire il parlait d'architecte, le flux de voyageurs, de choses comme ça. Donc, mais là, à l'heure qu'il est, on est au XXIe siècle, et on est en train de, on est caché derrière les piliers, et il faut pleurer parce que les gens nous voient pas, parce qu'ils sont dans le gère-file, ils nous voient vraiment pas. Et c'est d'un lassant !</i> » (Entretien avec un agent d'escala).
<i>Accueil dans un espace de vente</i>	L'accueil dans un espace de vente demande une mise en visibilité claire de l'agent : situé sur le seuil de l'espace, il reçoit les clients à proximité d'une borne de distribution de tickets d'appel.	Cette visibilité de l'agent peut être mise à mal par le flux entrant dans l'espace clos. Ce flux peut stationner en devanture de l'espace de vente et obstruer la visibilité de l'agent d'accueil.	« <i>Quand on voit vraiment qu'il y a un flux client un peu trop important, on va avoir tendance à rediriger les gens sur les bornes et à les aider, quitte à les aider, que de les amener au guichet. Et alors quand il y a dix, quinze personnes dans la file, la plupart du temps on va les envoyer quand même vers les guichets, au cas où on a une grosse demande d'un</i>

			<i>coup de clients, histoire de ne pas être débordé, et d'être bien devant, histoire d'être visible » (Entretien avec un agent de vente).</i>
<i>L'embarquement à quai</i>	L'embarquement demande aux agents d'être visibles, en particulier lorsqu'ils sont en devanture du dispositif.	Avec l'accompagnement d'autres agents, ou le flux entrant lors d'un embarquement, cette visibilité des agents SNCF peut être en quelque sorte concurrencée par d'autres agents plus visibles.	<i>« La société de... les agents de sécurité de la gare-là, ils sont passés en orange. En fait, on voit qu'eux. La tenue des agents de sécurité en gare, elle est orange, tu vois qu'eux (...). Tu peux avoir ta casquette, un bandeau, un gyrophare, tout ce que tu veux sur la tête, en tenue complète, on te voit pas » (entretien agent d'escale).</i>
<i>Pratiques techniques</i>	Porter la tenue commerciale en cas de mission de préparation des trains crée une visibilité qui peut être gênante pour l'agent.	L'agent évoque la possibilité de retirer son gilet de « préparateur TGV ». Il devient alors invisible pour les clients le temps de sa mission	<i>« Déjà, c'est, c'est sûr que sans tenue, personne t'aborde. Donc personne t'aborde, t'as plus de raison de... Tu renseignes plus de clients. Disons que sans avoir la tenue tu es moins, ce qu'on va dire, sollicité, quoi. Beaucoup moins sollicité. Tu es même pas sollicité, même » (entretien avec un agent d'escale).</i>

Synthèse de la section 8.1

Nous comprenons ici combien la tenue est un élément clé et intimement relié aux deux précédentes dimensions : les gestes et les mouvements. Le tableau de synthèse ci-dessus concerne ainsi la tenue commerciale, objet de cette section, et est enrichi par les deux sections précédentes (8.1 et 8.2). L'organisation de la visibilité est clef, mais nous voyons qu'elle donne souvent lieu en pratique à des invisibilités contraintes ou recherchées par les agents. Nous soulignons que ces mises en invisibilités, résultantes ici plutôt de l'initiative des agents, pourraient être davantage investies par une organisation qui aurait conscience de cette dualité. Nous citons à ce stade un designer qui imagine – la situation est projetée – comment l'agent pourrait s'« éclairer » ou se « camoufler », dessinant ici ce que pourrait devenir cette visibilité/invisibilité choisie et orientée par l'organisation du travail et la conception des lieux :

« C'est comment on arrive à repérer l'agent et pas simplement avec un costume, et comment - du coup - on crée une animation dans la gare (...). En fait, c'est un peu l'idée de comment on le rend visible, mais comment après, il peut se camoufler dans la gare. C'est-à-dire qu'à un certain moment il disparaît, il réapparaît, pour, du coup qu'il soit trop sollicité quoi ! Et comment du coup on peut, entre guillemets, l'éclairer par moments et ne pas l'éclairer » (entretien avec un designer).

Les expressions de visibilité et d'invisibilité sont ainsi conjointes et entrelacées : elles sont *simultanées*. Nous nous introduisons ici de la temporalité dans la spatialité qui va ainsi concerner notre deuxième section de chapitre. Nous comprendrons ainsi à quel point les modes d'expressions visibles et invisibles, créent autant de continuités et discontinuités dans le temps. A ce stade de nos résultats, nous voulons ici insister sur un élément clé dans notre thèse : ces visibilités et invisibilités dans les pratiques de travail créent une forme d'architecture spatiale par ces gestes, ces mouvements et cette visibilité par la tenue. C'est ainsi que, précisément, nous sommes ici dans l'émergence d'un espace de transition par les pratiques de travail.

Nous listons dans le schéma ci-dessous les modes d'expressions des pratiques, créant des visibilités et des invisibilités : les gestes, les mouvements, la tenue commerciale (1). Nous soulignons comment ces expressions ordonnent et segmentent les mouvements en gare : elles peuvent personnaliser le contact avec l'utilisateur ; elles peuvent orienter les flux ; elles peuvent créer des points de rassemblement dans les flux, et elles peuvent stationner ces flux (2). Enfin, ces expressions et leur architecture spatiale performant un **espace de transition**. La transition (ici, des voyageurs) est précisément créée par les expressions de visibilités et invisibilités dans l'espace (3).

8.2 Continuités et discontinuités des pratiques de travail

Dans la section précédente (8.1), nous avons vu comment les visibilitées et les invisibilités dans les pratiques de travail formaient une architecture spatiale, par définition fluctuante. Cette architecture corporelle, quasi invisible à l'œil nu, double l'architecture matérielle de la gare. D'après nos données, il nous est apparu que ce ne sont pas seulement les expressions visibles (reliées à l'espace) qui sont en jeu dans ces pratiques : le temps a ici toute son importance, par des expressions continues et discontinues. Dans cette section, nous allons explorer trois de ces expressions temporelles qui s'imbriquent avec les expressions spatiales préalablement explorées : le rôle du rythme dans les pratiques (8.2.1) ; le rôle des situations critiques (8.2.2) ; et le rôle des interactions entre agents (8.2.3). Ces trois expressions sont créatrices de continuités ou de discontinuités dans les pratiques, formant un espace de transition.

8.2.1 Le rythme : lent versus rapide

Nous allons d'abord nous concentrer sur le rôle du rythme dans les pratiques de travail. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les pratiques ont fortement évolué dans leur organisation temporelle : elles sont passées d'un mode séquentiel où chaque tâche se succède dans une organisation fixée, à un mode polyvalent où les tâches se juxtaposent et s'additionnent. La politique intermétier déploie largement cette polyvalence des tâches qui présente naturellement une forte influence sur le rythme de ces pratiques. Par rythme, nous entendons ici le tempo d'exercice de l'activité dans son espace-temps : rapide, lent, cadencé, il peut varier, bien-sûr selon les situations (le moment de la journée par exemple), mais aussi le lieu où l'on se situe (espace ouvert ou fermé). En se concentrant sur les trois pratiques étudiées, nous montrons ici comment les rythmes varient : en comparant une même pratique dans des configurations différentes, nous comprenons que ce n'est pas tant la pratique qui différencie le rythme que la configuration où elle se situe. C'est un élément nouveau par rapport au paradigme historique, où le rythme était conditionné par rapport à la pratique (dans une situation où les configurations n'étaient pas aussi variées). Nous allons d'abord explorer comment de nouvelles discontinuités sont orchestrées par l'offre commerciale et l'organisation du travail. Nous étudierons ensuite comment les dispositifs matériels les traduisent. Nous étudierons enfin le rôle du rythme dans la marche en ciblant sur notre expérience dans l'observation. Dans cette

section, nous précisons que le rythme des pratiques est considéré à un niveau interne, sans prendre en compte, à ce stade, l'effet des situations (pointe, perturbées).

▪ ***Des discontinuités orchestrées à un niveau organisationnel***

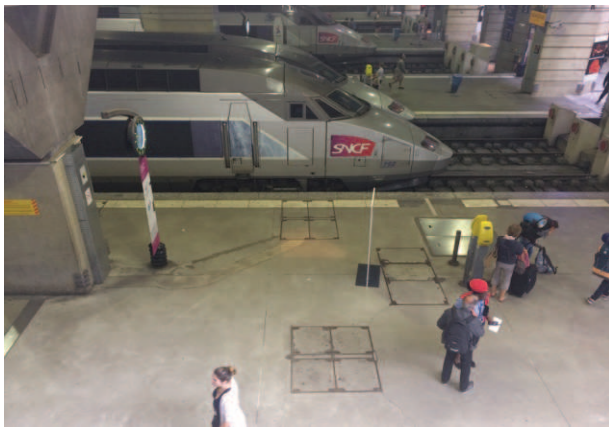
Au regard de nos résultats, il apparaît que l'organisation des pratiques introduit de nouvelles discontinuités. L'objectif paraît ici double : d'une part, il s'agit d'adapter le rythme des pratiques à la demande des clients. Certaines clientèles sont par exemple prioritaires comme les clients « pros » (professionnels). Dans l'espace de vente dit « nouveau concept », ils passent sur un guichet prioritaire dans la zone de « vente express ». Le manager de proximité explique comment cette priorisation permet une accélération temporelle qui répond mieux à la demande : *« Donc, les Pros, à la base de la base, c'est quand même plus rapide, ça me semble logique parce qu'on marque « Pro Express », ça veut bien dire ce que ça veut dire. Si le Pro attend plus longtemps, c'est pas logique, tu es d'accord ? Donc, le fait d'avoir un gère-file, ça permet déjà de cibler plus facilement les Pros, ça évite aux Pro de rentrer dans un gère-file commun où ils attendent ¼ d'heure, alors qu'ils ont un train dans 5 minutes, nous sommes d'accord ? »* (Entretien avec un manager de proximité).

Dans une organisation de plus en plus polyvalente, les agents varient fortement entre les pratiques et leur configuration. Autrement dit, d'une part, ils testent des configurations variées, et d'autre part, ils sont polyvalents entre les pratiques. Par exemple, un agent de vente, dans un espace nouveau concept, passera de la vente en « zone express » à la « zone conseil ». Dans une organisation intermétier, il passera aussi de la pratique de la vente à la pratique d'embarquement, sur les quais, en n'oubliant pas une pratique d'accueil dans l'espace de vente (fonction d'AEV – Animateur Espace de vente). Le croisement des configurations matérielles des pratiques, avec les différences de rythme fait que les rythmes ne sont pas continus. Ainsi, avec une segmentation de l'espace et une organisation polyvalente, on observe le passage d'une certaine continuité historique à une *discontinuité organisée*. A la vente, par exemple, le changement entre différents types de postes selon les zones est prévue par le nouveau concept. Ces changements de rythmes visent à casser la continuité de la vente au guichet du matin au soir, en visant une meilleure productivité :

« Eux, ce qu'ils voulaient à la base, c'est qu'on fasse 2 heures d'AEV, 2 heures de pro, 2 heures de toutes ventes, une coupure, qu'on fasse euh je ne sais pas trop encore. C'était de nous changer quoi. Pour nous habituer à la polyvalence. On nous l'a un peu vendu comme ça. « Vous allez voir, ça va être génial, vous allez pas vous lasser ». Après, au niveau de la productivité, sur le papier hein, je parle sur le papier. Mais encore une fois ça c'est, c'est d'une vue plutôt hiérarchique, c'est que ça nous habitue à être un peu plus productifs » (entretien avec un agent de vente).

A l'escale, les missions se succèdent et présentent autant de micro-séquences (confère chapitre 7). Ces séquences présentent une variance de rythme, si l'on prend par exemple le cas d'un agent d'accueil sur un quai, renseignant un client, et ce même agent réalisant une prestation dédiée à un client particulier, par exemple une personne à mobilité réduite. Dans les deux photographies ci-dessous, on peut comprendre, visuellement, ces alternances de rythmes au sein d'une même pratique (ici, la pratique d'accueil et d'information).

Vignette 18: alternances de rythmes au sein d'une même pratique, le cas de l'information



Photographie : un agent renseigne un client sur le quai 1, gare de Paris-Montparnasse, Juillet 2017.



Photographie : un agent accompagne une personne à mobilité réduite à bord de son train, gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.

Cette discontinuité peut être plus ou moins subie selon les agents, et peut présenter, à l'inverse, une véritable aération, une coupure, au point que nous avons observé des cas où cette discontinuité est recherchée. C'est le cas de Félix, agent d'escale dont la mission est de se tenir auprès d'un point d'information durant toute la journée. Félix « subit » réellement cette mission, et lors de notre observation, il profite de l'embarquement d'un groupe scolaire pour prêter main forte à un collègue :

« En passant avec Juliette, je croise Félix, au PIF, qui a passé la journée ici : 'je suis un bibelot (...), je ne sers à rien (...), ici 8h passent comme 14h (...), je veux agir, je n'ai pas signé pour ça (...). Je termine la journée avec Sylvain pour m'occuper d'un groupe scolaire embarquant sur un TGV : je vois Félix qui arrive, 'ça m'occupe, ça me change' » (extrait du journal d'observation, janvier 2016).

Nous comprenons ainsi comment les rythmes continus dans les pratiques sont, d'une certaine manière, interrompus par une nouvelle offre (clients prioritaires).

- ***Variation des rythmes : le rôle des dispositifs matériels***

Il apparaît assez clairement que les dispositifs matériels ont une forte importance sur le rythme des pratiques et leur segmentation. Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, les discontinuités sont orchestrées spatialement et organisées dans le travail. Nous allons montrer, par pratique, la diversité des configurations que l'on peut trouver et ses effets sur le rythme. Concernant la vente, les variances sont très marquées par la segmentation des espaces dit nouveaux concepts. Dans ces espaces, nous trouvons une zone « vente express » (achat pour le jour même et pour les clientèles identifiées comme prioritaires), et une zone « vente conseil » (achat pour un autre jour). Ces zones présentent un mobilier différent : en zone express, on trouve un bureau haut, où l'agent et le client sont debout. En zone conseil, le mobilier invite à prendre davantage son temps : le bureau individuel avec banquette permet à l'agent et au client une assise confortable. Si la vente express est rapide, la vente conseil présente des durées de transaction plus longues. Dans un souci de réduction de l'attente, les concepteurs (aménagement et métiers) de ces espaces cherchent à réduire la part de la vente conseil, pour donner plus de place à la vente express qui est plus rapide pour les clients.

Concernant l'accueil et l'information, les variances sont aussi très marquées entre une pratique en itinérance ou en point fixe dans la gare (que ce soit en espace ouvert ou non). Le flux des voyageurs sera sensiblement différent dans ces deux situations. Dans un cas, le comptoir, ou le meuble d'accueil (un kiosque roulant en gare), permettra d'individualiser la demande : les clients passeront individuellement ou par petits groupes. Dans l'autre cas, sans aucun dispositif matériel, l'agent insistera sur une plus grande proximité avec le client. Il peut être réellement entouré par plusieurs agents dans une disposition très proche. Le dialogue avec le client prend ici toute son importance, permettant de rendre l'interaction plus longue ou plus rapide.

Enfin, l'embarquement présente aussi une variance de rythme importante selon les dispositifs considérés. Lors de notre étude, nous avons pu rencontrer plusieurs types d'embarquement : l'embarquement à la porte (chaque agent se tient devant chaque porte de voiture) ; l'embarquement type « filtrage » (un groupe d'agents se situe en tête de quai) ; et l'embarquement par des portiques automatisés en tête de quai (c'est ce dernier dispositif qui est déployé actuellement). Chaque dispositif présente des séquences temporelles variées, entre un « abattage » pour le filtrage (extrait d'entretien avec un agent d'escale) et une séquence personnalisée pour un embarquement à la porte.

Tableau 29 : des dispositifs matériels qui modifient le rythme des pratiques

Pratique	Dispositif matériel	Rythme	Verbatim illustratifs
Vente	Guichet conseil	Continu	« C'est vrai que quand tu es assis en face de quelqu'un, tu peux exposer tous tes besoins, t'es pas stressé et pressé par quelqu'un qui se trouve dans un gère-file avec toi et puis qui dit : « moi, j'ai, ça fait 10 minutes que j'attends », et on entend les jérémiades parce que voilà c'est trop long et il raconte sa vie. Alors qu'un client, ben on l'écoute, puis on essaie de trouver une solution avec lui. Moi, je trouve que cet espace B, il est très bien fait » (entretien avec un agent de vente).
	Guichet express	Continu	« Quand on est au guichet pro express, on sait particulièrement que ce sont que des échanges, donc au final on se sent machine, on est pseudo-humain. C'est dévalorisant puisqu'au final, on ne leur apporte pas grand-chose quoi, juste une information, on va leur dire : bah voilà le train d'avant c'est celui-ci » (entretien avec un agent de vente).
	Gère-file	Discontinu	« Pour eux, ils trouvaient que le départ ce jour en Gère File, c'était un peu de l'abattage, quoi, c'était à la chaîne. T'as même pas le temps de te poser, d'alimenter ton guichet, de respirer, puisque ton client, il vient au fur et à mesure » (entretien avec une ancienne dirigeante de proximité).
Embarquement	Pignon	Continu	« La 2ème semaine à l'ITI, je réalise mon 1er embarquement, un après-midi, lors des vacances scolaires. Le pignon est un petit appareil servant à biper les billets, qu'ils soient en format IATA, e-billet, cartes de fidélité, etc. Je n'arrive pas dès le premier coup à bien positionner l'appareil par rapport au billet pour le biper immédiatement. Un flot de personnes arrive, ils sont chargés et m'encerclent. S'il y en a un qui veut passer, je pourrai de toute façon ne rien faire » (extrait du journal de bord, octobre 2015).
Information	Comptoir vs quai	Discontinu	« Quand tu es à l'accueil banque, tu les as un par un, ça peut durer des plombes (...). Sur le quai, tu les as tous ensemble, tu es obligé de prioriser, tu as une attitude différente » (entretien avec un agent d'escale).

▪ ***Le rôle du mouvement dans le rythme***

Le rythme est aussi largement influencé par la mobilité des pratiques, permise entre autres par ces nouvelles configurations matérielles que nous venons de détailler ci-dessus. Une même pratique peut ainsi présenter des variances rythmiques fortes, selon la configuration spatiale. Nous choisissons ici de prendre exemple sur la pratique de l'itinérance en gare, en montrant comment la marche peut être créatrice de continuités et discontinuités. En effet, nous pouvons différencier au moins deux types de marche en gare : la marche itinérante, en reprenant un terme qui existe dans les référentiels existants, et la marche que nous appellerons ici « traversante ». La marche dite « itinérante » consiste en une activité référencée et comptabilisée en tant que telle pour les agents commerciaux : on dit bien « itinérer en gare ». En revanche, la marche que nous appelons « traversante » vise à passer d'un espace à un autre de la gare pour un agent, dans le cas par exemple du passage d'une mission à une autre, située dans des espaces distincts de la gare. Tandis que la marche itinérante consiste en un ralentissement du pas pour renforcer la proximité face aux clients ; la marche traversante se dénote au contraire par un rythme très cadencé. En effet, dans le cas de la marche itinérante, l'agent est dans une posture à la recherche d'un client demandeur d'informations. Dans le cas d'une marche traversante, le client est considéré comme une gêne, une potentielle perturbation dans une trajectoire de déplacement. Dans ce cas, étant synonyme d'une interruption dans l'activité de l'agent, il dérange et il faut l'expédier au plus vite. Ce potentiel contact pourrait détourner l'agent de l'activité qui l'attend : venir en renfort sur une prise en charge de voyageurs, rejoindre le bureau d'information voyageur où l'attend son collègue pour prendre sa pause déjeuner, vérifier la conformité du matériel (c'est le cas dans l'extrait ci-dessous), ou plus urgent, de se positionner pour le départ d'un train :

« Quelquefois, quand t'es sur un quai, qu'il y a des voyageurs, tu peux pas dire aux voyageurs : « Excusez-moi, là je... » Non, t'es obligé de répondre, mais ce qu'il y a, si tu réponds, c'est ça l'inconvénient (...). Il faut gérer, mais quelques fois, chose que j'ai horreur de ça, t'es obligé de te cacher presque, pour essayer de SIVer ton train. Et ça, moi, c'est pas mon... c'est pas... j'aime pas. Mais bon... je marche vite hein ! » (Entretien avec un agent d'escale).

La marche en tant que pratique de travail alterne les rythmes selon l'objectif poursuivi : selon la cadence employée, l'agent se rend plus ou moins visible vis-à-vis des clients. Cette marche alterne aussi des moments de visibilité et d'invisibilité, intégrés à cette alternance de continuité et de discontinuité. Cette variance de rythme, étroitement liée à la notion de visibilité, est même un élément marquant lorsque l'agent n'est pas en tenue. Cet extrait du journal d'observation nous le montre :

« Aujourd'hui, je déjeune avec Robert. Il me raconte que lorsqu'il est en gare, et ce en civil bien-sûr, il observe que les gens viennent à lui en posant des questions, d'orientation sur la gare, etc. Il explique cela par une simple et bonne raison, 'la gare je la connais, donc j'y suis détendu. Les gens stressés le remarque, alors on me pose des questions (...) » (extrait du journal de bord, septembre 2017).

Qu'il porte l'uniforme ou non, l'agent se dégage par cette attitude, sans doute par son expression et sa manière de se déplacer qui n'est ici pas seulement compris dans un sens fonctionnel, mais bien comme une pratique. Dans les marches itinérantes ou dites traversantes, les points d'arrêts sont fréquents, qu'ils soient recherchés ou subis par les agents en mouvement. Cette posture marchée n'est pas nécessairement lisible de l'extérieur, que ce soit un client qui a toujours l'impression de couper l'agent dans sa démarche, ou un agent fixe qui considèrera que son collègue « se promène » (extrait d'entretien avec un agent de vente). En effet, l'itinérance des agents commerciaux, qui consiste à effectuer une ronde dans les espaces de gare à la rencontre des clients, peut, de l'extérieur, être associée à la promenade, proche de la flânerie, contraire à ce qu'on entend communément par travail, proche de l'effort. Or, « itinérer », ou « faire de la visibilité » comme disent les agents commerciaux, recèle bien d'un agir et comporte nombre de techniques pour être visible, ou au contraire comme transparent vis-à-vis des clients.

C'est bien cette observation participante, statique et marchée qui a permis de souligner combien l'une et l'autre marches relevaient d'un rythme différent. Notre expérience, via une observation participante, nous a permis en particulier de nous décentrer de l'analyse discursive, qui reste le prisme le plus répandu pour analyser ces pratiques, en particulier dans la relation de service. De même, les référentiels métiers à la SNCF vont davantage insister sur les dialogues clients, avec un certain nombre d'étapes à respecter. Dans la lignée de la mise en place de référentiels qualités dans les années 1980 (confère la partie méthodologie), le discursif a pris davantage de place que les éléments corporels dans les outils de mises en place et de mesures du métier commercial en gare. Cette posture participante du chercheur a été rendue possible par la détention du « pass Carmillon » en gare. Cette sorte de carte d'identité interne est en effet loin d'être accessoire dans la compréhension de l'alternance de ces postures continues et discontinues. Ce pass, outre qu'il permet de passer les portiques, portes et accès au back-office, il agit comme un signal de reconnaissance. Plus discret mais non moins efficace que l'uniforme vis-à-vis des agents, il permet un positionnement hybride du chercheur. Pour les autres agents en gare, à l'instar de l'uniforme, le pass permet d'être reconnu comme « de la maison », qu'il soit agent d'exécution ou cadre. Ce pass est commun pour tout personnel salarié d'un des trois EPIC SNCF, excluant de facto les nombreux prestataires en gare - agents de nettoyage, agents

de sécurité, agents dédiés à la prise en charge des personnes à mobilité réduite, certains agents des salons grands voyageurs, et certains agents d'information qu'on appelle les « gilets rouges ». En possédant ce pass de par son statut salarié dans l'entreprise, le chercheur n'est pas seulement interne à la gare, il fait partie de la famille cheminote. Cette appartenance au sens le plus strict à la population observée permettra au chercheur d'expérimenter ces continuités et discontinuités, entrelacées aux visibilitées et invisibilitées, et non pas seulement l'activité de l'agent visible pour le client. En effet, le pass dans une poche reste invisible des clients : ceux-ci verront une personne en civil et non pas un agent commercial. Dans le cas où le chercheur est en uniforme, l'identification à l'agent sera – quasi-complète. Dans ce cas néanmoins, nous avons remarqué que cette attitude, expression faciale, cet « habitus », dont nous parlions plus tôt, reste différent : le chercheur, s'il est identifié comme un agent, ne l'est jamais tout à fait par les autres membres du collectif. Cet extrait du journal de bord nous le montre en soulignant les habitudes de langage.

« Alceste me dit cette semaine : 'toi on reconnaît que tu n'es pas un agent, car quand tu pars, tu dis « je pars », alors qu'eux non, ils partent, c'est tout' » (extrait du journal de bord, janvier 2016).

Ainsi, nous avons vu précisément comment les pratiques présentaient des rythmes divers, au sein des pratiques, entre les pratiques, et entre les individus réalisant cette pratique. A ce titre, à la suite de notre analyse sur la marche, nous pensons le rythme comme inhérent à la pratique, et au-delà comme un habitus corporel.

8.2.2 Les situations critiques : linéarité versus perturbations

En-deçà de ces tempo internes aux pratiques, le rythme temporel ferroviaire, ainsi que ceux des individus, interviennent très largement dans les situations observées et décrites par les agents. A ce stade de nos résultats, nous intégrons à notre analyse les données relatives aux situations que nous appelons « critiques ». Ces situations sont autant d'évènements contextuels aux pratiques qui viennent modifier leur déroulement en présentant une série de discontinuités temporelles. Ces situations critiques concernent largement l'appellation de « situations perturbées » (retard, annulation, grève) pour les transporteurs SNCF. Ce dénominateur comprend aussi les situations individuelles qui peuvent conduire à des incidents dans le voyage. Il est tout à fait intéressant de noter qu'au cours de nos années passées chez SNCF, le vocabulaire de la situation « perturbées » s'est élargi aux situations particulières des clients, en particulier des clients considérés comme « sensibles » (ici les seniors, les familles, les personnes à mobilité réduite, mais aussi les clients à haute valeur ajoutée comme les professionnels) : le dénominateur

employé est ici de « situation perturbante ». Dans un contexte de segmentation de l'offre et des services, l'inclusion de ce type de situations dans le design du service est révélatrice. Moins diffusée que la différence de vocabulaire entre « usager » et « client » (confère chapitre 7), elle présente la même logique sémantique. Notre dénominateur de *situations critique* rassemble ainsi ces deux catégories de perturbations distinctes pour les transporteurs SNCF (« situations perturbées » et « situations perturbantes »). Ces deux types de situations ne présentent pas le même degré d'appropriation de la part des directions métiers chez SNCF, en particulier si on considère le cas spécifique du transporteur Voyages.

- ***Les situations critiques liées à la circulation ferroviaire***

Liées au transport, les situations critiques ont pu être observées sur notre terrain sur divers cas : retard de train, suppression de train, mouvements de grève (sur la durée, avec le cas d'une grève dite « illimitée » dans une des trois gares étudiées). Ces événements sont divers et surviennent quotidiennement, en créant autant de discontinuités temporelles, plus ou moins longues. Ce type de situations critiques, nommées « situations perturbées » est largement connu et investi par SNCF, dont la fonction historique se concentre sur le transport ferroviaire. La linéarité de l'organisation du travail est ici interrompue par ces discontinuités dans la circulation des trains. Dans les cas observés, on remarque comment la modification du rythme ferroviaire vient accélérer ou décélérer les pratiques de travail des agents. « Le bazar » ou le « bordel » sont des qualificatifs employés pour évoquer ces situations : « quand c'est le bazar, j'aime encore plus, cela booste mes compétences » (entretien avec un agent d'escale). Ces situations critiques peuvent être de différents types et de divers degrés d'importances : un retard de trente minutes ou une rupture de caténaire (alimentation électrique du train) n'auront pas les mêmes impacts en termes de circulation. Nous avons rencontré ce type de situation, dans les trois gares où nous avons eu de longues séquences d'observation. A Marseille Saint-Charles, par exemple, notre journal de bord relate un train dont l'arrêt de Marseille a été supprimé. Les voyageurs sont donc bloqués à Marseille et doivent prendre le train suivant – marqué complet. Les agents d'escale sont tenus ici d'éditer des titres en « RCOO » (titre en rupture de correspondance) :

« Vers 18h15, je tombe sur un problème de rame – un train vers Paris supprimé (l'avant dernier), il venait de Toulon avec 40 min de retard, pour lui faire gagner 20 min, ils sautent l'arrêt de Marseille. Donc tous les voyageurs à Marseille se retrouvent en rade, et le train suivant (le dernier train) est complet. En 5 min, 3-4 vendeurs viennent poser la même question à l'ACM : qu'est-ce qu'on fait ? Il a vu avec l'escale au téléphone – tout le monde est au courant y compris les ASCT – il faut faire monter les clients sans garantie de place assise, mais ce train justement risque de partir en retard à cause d'une surcharge » (extrait du journal de bord, septembre 2017).

Ces discontinuités liées à la circulation des trains jouent directement sur les parcours des voyageurs en gare. Ceux-ci sont plus difficilement scénarisés et orchestrés par cible. En effet, ces situations provoquent des mouvements massifs des usagers d'un quai à l'autre par exemple, dans le cas d'un transbordement. Les clients ciblés se retrouvent dans des flux anonymes, la segmentation par les gestes est rendue beaucoup plus difficile, voire impossible. C'est précisément cette impossibilité de segmentation qui pose problème pour le transporteur Voyages qui fonde de plus en plus son offre sur une logique de différenciation par cible. On le voit par exemple pour la clientèle dite « T » (gestion dédiée de clientèles sensibles identifiées comme prioritaires, comme les voyageurs très fréquents, les journalistes, politiques) :

« En mars 2011, SNCF a lancé le programme T pour établir une relation positive avec les clients « les plus sensibles », en les prenant en charge sur l'ensemble de leur parcours en particulier en situation perturbée (...). L'information des clients T, notamment sur le retard estimé en cas de situation perturbée (le Service T est en relation constante avec les COS), et leur prise en charge le cas échéant » (extrait de présentation de la direction commerciale, septembre 2017).

Cette stratégie de ciblage reste très limitée aujourd'hui à ces clientèles dites prioritaires, qui ne concerne pas la majorité des clients du transporteur Voyages, à savoir la clientèle dite « loisir » (ne prenant le train qu'une à deux fois par an). Dans l'extrait ci-dessous, la personne interrogée fait référence à la gestion de situations perturbées dans les grandes gares. Deux visions opposées sous-tendent le propos : l'une, en cherchant à différencier, propose une prise en charge de clients dits « sensibles » dans un espace à part, clos, à l'écart de la foule, avec une prise en charge personnalisée. Les gestes projetés sont ici segmentés, dans un espace-temps clos, en réponse à une clientèle ciblée. L'autre vision, s'y oppose en soulignant comment cette projection fait abstraction des flux incontrôlés dans ce type de situation : la distribution de produits personnalisés (une boisson ici, par exemple) sera impossible :

« Même si je voulais faire plaisir à certains de dire on est pas des réfugiés, bah je suis désolée, quand t'as des milliers de clients qui défilent en même temps, tu vas pas mettre un tout petit bar avec trois bouteilles de coca quoi, tu vas mettre des packs d'eau puis basta » (entretien avec une responsable de services).

Comme nous l'avons préalablement mentionné, ces situations perturbées créent un flux incontrôlé, anonyme et massif. C'est précisément ces mouvements inopinés en gare qui sont au cœur de la fonction de prise en charge des agents d'escale, concernant ici la pratique d'accueil et information. Dans nos périodes en gare, nous avons vu combien ces moments modifiaient la perception des flux, avec un vocabulaire souvent crû pour parler de ces cas de terrain. La vignette ci-dessous explicite ce « sceau de vomi » que représente ce travail en gare.

Vignette 19: Les situations critiques comme une mauvaise odeur : « merde » et « vomi ».

Gérer le flux : « gérer de la merde »

« Gestion de la merde (...). Parce que clairement, quand j'ai que 3 agents, j'ai 3 000 clients qui arrivent soit parce que ils veulent la G30, soit parce que ils savent pas où aller, soit parce que ils savent pas qu'ils ont droit à un remboursement parce qu'ils sont en rupture de correspondance, qu'il faut faire des prises en charge, qu'il faut les nourrir, qu'il faut les loger et tout ce qui s'ensuit, j'appelle ça gérer la merde » (entretien avec un manager de proximité à l'escale).

Le vomi au sens figuré : « passer par le terrain, c'est recevoir sur soi « un sceau de vomi »

« Pour Eudes, le travail des agents renvoie à un véritable « déni » de l'organisation, c'est-à-dire que c'est un travail qui n'est pas pris en compte intentionnellement (...). Cela peut aussi s'expliquer par la manière dont est considéré le terrain dans l'entreprise : à la fois comme une étape indispensable (on peut plus difficilement monter sans passer par l'étape terrain) et en même temps, passer par le terrain, c'est recevoir sur soi « un sceau de vomi ». Le terrain est ainsi un passage obligé, mais c'est considéré comme « sale », les aléas de la production sont perçus comme une contrainte » (extrait du journal de bord, octobre 2015).

Les discontinuités créées par ces situations critiques sont visibles dans les pratiques de travail des agents commerciaux, en particulier sur l'item de la circulation de l'information (entre agents du même métier, entre les agents de sol et bord, ainsi qu'entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques). Cette circulation de l'information, quasi inexistante entre agents au sol par exemple entre la vente et l'escale, se révèle en particulier dans ces situations critiques : la fixation spatiale et temporelle étudiée au chapitre 7, révèle ici sa faiblesse. On observe le même phénomène entre les agents au sol et à bord. Les informations passent par les outils : par exemple, un contrôleur (un « chef de bord »), récolte auprès de chaque client son besoin lorsqu'il arrivera en gare. Ces informations sont centralisées et retransmises à chaque gare. Or, il apparaît que cette circulation de l'information, pourtant prévue pour faire face à un cas de situation perturbée, ne fonctionne pas nécessairement. Les voyageurs peuvent en effet changer d'avis, monter dans un train complet : autrement dit, des mouvements incontrôlés surviennent. Ce qui nous intéresse particulièrement ici est de souligner comment le transporteur Voyages (TGV), répond, ou tente de répondre à ce type de situations critiques – ce qui n'est pas le cas pour les autres situations comme nous allons le voir ensuite. Autrement dit, au regard de la multiplicité des situations critiques qu'on rencontre en gare, ce sont les situations liées à un problème de circulation ferroviaire qui sont d'abord et avant tout prises en charge de manière prévisionnelle. Ce fait illustre bien à quel point les représentations des transporteurs restent centrées sur leur propre cœur de métier. A ce type, nous ajouterons l'exception que représente la prise en charge de situations liées aux grèves, où les « volontaires de l'information » (cadres émanant d'établissements et de directions centrales venant aider quelques heures en gare), sont

fortement associés à la prise en charge. Dans les réponses organisationnelles aux situations critiques (type « situations perturbées »), on note plusieurs aspects : la garantie ponctualité, dite « G30 » (tout retard au-delà de 30 minutes pour toute cause est plus ou moins remboursé selon la durée du retard) ; la distribution de bouteilles d'eau, coffrets repas, ; l'édition de titres de transports de correspondance (« RC00 ») ; de bons taxis pour rejoindre une autre gare ou son domicile ; et enfin d'une nuit d'hôtel si la situation le nécessite. En cas extrême, les trains stationnés en gare peuvent même devenir des « rames dortoirs » : les trains deviennent des hôtels pour faire face à cette affluence.

A chacune de ces réponses, l'enjeu est de pouvoir dimensionner les ressources chez les agents commerciaux en gare. L'entreprise fait appel aux personnels d'astreinte ; aux agents de réserve (confère chapitre 7, section 7.1 sur l'organisation temporelle des pratiques) ; aux « volontaires de l'information » ; à des « équipes mobiles régionales » (personnel de réserve à un niveau régional intervenant en gare pour des prises en charge et du contrôle à bord des trains) ; à des agents prestataires (agents d'accueil et d'informations). Ces situations sont donc largement prévues et anticipées. De même, face à ces discontinuités, les réponses organisationnelles sont liées à la distribution d'éléments – cela peut être des boissons, de la nourriture. Ici, encore, nous notons que ces prises en charge en situations perturbées sont spécifiques à la clientèle TGV, et non TER ou Transilien, dans une logique d'activités transporteurs séparées. Ici encore, on comprend comment les gestes incarnent un principe d'ouverture à la concurrence (vu en 7.2.1) : *« Tu vois, il y a des choses qui sont mises en place, des hôtels, on a les coffrets repas, on a les nouveaux titres pour le lendemain. On va quand même pouvoir, voilà, leur proposer des solutions. À côté de ça, les clients Transilien et TER, en cas de retard sont beaucoup plus virulents, hein. Parce que, eux quand ils ont du retard, généralement c'est tous les jours » (entretien avec un agent d'escalier).*

Nous précisons que ces réponses organisationnelles sont liées, quand elles sont ciblées, à une clientèle spécifique et à des gestes de distribution – il s'agit de donner quelque chose :

« Dans le même temps la direction des services fait évoluer la réponse aux clients en cas de situation perturbée et teste la « Distribution personnalisée d'eau ou coffret repas en gare (...) lors de situation perturbée en soirée et au-delà d'un retard de 130 minutes » (note interne sur la projection du service en situation perturbée, 2017).

A ce titre, on a vu comment la digitalisation de la garantie ponctualité (aujourd'hui « G30 ») est passée d'une prise en charge où l'agent donnait une enveloppe au client (en tête de quai, à la sortie du train), à un processus entièrement dématérialisé. Si le service est considéré comme beaucoup plus rapide et performant, il en résulte que la prise en charge est ici devenue invisible,

en coupant un point de contact qui existait entre l'agent et le client. L'enjeu semble alors de pouvoir rendre visible certaines prises en charge déjà existantes.

▪ *Les situations critiques liées à la clientèle*

Au-delà des seules situations critiques liées à la circulation, il y a un nombre important de situations liées aux clientèles dites sensibles. Le transporteur Voyages définit les clientèles sensibles d'abord par les personnes à mobilité réduite, mais incluant aussi des cibles de clients pouvant vivre des situations dites « perturbantes » pendant leur voyage. Ce terme n'est pas anodin : il projette la prise en compte d'individus personnalisés et non plus un voyageur anonyme. Ce n'est plus seulement une perturbation liée à une configuration de la gare en travaux par exemple. Plus encore que le système de vente qui connaît le client par la récolte de ses données personnelles lors de l'achat, la connaissance ciblée intervient – ou du moins voudrait intervenir – en situation. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, l'exemple qui est pris est celui de l'embarquement : plutôt que de considérer ici un simple client « en retard » (le dispositif demande d'être présent minimum deux minutes avant le départ), la personne interrogée imagine ici les perturbations de son voyage – on est ici dans une phase de projection. On notera la discontinuité temporelle introduite par la discontinuité spatiale du portique dans la course du voyageur – on visualise presque comment le mouvement est arrêté, stoppé :

« Donc là, t'es client en retard, tu viens de rater ton train à 15 secondes près, pourquoi ? Pour n'importe quelle raison, ça peut être parce que t'as raté ton métro ou ça peut même être parce que t'étais dans le TGV qui est en retard avant. Bref, t'as raté ton train pour 15 secondes et là, tu arrives, la porte, elle est fermée là, t'arrives. Alors, on parlait du premier contact client tout à l'heure, là, ton premier contact client c'est une porte en ferraille fermée avec 2 grosses bâches blanches avec écrit « fermeture de l'accès 2 minutes avant le départ » (entretien chargé de projet embarquement).

Dans les clients sensibles sont ainsi inclus les cibles comme les seniors et les familles, mais aussi des personnes étant périodiquement à mobilité réduite (grossesse, maladie). Le fait qu'elles soient encombrées de bagages en gare, ou qu'elles se déplacent difficilement constitue ici une raison de les prendre en charge de manière dédiée, une attention : « ce *care* ciblé, c'est d'avoir une attention particulière ou un traitement spécifique pour un certain type de population » (entretien avec un responsable d'études clients). Ces personnes, dans des situations spécifiques, vont ainsi pouvoir être priorisés dans leur prise en charge. Ce deuxième type de situations critiques commence à être pris en compte, avec une forte variabilité selon les transporteurs chez SNCF – cela sera beaucoup plus le cas chez Voyages (TGV), qui recherche ce « *care* ciblé » (extrait d'entretien ci-dessus), que Transilien qui gère des flux. Dans les pratiques observées, particulièrement dans l'accueil et l'embarquement, on note a minima un

discours sur la volonté de prendre en charge ces personnes de manière dédiée. L'objectif pour l'agent en place est alors d'identifier ce client en amont pour lui délivrer un service adapté à son besoin. Nous l'avons observé majoritairement dans deux cas : l'accueil et l'embarquement. Dans la pratique d'accueil, nous avons observé comment des personnes identifiées comme « vulnérables » ont été repérées par l'agent pour passer prioritairement. De manière beaucoup plus ciblée que pour les perturbations ferroviaires, l'objectif reste de créer un parcours unifié pour les voyageurs. Les pratiques comportent ainsi des discontinuités (ici, l'agent s'interrompt dans la distribution de ses tickets), pour fluidifier le passage du client. Cette discontinuité peut être vécue comme une gêne par un agent habitué (dans ce cas) à un geste de distribution :

« Donc, on a des problèmes de gestion de ces gens-là : parce que quand je vois une personne très âgée et que je suis là devant, je dis aux vigiles : « Faites-le passer devant quoi. » Je sais pas, une femme enceinte, pareil, une femme avec un bébé aux bras, pareil quoi » (entretien manager de proximité à la vente) »

Dans la pratique d'embarquement, nous avons également observé cette priorisation sur les personnes dites vulnérables. Nous avons observé le cas d'une personne enceinte qui se présente à un embarquement OUIGO avec un bagage supplémentaire (dans une offre où celui-ci est payant) et une personne l'accompagnant. Refusant de payer, le ton monte entre les agents et ces clients – la femme passera finalement avec son accompagnante, car elle était enceinte, donc pouvait représenter un risque (extrait du journal de bord dans le tableau ci-dessous).

Nous résumons ces deux cas de situations critiques dans le tableau ci-dessous en soulignant comment elles créent des discontinuités – les pratiques des agents pouvant alors l'atténuer.

Tableau 30. Les continuités dans les discontinuités : la gestion des situations critiques

Situation critique	Discontinuités temporelles	Continuités créées par les pratiques	Organisation des pratiques	Verbatim illustratif
<i>Liée à la circulation ferroviaire</i>	Retard, suppression de trains	Prise en charge personnalisée (distribution de titres de transport, de coffrets repas, de bouteilles d'eau)	Ces pratiques sont orchestrées à un niveau organisationnel et spatial via la mobilisation de ressources dédiées dans des points de prises en charges en gare.	« <i>Quand on a un gros « pet », par exemple, on les envoie. Y compris pour le compte de Voyage, d'ailleurs. C'est vrai que c'est un peu... je sais pas, un TVG qui est en rade quelque part, on va les envoyer faire de l'avitaillement, pour le compte du transporteur Voyage. C'est-à-dire que, tous les transporteurs ont la possibilité de les réquisitionner pour faire de la prise en charge en situation perturbée » (entretien directeur commercial en région).</i>
<i>Liée aux situations individuelles</i>	Mobilité difficile, ensemble du parcours perturbé pour le voyageur	Prise en charge personnalisée (priorisation dans une file d'attente)	Ces pratiques ne sont pas orchestrées à un niveau organisationnel et spatial. Elles sont le fruit d'« attitudes de service » (confère 7.3.1) et d'initiatives individuelles des agents.	« <i>Femme qui ne veut pas payer supplément bagage - crise - elle est enceinte. Le contrôleur la laisse passer et finalement son accompagnante car c'est une personne « vulnérable ». Les portes se ferment. Les clients sont derrière et veulent passer - il y a beaucoup de tensions. Les personnes crient et sont enfermés » (journal de bord, septembre 2017).</i>

8.2.3 Le danger : habitudes versus surprises

Dans la section précédente, nous avons analysé comment les situations critiques étaient créatrices de discontinuités pour les voyageurs face auxquelles les pratiques des agents visent à recréer un parcours continu pour ces clients. En effet, la logique client segmenté exposée dans le chapitre précédent se trouve ici matérialisée, ou pour être plus exact, *incarnée*. Hormis ces cas répertoriés, les gares sont le théâtre d'évènements habituels ou inédits : cet espace a historiquement drainé des personnes dites « indésirables » comme la figure du vagabond le montre (confère partie méthodologie, chapitre 4). Cette figure trouve de nos jours de nouvelles expressions – comme le sans domicile fixe (SDF), le migrant, le suicidé – qui sont associés à de potentiels « dangers » si on en croit la perception des agents. Ces vagabonds des temps modernes, nouveaux « indésirables », populations marginalisées peuvent créer des discontinuités notoires. Face à cette gestion de la misère sociale et humaine, devenue habituelle pour les agents en gare, peut survenir des évènements inédits, surprenants. Nous ciblons ici sur le cas des situations liées à la menace terroriste. Nous verrons comment l'organisation spatiale des gares s'en trouve modifiée par l'irruption de ces discontinuités.

- ***Les « marginaux » en gare : une récurrence***

Le cas des marginaux en gare nous semble intéressant, particulièrement quand on le lie ici à la notion de continuités et discontinuités dans les pratiques de travail. Par marginaux, nous entendons ici toute personne n'étant pas dans les schèmes de représentations d'un voyageur pour les agents, ou d'un simple usager de la gare. Cela comprend une grande variété de personnes, qui ne sont rassemblées ici que par la représentation commune qu'elle porte : des personnes sans domicile fixes, des migrants ; Ces marginaux incluent aussi des personnes qui se sont suicidés à bord des voies, cas malheureusement fréquents. La venue de ce type de population au sein de parcours scénarisés crée une rupture. Les agents, au contraire des situations critiques, ne vont pas chercher à créer une continuité par des pratiques de travail dédiées et orchestrées à un niveau organisationnel. Nous observons le résultat de décisions et d'initiatives individuelles. Les entretiens font également beaucoup mentions de ces types de personnes. En passant notre journée en gare lors d'observations en gare, nous avons d'abord rencontré, en tant que chercheur, cette situation. Dans l'extrait ci-dessous, le journal de bord fait ici mention d'une personne sans domicile fixe rencontrée à bord, faisant l'aumône, lors de ma venue en gare. Je la recroise quelques jours après en gare et la reconnaît. Cette personne est en train d'acheter un billet sur une borne de vente libre-service (BLS), comme n'importe quel

client. Or, l'agent présent connaît cet habitué, dont les clients se sont déjà plaints. De mêmes, les contrôleurs à bord de train l'ont déjà fait descendre à la gare d'Aix-en-Provence, car son titre de transport n'était pas valide. Ces cas peuvent créer des retards car la police peut être appelée. Cette personne est donc connue des habitués de la gare, mais aussi de divers types d'agents locaux. C'est pourquoi je suis alors témoin de cette scène :

« On croise une personne qui fait l'aumône à ce moment-là, que j'avais vu dans mon train lundi, en provenance de Paris (...). Il (l'agent) va le chercher devant une BLS (il a peut-être un billet même !), et il lui dit de rester là et de ne 'pas bouger' devant d'autres clients. En repartant vers l'accueil, il me dit que ce n'est pas le seul, il y en a un aussi qui paraît même assez agressif avec les clients en leur proposant d'aider à porter leurs valise (...) » (extrait du journal de bord, septembre 2017).

Il apparaît manifestement que cette première observation s'a éveillé notre attention pour voir, quelques jours plus tard une autre personne sans domicile fixe, allongée sur le côté d'un magasin Relay, à côté de laquelle passent les clients. Dans cette photographie, ressort une ignorance mutuelle, où le corps de la personne sans-domicile fixe devient presque une « chose », un élément du décor, une vitrine de plus dans une gare déjà saturée de commerces. Elle représente néanmoins une discontinuité possible dans un parcours par la place qu'elle prend, par l'image contrastée qu'elle donne aux-côtés des autres commerces qui montent en gamme. Les mouvements côtoient une fixité de ce corps immobile sur la dalle.



Image 20: une personne sans domicile fixe en gare de Marseille Saint-Charles

Un autre cas rencontré est celui de migrants en gare. Ici, c'est le temps historique, liée au déroulé des évènements contemporains, qui vient créer une discontinuité. Ces personnes peuvent en effet, d'après nos observations et entretiens, prendre des risques vitaux importants

pour passer un dispositif d'embarquement afin de monter à bord du train. Nous avons été témoin indirect de cette situation où une personne est montée sur le toit d'un train – mouvement extrêmement dangereux car l'alimentation électrique du train vient par le haut. La survie de la personne dépend alors de la réactivité de l'agent qui coupera le courant dans les secondes qui suivent. L'extrait du journal de bord ci-dessous relate cet évènement, où les managers de proximité ont été appelés en urgence :

« Eudes et Denise quittent la réunion subitement car ils sont appelés étant d'astreinte : un homme, un réfugié paraît-il, est monté sur le toit d'un TGV. Réflexe immédiat : coupure de courant d'urgence. Il n'est pas mort. Voici comment l'actualité sur la crise des migrants s'invite à notre table » (extrait du journal de bord, octobre 2015).

Ces cas concernent en particulier des personnes qui n'interviennent pas directement dans les séquences des pratiques étudiées. La gare draine en réalité toute une population plus large de personnes considérées comme indésirables qui en pratique surviennent dans un paysage composé de boutiques, de clients, et de dispositifs. En effet, ces catégories de personnes fréquentent historiquement ce type de lieux. Dans le cas extrait ci-dessous, il est décrit comment les gares, autrefois des « zones de grand noir », sont devenues des lieux plus « fréquentables » par les commerces. Nous sommes en effet dans le cas des gares dans un processus de gentrification par la montée des loyers, ici induites par la prolifération des zones marchandes :

« On s'est aperçu que c'était devenu des zones de grand noir, c'était devenu la fête pour tous les trafics, trafics illégaux en tout genre, bah la nature a horreur du vide hein. Je veux dire si voilà, et d'ailleurs l'humanisation c'est pas toujours une période très drôle pour nos agents le soir parce que effectivement, ils récupèrent un peu la faune, la flore et tout ce qui se ben traîne (...) » (entretien chargé de marketing).

Dans des pratiques extrêmement cadencées, calquées sur la circulation des trains et la segmentation des demandes, ces personnes, lorsqu'elles interviennent dans des pratiques scénarisées (à savoir ici la vente, l'accueil et l'information, l'embarquement) peuvent constituer des « interruptions » : par exemple, une personne marginale demandera du temps à un agent d'accueil qui cherche à le faire sortir de l'espace, ou un suicide – autre cas extrême de vulnérabilité – suscitera trois heures de retard. L'agent doit ici expliquer, prendre le temps et faire l'intermédiaire pour atténuer cette discontinuité temporelle :

« Tu sais, ils arrivent, la gare c'est un endroit qui est ouvert, un des rares endroits qui ouvert jusqu'à minuit donc ben il y a des pauvres mecs qui arrivent à 22h00 pour prendre un train quoi. Curieusement, il y a pas de train, souvent, ils ont pas d'argent, ou ils sont machins en transit, ils sont pas renseignés (...). Quand ils sont agréables, on peut discuter (...). Mais souvent, ils sont pas chouettes. Donc le but du jeu c'est de les virer de manière pragmatique et tu vois, de manière simple, gentiment, de leur dire que c'est pas de mon métier. Je suis agent SNCF, je m'occupe pas du reste » (entretien agent d'escale).

Ici, on notera comment le « métier » se réfère ici à la gestion des voyageurs. Nous avons rencontré le cas d'agents présentant un comportement tout à fait opposé, en cherchant à prendre soin et à aider ces personnes marginales. Ainsi, nous pouvons en dire que ces pratiques varient selon les agents, elles sont le fruit d'initiatives individuelles. En aucun cas, l'organisation ne vient réguler ces situations : elle les ignore, prenant ici le risque de créer un décalage encore plus fort entre ce à quoi sont confrontés les agents, et une hiérarchie qui peut être vue ici, comme ne connaissant pas cette réalité du terrain.

Ce qui nous intéresse particulièrement est la manière dont les agents, dans leurs pratiques de travail observées, font face à ces situations créatrices de discontinuités. Au « virement pragmatique » décrit plus haut envers ces personnes indésirables, nous faisons face aussi à d'autres initiatives quand il s'agit de s'adresser aux clients. Le cas évoqué ci-dessous est lui aussi assez extrême, un agent faisant écho des répercussions d'un suicide dans le salon grand voyageur. On notera ici la sémantique « d'accident de personne » employé par l'agent pour parler du suicide, répétant ici un discours tenu devant les clients :

« Voilà, les gens s'énervent, donc il faut leur expliquer que c'est un accident de personne. Il y en a qui le prennent bien, qui le comprennent, d'autres que ça énerve toujours autant. Donc, on essaie d'expliquer pourquoi il y a ce retard de 3 heures (...). Donc, que le corps soit récupéré, et que, qu'ensuite il y a le préfet qui doit venir, on change le conducteur, on change le contrôleur. Tout ça, c'est par expérience parce qu'on nous l'apprend pas » (entretien avec un agent d'un salon grand voyageur).

▪ **Les cas de menace terroriste : des surprises ?**

Un second cas de danger semble se référer à une menace d'une toute autre nature – danger qui peut être aussi, nous le verrons, en partie amplifié dans les entretiens dont nous disposons. Comme nous l'indiquions en introduction générale, la France a été le théâtre d'évènements terroristes dès le début de notre recherche. Ils n'ont pas été sans conséquences visibles dans l'organisation spatiale de la gare. Nous n'avons pas observé, à date, d'installations de portiques de sécurité visibles dédiés à une fonction sécuritaire – hormis l'exception notable par Thalys gare du Nord (ils étaient plutôt la conséquence d'un attentat avorté à bord d'un train). Les gares ont historiquement de multiples entrées et sorties, elles ont ce dédale de couloirs et de passages qui rend difficile, voire impossible, une réponse architecturale à la sécurisation de l'espace. Ce que nous avons observé en gare relève davantage de mouvements, de gestes – précisément d'une architecture corporelle qui orchestre les flux en fonction du temps où on se situe. En orchestrant les mouvements (déplacements ou points d'arrêts), les pratiques dans la gare performant une transition qui est ici liée à une menace, un danger. La transition fait référence

ici au mouvement, étroitement liée à la notion de temps : c'est la discontinuité qui crée ce type de mouvement.

En gare, cette menace terroriste comporte un aspect inédit et en même temps habituel. Inédit, car les perturbations engendrées sont de nature tout à fait particulière : des zones entières sont fermées soudainement pour un bagage oublié, voire on peut assister à des évacuations d'une gare dans son ensemble. En aucun cas un autre type de perturbation n'engagerait ce type d'évènements. On analyse précisément un mouvement contraire : alors qu'une situation perturbée habituelle voit un espace se noircir de monde, une évacuation de gare voit par définition un espace se vider. A l'espace saturé de la « situation perturbée » pour SNCF, on voit ici le passage à un espace vide. Dans ce cas de menace liée à la sécurité des personnes, ce qui est tout à fait original est qu'on passe d'un espace saturé à un espace vide très rapidement. Ce n'est plus ici le rythme ferroviaire qui impose son cadencement, mais ce sont des perturbations individuelles (une personne oublie son sac). Dans les cas de danger réel, la gare semble, par son ouverture, un lieu public potentiellement dangereux.

Cela a été le cas lors de mon passage prolongé en gare de Marseille Saint-Charles. Plus qu'ailleurs, les agents ont mentionné en entretien ce type de risques. Malheureusement, l'avenir leur aura donné raison avec un attentat la semaine suivant mon départ – une personne aura été assassinée sur le parvis de la gare. Des menaces qui peuvent exister sur des gares régionales ont aussi des conséquences sur l'organisation d'une gare située dans un autre territoire. Ici, l'extrait relate le rôle de Franck³¹ – chef d'escale, gérant les conséquences de l'évacuation de la gare d'Aix sur le trafic ferroviaire à Marseille. On notera que l'implication des agents commerciaux SNCF dans ce type d'évènement reste extrêmement limitée à certaines fonctions :

« J'arrive et il y a eu un train arrêté en gare d'Aix pour cause de menace terroriste, toute la gare a été évacuée. Franck commence par m'expliquer ses missions - mais cela devient assez coupé de personnes qui viennent tout le temps le voir » (journal de bord, septembre 2017).

Lors d'une alerte à la bombe, c'est aussi l'ensemble de la gare qui est évacuée. Un agent relate ici l'évacuation précédent de quelques jours l'entretien. Il évoque ce passage de l'intérieur à l'extérieur de la gare, et l'implication du personnel d'astreinte :

« Quand on a une évacuation, alerte à la bombe, comme on a eu il y a une semaine. Oui on a eu plusieurs colis en même temps donc ça a été... On est restés une heure et demie/deux heures dehors. Tout le

³¹ Les noms ont été modifiés.

monde, toute la gare, tous les gens, les clients, les agents, tout le monde. On est restés assez longtemps dehors (...). Il y a eu des astreintes qui sont restés des nuits, il y a eu des rames d'attente » (entretien avec un agent d'escale).

On notera ici comment la discontinuité spatiale s'ajoute à la discontinuité temporelle : l'évènement fait que, soudainement, l'agent s'interrompt dans son activité et sort. On remarque aussi qu'il ne paraît pas impliqué dans une prise en charge dédiée pour les voyageurs. En effet, la gestion de ces situations est plutôt le fait d'agent prestataires (agents de sécurité), ou d'autres agents SNCF (police ferroviaire), militaires, que les agents commerciaux. Dans les deux vignettes ci-dessous, nous relatons visuellement et textuellement l'interruption d'un de nos entretiens à Marseille Saint-Charles, par une alerte à la bombe : nous avons été soudainement contraints de sortir, et nous avons pu être témoin d'une scène d'évacuation.

Vignette 20: Alerte à la bombe : un dedans-dehors inversé



Photographies : parvis de la gare Marseille Saint-Charles un jour d'évacuation, septembre 2017.

Sur la photographie de gauche, on voit un fil qui marque une délimitation claire mais éphémère de la zone interdite à toute circulation. L'espace, le temps d'une heure, se réorganise en s'inversant entre le dehors et le dedans de la gare. Les pratiques de travail s'interrompent.

On voit ainsi que les discontinuités spatiales varient fortement selon l'origine des perturbations : elles pourront être plus ou moins longues :

« On a une situation perturbée quand on sait qu'en une demi-heure, une heure ça va être réglé. On a la situation perturbée, dans le cas d'un colis suspect ou de l'accident de personne, ce qui est le plus grave, où on sait qu'il y en a pour moins deux heures et demie, trois heures » (entretien avec un agent d'escale).

Le cas de l'alerte à la bombe ou du colis suspect est ainsi bien particulier, il présente le cas le plus perturbant pour les voyageurs (une à plusieurs heures de retard), et c'est en même temps

ces cas où les agents commerciaux ne sont pas concernés, habilités, ou informés pour faire quoi que ce soit. Dehors, ils sont comme tous les autres clients qui attendent. On voit ce cas dans la vignette suivante.

Vignette 21: le récit d'une évacuation

« Nous allons ensuite dans la salle de réunion pour l'entretien. Au bout de 26 minutes (très intéressantes !) nous sommes coupés, au moment où Yannick m'explique les différents types de situations perturbées : colis suspect et évacuation de la gare. L'espace de vente est vidé, ainsi que les quais. Enormément de monde se retrouve dehors. Explication en direct de ce qu'il vient de me dire... Nous attendons au moins une demie-heure dehors sous le soleil que cela se passe. En uniforme, les agents se font tout de même accoster par les clients pour de la prise d'information et de la réassurance sur les trains qui pourraient partir en même temps. Comme me le dit Yannick, 'notre rôle s'arrête là', on ne fait pas grand-chose de plus. On remonte après plus de 45 min dans la gare, dans la salle pour l'entretien, mais Sophie la DPX vient nous chercher, car il faut dégorger la file d'attente qui s'est formée par l'accumulation des clients. Yannick n'a toujours pas pris sa pause déjeuner donc n'est pas ravi. Au regard de la situation, je vais donc passer un peu de temps à l'accueil jusqu'à 16h30 pour voir comment est gérée la situation perturbée. Il y a beaucoup de ruptures de correspondances, et c'est le back office qui descend et qui fait les RC. Le poste est caché dans une armoire, et la plupart des agents n'y ont pas accès. Il y a une cliente qui doit rejoindre Londres et qui est hors d'elle car le train pour Paris est parti sans elle - il n'a pas ou très peu été affiché en gare. Peu à peu les clients repartent et l'affluence redevient normale au bout de 20 min. Le rush aura été intense mais court dans le temps » (extrait du journal de bord, septembre 2017).

Ces cas, vécus par les agents au quotidien, peuvent générer et entretenir certaines peurs. Les pratiques de travail ne sont pas ici directement impliquées mais nous notons l'importance de ces discontinuités dans le vécu de ces pratiques. Nous mentionnons ci-dessous le cas d'un manager de proximité à la vente qui se projette sur un attentat en gare. Cette peur alimente sa conviction de fermer tous les accès de la gare :

« On est en pleine période d'attentat, de trucs comme ça, on a vu encore ce qui s'est passé il y a pas bien longtemps, imaginez la gare pleine, vous avez trois types qui rentrent en scooter là, les gars qui sont derrière ont des kalachnikovs et ils en abattent deux cent là. Ils repartent au bout d'une minute, s'ils ont fait le taf, ils peuvent rentrer par-là, sortir par-là ou sortir par-là, sortir par en haut. C'est pas gênant pour eux. Personne n'y a pensé (...). Moi, je ne laisserais pas un espace comme ça aux gares comme ça. Moi, ce serait fermé par tous les accès portique de sécurité. Ceux qui n'ont rien à faire dans la gare, ben ils passent pas » (entretien avec un manager de proximité à la vente).

Ces événements nourrissent ainsi les peurs – mais c'est aussi le fait que « personne n'y a pensé », autrement dit, la manière dont le management hiérarchique est absent, le fait qu'il n'adresse pas le sujet auprès des agents pourrait entretenir ces peurs, fondées sur des images médiatisées d'attentats ayant eu réellement lieu à Paris en 2015.

Synthèse de la partie 8.2 :

Dans cette partie, nous avons exploré comment les pratiques de travail performaient un espace de transition, en se fondant sur ses expressions continues et discontinues. Tout comme pour les visibilités et invisibilités, les expressions de continuités et discontinuités sont ici étroitement liées et simultanées. Les discontinuités, dans le rythme des pratiques, sont orchestrées à un niveau organisationnel. Les situations critiques, quant à elles, amènent de nouvelles discontinuités face auxquelles les pratiques s'ajustent plus ou moins selon les cibles envisagées. Plus la cible est un segment de clientèle important (en chiffre d'affaire ou en pouvoir de nuisance), plus l'attention portée sera dédiée, en particulier par les gestes. Enfin, la perception d'un danger, réel ou supposé, amène aussi de nouvelles discontinuités qui se matérialisent par une reconfiguration de l'espace-temps pour quelques minutes ou quelques heures. Les frontières de la gare se reconstituent par des mouvements entre un dehors et un dedans (ici, le parvis).

8.3 Une taxonomie de gestes-frontières en gare

Dans les deux premières sections de ce chapitre, nous avons analysé *phénoménologiquement* les pratiques de travail par les notions de visibilité et invisibilité, continuité et discontinuité. Ces expressions spatiales et temporelles sont performatives d'un espace de transition. Ces expressions sont simultanées dans le temps, et entrelacées dans leurs expressions. Nous avons vu, au sein de chaque section, comment ces expressions sont performatives de transitions, à la fois spatiales (un passage d'un point A à un point B) et temporelles (transition pour le voyageur d'une étape à l'autre). Ces pratiques reconfigurent l'architecture matérielle de la gare en fonction des situations. Ces pratiques sont en partie orchestrées à un niveau organisationnel (c'est le cas de la tenue ou du rythme par exemple). En revanche, nous avons aussi vu comment elles pouvaient, dans d'autres cas, résulter d'initiatives des agents (c'est le cas de certains mouvements ou d'usagers). Nous soulignons que plus les pratiques sont orchestrées plus elles se destinent à des cibles de clientèles connues.

Selon les situations, ces pratiques sont diverses. L'agencement de ces pratiques peut se matérialiser par une personnalisation de la relation, qu'elle soit physique ou temporelle, créant une discontinuité dans le flux des voyageurs. Au contraire, l'agencement de ces pratiques peut se destiner à gérer des flux importants. Les pratiques semblent alterner ces cas de figure selon

la situation temporelle (situation critique ou espace clos sans affluence), mais aussi selon la configuration matérielle où la pratique s'intègre (espace clos, meuble, etc.). La disposition aide ainsi à définir autant de frontières spatiales selon la configuration : tantôt la pratique créera une clôture (on parlera ici d'îlot ou de bulle), tantôt la pratique créera un passage (on parlera ici d'un pont), tantôt la pratique créera un point nodal au cœur des flux. On voit ainsi se dessiner, au travers de cette analyse phénoménologique en deux temps, comment ces expressions sont reliées entre elles en créant des transitions variées.

Dans cette troisième section, nous allons nous appuyer sur les deux précédentes sections pour former une taxonomie de ces pratiques. Nous les conceptualisons sous le nom de geste-frontière : le mot geste se réfère ici à toute forme d'expression corporelle, intégrant les mouvements et la tenue. Ces gestes performant l'espace de transition, en formant des frontières par ces expressions corporelles. Ces gestes-frontières sont donc compris comme des pratiques qui créent des délimitations spatiales et temporelles par l'intermédiaire de positionnements, mouvements et dispositifs matériels. Nous dressons ici cinq formes : les gestes-frontières isolants, scéniques, filtrés, directionnels et atmosphériques.

8.3.1 Les gestes-frontières isolants

Les gestes-frontières isolants font émerger une relation personnalisée dans un espace-temps dédié. La matérialité est importante et fixe. Cette personnalisation de l'offre passe par la création d'une bulle spatio-temporelle, matériellement fixée et temporellement séquencée. Les gestes sont personnalisés, les corps sont fixes, et la temporalité est continue par un rythme répétitif des pratiques. Les éventuelles situations critiques ne viennent pas modifier la disposition ou la nature de l'interaction.

Ces gestes-frontières correspondent à des situations variées. C'est le cas pour la pratique de vente au guichet, ou la pratique d'information au comptoir ou dans une bulle. Dans ces cas, la pratique est différente dans la fonction et les métiers historique (vendre un billet, donner une information, se rapportant aux métiers de la vente et de l'escale). Elle présente des configurations matérielles qui peuvent aussi être variées : une ligne de guichets ou des bureaux individuels. Nous rapprochons ces configurations par le mode de relation induit : un bulle isolée et fixée dans l'espace et le temps. Cette bulle forme un îlot par définition coupé du reste de

l'espace-temps de la gare : la pratique de vente est isolée de l'état des circulations en gare par exemple. Dans la vignette ci-dessous, nous en voyons deux exemples :

Vignette 22: les-gestes frontières isolants



Photographie : la vente au guichet, gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.



Photographie : l'information au comptoir, gare de Bordeaux Saint-Jean, novembre 2017.

Il est fondamental de souligner à quel point ces gestes-frontières sont dominants historiquement en gare. En effet, ce sont les gestes-frontière qui correspondent le mieux au paradigme historique tel qu'il est exposé au début de nos résultats (chapitre 7, section 7.1). Dans les représentations, les agents commerciaux sont synonymes de ce type d'interaction, statique, séquencée et matérialisée. Ces gestes-frontières supposent un espace physique délimité (la clôture délimitant clairement un dehors et un dedans). Dans cette configuration matérielle imposante, le discours s'adresse à chaque voyageur pris isolément, il se découpe en plusieurs phases distinctes.

Comme on le voit dans la segmentation croissante de l'offre et de la disposition spatiale associée, ces gestes-frontières tendent à se personnaliser. C'est par exemple le cas pour le changement de concept à la vente avec le passage à des bureaux individuels. Il est intéressant de souligner que malgré cette évolution vers une personnalisation de l'offre, nous sommes dans les deux cas avec des gestes-frontières isolants. En effet, que l'on soit sur une ligne de guichet, un « poste conseil » ou un « poste express », un comptoir d'information, la frontière créée est la même par la disposition corporelle : statique et dédiée à un voyageur à la fois.

L'enjeu pour le transporteur SNCF est aujourd'hui de segmenter de plus en plus ces gestes-frontières selon des cibles dédiées. Autrement dit, si historiquement ces gestes-frontières sont

synonymes d'un même service pour tous, ils tendent aujourd'hui à se segmenter par rapport à une cible. Par exemple, le guichet en espace de vente va plus servir à un « service rendez-vous » ou à une clientèle professionnelle dédiée. Dans la vignette ci-dessous, on peut voir des items descriptifs de ces gestes-frontières, dans nos observations et entretiens. La personnalisation de l'interaction par les gestes y ressort comme un élément saillant.

Vignette 23: création d'une bulle par les gestes-frontières isolants	
<i>L'impression que tu es un client unique</i>	« Alors, l'évolution c'est un meuble un peu plus cosy, donc, on a plus l'impression d'être chez soi à la rigueur. On a aussi quand t'es client face à un vendeur, on a l'impression que tu es un client unique, c'est un ressenti que j'ai, maintenant, c'est peut-être pas la vérité pure, mais bon c'est comme ça » (entretien avec un agent de vente).
<i>Comme une bulle</i>	« Je veux dire une bulle, comme une bulle, voilà. Un coin un peu particulier dans la gare, c'est vrai qu'il ressemble à aucun autre, on n'a pas le bruit de la gare, puisqu'on est assez excentré, ça a été fait exprès aussi pour nous mettre en bout de quai. Et qu'on a pas le mouvement de foule, on a moins de bruit, on est vraiment comme une bulle » (entretien avec une hôtesse d'accueil).

8.3.2 Les gestes-frontières scéniques

Les gestes-frontières scéniques visent à assurer une continuité des flux dans l'espace-temps. Ils s'adressent à un groupe de voyageurs et créent des points de fixité dans des postures majoritairement mobiles. Il s'agit simplement de montrer un objet, une information, d'orienter le voyageur dans l'espace ou tout simplement de montrer une présence par ces corps visibles. L'information donnée est généralement déjà disponible pour des clients tendus.

Ces gestes-frontières correspondent à des situations variées. C'est le cas des pratiques d'information en itinérance, d'accueil en espace de vente, ou des dispositifs des volontaires de l'information en gare. C'est le mode de relation le plus flexible dans l'espace, ne présentant pas de dispositif matériel fixé. Les compétences liées à l'exercice de ces gestes-frontières sont tout de même assez limitées et peu techniques – ils mobilisent ainsi différents métiers. Le positionnement et la visibilité par la tenue sont les expressions spatiales les plus présentes. Le rythme est rapide et cadencé, il est court, quelques secondes seulement. Ces gestes-frontières s'adressent ainsi davantage à des flux mouvants que des clients, si l'on compare avec le geste-frontière scénique. Dans la vignette, on peut en voir l'illustration avec un petit groupe de clients (à gauche), et un flux voyageur (à droite).

Vignette 24: les-gestes frontières scéniques



Photographie : un agent d'information sur la plateforme, gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.



Photographie : un agent volontaire de l'information en gare de Paris Saint-Lazare, avril 2018.

L'agent agit comme un décor : l'enjeu est d'être visible plutôt que d'employer un discours qui sera personnalisé. La tenue commerciale présente un enjeu tout à fait important ici, allié au positionnement de l'agent ou du groupe d'agents concernés. Ici, ce n'est pas le dispositif matériel qui crée la frontière mais bien cette visibilité – ce sont eux qui délimitent l'espace et le temps de l'interaction. Les flux entrants et sortants demandent un repositionnement continu des agents. L'enjeu de visibilité peut être plus ou moins faisable selon l'espace où l'on se situe et le niveau de saturation associé. L'orchestration de ces pratiques tend à les rendre visibles : comme nous l'avons vu précédemment, le port du gilet rouge répond à cette demande. Il s'agit d'être repérable de loin, opérant comme un point nodal de ralliement et de redistribution des flux. Ces gestes-frontières concernent autant un agent seul qu'un groupe d'agents travaillant en équipe. En situations critiques, ces gestes ont tendance à être surreprésentés, que ce soit en cas de perturbations ferroviaires ou d'incidents personnels de voyageurs : les agents sont positionnés à plusieurs et tentent de recréer une continuité par la réassurance qu'ils apportent.

On peut rapprocher l'agent dans ce type de geste-frontière d'un panneau d'affichage qu'on viendrait consulter quelques secondes pour s'assurer que son train se situe bien à cette voie-ci. Les corps sont des sortes de machines vivantes qui orientent les flux, créant des couloirs invisibles par la trajectoire qu'ils orchestrent. L'enjeu pour le transporteur SNCF semble alors d'adapter la configuration matérielle à ce type de geste-frontière, demandant des objets mobiles et facilement amovibles selon les besoins. Un agent évoque même ce rôle comme la fonctionnalité d'une machine par la simplicité de l'information donnée.

Vignette 25: la création d'un décor par les gestes-frontières scéniques	
<i>Etre la personne qu'on voit</i>	« Moi, ce que je préfère c'est dans le hall. Faire de l'itinérance quand c'est les ruptures, quand c'est vraiment le bazar. Et que d'être la personne qui voit (...). Etre la personne référente qui rassure, qui dit « bon ben voilà, moi j'ai l'information, j'ai ma radio, venez me voir, je suis en tenue, je suis là pour ça » (entretien avec une agent d'escalre).
<i>On se sent machine</i>	« Par exemple, quand on est au guichet pro express, on sait particulièrement que ce sont que des échanges, donc au final on se sent machine, on est pseudo-humain. C'est dévalorisant puisqu'au final, on ne leur apporte pas grand-chose quoi, juste une information, on va leur dire : « bah voilà le train d'avant c'est celui-ci » (entretien avec une agent de vente)

8.3.3 Les gestes-frontières filtrés

Ces gestes-frontières visent à créer ou stopper un passage dans l'espace et le temps, scénarisé par un dispositif matériel plus ou moins imposant. Ces gestes-frontières segmentent les flux entrants par individus ou par groupes, en opérant un contrôle. Ces contrôles peuvent être de plusieurs titres : tarifaire (dans le cas de la pratique d'embarquement), selon le profil de clientèle (dans le cas de la pratique d'accueil dans un espace de vente ou d'un salon grand voyageur), voire par identité. Le dispositif matériel est toujours présent, mais est plus ou moins visible : il peut s'agir de portiques manuels ou automatisés (dans la pratique d'embarquement), d'une borne de distribution de ticket d'appel (dans la pratique d'accueil dans un espace de vente), voire d'un simple pignon (appareil servant à scanner un billet ou une carte voyageur). Le flux de voyageurs est ici trié pour orchestrer ou contenir une fluidité.

Le rythme est ici cadencé et rapide, s'adressant à une masse de voyageurs. Par ce dispositif plus ou moins matérialisé, ceux-ci sont reconnus en tant que clients. Il s'agit ici de gestes de filtrage, et sont répétitifs : ils peuvent faire ou montrer au voyageur comment passer le dispositif dans le cas de l'embarquement par exemple. On observe ainsi une imbrication de plusieurs types de gestes répertoriés dans la première section du chapitre (8.1). A chaque espace correspond un positionnement d'agent particulier. C'est le caractère séquentiel qui crée un avant, un pendant et un après pour le voyageur dans cette zone. Dans la vignette ci-dessous, on peut en voir une illustration avec une barrière d'embarquement et un accueil dans un espace de vente, que rend particulièrement visible le gère-file.

Vignette 26: les-gestes frontières filtrés



Photographie : un embarquement en gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.



Photographie : l'accueil dans l'espace de vente, gare de Paris-Montparnasse, septembre 2017.

Ces gestes-frontières créent une délimitation très claire et visible dans l'espace : il s'agit d'organiser le passage au travers d'une zone. On observe une démultiplication de ces gestes-frontières en gare avec des zones de plus en plus privatisées et segmentées : historiquement les quais étaient fermés (pour s'ouvrir ensuite et se refermer aujourd'hui avec la généralisation des portiques d'embarquements). Aujourd'hui, ces gestes-frontières concernent aussi les salons grands voyageurs avec un contrôle à l'entrée et les accueils dans les espaces de vente. Le dispositif actuel d'embarquement, privilégiant le portique automatique à la barrière manuelle présente un cas intéressant car il reporte sur le dispositif cette fonction de garde-frontière, souvent occasion de tensions entre agents et usagers. « L'unité de passage », périphrase pour désigner le portique, trie les clients un par un. L'agent n'est plus là pour le contrôle du billet, mais il accompagne le dispositif matériel qui réalise cette mission. Dans le cas où le billet ne passe pas, « c'est plus facile, c'est la machine qui dit non, c'est pas nous » (extrait d'un entretien avec un agent d'escale). C'est alors le dispositif matériel, soit les portiques d'embarquements, qui sert de barrières. La coupure dans la transition est alors réalisée par un dispositif technique plutôt que par les agents. Dans d'autres cas, ce rôle de garde-frontière est improvisé, au regard des situations. Si l'on prend ce même exemple de l'embarquement, cela peut être le cas lorsqu'un voyageur tente d'intégrer une file dédiée aux clients détenteurs d'un tarif « Pro 1^{ère} » alors qu'il ne relève pas de cette catégorie. Cela peut aussi être le cas lorsqu'une personne sans domicile fixe, figure moderne du vagabond, tente de passer le dispositif d'embarquement. Contrairement aux situations où ce dispositif est prévu par la scénarisation de parcours en gare, les agents sont ici tels des objets qui barrent un accès.

Ces gestes-frontières accentuent le passage par le dispositif matériel et la disposition des agents autour de celui-ci. L'agent peut être un passeur : il orchestre par ses mouvements le passage d'un seuil. Dans nos observations, confirmées par nos entretiens avec les agents, il apparaît que ce rôle se décline envers des catégories de clients ciblés comme les clients sensibles. Nous lisons ainsi la démultiplication de ces seuils dans l'espace-temps de la gare avec la complexification de la grille tarifaire. L'agent est aussi tantôt un garde-frontière : il empêche l'accès à une personne ou un groupe d'individu, dans une situation critique pour un client par exemple. En fonction de la situation, le geste-frontière filtrant peut ouvrir ou fermer une frontière spatiale et temporelle pour le voyageur. Il peut s'ajouter avec d'autres gestes-frontières comme le suivant, un geste-frontière directionnel.

Vignette 27: la création d'un passage par les gestes-frontières filtrants	
<i>Ils rentrent, ils arrivent là</i>	« Ce qu'ils ont fait à l'entrée le gère-file au niveau des tickets, ça c'est une bonne chose. Puisque avant si tu veux, les gens, ils rentraient, mais un poteau, ils te voyaient pas. Ils rentrent, ils arrivent là. J'ai pas de ticket, là au moins si tu veux normalement, ils devraient arriver dans la salle avec un ticket. Donc, il y a toujours des petits filous qui passent sur les côtés, mais il y en a déjà beaucoup moins donc là concrètement c'est vrai qu'ils arrivent, ils savent ce qu'ils doivent faire, dans quelle salle attendre et tout, et au début c'était un peu un bazar quoi, puisqu'il y a déjà des murs » (entretien avec un agent de vente).
<i>On n'est pas seulement là pour te donner un petit ticket</i>	« Diriger les clients vers les BLS plus, les amener vers les guichets disponibles, salle A à la salle B, etc., etc. Parce que c'est vrai que quand tu es, on va dire par exemple à la borne, on n'est pas seulement là pour te donner un petit ticket » (entretien avec un manager de proximité à la vente).

8.3.4 Les gestes-frontières directionnels

Les gestes-frontières directionnels visent à accompagner un client ou un groupe de clients d'un point A à un point B. Ils créent une relation dédiée, très segmentée par profils de voyageurs, tout en étant très mobile si l'on compare aux gestes-frontières isolants. Si ces pratiques existent historiquement avec la prise en charge des personnes à mobilité réduite, elles tendent à se développer en se ciblant sur des populations à haute valeur ajoutée. C'est le cas pour des services dédiés comme les « busines Pro 1^{ère} » (catégorie ciblée de clients en 1^{ère} classe), ou pour le service « Junior & Cie » (accompagnement d'enfants pour l'ensemble du trajet) :

Vignette 28: les gestes-frontières directionnels



Photographie : un agent accompagne une personne à mobilité réduite à son train, gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.



Photographie : un agent accompagne un enfant à son train auprès du service « Junior & Cie », gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.

C'est ici le déplacement physique qui est en jeu, associé de manière plus ou moins forte à une cible de clients. Dans le cas de pratiques orchestrées par l'organisation, ces gestes-frontières se rapportent à des cibles segmentées. L'enjeu pour le transporteur SNCF est alors d'identifier ces cibles pour leur apporter un service adapté à leur besoin réel. Dans le cas de pratiques qui relèvent plus de l'initiative des agents, les voyageurs qui demandent et bénéficient de ces services sont beaucoup plus larges : il peut s'agir de personnes âgées, perdues, qui ne sont pas nécessairement des clients à valeur. Si les gestes ne changent pas, les destinataires de ceux-ci peuvent évoluer selon les catégorisations en place.

Les gestes sont dédiés et les mouvements sont assez importants, impliquant un réel déplacement. Le rythme de ces pratiques est très variable, selon précisément les clients pour lesquels ce service existe. Les situations critiques d'un point de vue transporteur ne semblent pas, à date, instituer de gestes-frontières directionnels spécifiques. En revanche, au regard des situations particulières des personnes, même dans le cas d'un potentiel danger perçu, on pourra observer ces gestes-frontières. Sans dispositif matériel visible, ce sont les corps en mouvements qui créent ici une architecture spatiale spécifique. Les outils nécessaires sont ici flexibles et particulièrement mobiles pour aider au déplacement.

Ce rôle de l'agent, organisateur d'une mobilité physique, est encore relativement peu développé si l'on compare aux autres gestes-frontières en place – par exemple les gestes-frontières isolants ou scéniques. En s'adressant à seulement un ou à un petit groupe de clients à la fois, ils créent une rupture avec le traitement égal de tous les voyageurs au sein d'un espace ouvert à tous. En créant des mouvements dédiés, les clients le sont aussi. Dans une organisation spatiale de plus

en plus différenciée, l'agent organise ici une fluidité par ses mouvements – il organise les passages dans un espace moins linéaire, plus complexe visuellement, et pas adapté à tous les voyageurs qui s'y trouvent.

Vignette 29: la création d'un couloir par les gestes-frontières directionnels	
<i>J'ai parlé d'enchanter le voyage</i>	« Bon, par exemple, ça peut être quelqu'un qui est une... une personne, une personne, on va dire, une personne âgée, qui est un peu perdue dans le... dans le milieu où elle se trouve, qu'elle a besoin d'être guidée jusqu'à son train (...). En fait, on parle de service, mais on a aussi posé la question par rapport à la posture, et c'est pour ça que tout à l'heure j'ai parlé d'enchanter le voyage, parce que, effectivement, on est complètement aussi dans NRC. Dans la Nouvelle Relation Client. Donc, effectivement, il y a la posture agent et il y a le service, hein » (extrait de réunion avec les directions aménagements, métiers et marketing).
<i>L'idée, c'était de leur proposer un accompagnement par un hôte ou une hôtesse</i>	« Ils arrivent, ils sont identifiés par l'agent, l'hôtesse. Ensuite, on essaie de les positionner dans une zone du salon. (...). Et l'idée, c'était de leur proposer un accompagnement par un hôte ou une hôtesse jusqu'au quai, un quart d'heure je crois, avant le départ du train, et de leur faire bénéficier d'un coupe file au niveau du filtrage (...). Enfin t'as des agents qui t'attendent avec le trolley, qui identifient également la business première. Et on leur propose une boisson, on leur propose de la presse. Voilà, l'idée c'est vraiment de d'apporter un service plus à ces clients-là ». (Entretien responsable aménagement des salons Grands Voyageurs).

8.3.5 Les gestes-frontières atmosphériques

Enfin, nous distinguons les gestes-frontières dits atmosphériques. Ils visent à créer une projection temporelle, que ce soit dans le passé ou dans un futur proche. Ces gestes-frontières ont pour objectif de créer un mode de relation émotionnel dans l'espace-temps de la gare en créant une continuité dans l'expérience du voyage. C'est le cas pour des pratiques d'accueil mobiles en gare. Plus précisément, on le trouve dans des gestes personnalisés, de distributions de jeux ou de « kits bébés » lors d'un départ en vacances par exemple (voir l'illustration ci-dessous). Cela peut être aussi pour se projeter dans un passé proche lors d'un incident critique (dans le cas d'une perturbation ferroviaire) : on distribuera un « coffret repas » ou simplement des bouteilles d'eau en gare. Ces gestes-frontières sont éphémères, à la fois dans le temps et dans l'espace. C'est ici l'émotion qui est centrale, en cherchant à être véhiculée par des gestes. C'est bien l'émotion qui crée un espace-temps particulier et c'est pourquoi nous l'appelons « geste-frontière atmosphérique », en lien avec la littérature sur l'atmosphère, où ce sont les émotions, intégrées à un design particulier, qui créent des bulles expérientielles.

Ces gestes-frontières, s'ils existent dans nos terrains d'observations, sont néanmoins beaucoup plus rares à date, et moins visibles immédiatement dans l'observation. Se déroulant sur des séquences très courtes, il peut être plus difficile d'en rendre compte dans des pratiques instituées au niveau des métiers. Cela relève davantage d'initiatives organisationnelles, en lien avec un évènement particulier – on l'a vu avec éclat lors du lancement des deux lignes à grande vitesse dans l'ouest de la France le 02 Juillet 2017. Dans la vignette suivante, on peut voir une photographie d'un point d'accueil éphémère qui peut présenter des gestes-frontières atmosphériques, dans le cas de distribution de kits par exemple (photographie de droite).

Vignette 30: les-gestes atmosphériques



Photographie : des agents accueillent les voyageurs dans un point éphémère, gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.

DISTRIBUTION DU PACK BÉBÉ SUR LA CROISSETTE DU CAMPUS VOYAGES

Jusqu'au 5 août, plus de 20 000 packs bébé seront distribués dans 17 grandes gares dans toute la France, initiative de la Direction des Situations Sensibles et de la Direction du Service et des Relations Humaines.

C'est une opportunité pour Voyages SNCF de rassurer la clientèle famille et lui redonner confiance en capitalisant sur notre valeur de bienveillance.

Ce "Pack Bébé" a été lancé à l'occasion des grands départs en vacances et contient un repas gourde et une compote notamment pour les enfants de 0 à 3 ans.

Vous êtes parents d'enfant(s) en bas âge ? Une nièce ou un neveu à garder cet été ? Une distribution du "Pack Bébé" aura lieu jeudi 26 juillet de 12h à 14h sur la croisette du Campus Voyages.



Document : la présentation du service « kit bébé » en gare, extrait du journal d'information interne, juillet 2018.

Ces gestes-frontières créent une continuité dans l'expérience du voyageur, une bulle, un cocon comme on peut le découvrir dans la vignette suivante. Si ces pratiques sont encore peu nombreuses car leur caractère éphémère rompt avec le paradigme historique d'un espace fonctionnel, il est intéressant de le lier à la fonction des buffets de gare autrefois. En effet, ces espaces étaient créés intentionnellement dans le but de créer une coupure, un sas. Auparavant, ces buffets en gare étaient nombreux avec une offre développée car ils s'intégraient dans un temps de voyage long. Dans cette gare encore considérée comme un lieu anxieux à l'époque, le buffet de gare constitue un lieu de passage obligé, lié à des routines individuelles et collectives. Le buffet, dans ce rapport, est considéré comme un potentiel « refuge », une « coupure » qu'il faut savoir délimiter spatialement et matériellement. Nous pouvons le lire dans ces termes dans l'étude sur les buffets de gare (mai 1977) : « le buffet de gare est un lieu

qui confère une meilleure protection psychologique. L'espace est privé, les règles de comportements sont plus manifestes : de voyageur ou visiteur anonyme dans la gare, on devient client, les relations aux autres sont en apparence mieux définies, mieux appréhendables. Du seul fait que l'espace est mieux délimité (...), les inconvénients de la gare (...) perdent de leur acuité, l'anxiété liée au voyage diminue d'intensité » (extrait du rapport, page 35).

Ce qui est sensiblement différent ici est que les gestes-frontières ne sont pas attachés à un espace délimité nécessairement mais bien à une ambiance que peut incarner une animation éphémère. Le travail de l'espace dans la conception peut intégrer ces ambiances, comme on le voit dans la vignette ci-dessous. Il est intéressant ici de montrer comment les gestes ne servent pas ici une segmentation seulement spatiale dans le sens matériel, mais bien par les émotions. Aujourd'hui, ce sont majoritairement des prestataires qui fournissent ce type de services ou les agents commerciaux SNCF, mais de manière partielle. Ce type de postures destinées aux clients sont pourtant au cœur de programme de la « nouvelle relation client ».

Vignette 31: la création d'ambiances par les gestes-frontières atmosphériques	
<i>On peut les maîtriser en termes d'ambiance</i>	« Un espace semi-ouvert (...) il y a des cloisons en verre, mais qui sont discontinues. On dirait à la fois, on prend... ils auraient l'air d'un pointillé on va dire, qui permet juste de délimiter un espace et de légèrement le cloîtrer. Pour qu'en gros, les gens se sentent un peu cocooning, mais pas totalement, qui permet du coup de délimiter un espace d'attente (...). En fait, le problème des espaces fermés, enfin c'est pas des problèmes, c'est plutôt un avantage, mais c'est qu'on peut les maîtriser en termes d'ambiance » (entretien avec un architecte).
<i>Créer du contact</i>	« Ça peut être typiquement, ce qui est du pain béni pour créer du contact surtout les gamins, tu vois c'est hyper simple, tu leur files une étiquette à doudou, tu dis ah il s'appelle comment ton doudou ? Voilà, tu es en vacances, tu vois, t'es content. C'est hyper simple de créer du contact avec des enfants, pareil des gens qui ont des chiens et des chats, c'est hyper simple » (entretien avec un responsable métier)

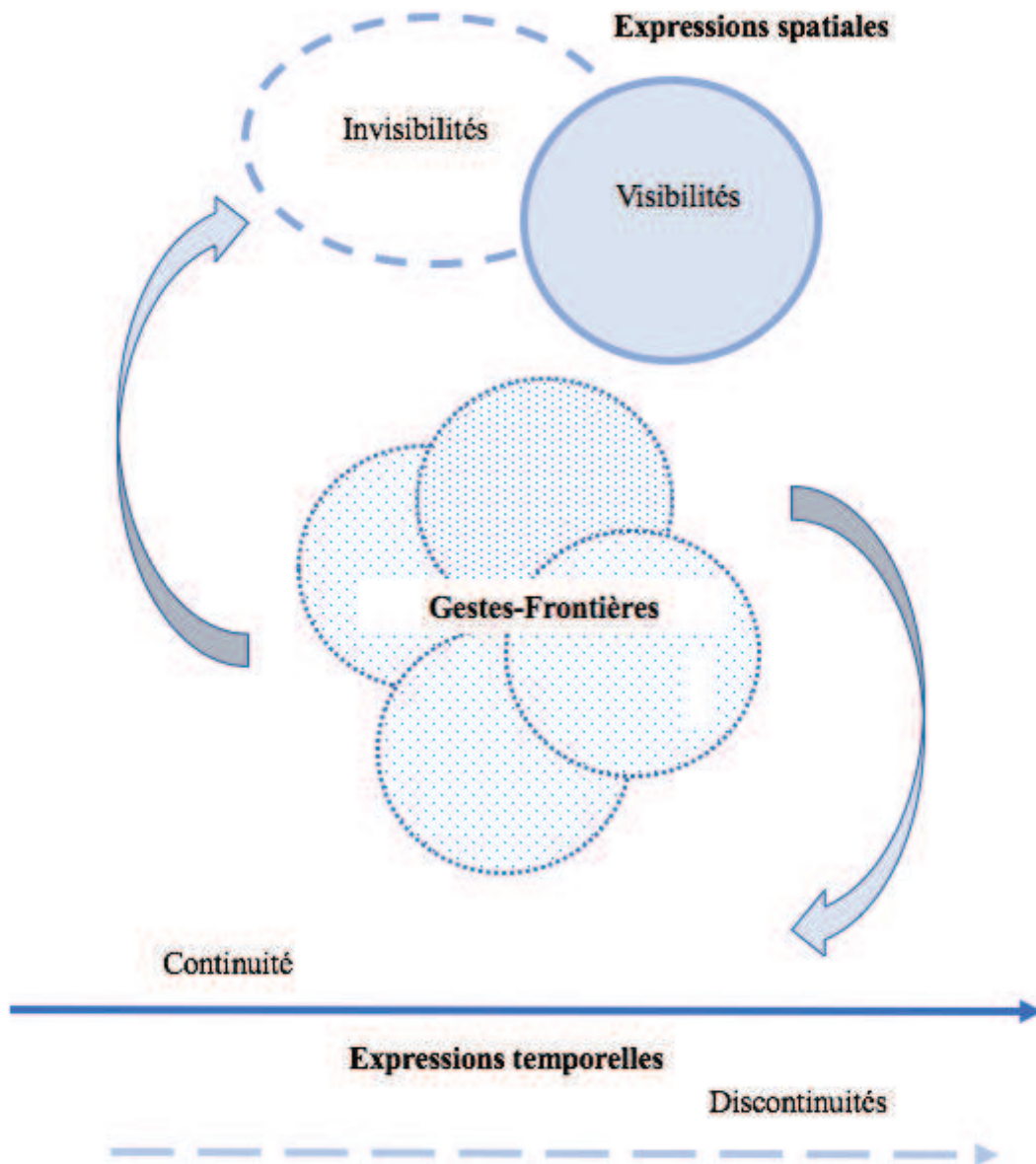
Synthèse du chapitre 8 :

Dans le **tableau** ci-dessous, nous présentons une synthèse de cette taxonomie en insistant sur le type de frontières créées par les pratiques corporelles et à qui ces gestes se destinent. Nous voyons à travers cette présentation synthétique comment ces gestes empruntent à la fois des expressions visibles et invisibles, continues et discontinues. C'est bien au travers de cette lecture phénoménologique qu'a pu émerger cette taxonomie de gestes-frontières. Nous différencions ici le rôle de la matérialité et le rôle des corps dans ces gestes-frontières.

Tableau 31: synthèse du chapitre 8, les gestes-frontières performatifs d'un espace de transition

Gestes-frontières	Objectif	Temporalité	Spatialité	Corporéité	Frontières créés par les pratiques
<i>Gestes-frontières isolants</i>	Créer une bulle	Discontinue : arrêt du temps	Visible : le design crée la bulle	Faible : les corps sont fixes et agissent à l'intérieur de cette bulle	Fixes
<i>Gestes-frontières scéniques</i>	Créer un décor	Continue : le temps est fluide	Invisible : la matérialité est quasi inexistante	Importante : les corps créent le décor par leur visibilité	Fluides
<i>Gestes-frontières filtrés</i>	Créer un passage	Discontinue : le passage crée des points d'arrêts	Visible : le dispositif de filtrage séquence le passage	Importante : ce sont les corps qui actionnent ces dispositifs de filtrage	Séquentielles
<i>Gestes-frontières directionnels</i>	Créer un mouvement	Continue : le déplacement crée une continuité	Invisible : l'espace est flottant par le mouvement	Importante : ce sont les corps qui créent le mouvement	Mobiles
<i>Gestes-frontières atmosphériques</i>	Créer une ambiance	Continue : projection dans le passé ou dans le futur	Visible : c'est la distribution d'un objet qui crée le geste-frontière	Importante : ce sont les corps qui véhiculent les émotions par les gestes	Elastiques

Figure 6. Synthèse du chapitre 8 : la constitution des gestes-frontières



Chapitre 9

L'intégration des gestes-frontières dans le temps : un espace de transition dyschronique

Dans le chapitre 8, nous avons analysé comment les pratiques se cristallisaient autour d'expressions corporelles en établissant une taxonomie de gestes-frontières. Ces pratiques sont orchestrées au niveau organisationnel, en répondant à des évolutions stratégiques (le programme de « la nouvelle relation client »), et de gestion des ressources (polyvalence des métiers). Ces gestes-frontières, par leurs caractéristiques spatiales et temporelles, (re)créent des frontières. Celles-ci ne sont plus architecturales mais corporelles : par définition, elles sont mouvantes. Ces gestes-frontières sont compris comme autant de pratiques : ce sont des activités normées qui font sens pour le collectif impliqué. Ces pratiques sont constitutives d'un espace de transition en organisant, par diverses expressions, les mouvements des voyageurs. En dessinant une architecture spatiale variée, elles démontrent leur caractère performatif. Ces gestes-frontières sont d'abord normés : en effet, tel ou tel geste est prévu, anticipé et normé à un niveau organisationnel. En revanche, on peut voir dans notre analyse de données que c'est l'articulation temporelle de ces pratiques qui relève davantage d'initiatives des agents.

Nous soulignons en quoi les pratiques présentent des conflits de temporalités, que nous analysons par le terme de *dyschronies*. Ces dyschronies apparaissent comme étant gestuelles (9.1), cristallisant des dyschronies organisationnelles (9.2). Nos résultats mettent en lumière des tactiques, tant chez les agents que chez leur management de proximité pour résoudre ces dyschronies (9.3). Les concepts d'espace, temps, pratiques et gestes-frontières sont ici articulés.

Le terme de dyschronie nous aide ici à révéler les conflits temporels entre les expressions visibles et invisibles, continues et discontinues dans les pratiques. Nous donnons ici une très brève explicitation théorique à ce terme pour faciliter la lecture de notre travail. Le terme de

dyschronie est institué et défini de la manière suivante par Norbert Alter : un conflit de temporalités. En effet, selon l'auteur, « les processus de transformation ne se rencontrent pas de manière synchronique ou entrent en conflit alors que certaines règles demeurent indépendantes des changements d'ensemble » (Alter, 2003, p. 489). La visée est de « comprendre le fonctionnement des rapports sociaux et des règles qui les cadrent dans une situation où l'état A a disparu sans que pour autant l'état B s'y soit substitué » (Alter, 2003, p. 492). Autrement dit, la notion de dyschronie met en lumière une logique de juxtaposition temporelle dans les processus observés.

Nous reprenons cette définition, en l'étendant à une acception davantage centrée sur les pratiques. Nous analysons en effet plusieurs types de dyschronies, recoupant pour partie celles identifiées dans la littérature. Elles peuvent être institutionnelles et organisationnelles (De Vaujany, 2006) : les dyschronies expriment des changements asynchrones au niveau de divers champs institutionnels. Ces dyschronies peuvent être organisationnelles (Alter, 2003), soulignant des processus de transformation suivant leur propre logique et temporalités. Notre travail souligne en quoi ces dyschronies peuvent être **gestuelles : ce sont alors deux gestes, ici deux gestes-frontières, qui ne présentent pas la même temporalité**. Ce type de dyschronies émerge de l'analyse de nos données et vient enrichir la définition déjà existante de ce terme. Si les pratiques cristallisent des dyschronies organisationnelles, les gestes-frontières, quant à eux, créent de nouvelles dyschronies par leur expression dans l'espace et le temps.

9.1 Dyschronies gestuelles dans les gestes-frontières

Ces gestes-frontières constituent autant de pratiques, dépassant les catégorisations existantes chez les praticiens autour des missions (descriptif de l'activité), du métier, voire des compétences. Ces pratiques ont été isolées et étudiées une à une dans le précédent chapitre, en distinguant leurs expressions visibles et invisibles, continues et discontinues. Dans cette première section, nous allons analyser comment s'articulent ces gestes-frontières entre eux. Nous isolons trois modalités : la succession de gestes-frontières (9.1.1) ; la juxtaposition de gestes-frontières (9.1.2) ; l'imbrication de gestes-frontières (9.1.3). Ces articulations temporelles nous amènent à considérer des dyschronies gestuelles, c'est-à-dire un conflit de temporalité entre deux gestes-frontières. Ce conflit de temporalité s'observe selon ces trois modalités : le conflit temporel peut consister dans le passage d'un geste-frontière à l'autre

(9.1.1) ; le conflit temporel peut consister dans l'addition de plusieurs geste-frontière dans une même pratique (9.1.2) ; le conflit temporel peut enfin consister dans l'imbrication d'un geste-frontière dans l'autre (9.1.3). Nous soulignons ici comment les pratiques des agents sont diversifiées et peuvent rentrer en conflit, d'autant plus dans le cas d'une offre complexe et d'une polyvalence importante. Nous allons approfondir l'articulation des expressions spatiales (visibles, invisibles) dans le temps (continu, discontinu). Au-delà de considérer comment le visible est porteur d'une invisibilité et inversement, les notions sont toutes entrelacées. Ainsi, nous n'isolons pas ici la temporalité de la spatialité : c'est bien le temps dans l'espace qui souligne ces conflits, analysé ici par la notion de dyschronie. Dans le tableau ci-dessous, nous résumons les trois modes d'articulation temporelle des gestes-frontières avec les conflits temporels associés.

Tableau 32: les conflits temporels dans les articulations des gestes-frontières

Articulation temporelle	Conflit temporel	Exemple
<i>Succession de gestes-frontières</i>	Conflit dans le passage d'un geste-frontière à l'autre.	Passer d'un geste-frontière isolant (pratique de vente) à un geste-frontière directionnel (pratique d'information).
<i>Juxtaposition de gestes-frontières</i>	Conflit dans l'addition de plusieurs gestes-frontières dans une même pratique.	Jongler avec un geste-frontière filtré et scénique dans la pratique d'embarquement.
<i>Imbrication de gestes-frontières</i>	Conflit dans la modification d'un geste-frontière par l'autre.	Modification du geste-frontière isolant (la pratique de la vente) par le geste-frontière scénique (pratique d'information).

9.1.1 La succession de gestes-frontières

Le premier type d'articulation que nous isolons est le plus simple : celui de la succession de plusieurs gestes-frontières par un ou plusieurs agents. Dans une organisation de plus en plus polyvalente, les agents sont amenés à exercer un panel de gestes-frontières plus large qu'auparavant. Ainsi, la pratique de vente présente un geste-frontière isolant. L'intégration d'une pratique d'accueil pour les vendeurs les amène à pratiquer des gestes-frontières scéniques et filtrés. De même un agent d'escale au comptoir d'information, habitué à un geste-frontière isolant, sera amené à un geste-frontière directionnel ou atmosphérique dans le cadre de nouvelles missions. Nous proposons ainsi une lecture renouvelée de la politique d'intermédier, voire de la polycompétence des agents commerciaux. Cette succession de gestes fait apparaître plusieurs éléments à différents niveaux : à un niveau individuel, la tension apparaît plus forte,

en particulier lors de situations critiques. Il nous semble que la régulation s'observe à un niveau collectif (les pratiques invisibles des espaces en back-office prennent ici toute leur importance) ; et à un niveau quasi identitaire (affirmer son métier devient ici un argument envers une succession de gestes-frontières).

▪ ***Une tension individuelle***

Un élément saillant est d'abord cette tension dans la réalisation de ces différents gestes-frontières. Ceux-ci peuvent en effet être très variés et présenter des conflits de temporalité : la posture, le ton, le regard seront différents. Dans un contexte où chaque métier avait un ou deux gestes-frontières dominants, le passage à une pluralité de gestes-frontières est un élément central dans le récit de ces agents. On trouve ce cas dans les situations perturbées, où le rythme prévisionnel, lent ou rapide, va se modifier par l'irruption de conditions inattendues pour les agents. Ainsi, dans certains espaces clos comme la vente, la succession de gestes-frontières peut devenir une question en cas de forte affluence (que ce soit dans le cas d'une situation critique ferroviaire ou individuelle). Dans l'extrait ci-dessous, l'agent fait référence à l'affluence qui va venir modifier la prescription souhaitée dans le cadre de la relation client :

« Je fais référence aux aléas de production, aux personnels non tenus ou absents, aux trains supprimés. Tout ça c'est les aléas (...) qui nous empêchent parfois de faire notre travail comme on nous le demande de le faire. C'est-à-dire qu'on a un métier où on est censé prescrire, proposer, argumenter, fidéliser. Quand il y a 15 trains en retard et que, et qu'il y a 600 personnes dans la gare, c'est assez difficile d'effectuer ce travail-là » (entretien avec un agent de vente).

Ces situations présentent une accélération dans le rythme, et donc dans la succession des gestes-frontières. Les agents peuvent par exemple passer d'une mission dédiée à la production ferroviaire à une fonction de gestion de flux à l'accueil. Cette alternance dans les missions peut être vécue par les agents comme une tension. Nous avons ici le cas entre une mission de « préparateur TGV » et une mission de contact avec les clients en cas de rupture correspondance :

« La prépa TGV, ça fonctionne pas. C'est trop compliqué à gérer (...). Mais faut avoir le temps de redescendre et de se mettre en situation (...). Quand on fait une rupture de correspondance, ça bouffe énormément d'énergie (...). Et du coup de faire complètement autre chose qui est technique, on a beau être polyvalent, on ne peut pas tout faire en même temps, ça ne marche pas (...). C'est un peu tirer sur la corde » (entretien avec un agent d'escale).

Dans la zone d'accueil dans l'espace de vente, les agents sont très sollicités dans leur mission d'AEV (animateur espace de vente). En effet, ils oscillent entre trois gestes-frontières en permanence : d'abord le geste-frontière scénique (orientation du client) ; geste-frontière filtré

(gestion du flux entrant) et un geste-frontière directionnel (répondre à une demande particulière, potentiellement d'un client sensible). Les demandes sont donc de plus en plus variées compte tenu des fonctions variées de cet accueil dans l'espace de vente. L'agent évoque ici une dyschronie gestuelle entre un geste-frontière qui le contraint à être fixe (la gestion de flux) et un geste-frontière qui lui permet de se mouvoir (accompagnement d'une personne *sensible*) :

« On sera davantage et on est déjà davantage sollicité. On va nous solliciter pour l'espace..., le salon Grand Voyageur, pour l'accueil, pour plein de choses et puis quand t'as des PMR qui arrivent (...) Mais normalement, tu sors pas. T'es AEV, tu, tu restes là. Il faudrait que si tu l'accompagnes, que, que la personne l'accompagne, le raccompagne » (extrait d'un entretien avec un agent de vente).

Cette succession de gestes-frontières est particulièrement notable pour des agents qui ont été habitués à des positions fixes, avec un ou deux gestes-frontières dominants. C'est dans ce contexte que s'observent des régulations à la fois collectives et identitaires que nous allons voir dans les paragraphes suivants.

- ***Une succession régulée par des pratiques invisibles***

A un niveau collectif, on observe une régulation de cette succession de gestes-frontières par des gestes-frontières qui s'intègrent dans des espaces invisibles : le back office. Ces espaces se composent de deux éléments majeurs : une partie dédiée à la gestion opérationnelle (on y trouve le bureau des managers de proximité, de leurs assistants, du matériel comme des radios, ou pour la vente) ; une partie dédiée à des salles de repos (cuisine, salle de détente dans certains cas). Dans le réaménagement des espaces de gares, la partie dédiée au repos a pu être délocalisée dans une autre partie de la gare, moins onéreuse au mètre carré. Les agents s'y rendent en conséquence moins facilement, et plutôt sur les horaires de coupure prévus dans leurs emplois du temps. Hormis ou à la place de ces « coupures » (le vocabulaire est employé pour désigner une heure de repos), l'agent peut disposer d'une pause de vingt minutes. Ce format est souvent préféré car il permet des journées plus resserrées dans l'organisation du temps. Ces formats plus courts favorisent aussi un usage du back office plus régulier. En-deçà du « front office », il est utilisé pour se dégourdir les jambes, ou simplement échanger un conseil avec un collègue. Nous avons observé que le back office joue un rôle particulier dans les usages que peuvent en faire les agents. Dans le cadre de missions très variées qui se succèdent, ce back office peut être utilisé comme un sas de repas, une zone intermédiaire, caché des clients, utilisé comme une « salle de souffle » (terme utilisé dans l'extrait du journal de bord ci-dessous). Ces back office sont, à ce jour, souvent séparés entre les agents de ventes et d'escale, n'étant pas situés dans les

mêmes zones en gare. Cette différence de positionnement n'aide pas à une bonne circulation de l'information. Le back office abrite des espaces et des pratiques invisibles, discontinues qui régulent les pratiques visibles et continues dans la relation client. En s'échappant au contact client, en parlant quelques instants entre collègues, ces espaces permettent une discontinuité dans la succession de gestes-frontières divers. Nous l'avons observée en particulier dans les pratiques mobiles d'accueil, d'information et d'embarquement. Entre deux missions, les agents passent par ce back office :

« En sortant, je rejoins le back office pour la mission de préparateur TGV et rencontrer des agents d'escale. Le back office est rempli d'agents qui viennent là en cœur de gare entre deux missions (embarquement, préparateur TGV, accueil, etc.) Il y a parfois beaucoup de monde, et c'est là leur salle de souffler, comme à Bordeaux, derrière la banque accueil » (Extrait du journal d'observation, gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017).

Les invisibilités (pratiques de repos et d'échanges en back office) sont ici au service d'une continuité dans la succession de gestes-frontières divers. Ce ballet d'allers et venues est permis par une organisation du travail qui se calque sur le rythme des circulations ferroviaires. En fonction des horaires d'affluence, ces discontinuités seront plus ou moins nombreuses.

- ***Une succession régulée par une logique identitaire***

Nous analysons comment cette succession de gestes-frontières est parfois régulée par un argument identitaire de l'agent sur son métier. Autrement dit, nous observons comment le métier, historiquement fondé sur un ou deux gestes-frontières dominants, peut être compris comme le rempart envers une polyvalence jugée trop développée. Nous l'observons tout d'abord sur la perception que peuvent avoir les agents sur cette succession de missions. Dans une culture organisationnelle où le savoir-faire lié au métier est central, du moins historiquement, cette polyvalence peut parfois mettre à mal ces principes :

« On ne peut pas être polyvalent partout, savoir-faire tous les métiers c'est pas possible, enfin tu peux pas. Certain moment, il faut bien que tu choisisses une partie, il me semble. Tu peux pas être agent d'escale, après vendeur, et tout faire bien comme il faut à la perfection. C'est pas possible, enfin moi, je pense » (entretien avec un agent de vente).

Cette succession de gestes-frontière, dans le contexte d'une organisation polyvalente, demande à ses agents de changer d'environnement de manière assez drastique, en passant d'un espace protégé, fermé à un espace dans les flux. Nous avons pu, sur la temporalité de notre recherche, expérimenter cette évolution en gare de Paris-Montparnasse : entre notre premier (septembre-octobre 2015) et deuxième passage (Juillet 2017), une nouvelle organisation du travail s'est

mise en place. Les agents de vente ont eu, au sein de nouvelles missions, un rôle à l'embarquement :

« Pour eux c'est pas forcément simple de se retrouver comme ça dans un flux client qui... alors que c'est un métier où on les a mis pendant des années derrière des guichets. Donc, avec une protection physique entre nos clients et eux. Et là, ils se retrouvent au cœur du, au cœur du flux client ; client qu'ils auraient pu mystifier peut-être, il y avait beaucoup de clichés parfois, mais c'est compliqué en tout cas pour eux de se retrouver comme ça en contact direct avec les clients » (entretien avec un responsable projet embarquement).

A ce titre, au regard du changement notable d'environnement, ce qui a posé question n'est pas tant celle de la « conduite du changement » (manière dont l'organisation a géré cette transition pour les agents), que la redéfinition d'une identité professionnelle. Comme nous l'avons déjà explicité, l'intermétier reste un « prêt » d'agents d'un métier à un autre, ce qui préserve, du moins en apparence des identités métiers distinctes. Elle est remise en cause à chaque rapprochement de deux métiers de la relation client : équilibre fragile, cette vision de l'intermétier est très limitante si on envisage cette polyvalence au service de missions diverses, dans une même situation. Si l'agent de vente est prêté à l'escale et inversement, il reste bien dans une succession de gestes-frontières, certes plus diversifiés, mais toujours séquentiels dans l'espace et le temps.

Outre ces perceptions, on observe une pratique bien connue de renvoi d'un espace à l'autre pour pouvoir réguler cette succession de gestes. Autrement dit, l'agent va avoir tendance à s'isoler dans une fonction pour pouvoir la réaliser. Nous l'avons vu, la pratique de l'itinérance en gare qui peut se lire à travers cette notion de conflit de temporalité, entre une mission technique, et une mission d'information. Pour réaliser une mission de vérification des trains qui sera considérée comme prioritaire, l'agent devra se dérober aux regards du clients, « se cacher » (confère entretien avec un agent d'escale). Dans un espace clos, la stratégie sera la même : l'agent va se concentrer sur une mission, quitte à renvoyer les clients vers d'autres espaces de la gare. Cela va être le cas par exemple pour un voyageur ayant besoin d'une prise en charge et se dirigeant vers un espace de vente. Il sera redirigé vers un espace d'accueil, situé dans une autre zone de la gare. Ce sont ici des pratiques visibles qui sont créatrices de ces ruptures de parcours chez les voyageurs, contraints de se déplacer d'un espace à l'autre pour avoir une réponse à leur demande. On note l'évocation nostalgique d'une situation historique, dans une situation où l'Escale n'était pas un métier en tant que tel. L'agent évoque ici la distinction des services qui s'est accru avec la séparation des activités transporteurs chez SNCF :

« Là où ça m'a gênée énormément, c'est d'avoir été séparée de l'escale. Tu sais, aussi loin. Ça me gêne parce qu'on a plus cette cohésion, quand on a un problème, tu es à proximité de, on marchait bien ensemble, les services maintenant j'ai l'impression que c'est chacun dans son service. On nous a vraiment divisés, et du coup, y'a plus le sens de gare, comme on avait avant. Quand j'ai commencé, la gare c'était comme une famille, avant n'on était pas loin de l'escale, (...), ça facilitait au niveau du job (...). On s'entre-aidait plus. Maintenant, on se renvoie un peu la balle. C'est pas pareil, je ne pourrais pas bien t'expliquer parce que j'ai un regret », (entretien avec un agent commercial de vente, anciennement agent commercial itinérant).

L'argument identitaire se double ici de l'évocation d'une sorte d'âge d'or, évocation illustrant un malaise à identifier sa nouvelle identité professionnelle au travers des multiples réorganisations qu'a connu le groupe SNCF. La « famille » cheminote sert de référence pour un métier qui a aujourd'hui l'impression de se « renvoyer la balle ».

9.1.2 La juxtaposition de gestes-frontières

Cette succession des gestes-frontières est synonyme d'une séparation des métiers et des espaces associés. Dans une organisation polyvalente (au niveau des ressources, mais aussi de l'aménagement de ses espaces), on observe une deuxième modalité d'articulation temporelle qui prend toute son importance : la juxtaposition de gestes-frontières. Cette articulation est créatrice de nouvelles dyschronies, de nouveaux conflits temporels entre des gestes qui s'additionnent les uns aux autres. Par rapport à une simple succession étudiée dans la section précédente, on est ici face à un phénomène doté d'un caractère plus *intense*. Trois éléments nous semblent ici utiles à souligner pour analyser ces dyschronies : un conflit temporel entre des gestes-frontières différents au même endroit par le même agent ; un conflit temporel entre un dialogue standardisé et une situation individuelle ; un conflit temporel entre des gestes-frontières demandant fixité et mouvement à la fois. Ces trois éléments sont à nos yeux des formes de juxtaposition, où l'accumulation de gestes-frontières paraît continuer sans fin : un nouveau geste-frontière ne chasse pas l'ancien. Un nouvel élément peut rendre l'ancien en décalage avec cette nouvelle situation – nous sommes ici dans la définition de ce que nous entendons par dyschronies.

- ***Une nouvelle accumulation de gestes-frontières***

Dans notre ethnographie en gare, nous avons observé comment l'évolution des pratiques de travail, étudiée dans les chapitres 7 et 8, a amené à une juxtaposition de gestes-frontières au sein d'un même espace. Ainsi, dans l'adaptation des pratiques de travail à un espace-temps

devenu pluriel, on observe à ce jour, non pas le remplacement d'anciennes pratiques par de nouvelles, mais une juxtaposition de nouvelles pratiques sur des plus anciennes.

Pour illustrer notre propos, prenons le cas de l'accueil dans un espace de vente. Dans un espace de vente historique, la pratique d'accueil n'existe pas dans cette zone. Avec l'introduction d'une mission dite d'« AEV » (animateur espace de vente), et le nouveau design plus ouvert des espaces, la pratique d'accueil s'est instituée avec une mission, un mobilier dédié et une organisation du travail adapté. Cette mission n'a pas modifié la pratique de vente qui est demeurée dans cet espace. La dyschronie s'observe ainsi par la juxtaposition de divers gestes-frontières : un geste-frontière filtrant et scénique dans la pratique d'accueil ; un geste-frontière isolant dans la pratique de vente. Cette juxtaposition s'observe au sein d'une même pratique, comme c'est le cas pour l'exemple préalablement exposé : la pratique d'accueil par l'AEV (animateur espace de vente). En devant à la fois accueillir, orienter, informer les clients, l'agent se trouve face à au moins trois gestes-frontières différents dans une même situation : un geste-frontière filtré (orienter les clients vers la bonne zone, la bonne file) ; un geste-frontière scénique (donner un premier niveau d'information) ; un geste-frontière directionnel (amener un client spécifique, par exemple dit « sensible » pour une prise en charge dédiée). Ces trois gestes-frontières sont exécutés, aujourd'hui, par le même agent. S'il y a plusieurs agents présents, ce qui peut être le cas en période d'affluence, chacun des agents réalise ces trois gestes-frontières à la fois. Il en résulte un effet d'accumulation qui est souvent évoquée dans nos entretiens :

« Tu es déjà sur la borne en train d'aider, t'en as déjà un autre derrière qui... qui te, qui t'interpelle. Tu en as même... des fois 3-4 qui s'agglutinent derrière toi, mais toi tu dois retourner à la borne aux tickets. Enfin, c'est de la folie douce (...) on est plus alpagué en qualité d'AEV. On est beaucoup, beaucoup sollicité » (entretien avec un agent de vente).

Cette accumulation crée un effet « passoire » décrit en ces termes par un responsable métier. Nous savons que ces espaces de vente au nouveau design sont conçus pour créer de l'ouverture et des effets de mouvement. L'orientation de chaque client au niveau de l'entrée de l'espace crée assez rapidement une saturation de cette zone. Les clients pressés ne manquent pas de dépasser ou contourner ce point d'accueil, pourtant considéré comme indispensable dans la scénarisation du parcours client. L'accueil de chaque client semble alors compromis :

« Déjà, il faut absolument que l'AEV puisse capter tous les clients qui rentrent dans l'espace de vente, qu'il y ait pas, qu'il y ait pas cet effet de passoire, quoi. À partir de là, un, ou des AEV peuvent capter tout le monde et diriger correctement, là, je pense qu'on aura fait le bon pas. Là, c'est pas le cas aujourd'hui » (entretien avec un responsable métier).

Il en résulte une dyschronie gestuelle entre ce filtrage et cette information de premier niveau qui peut être nécessaire à l'entrée d'un espace de vente, d'autant plus s'il est positionné à proximité des quais, générant des flux de voyageurs plus importants. Ce conflit de temporalité se trouve précisément entre un geste-frontière filtré, au rythme cadencé et rapide, et un geste-frontière scénique qui peut créer, par l'échange d'information entre un agent et un client, un ralentissement pour les personnes attendant d'être orientées. Autrement dit, le fait d'accueillir et de filtrer chaque client peut générer précisément une attente pour d'autres clients. C'est cet effet d'*embouteillage* que l'on retrouve dans cette pratique :

« A force de tout mêler parfois, on fait que des mécontents, entre ceux qui attendent, pour être... pour échanger leur billet ou être remboursés » (entretien avec un agent de vente).

Cette dyschronie gestuelle provient du fait que les demandes des clients entrant dans cet espace clos sont très variées et dépassent largement le seul spectre de la vente et de l'information. En réduisant d'autres points de contacts physiques en gare (comme le point d'information), certaines demandes semblent se reporter, en partie sur le point de contact physique restant en gare. Au-delà de cet effet report qui reste à date plus supposé que mesuré, la solution envisagée semble de renforcer le dispositif d'accueil afin de pouvoir orchestrer une meilleure gestion des flux entrants :

« L'AEV, donc Animateur de l'Espace de Vente, dans ce nouvel espace de vente, c'est assez compliqué (...) quand on est tout seul, voire 2. Il faudrait être au minimum 4, je pense, pour pouvoir orienter le client, puisqu'il y en a certains qui se faufilent et qui pensent que bah s'il y a un guichet de libre en face d'eux ils y vont, alors qu'il faut prendre un ticket d'appel » (entretien avec un responsable d'un espace de vente).

Dans des espaces clos peinant à afficher leur spécificité, ces dyschronies sont d'autant plus nombreuses. Le manque de lisibilité d'un espace, de sa fonction et ses services, allié à une segmentation croissante des clients conduit à une grande variété de demandes au sein d'un seul espace.

- ***Un dialogue standardisé versus une situation individuelle***

Cette juxtaposition de gestes-frontières crée des dyschronies qu'on peut analyser dans le dialogue entre agents et clients. Comme nous l'avons déjà vu dans les deux chapitres précédents, ces dialogues se sont étoffés, complexifiés, répondant à des cibles de clientèles de plus en plus affinées. Face à un dialogue de plus en plus normé, les situations dites critiques (que ce soit en raison de l'état du trafic ferroviaire, ou un état individuel) peuvent se révéler en décalage, précisément au niveau temporel. Par exemple, le dialogue client demande de

renseigner les noms, prénoms et coordonnées de la personne si c'est un nouveau client depuis la généralisation du « dossier client ». Cette constitution d'une base clientèle est survenue pendant les mois de nos études terrains. Cette pratique, demandant davantage de temps, peut en effet entrer en contradiction avec une volonté de répondre au plus vite à la demande du client :

« Le dialogue de vente, c'est un peu lourd je trouve, parce que ils nous en mettent tout le temps plus, tout le temps plus, (...). Là, moi actuellement j'ai plus impression d'avoir un rôle de secrétariat que de commercial, parce qu'il faut rentrer les coordonnées, les machins truc truc, demander l'email, demander le téléphone, pff, c'est lourd. Moi je trouve qu'ils en mettent trop, trop, trop tout le temps, voilà » (entretien avec un agent de vente).

Ce dialogue de vente peut également rentrer en conflit avec les autres opérations que la vente dite « conseil ». En effet, dans le cas d'une demande simple, l'opération de vente va prendre davantage de temps que dans une configuration où ce dialogue client était moins étoffé. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, l'agent évoque la situation de « Mouchotte » (ancien espace de vente en gare de Paris-Montparnasse), et la situation actuelle (confère tableau). L'évocation ironique de ce dialogue de vente illustre précisément ce conflit temporel entre la standardisation du dialogue client et la demande particulière de celui-ci. Il en résulte une certaine méfiance envers la normalisation de ce dialogue, méfiance qu'on peut retrouver dans ces extraits d'entretiens. Le conflit temporel dans ces gestes du quotidien semble ici être l'écho d'un décalage entre un management (ici, les directions métiers) et sa base d'exécution. En effet, ce n'est pas le management de proximité et d'établissement (par gare) qui est ici cité, mais bien celui qui orchestre et scénarise ces gestes (c'est-à-dire les directions métiers). Les deux évocations sont un ton différent pour décrire la même idée :

« On est obligé de suivre, on dit : « oui oui oui, d'accord, on va le faire », mais c'est pas du tout la réalité. Moi, j'aimerais bien que ces gens-là qui nous donnent ça, qu'ils passent ne serait-ce qu'une journée avec nous. Ne serait-ce qu'une journée et qu'ils nous... qu'ils, qu'ils regardent là » (entretien avec un agent de vente).

« Ce qu'on demande aujourd'hui de faire aux vendeurs est parfois en total décalage avec la réalité du métier (...). De nous demander justement d'aboutir à un dialogue de vente qui soit presque millimétré, avec beaucoup d'items à respecter, un dialogue client qui est quasiment écrit sur un papier (...). Ils ignorent les desiderata de base de nos usagers » (entretien avec un agent de vente).

Dans le tableau ci-dessous, nous synthétisons cette dyschronie dans la juxtaposition de gestes-frontières, particulièrement au regard de situations individuelles. Il en ressort que la standardisation des gestes-frontières s'oppose parfois à la personnalisation de cette relation.

Tableau 33: juxtaposition de gestes-frontières : les effets pervers d'une standardisation de la relation client

Standardisation	Éléments exogènes	Verbatims illustratifs
Personnalisation	Situation perturbée	« <i>Quand t'es en situation un peu perturbée comme ça, c'est difficile de prendre ton temps pour demander son nom, ou voilà. Tu vois ce que je veux dire, c'est difficile</i> » (entretien avec un agent de vente).
Dialogue client	Stress individuel d'un client	« <i>Dans la réalité en fait, t'as le client déjà, tu dois gérer son stress (...). T'as pas besoin, t'as pas, t'as pas le temps de faire tout, tout, de mettre en place ton dialogue, tout, tout ce qu'on te demande de faire. Tu mets... tu fais les grandes lignes hein, tu, tu dis les grandes lignes, je veux dire (...). On fait pas vraiment de la vente toute, toute pure quoi. C'est toujours des petits, des, des choses rapides ... Vraiment, en tout cas pour mon cas, j'ai l'impression plus de faire de la prévente que de la vente</i> » (entretien avec un agent de vente).
Dossier client (outil)	Demande simple et rapide	« <i>Un billet sur Mouchotte, on vendait, 5 minutes avant départ on le faisait. Aujourd'hui, on ne peut plus le faire. T'as le dossier client qui s'affiche, il faut remplir les machins enfin, ça prend beaucoup plus de temps. Et je pense que euh... c'est même... le nouvel espace il... je ne sais pas, c'est pas quelque chose qui va euh dire aux clients : « Ben euh, aujourd'hui vous allez être mieux servi. » C'est : « Vous allez être servi pareil, mais ça va prendre plus de temps. » Non, mais c'est vrai. « Bonjour, je voudrais un billet pour Chartres, le prochain. » – « Alors, il faudrait votre nom, votre prénom, votre date de naissance, votre pays »</i> (entretien avec un manager assistant de proximité à la vente).

▪ ***Un conflit temporel entre fixité et mouvement***

Ce conflit temporel peut également s'observer entre des gestes-frontières demandant, dans une même situation, fixité et mouvement. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 7, les pratiques historiques sont d'abord fixées dans des espaces temps clos. Dans le chapitre 8, nous avons vu que ces pratiques étaient de plus en plus mouvantes et différenciées. Dans nos études de terrains, nous avons pu voir comment ces deux mouvements présentaient des *expressions simultanées* dans l'espace et le temps. En effet, un même geste-frontière peut demander à être statique puis mouvant. C'est le cas de gestes-frontières scénique en particulier, s'ils se situent dans un espace clos ou ouvert. Au-delà du mouvement qui s'ancre dans des points de fixité (voir chapitre 8, section 1), c'est l'expression du mouvement qui vient succéder à cette tenue en position debout, en position de visibilité par exemple. La normalisation du geste (être fixe), rentre ici en opposition avec une temporalité de la situation qui demanderait un accompagnement dédié. L'agent évoque ce conflit temporel par la « difficulté d'être à deux endroits différents en même temps » :

« Donc on, quand une fois que t'es engagé avec quelqu'un et que tu essaies de savoir ce qu'il en est, on va pas le laisser pour aller sur le quai. C'est difficile d'être à deux endroits différents en même temps. La personne s'en va, tu renseignes, la personne s'en va. Mais si t'as 4 – 5 personnes derrière, t'as tendance à servir ou à renseigner les personnes qui se sont déplacées et pas aller sur le quai. Alors, c'est pour ça qu'il faudrait... il faut partir. Normalement, il faudrait partir du guichet et aller sur le quai. Honnêtement, on le fait pas systématiquement » (entretien avec un agent de vente).

Ce conflit temporel entre la présence et la nécessité, parfois, de « partir » (extrait ci-dessus) pour répondre aux besoins des clients est décrit comme un besoin d'être visible puis de « disparaître » (extrait d'entretien ci-dessous). Ainsi, nous voyons à quel point les notions de visibilité et d'invisibilité, continuité et discontinuité sont ici entrelacées : ce sont ici les discontinuités (une demande d'accompagnement) qui sont créatrices d'invisibilités (la disparition) dans les pratiques de travail :

« Tu prends l'exemple de l'AEV il y a... il y a un vrai sujet pour moi, où en effet, où est-ce qu'ils se positionnent ? Comment ils... l'accompagnement des BLS, c'est bien, mais d'un autre côté, ça... moi, ce que j'ai vu, c'est qu'à un moment donné, t'as certains clients qui font la queue devant l'AEV. Si d'un seul coup, l'AEV disparaît, accompagner un client à la BLS, il se retrouve comme un con, le client. Non, mais, je l'ai vu je ne sais pas combien de fois. Du coup, il y a ce côté-là, je pense que ça mériterait d'être un petit peu creusé. » (Entretien avec un ergonome).

Cette juxtaposition de gestes-frontières crée ainsi des pratiques dont les expressions visibles varient.

9.1.3 L'imbrication de gestes-frontières

Nous isolons enfin une dernière modalité d'articulation des gestes-frontières entre eux : l'imbrication. Cette dernière expression est la plus *intense* parmi les trois expressions temporelles étudiées dans cette première section de ce chapitre 9. En effet, si la succession peut être gérée au niveau individuel, la juxtaposition souligne à quel point ces conflits temporels dépassent le seul agent à un niveau individuel. Plus encore, l'imbrication souligne que les gestes-frontières visibles sont imbriqués à des pratiques virtuelles - on pourrait dire ici des pratiques *dé-spatialisées* en référence aux travaux de Laurent Taskin sur la question³². Cette articulation de gestes-frontières révèle un conflit temporel entre un espace physique (contraint), et un espace virtuel (linéaire et plus malléable). Dans notre cas, les pratiques virtuelles influent sur les pratiques spatiales et inversement. Ce double mouvement est particulièrement intéressant : si les deux canaux sont indépendants (chapitre 8), les relations et effets existent, demandant ici de connaître la signification précise d'un design de bureau ou d'un geste de démonstration. Ici encore, notre ethnographie en gares et en directions centrales se répendent et se complètent pour donner sens à ces pratiques de travail observées.

- ***Des gestes-frontières situés par rapport à un espace virtuel***

Ces gestes-frontières, par définition dans l'espace physique précisément par leur caractère gestuel, se situent par rapport à un espace virtuel. Tout d'abord, il peut sembler en décalage temporel dans le sens où ces gestes seraient retardés par rapport à un espace virtuel plus rapide. On retrouve cette situation, observée et évoquée, dans le cas de situations perturbées, dans certaines pratiques comme la vente. L'isolement d'un espace clos par rapport au reste de la gare, et l'emploi d'outils différents que ceux des clients conditionne une information qui peut être en décalage, en défaveur de l'agent. Avant la généralisation du smartphone pour ces agents, la situation était connue et décrite : les clients étaient, par définition, informés avant. Avec le déploiement de ces outils, la situation semble s'être améliorée, mais c'est sans compter les nombreuses perturbations qui révèlent que les sources d'informations ne sont pas les mêmes. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, l'agent évoque que le client dispose d'une information plus détaillée :

« On a le sentiment que les clients ils sont avertis avant nous. Du motif *hein*. On sait qu'il y a du retard, mais on ne sait pas pourquoi » (extrait d'un entretien avec un agent de vente).

³² (Taskin, 2010) : nous éclaircirons ce point dans notre chapitre de discussion.

La diversité des offres qui peut par exemple exister entre ces canaux vient retirer une certaine expertise de l'agent face à ces situations. Le déploiement de ces canaux, s'étant fait en parallèle des pratiques spatialisées, crée des conflits temporels de fait : les pratiques observées dans un espace-temps en gare peuvent alors être en décalage avec des canaux développés et alimentés par d'autres acteurs. Cette idée rejoint ma propre observation en tant que chercheur sur le terrain : par exemple, en gare de Bordeaux Saint-Jean, je m'aperçois un après-midi par le flux inhabituel des voyageurs entrants, que la situation doit être sans nul doute perturbée. En levant la tête de mon poste d'observation, je m'aperçois à ce moment que la plupart des panneaux d'affichage situés dans l'espace de vente le sont en direction des vendeurs. Par ce coup d'œil aux écrans, il m'est alors facile de voir ce que peut savoir un client, sans même consulter une application quelconque : l'information d'un panneau d'affichage. En revanche, l'information dont dispose le vendeur est ici limitée à ce canal. Pour en savoir davantage, il devra consulter un flash d'information arrivant sur son ordinateur, ou en sera avisé par un manager de proximité :

« Disposition des écrans : écran d'affichage plutôt en grande partie dirigés vers les vendeurs. C'est le vecteur d'information principal sur les circulations. Mais du coup en situation perturbée, on ne sait pas plus que ce qui est écrit sur le panneau, comme « retard estimé à 2h ». Mais ça peut changer », (extrait du journal de bord, novembre 2016).

Ici, le geste-frontière scénique est modifié par une imbrication de cette pratique avec un espace virtuel présent et ce, de plus en plus, que ce soit par les outils ou par les clients qui disposent de sources d'informations parallèles. Les conflits de temporalités semblent ici quasi structurels à des pratiques spatialisées, qui ne sont pas intégrées à un espace virtuel, disposant de canaux qui demeurent indépendants. L'équipement des clients vient révéler et renforcer ces conflits de temporalité inhérents à des systèmes de relations clients construits en parallèle.

▪ ***Les pratiques adaptées à l'espace virtuel***

Au-delà de cette influence par une sorte de « cohabitation » forcée, les pratiques dites spatialisées (parmi lesquelles nous avons identifié des gestes-frontières), semblent s'adapter à cet espace virtuel. On l'observe dans l'activité du design. En effet, nous avons analysé comment la refonte du mobilier, dans les espaces de vente notamment, tendaient vers des pratiques plus rapides et multifonctionnelles, à l'image de ce que propose une vente sur application mobile par exemple. Dans ce contexte, les dyschronies émergent dans le conflit entre un geste-frontière spatialisé et l'espace qui sert de modèle d'adaptation. Par exemple, un bureau d'espace de vente est aujourd'hui soit en modèle assis (dans la zone dite « conseil »), soit en modèle en hauteur,

où agent et client sont debout (dans la zone dite « express »). Dans la deuxième zone, le mobilier encourage, par une tenue debout, à une transaction plus rapide, pour faire face à des demandes d'opérations simples. On comprend que le design de ce mobilier encourage des interactions d'un nouveau type. A un geste-frontière historiquement isolant dans la pratique de vente, on observe ici une imbrication, c'est-à-dire un mélange : au geste-frontière isolant, s'ajoute possiblement un geste-frontière directionnel ou scénique.

Nous proposons ici une certaine analyse que les récents développements de futurs espaces de services viennent confirmer : en effet, dans ces futurs espaces, les projets d'aménagement tendent, à date, à donner une place centrale à une vente en libre-service accompagné (LSA). Cette zone se matérialise par des écrans disposés de manière horizontales, auprès desquels les clients viennent réaliser une opération de vente ou d'après-vente par eux-mêmes. Des agents se situent dans cette zone pour aider les clients qui en auraient besoin. Le système de distribution au sein de ce dispositif est le même que celui des bornes de vente en libre-service (automates, dit BLS), et précisément le même que celui utilisé sur le canal digital ouisncf par les clients (anciennement voyagessncf). Autrement dit, la pratique de vente intègre maintenant un système informatisé de vente qui lui est au départ exogène. Le conflit temporel émerge dans ce « mélange des genres » : la pratique de vente tord un geste-frontière isolant pour intégrer un geste-frontière scénique.

▪ *Le geste au secours de l'espace virtuel*

Dans d'autres cas, nous analysons une imbrication de gestes-frontières sous une forme plus originale : le geste apparaît « en secours » de l'espace virtuel. Dans les nombreuses opérations dites hors vente (tracées comme ne générant aucun chiffre d'affaire), on dénombre des prises en charge de clients ayant réalisé leur opération sur un canal digital. L'assistance devient le point de contact physique SNCF. Dans d'autres cas, l'impression en espace de vente, encore largement pratiquée alors qu'elle n'est pas nécessaire, représente comme une prolongation de l'espace virtuel dans le geste physique :

« Alors des fois, ben voilà, là tu te trouves à dire ben écoutez... au client, mais achetez-le devant moi sur le portable et puis c'est moi qui lui imprime (Rire). Parce qu'il a envie que je lui imprime hein » (entretien avec un agent de vente).

Si cette opération n'a aucune valeur économique, on observe néanmoins comment elle matérialise par le geste un service continu. Dans le tableau ci-dessous, on repère les trois modes d'articulation temporelle étudiés dans cette section.

Tableau 34: les conflits de temporalités dans l'articulation des gestes-frontières

Mode d'articulation des gestes-frontières	Visibilité et invisibilité liées	Continuités et discontinuités liées	Exemple d'expressions simultanées³³ dans une pratique	(Dis)continuités performées par les pratiques de travail
<i>Succession</i>	Un espace en front office <i>versus</i> un espace en back office.	Une alternance de gestes-frontières dans des espaces temps divers est constitutive de (dis)continuités entre les pratiques.	La succession d'un geste-frontière scénique et directionnel dans la pratique d'accueil dans un espace de vente (AEV).	Cette succession de gestes est orchestrée pour être invisible des clients (à travers l'organisation temporelle en particulier).
<i>Juxtaposition</i>	Un espace fixe et clos <i>versus</i> les autres espaces en gare.	Une addition de gestes-frontières dans la même pratique est constitutive de (dis)continuités entre différentes pratiques.	La juxtaposition d'un geste-filtré avec un geste-frontière scénique dans la pratique d'embarquement.	Cette juxtaposition de gestes au sein d'une même pratique est créatrice de discontinuités pour les clients. Elle n'est pas anticipée par l'organisation métier et spatiale qui raisonne par « missions ».
<i>Imbrication</i>	Un espace physique <i>versus</i> un espace virtuel	Une imbrication de gestes-frontières par rapport à un espace virtuel est constitutive de (dis)continuités.	L'imbrication d'un geste-frontière atmosphérique avec une temporalité virtuelle dans la pratique d'information.	Cette imbrication de gestes n'est pas explicitée par l'organisation métier et spatiale.

³³ Les « expressions simultanées » se réfèrent ici à des expressions à la fois visibles et invisibles, continues et discontinues.

9.2 Dyschronies organisationnelles dans et par les gestes-frontières

Nous avons vu dans la section précédente en quoi les gestes-frontières, dans leur intégration temporelle, présentaient des dyschronies que nous avons qualifiées de *gestuelles*. Nous allons maintenant explorer comment ces pratiques étudiées, révèlent, dans leurs expressions, des conflits de temporalités à un niveau organisationnel. Comme nous l'avons analysé dans le chapitre 7, le paradigme spatio-temporel est en profonde mutation en gare, sous l'influence d'un espace-temps davantage virtuel, marchand et urbain. Cette complexification de l'espace-temps présente un certain nombre de conflits de temporalités, qui se traduisent au niveau des pratiques de travail. Nous en soulignons trois : un conflit de temporalité entre une standardisation et une personnalisation du service (9.2.1) ; un conflit de temporalité entre la gestion de flux de transports dans un espace segmenté (9.2.2) ; un conflit de temporalité entre la fluidité et la saturation dans ces espaces (9.2.3). Par ces dyschronies organisationnelles, nous comprenons que le passage d'un paradigme à un autre (confère chapitre 7) est en cours : c'est un processus au cours duquel émergent ces conflits de temporalités. Si certains conflits temporels sont anciens, voire historiques pour certains d'entre eux (c'est le cas pour notre propos sur la gestion de flux qui n'est pas sans rappeler les débats sur la foule au XIX^{ème} siècle), d'autres le sont beaucoup moins (comme la personnalisation du service).

9.2.1 Standardisation versus personnalisation du service

Les dyschronies gestuelles étudiées dans la section précédente de ce chapitre cristallisent des dyschronies organisationnelles, parmi lesquelles nous pouvons isoler la standardisation versus la personnalisation du service. Cette standardisation est au service d'une logique client (confère chapitre 7) : ce qui nous intéresse particulièrement ici est la manière dont les « attitudes de services » sont mises en avant dans cette transformation. Cette politique, intitulée « nouvelle relation client » en 2015, a été concordante avec le déploiement d'une base de données clients, gigantesque entreprise dans le cas d'une institution comme SNCF. Nous montrons ici que les dyschronies gestuelles (dans le cas d'un mode d'articulation des gestes-frontières par juxtaposition par exemple) révèlent un conflit de temporalité à un niveau organisationnel entre deux processus : la transformation outillée de la relation client et la transformation des espaces physiques en gare. Ces deux processus ne se suivent pas la même temporalité, ce que révèlent les dyschronies gestuelles étudiées dans le chapitre précédent. Nous allons d'abord étayer en

quoi consiste cette standardisation précisément par les attitudes corporelles, avant de montrer en quoi les demandes des clients demandent une personnalisation qui peut sembler divergente. Nous pourrions ainsi éclaircir par une nouvelle lumière les décalages inhérents à cette politique de standardisation entre le service tel qu'il est prescrit et tel qu'il est réalisé.

▪ ***Une standardisation des attitudes : les corps présents ou absents ?***

Cette standardisation des attitudes, nous l'avons vu, est constitutive d'un nouveau paradigme des pratiques de travail (confère chapitre 7, section 3). Ce qui nous intéresse plus spécifiquement ici est de qualifier ce processus de transformation en soulignant son ambivalence : les corps sont à la fois très présents et absents. Présents, car les positionnements, les attitudes et les mouvements sont constitutifs des gestes-frontières. Ces corps sont souvent représentés comme tels (confère la vignette ci-dessous), et la tenue debout, la proximité et les déplacements des agents sont travaillés dans le cadre de nouveaux espaces ou zones de service (espace de vente, point d'information mobile, etc.). Absents, car les corps en mouvement, à travers sa traduction opérationnelle, la mobilité des agents, est peu, voire pas travaillée, anticipée dès la conception de ces espaces et des services associés. C'est un sujet qui reste et demeure abordé d'un point de vue ergonomique ou lié à la santé au travail – en aucun cas lié à une composante essentielle du service. L'absence de ces corps en mouvement est particulièrement visible dans la prescription de cinq attitudes de services clés pour les agents : « être attentionné », « être proactif », « être positif », « être bienveillant », « être attentif ». Dans chacun ces items, les références aux corps sont constantes : « chercher le contact visuel », « accueillir le client en souriant », « avoir une posture ouverte et se tenir droit », « accompagner le client d'un geste de la main, paume ouverte », « avoir une voix posée » (extrait du document de communication interne à destination des agents commerciaux « les 5 attitudes de service »).

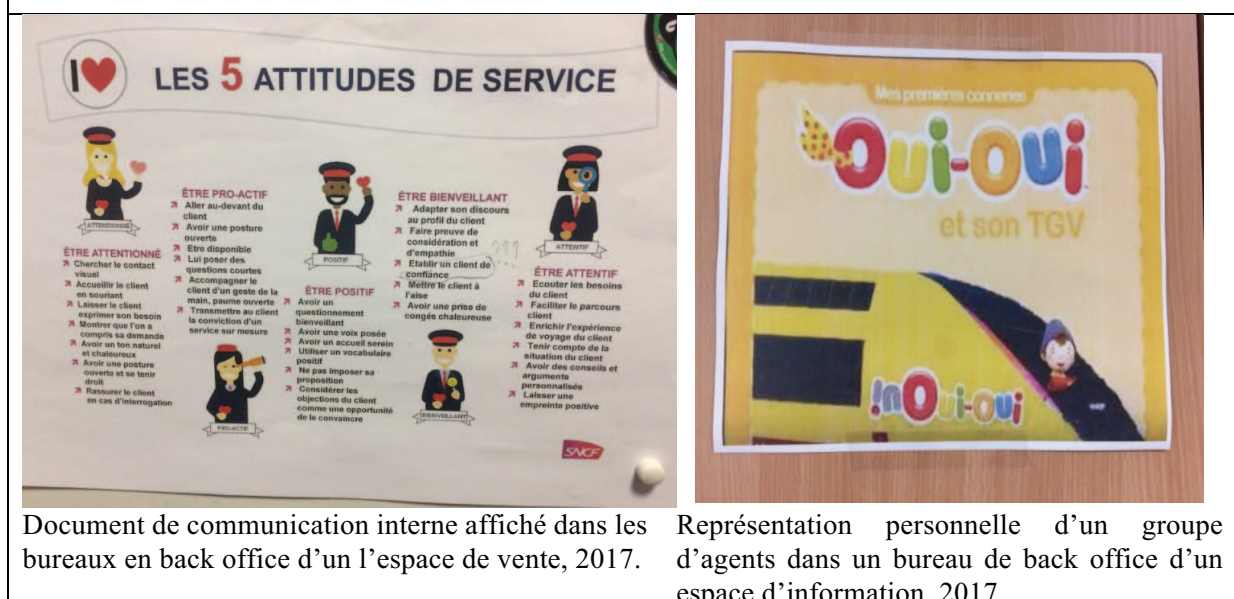
On notera néanmoins combien ces propositions se réfèrent à des pratiques qui demeurent fixées. A aucun moment il est question de mouvement, où l'attention se traduirait par un positionnement dédié. Ces attitudes se réfèrent très exactement à une logique de personnalisation que véhicule cette standardisation dans la qualité de service parmi lesquelles on citera les injonctions suivantes : « rassurer le client », « être disponible », « transmettre au client la conviction d'un service sur mesure », « considérer les objections du client comme une opportunité pour le convaincre », « mettre le client à l'aise », « faciliter le parcours du client », « enrichir l'expérience de voyage du client » (extraits du même document). Ces propositions sont particulièrement intéressantes car elles traitent bien de la thématique corporelle et

émotionnelle, tout en ne l'intégrant pas comme une composante de la scénarisation de ces espaces en gare. Autrement dit, si les émotions à transmettre sont bien normées, ces attitudes corporelles, telles qu'elles sont décrites ici, ne sont en rien performatives de transitions ou d'agencement de l'espace par ces pratiques. Elles semblent alors nourrir des jugements satiriques de la part des agents en gare comme le montre la représentation de « Oui-Oui et son TGV », à l'occasion de la sortie de la marque TGV « InOui » lors de l'été 2017. Le choix de ce personnage ne semble pas anodin : héros de la littérature enfantine, le personnage de « Oui-Oui » est bien celui qui dit « oui » à tout, et dont tous les problèmes se trouvent toujours résolus. Nos entretiens soulignent cette interprétation, où le manque d'anticipation (ou ici, de communication aux agents) de la prise en charge en horaire tardive dans un contexte de fermeture d'un point d'accueil est caractéristique d'un monde de « licornes et de bisounours » :

« Enfin ça va être un bordel sans nom. Donc la question prise en charge client jusqu'à 21 h, ça ne posera pas de problème. À partir de 21 h, puisque visiblement c'est peut-être utopique encore, avec des licornes et des bisounours, mais il y aura peut-être plus de trains en retard à partir de 21 h ! » (Entretien avec un agent d'escale).

C'est précisément le fait de ne pas intégrer les situations critiques qui nourrit selon nous une appréciation satirique de cette normalisation des attitudes. Dans la vignette ci-dessous, on en voit une double représentation visuelle : la représentation graphique (à gauche) des agents souligne des attitudes qui restent linéaires et fixées, en opposition avec le graphique satirique (à droite). Seule la proposition « tenir compte de la situation du client » semble trancher, en demeurant pourtant isolée.

Vignette 32: Les attitudes de service, une standardisation par les postures



Nous caractérisons ces corps par cette présence ambivalente – où les corps sont comme désincarnés. Ce processus de transformation de la relation client rentre alors d'autant plus en opposition avec le processus de personnalisation du service en situation, répondant à une logique d'exploitation (comprenant des périodes d'affluence, des situations critiques). C'est le caractère temporel de ce décalage qui émerge par l'étude de pratiques *in situ*.

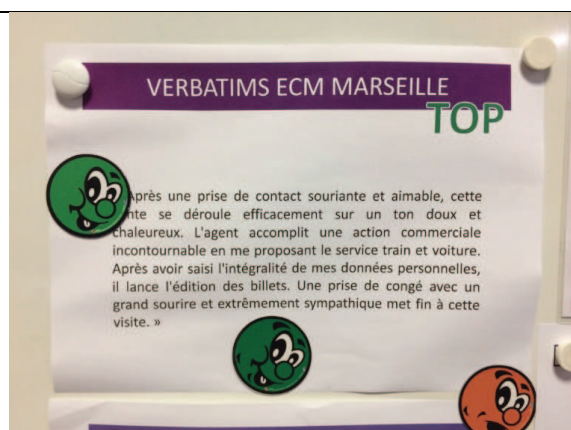
▪ ***Une demande de personnalisation en situation***

Le processus de transformation auquel se heurte en effet à la personnalisation de cette relation en situation. En étudiant, les pratiques *in situ*, nous avons pu souligner ce décalage entre les items de standardisation et de personnalisation. Prenons d'abord le cas de l'embarquement via le dispositif de portes automatisées. La question des « accompagnants » revient régulièrement comme un sujet considéré comme épineux. En effet, la pratique telle qu'elle est normée, n'autorise aucun accompagnant de voyageur à passer ce dispositif d'embarquement. L'objectif est toujours celui d'une politique anti-fraude qui vise ainsi à filtrer le plus finement possible les voyageurs entrants dans le train. Dans un espace tel qu'une gare, les exceptions sont nombreuses, elles deviennent récurrentes. La politique de standardisation (en termes de qualité de service) demande à l'agent une posture « personnalisée » et « bienveillante », tout en se confrontant à un appareillage normatif très rigide :

« Tu verras que c'est très compliqué. « Le petit de 12 ans, je peux l'accompagner ? » – « Non Madame ». Eh le petit qui se met à pleurer. Bon ben tu lui ouvres, et si tu fais une exception, forcément, tu en fais plein ! La petite Mamie qui elle a 60 ans avec ses trucs : « Je peux l'accompagner ? ». – « Non Monsieur ! ». Bon ben allez-y, je vous ouvre. Mais au final, tu ne fais que ça ! Parce que il y a le côté humain aussi à bien à prendre en compte quoi ! Tu vois ? Eux c'est facile de nous dire : « zéro accompagnateur ! Ça s'arrête ici ! » Mais quand tu vis le truc dedans, c'est pas forcément évident » (entretien avec un agent de vente).

Un second exemple de cette dyschronie organisationnelle concerne les critères de performances d'un espace de vente (chiffre d'affaire, prescription digitale, prise de coordonnées, respect du dialogue client) et les situations qui demandent une prise en charge rapide, en particulier dans les périodes d'affluences. Nous ne sommes bien ici dans un conflit temporel, visible au niveau de la gestion de la file d'attente. Ces situations deviennent alors le lieu d'injonctions contradictoires, entre une prise en charge standardisée, respectant un certain rythme, pouvant devenir trop lent dans le cas d'une situation critique. Dans la vignette ci-dessous, nous proposons une mise en tension des composantes de ces dyschronies : à gauche, le verbatim tiré de l'enquête client mystère, louant la prescription lors de la vente ; à droite, une situation de forte affluence dans le même espace. La photographie est prise d'un poste de vente.

Vignette 33: Dyschronies organisationnelles dans les critères de performances



Extrait d'une enquête client mystère, affichée dans les bureaux de back office de la gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.



Photographie : affluence dans l'espace de vente en fin de journée, gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.

Les dyschronies gestuelles cristallisent et amplifient les dyschronies organisationnelles. La succession, la juxtaposition, voire l'imbrication de gestes-frontières dans le cas d'une pratique de vente soulignent en effet une ici une dyschronie organisationnelle entre une logique de standardisation et une logique de personnalisation. L'étude de ces dyschronies – gestuelles et organisationnelles – fait ici apparaître une tension encore distincte : le conflit temporel peut précisément survenir entre ces pratiques gestualisées et les normes dictées à un niveau organisationnel. **Les gestes ne sont ici plus seulement les révélateurs, mais ils amplifient, voire ils créent des conflits temporels que tendrait à effacer une standardisation uniforme par les dialogues, les gestes-métiers et les attitudes.**

Pour le montrer, nous mettons en écho ici la standardisation des postures avec certains extraits analysés dans la section précédente (confère 9.1 les dyschronies gestuelles). Cette lecture par les dyschronies, soulignant que la temporalité génère des conflits visibles dans l'espace, nous permet de renouveler la lecture des normes et des pratiques. La lecture de ce tableau nous montre, au-delà du simple écart entre la norme et la pratique réalisée, souligne une évolution de perspective sur le corps : tel qu'il est normé, il est fixé – tel qu'il est vécu, il est mouvant, par l'introduction de situations discontinues. Espace, temps, matérialité et corporéité sont ainsi des expressions simultanées que révèlent les pratiques de travail. Nous avons débuté volontairement notre analyse des résultats par les pratiques, pour remonter à ce niveau organisationnel qui tend à effacer ces conflits de temporalités.

Tableau 35: Des dyschronies gestuelles effacées par une standardisation organisationnelle

Exemples étudiés	Dyschronies gestuelles	Standardisation organisationnelle	Personnalisation
<i>Temporalité</i>	Pratique d'embarquement : conflit temporel dans la juxtaposition d'un geste frontière filtré fermant ou ouvrant l'accès du dispositif à des personnes accompagnant les voyageurs.	Pas d'accompagnants autorisés à traverser les portiques d'embarquement.	Prendre en compte les clientèles sensibles.
<i>Spatialité</i>	Pratique d'accueil dans un espace fermé : conflit temporel entre un geste-frontière filtré (fermant l'espace pour orienter chaque client), un geste-frontière scénique dans une posture d'information, et un geste-frontière directionnel qui va aller accompagner une clientèle sensible.	Accueil et orientation de chaque personne entrant dans l'espace de vente.	Laisser le client exprimer un besoin particulier (statut prioritaire en raison de son statut de grand voyageur par exemple).
<i>Matérialité</i>	Pratique de vente dans un espace « express » (tenue debout) : conflit temporel entre un geste-frontière isolant (rythme lent, posture de vendeur conseil), et un geste-frontière directionnel qui vise à aller accompagner la clientèle auprès de l'automate de paiement.	Vente express dans espace conçu pour des opérations de vente rapides.	Etre bienveillant et proactif dans l'aide dont peut avoir besoin une clientèle âgée par exemple.
<i>Corporéité</i>	Pratique d'information dans un espace ouvert : conflit temporel entre un geste-frontière atmosphérique (projection temporelle dans le futur du voyage), et un geste-frontière scénique qui vise à créer un effet de saturation autour du personnel en visibilité en gare.	Créer une expérience émotionnelle : « enrichir l'expérience de voyage du client » (document 'attitudes de services').	« Etre disponible » à toutes demandes, la visibilité dans un espace ouvert créant un effet de rassemblement autour de ces agents.

9.2.2 La gestion de flux dans un espace segmenté

Dans cette section, nous allons analyser le conflit temporel d'une gestion de flux dans un espace devenu de plus en plus segmenté. Dans la partie méthodologie ainsi que dans le premier chapitre de nos résultats (chapitre 7), nous avons vu comment les gares ont été et sont conçues pour gérer de la masse et des flux toujours plus importants. Dans le même temps, l'ouverture à la concurrence a amené les transporteurs à vouloir se différencier, ainsi que les services à se développer. La branche SNCF Voyages (TGV), par exemple, développe sa connaissance client et personnalise ses services. La gestion de flux pour optimiser le transport demande un cadencement bien différent d'une gestion de flux d'individus ciblés. En termes de gestes-frontières, lors d'une gestion de flux, on observera plus de gestes-frontières scéniques et de gestes-frontières filtrés, alors qu'une gestion de clients demandera davantage de gestes-frontières isolants et directionnels par exemple. Ainsi, on comprend bien que la répartition des gestes-frontières ne sera pas la même selon que l'on se situe dans des flux anonymes ou ciblés (reconnus par des dispositifs, outils, et dialogues client). Cette gestion des flux présente ainsi une série de conflits temporels selon que l'on considère la circulation des flux ou la segmentation de l'espace. On traitera des dimensions suivantes, objets de nombreux débats dans la conception du service en gare : le positionnement d'un espace ; l'aménagement d'un espace ; et enfin la pratique de gestion de flux par les agents. Ces trois thématiques font l'objet de conflits temporels, cristallisés au sein de gestes-frontières.

- ***Le positionnement d'un espace de service : flux versus coûts***

Le positionnement d'un espace de service est la première expression d'un conflit de temporalité entre une gestion de flux et une gestion d'individus. Le caractère dyschronique du conflit révèle un conflit de temporalité entre deux processus : la gestion de flux et la logique de valorisation économique de l'espace. Ce conflit se révèle dans les logiques de positionnement des espaces en gare. Le positionnement des espaces comme les espaces de vente et d'information sont historiquement en cœur de gare. Ils sont situés, par exemple, en face des voies ou à proximité immédiate. Ce positionnement répond à un objectif de fluidité dans les flux – l'accès au train sera par exemple facilité car tel espace de service se situe à proximité. Les débats actuels sur le positionnement consistent à remettre en question ces emplacements en cœur de gare pour se déplacer dans des zones où le prix au mètre carré sera moins onéreux. Cette relocalisation implique une moindre visibilité et par conséquent, pourrait accentuer une fréquentation déjà en

baisse. Nous observons ici un conflit de temporalité entre un positionnement optimal pour les flux ou un positionnement optimal pour les coûts :

« Pour le moment, on est bien placé parce qu'on est placé visible du client et ça qui est important. Après, si notre stratégie, c'est de se dire on veut avoir de moins en moins de clients à la vente bah non, faut pas se mettre au milieu quoi. Enfin si tu veux pas voir les gens, faut pas te mettre là où tout le monde te voit quoi » (entretien avec un chargé de services).

A ce titre, le positionnement du nouvel espace de vente en gare de Paris-Montparnasse a été sujet à débat, en particulier lors de son ouverture. Le nouvel espace bénéficie d'un bien meilleur positionnement que l'ancien : en effet, il se situe juste à proximité des quais, il est donc visible des voyageurs montant ou descendant du train, en particulier des TGV situés dans cette zone. L'espace affiche clairement le sigle SNCF et est travaillé dans un design transparent, de qualité :

« Mais si tu regardes bien, ne serait-ce que la boutique voyage aujourd'hui qu'on a créé, elle est quand même hyper belle, hyper visible et elle marquette à fond SNCF. Quand tu te mets à l'extérieur, devant que tu regardes les enseignes lumineuses, le machin et tout... c'est beau » (entretien avec un responsable marketing).

Ce positionnement, allié à l'aménagement de l'espace, attire des flux importants. Au regard de l'ancien espace de vente qui était derrière la plateforme, cet espace attire toutes sortes de questions qui n'ont potentiellement rien à voir avec l'offre de vente que propose l'espace. Comme le souligne cet agent de vente, cela amène en particulier des demandes d'informations concernant l'état des circulations. Or, comme nous le savons à présent, les pratiques de vente et d'information demeurent scindées :

« On a aussi beaucoup de clients en cas de problème de circulation qui viennent nous voir directement. Le problème c'est que nous à la vente, on est quasiment les derniers avisés des problèmes de circulation. C'est plutôt le BV face à la voie 17, l'accueil qui ont la haute main sur ce type d'informations. Bien sûr, il suffit d'avoir une tablette ou un téléphone ou d'appeler le COE pour obtenir quelques informations, mais encore faudrait-il avoir le temps de le chercher, d'avoir le matériel, (...) ou les agents présents pour le faire » (entretien avec un agent de vente).

Nous sommes donc face ici à un conflit entre un espace bien positionné pour les flux mais ne pouvant répondre à toutes les demandes clients, et un espace moins bien positionné pour éviter ces flux considérés comme intempestifs. Dans une logique de réduction des coûts structurels de distribution, on remarque comment la stratégie s'oriente plutôt vers un évitement des flux. Cela peut sembler paradoxal pour une activité de distribution qui, dans d'autres contextes, rechercherait au contraire à attirer le maximum de clients potentiels.

▪ **L'aménagement d'un espace : gérer le flux entrant**

Un second débat récurrent est celui de l'aménagement d'un espace pour gérer le flux entrant. Si l'on considère les espaces fermés qui concernent nos trois pratiques étudiées, cela concerne davantage l'espace de vente et le salon grand voyageur. En effet, l'espace d'information porte moins ce questionnement en ne segmentant pas, à date, ses entrées. Le caractère dyschronique de la gestion de flux réside dans un conflit temporel entre deux processus : la gestion de flux qui vise la fluidité, et la conception d'un espace visant à segmenter ce flux entrant en catégories. Ici aussi, les gestes-frontières révèlent des dyschronies organisationnelles entre la gestion de flux et la gestion de clients dans l'espace. Dans ce cas précis, le concept met en avant, dans son design, une large ouverture avec plusieurs entrées par exemple, alors que la segmentation de cet espace demande à vérifier quelle est la demande de chaque client. On a ici un conflit temporel dans la gestion de cette entrée, qui peut devenir problématique dans le cas de clients « à valeur », pour lesquels l'entreprise veut développer un service individualisé et attentionné :

« Oh c'est vrai aussi que l'infrastructure est pas idéale notamment dans le flux des entrées et des sorties du client parce que nous-mêmes quand un client veut rentrer, on ne peut pas l'empêcher puisqu'il peut très bien vouloir aller sur une borne de service, ou demander où sont les toilettes. Voilà, et puis après (...) c'est gênant parce que on a 20 personnes devant moi et puis il y a une personne derrière qui nous tape dans le dos en disant : « qu'est-ce que je fais, qu'est-ce que je fais ? Ben on lui dit : « prenez le gère-file ». Et puis, là il râle : « moi, je suis Pro » par exemple » (entretien avec un agent de vente).

On voit ici que le geste-frontière filtré cristallise une dyschronie organisationnelle entre une gestion de flux et une gestion de clients pris un par un. Dans la pratique d'accueil réalisée par l'agent AEV (animateur espace de vente), on voit que l'accent est mis sur la gestion du flux entrant, tout en prenant en compte ces demandes individuelles :

« En temps normal, la vraie mission d'AEV c'est vraiment de filtrer chaque personne et d'en refouler un maximum sur BLS, internet ou sur prise de rendez-vous. Toutes les personnes qui n'ont pas des choses simples à faire, qui n'ont rien à faire dans une boutique. Puisque nous aujourd'hui, on est là pour faire de la fidélisation, etc., des nouvelles relations, etc. Donc, la personne qui veut un billet très très simple sans rien, normalement ces personnes-là on est censé les refouler. Aujourd'hui, on fait pas ça. On fait de la... de la masse. On fait du flux » (entretien avec un agent de vente).

On observe le même débat avec les évolutions envisagées pour le salon grand voyageur. La question d'intégrer une pratique de vente dans cet espace a plusieurs fois été soulevée, dans le cadre d'évolutions de design de ces espaces. Cela peut en effet être envisagé pour désengorger les espaces de ventes, et libérer la clientèle professionnelle de flux importants lors de ses déplacements. L'idée sous-jacente est que plus on est un client à valeur ou sensible, plus on a

la possibilité de s'extraire du flux. Ce flux entrant constitue ainsi un conflit temporel avec la demande d'un service personnalisé – ce conflit étant visible dans les pratiques.

Dans la vignette ci-dessous, on peut voir comment la segmentation des services s'additionne à un espace ouvert à tous : à gauche, l'entrée (avec l'animateur espace de vente, de dos), est destinée à tout voyageur entrant. À droite, on observe une file d'attente dédiée pour les « clients pro ». Ces deux photographies, prises dans le même espace au même moment, révèlent un conflit de temporalité entre une gestion de flux, et un profilage quasi individualisé des flux, le tout dans un même espace de vente. Nous comprenons ici visuellement comment une segmentation de l'espace (une expression visible) est ici créatrice de discontinuités (induite par la répartition du flux entrant entre les files d'attentes prioritaires ou non). Ici, la juxtaposition de gestes-frontières (filtré et scénique) cristallise une dyschronie organisationnelle entre la gestion de flux et d'individus.

Vignette 34: Gestion de flux et discontinuités spatiales



Photographie : l'espace d'accueil dans l'espace de vente de la gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.



Photographie : la file dédiée « Pro express » dans l'espace de vente de la gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.

▪ ***La pratique de gestion de flux : orienter versus regarder***

Dans nos observations et entretiens, nous avons pu voir combien la gestion de flux était bien une pratique en soi, demandant des schémas de connaissances mobilisables par un individu ou un groupe d'individus. Le flux, comme nous l'avons vu dans le chapitre 7, présente en effet des représentations variées entre un agent qui a, ou non, l'habitude de les côtoyer. Les gestes-frontières présentent ici un nouveau conflit de temporalité dans la pratique même de cette gestion de flux : on observera tantôt une pratique qui vise à orienter les flux (dans le cas d'un

geste-frontière scénique), tantôt une pratique qui cherche à les éviter (dans le cas d'un geste-frontière qui demeure isolant). Cette dyschronie gestuelle révèle une dyschronie organisationnelle dans la représentation du flux : foule versus clients, il nous semble que nous analysons ici la résurgence d'une thématique historique dans le transport ferroviaire.

On repère déjà combien la gestion de flux demande une compétence de la part d'agents qui n'en ont pas toujours l'habitude. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 7, l'intégration d'un espace urbain vient modifier l'environnement dans lequel s'inscrit la gare. Or, les pratiques d'accueil et d'information demeurent inchangées. Nous sommes ici dans le cas d'une dyschronie où les processus de transformation ne se rencontrent pas de manière synchronique, alors que certaines règles en demeurent indépendantes. Autrement dit, la modification de l'espace-temps n'a pas influé sur la manière dont sont conçues ces pratiques. Il en résulte un décalage entre la pratique et l'espace-temps dans lequel elle se situe. Dans les représentations des métiers (section 7.3), la manière dont les agents se projettent dans le flux est différente. Avec le développement d'une organisation polyvalente, avec de nouvelles missions comme l'AEV (Animateur Espace de Vente), la pratique de gestion de flux dépasse le strict cloisonnement des métiers et devient une compétence partagée à la fois par des agents de vente et des agents d'escale. Malgré cette pratique qui est commune, les différences selon les agents demeurent notables. En réalité, malgré des missions communes, l'organisation en intermétier maintient la distinction entre deux métiers : les agents d'un métier sont « prêtés » à l'autre le temps d'une mission, mais il n'y a pas un seul métier au sol. Certains aspects de la pratique, comme le partage de représentations communes, ne sont pas partagés.

C'est précisément le conflit entre le processus de changement organisationnel (ici, l'intermétier), et la pratique du métier (ici, la représentation du flux) qui forme une dyschronie. Par exemple, un agent de vente qui aura des missions d'embarquement dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail, considère une gestion de flux comme de l'« abattage » :

« Il n'y a aucun intérêt, il n'y a aucune valorisation à faire ce métier-là. On fait vraiment de, on dégage du flux quoi. Je t'invite à le faire pour t'en rendre compte (...). Parfois on se retrouve avec des grosses journées, des trains, des UM, des arrivées, des départs sur les mêmes quais, et là c'est vite fait, c'est vite le bazar. Et c'est de l'abattage, c'est de l'abattage quoi (...). Nos clients sur les quais sont vraiment traités comme du bétail. Donc, nous on aime pas faire ça ... C'est pas nos habitudes de travail. On aime bien faire notre travail, on aime bien faire vraiment quelque chose de propre. Et là c'est vraiment... c'est dégueulasse comme travail, quoi » (entretien avec un agent de vente).

Au contraire, un agent d'escale se projette plus facilement dans cette gestion de flux, il l'intègre comme une réelle pratique. Les flux sont anticipés et réglés à l'aide de gestes techniques par exemple, comme c'est le cas ici pour régler le fonctionnement d'un escalator :

« Un exemple tout bête, par exemple je vois qu'il y a un groupe de 300 enfants, l'escalator est dans le mauvais sens, bon je vais l'échanger, voilà je vais tout faire pour que le flux des voyageurs soit... soit correct. Donc c'est voilà, tu es responsable de la bulle et du périmètre Pasteur » (entretien avec un agent d'escale).

Dans le cadre d'une conduite du changement sur les métiers commerciaux au sol, l'objectif est bien d'habituer l'ensemble des agents à cette pratique de gestion de flux. Celle-ci n'est pas intégrée de tous, que ce soit de la part d'agents de vente ou d'agents d'escale qui avaient l'habitude de rester dans une bulle accueil : « les agents doivent s'habituer à sortir de l'espace fermé du BV et à être présents dans les flux » (extrait du journal de bord, octobre 2015). Cette pratique de gestion de flux présente en effet un décalage avec une représentation du flux de la part d'agents fixes, ayant peur, voire se cachant des flux. Loin de les orienter, ils en sont, parfois, les spectateurs étonnés :

« Ça nous est arrivé des fois de monter à l'étage et prendre une photo par la fenêtre parce qu'on voyait la marée humaine qui allait jusqu'à l'accueil justement » (entretien avec un agent de vente).

Ces pratiques révèlent un conflit de temporalité qui dépasse la simple expression de ce geste, se référant à un débat historique entre un transporteur de flux tendant à devenir un transporteur de clients, connus, à travers une relation client personnalisée.

9.2.3 Fluidité versus saturation

Enfin, ces dyschronies gestuelles révèlent un conflit de temporalité organisationnel entre la fluidité et l'effet de saturation dans les espaces. Ces deux objectifs, parfois en contradiction dans les situations étudiées, se traduisent par des conflits de temporalité au niveau des gestes-frontière. Tout comme mentionné dans les deux précédents paragraphes, les dyschronies gestuelles révèlent et incarnent ces tensions. Nous explorerons ici deux cas : la pratique d'embarquement (entre un objectif de fluidité face à des flux importants et un objectif de lutte anti-fraude qui peut saturer le dispositif) ; la pratique de prise en charge en situation perturbée (entre un objectif de fluidité face à des flux conséquents et un objectif de personnalisation de la prestation qui peut saturer l'espace). Dans les deux cas, la gestion de flux rentre en conflit temporel avec un effet de saturation pouvant rapidement survenir dans ces situations critiques. C'est particulièrement vrai dans les trois grandes gares où nous avons mené notre étude.

▪ ***L'embarquement : lever ou maintenir le dispositif***

La pratique d'embarquement présente un cas intéressant pour le lire à travers la notion de dyschronies. En effet, nous avons déjà exposé des dyschronies gestuelles importantes sur ce dispositif : on rappellera ici la juxtaposition de gestes-frontières sur ce dispositif. Outre le geste-frontière filtrant visant à trier les clients dans un objectif de lutte anti-fraude, l'agent est en position de geste-frontière scénique pour donner une information, créer un point de contact. Il peut aussi réaliser un geste-frontière directionnel pour montrer le fonctionnement du dispositif à un client ou lui montrer par un geste de la main, le passage qu'il peut emprunter. On pourrait même ajouter ici certains cas de gestes-frontières isolants, si la personne est en situation de fraude : l'écran au-dessus du dispositif affiche alors une croix rouge qui interdit le passage. Lors d'un passage forcé de portes, l'agent de sécurité est situé en-deçà du portique. Cette accumulation crée ainsi des conflits temporels au niveau des gestes eux-mêmes.

Dans nos observations, nous comprenons que cette juxtaposition de gestes dessine un conflit à un autre niveau : fluidifier le passage, ou respecter cette normalisation de gestes au risque de créer un effet de saturation. En effet, cette pratique présente la particularité d'être extrêmement contrainte dans sa gestion de flux : dans le cas d'une rame dite à « unités multiples » (deux trains collés ensemble), ce sont près de 900 personnes qui doivent passer en moins de vingt minutes par ces quelques portes d'embarquements. Le fait que ces portes soient situées devant chaque quai limite la place disponible pour en intégrer un plus grand nombre. Le cadencement est ainsi très fort, compte tenu de ces contraintes à la fois spatiales et temporelles. Il suffit alors que l'affichage du train soit retardé de quelques minutes pour que l'embarquement soit « levé ». Se joue ici une tension entre la fluidité et la saturation de cette zone. La juxtaposition de gestes ne fait alors que refléter ce conflit entre un objectif de filtrage et de passage, que peut venir renforcer les contraintes liées à la circulation d'autres trains :

« Les quais sont trop petits. T'as 7 portes, t'as 7 portes donc, par exemple, il y a toujours un cas différent si tu veux. L'autre fois, il y avait une UM donc ça fait 20 minutes. Sauf que, en face, sur le quai d'en face, il y a un train qui arrivait au bout de 5 minutes. Donc en fait, ils ont consacré 4 portes pour l'arrivée du train...(...), ce qui fait que voilà, il y avait 1 000 personnes à passer sur 4 portes, avec des poussettes, avec des gens qui ne savent pas forcément... puisqu'il y en a plein qui arrivent avec des réservations, qui ont pas de pictogramme, ou qui ont pas de carte voyageur, tu vois, des billets d'agence, donc forcément la barrière elle s'ouvre pas toute seule, t'es obligé de les aider, enfin c'est... C'est un joli bazar, franchement l'embarquement (...). En fait, ils essaient de le faire tenir, jusqu'à temps où la queue c'est beaucoup trop long, donc là ils annulent l'embarquement, ils ouvrent toutes les portes et c'est libre quoi » (entretien avec un agent de vente).

L'objectif de fluidité, dans un espace-temps contraint, supplante celui du maintien de cet embarquement. Lors du test du dispositif, en gare de Paris-Montparnasse dès janvier 2016, ces « levées » d'embarquement ont été nombreuses – compte tenu de l'apprentissage nécessaire durant cette phase. Le fait de pouvoir observer une séquence d'embarquement a été difficile, notamment en période d'affluence, où ces levées sont, *de facto*, plus nombreuses. Les multiples discontinuités possibles jouent ici directement sur les artefacts matériels – en déterminant son usage.

Ce conflit de temporalité entre la fluidité du dispositif et sa possible saturation se joue aussi au niveau d'un autre dispositif d'embarquement : celui qui s'effectue à la porte de chaque voiture. Dans les trois gares que nous avons étudiées, ce dispositif a précédé une mise en place de portiques d'embarquements. Nous avons pu observer ce type de configuration dans les trois gares : Paris-Montparnasse, Bordeaux Saint-Jean et Marseille Saint-Charles. A Paris-Montparnasse, nous avons pu comparer le dispositif à la porte et avec les portiques automatisés. Les configurations sont variables par l'importance qu'elles donnent au dispositif matériel, et à l'expérience qu'elle propose aux voyageurs. En effet, un embarquement à la porte sera expérimenté par les agents comme plus fluide, car le flux présent est celui correspondant au volume présent seulement dans chaque voiture, et pas de l'ensemble du train, comme c'est le cas pour les portiques situés en tête de quais. Néanmoins, il est intéressant de constater combien le conflit de temporalité entre un objectif de fluidité, menacé par une possible saturation, se rejoue aussi dans cette autre configuration. Au regard de la situation décrite ci-dessus (la levée de l'embarquement), nous sommes ici face à une situation contraire : le geste-frontière filtré est maintenu, malgré un dysfonctionnement de l'outil ne permettant pas à l'agent de connaître la situation du client potentiellement frauduleuse. Dans ce contexte spatial moins contraint, plus fluide par une configuration d'embarquement à la porte, le maintien de ce filtrage semble ubuesque pour l'agent, alors que celui-ci n'est pas effectué techniquement :

« Pendant un an et demi, on allait là-bas sur le quai (...), c'est du contrôle visuel. Imagine-toi vis-à-vis des gens, le mec il est arrivé avec sa carte voyageur : « Merci Monsieur ! Bonne journée ! ». Mais imagine-toi l'image de la boîte, le mec quand il est assis dans son train, qu'est-ce qu'il dit ? Il se dit : « Qu'est-ce que c'est que ces clowns ? » (...). On contrôle, mais on ne contrôle pas, on ne peut pas ! Toute la matinée pendant 8 heures, c'est-à-dire que tu fais 8 trains, tu fais que du visuel. Mais je sais pas si tu te rends compte en fait du truc. En fait, ils te font faire une journée sur un train comme ça, mais eux c'est parce qu'en fait, je pense que tout est chiffré. C'est-à-dire voilà, c'est remonté. Oui j'ai tenu mes 8 trains, on a contrôlé 8 trains (...). Pendant plus d'un an, on a fait ça, Albane ! (...) C'est bidon, c'était un bordel, j'avais honte ! J'avais honte ! » (Entretien avec un agent de vente).

▪ **Information et prise en charge : un flux incontrôlé**

La prise en charge en situation perturbée peut aussi révéler combien les dyschronies gestuelles sont ici les expressions d'un conflit temporel entre fluidité et saturation. Ces dyschronies se retrouvent aussi dans une simple pratique d'information dans un espace, lors de périodes d'affluences. Le point commun de ces situations est que l'on se trouve dans des espaces fermés, clos, vers lesquels se retournent les flux, que l'on soit en situation de pointe ou en situation critique. Avec des pratiques de travail plus mobiles, l'expérience d'un espace saturé sera vécue de manière bien différente que l'agent assis derrière un guichet ou un comptoir. L'évocation des flux est ainsi très présente dans nos entretiens, alors même que ce n'était pas une thématique abordée dans nos questions. Ces flux incontrôlés perturbent le fonctionnement d'une pratique d'accueil en créant des mouvements, cette fois-ci chez les clients, cherchant à contourner ce dispositif. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, la situation est évoquée en ces termes par un agent de vente :

« Forcément, on s'est rendu compte au bout de quelques jours, voire quelques semaines, ben que les clients rentraient, prenaient des tickets n'importe où et n'importe comment, ils ne savaient pas où se rendre, prenaient d'assaut les quelques animateurs qui étaient présents sachant que quelques fois, ben on est pris 5 voire même plus de 10 minutes avec un client, ça peut arriver. Notamment, il faut pas oublier, il y a aussi des personnes à mobilité réduite qui peuvent rentrer, des gens qui ont, qui ont rien à voir avec la vente, mais qui demandent des renseignements pour X raisons, la photocopieuse, les toilettes, je t'en passe et des meilleurs. Donc, forcément, la salle était vite saturée » (Entretien agent de vente).

Le conflit temporel se joue ici entre un objectif de fluidité ou de saturation – la conception et la scénarisation des parcours clients appelant une fluidité, et l'objectif de filtrage appelant une possible saturation. Selon le concept (aménagement de l'espace), la **file d'attente** a ainsi changé de forme : de la queue traditionnelle en tenue debout, les mouvements se sont éclatés, l'attente est toujours réelle mais rendue invisible. En effet, le ticket d'appel permet à chaque client d'être appelé par un numéro, pouvant ainsi, en attendant, s'asseoir, rester debout ou même sortir quelques instants. Dans la pratique, ce système crée une saturation de l'espace, en particulier près des écrans d'appels (où le numéro est affiché). L'éclatement de cette queue en position assise donne même à celle-ci une certaine visibilité en l'étalant dans l'espace. De plus, ce système de ticket d'appel peut être contourné. Les propos sur le geste-frontière filtré pour l'AEV (animateur espace de vente) nous l'ont bien montré (confère sections 8.3 et 9.1). Ce conflit entre un espace fluide et saturé a même donné lieu à une pratique totalement déviante avec les normes du concept : l'installation d'un gère-file pendant quelques semaines, en gare de Paris-Montparnasse, pendant notre séquence d'observation (confère vignette ci-dessous).

Vignette 35: Une pratique déviante : résurgence de la file d'attente dans un espace de vente nouveau concept



Photographie : entrée de l'espace de vente de Paris-Montparnasse, Juillet 2017.



Photographie : le dispositif d'accueil dans l'espace de vente,

Dans un contexte de forte fréquentation dans ces espaces (cela a été le cas entre mai et juillet 2017 avec l'ouverture de ce nouvel espace de vente, renforcé par la mise en circulation de deux lignes à grandes vitesses à partir du 02 Juillet 2017), une forme historique de visibilité de l'attente refait ici surface. Elle est le fruit de l'initiative du management de proximité dans ces espaces de vente, à l'encontre des directives managériales provenant des directions centrales (métiers et aménagement). Elle intègre des discontinuités dans l'expérience des voyageurs, avec des voyageurs traités un par un, certains demandant du temps dans la prise en charge (on le voit par la position de l'AEV accoudé à la borne de tickets d'appel). Cette déviance par les pratiques et leur encadrement managérial, souligne cette tension à un niveau, non pas seulement gestuel, mais aussi organisationnel. La priorisation, entre fluidité et saturation de cet espace ouvert, ne semble pas tout à fait tranchée, ou dans tous les cas variable selon les interlocuteurs. Si la scénarisation du service recherche un objectif de fluidité, l'installation, qui aura été éphémère (plusieurs semaines) de ce dispositif montre que l'évitement d'une possible saturation demeure prioritaire. La prise en compte de ces flux dans l'orchestration des pratiques semble alors cruciale.

9.3 Résoudre les conflits de temporalité

Ces dyschronies, à la fois gestuelles et organisationnelles, sont au cœur des pratiques de travail des agents. Elles nous permettent de les lire sous un prisme nouveau, en considérant à quel point ces corps en mouvements sont les expressions visibles de transformations profondes.

La notion d'**ambitemporalité** (Reinecke & Ansari, 2015) souligne, comme point de départ, la présence de régimes dyschroniques dans les organisations : « Organizations in pluralistic environments straddle domains of activity and face multiple goals, interests, and priorities from different internal and external audiences (Kraatz & Block, 2008), **often with conflicting temporal demands** (Ancona et al., 2001) » (Reinecke & Ansari, 2015, p. 638). Au regard de ce phénomène, les auteurs soulignent deux mécanismes d'ajustement face à ces conflits de temporalités : temporalité réflexive, et reconnaissance d'interdépendances mutuelles. L'ambitemporalité est ainsi le processus d'ajustement à ces temporalités en conflit: « Ambitemporality is a continuous act of becoming, with emphasis on the process of ongoing change, adaptation, and learning, rather than on an arrived-at or ideal state of being » (Reinecke & Ansari, 2015, p. 639). Ces régulations participent à la construction émergente d'une compétence d'*ambitemporalité* chez les agents : la capacité de gérer différentes temporalités dans la même situation. Cette section donne à voir des pratiques liées à l'initiative des agents et de leur management de proximité, s'émancipant parfois des missions telles qu'elles sont normées dans les procédures et les textes de référence. Ce travail individuel, émotionnel et collectif est simultanément à l'expression de régimes dyschroniques dans ces pratiques.

Dans cette section, nous allons donc explorer comment les agents résolvent, ou tentent de résoudre ces conflits de temporalités. Nous distinguons ici trois niveaux : l'agent individuel avec un travail émotionnel (9.3.1) ; les agents en tant que collectif, avec des pratiques parfois déviantes pour gérer ces conflits (9.3.2) ; enfin le management de proximité de ces agents, travaillant avec eux au quotidien (9.3.3).

9.3.1 Résolution à un niveau individuel : le travail émotionnel des agents

A un niveau individuel, les dyschronies organisationnelles et gestuelles laissent place à un travail émotionnel au quotidien chez les agents en contact avec les clients, permettant de gérer à ce niveau des conflits de temporalités inhérents aux situations étudiées. Les pratiques de travail, telles qu'elles sont analysées dans les deux chapitres précédents (chapitres 7 et 8), sont propices à ces conflits de temporalités, mentionnés de manière plus ou moins explicite dans nos entretiens. L'observation participante nous a permis de souligner à quel point ce travail émotionnel est au cœur des pratiques en tant que réponse à ces conflits de temporalités. Ce que nous appelons travail émotionnel consiste tout autant à gérer ses émotions pour l'agent, que celles des clients concernés. Enfin, ce travail est lié à un apprentissage individuel des agents.

▪ ***Une « relation psychologique » : le rôle des émotions***

Analyser les pratiques de travail des agents commerciaux donne à voir une relation psychologique qui se joue dans l'interaction, dans différents types de configurations. A ce titre, les situations critiques renforcent cette importance des émotions dans la relation entre agents et voyageurs. Au-delà de mentionner la présence de ces émotions, nous considérons le travail émotionnel comme en partie constitutif de l'ambitemporalité. Le point de départ de ce travail émotionnel est bien la présence simultanée de temporalités potentiellement en conflit :

« Cette situation-là, tu vas pas l'apprécier des masses parce que tu dois renseigner tes voyageurs, tu dois les placer, tu dois être attentif (...). Renseigner les voyageurs qui sont pris de panique, ah ! J'ai loupé mon train, où je dois aller ? Putain, c'est pas possible, tu as ceux qui te posent des questions parce qu'ils sont à l'intérieur, ils trouvent pas l'espace de vente parce que tu as les travaux. Enfin du coup, tu as tout un mélange de... Trois, quatre, cinq situations différentes... » (entretien avec un agent d'escale).

Cette accumulation de situations est caractéristique des nouvelles pratiques de travail, plus mobiles, comme dé-fixées dans l'espace et le temps. Ces dyschronies gestuelles (dans le cas cité, par un effet de juxtaposition), incarnant des dyschronies organisationnelles (dans le cas cité, entre la fluidité et la saturation), bouleversent en effet l'équilibre initial fondé sur un geste-frontière dominant par espace. Dans le cas déjà exploré de l'espace de vente, l'intégration de gestes-frontières filtrés, scéniques et directionnels viennent contrebalancer un espace dominé historiquement par les gestes-frontières isolants. C'est précisément ce processus de transformation qui est sous-jacent dans les propos des agents considérant ces nouvelles pratiques comme opposées à leur travail initial :

« Le nouvel espace, c'est un peu plus fatigant, le fait de voir beaucoup de monde, le fait que (silence)... Ouais, de faire, et le fait de voir beaucoup de monde, donc au final, on n'arrive pas en fait à être opérationnel » (entretien avec un agent de vente).

Ce qui est désigné ici par « opérationnel » est bien la référence à l'activité de vente telle qu'elle est dans la pratique historique. Cette juxtaposition de temporalités demande ainsi de nouveaux ajustements pour l'agent habitué à une organisation spatiale et temporelle linéaire. La « relation psychologique » est alors au cœur de ce travail, particulièrement visible dans les situations critiques. Cette relation semble plus présente dans des espaces intégrant déjà divers gestes-frontières, comme dans la pratique d'information en espace ouvert.

« L'escale c'est plus psychologique si on peut dire. C'est plus une relation psychologique de savoir gérer les gens, leur humeur, voilà... Suivant comment ils se trouvent, et puis euh la situation de crise, les gens stressés et tout ça, qu'au guichet, on a un petit peu ça, mais, moins quand même, un peu moins quand même » (entretien avec un agent d'escale).

▪ *L'expérience ambivalente des émotions*

Cette relation psychologique amène donc les émotions à adopter un rôle particulièrement important dans la gestion de ces temporalités parfois contradictoires, visibles dans la diversification des gestes-frontières, des gestes et des mouvements associés. Ce rôle des émotions est ainsi comme crucial dans les pratiques, que ce soit à la vente, l'information, l'accueil et l'embarquement. Ces pratiques dessinent autant de situations où une discontinuité temporelle forte peut amener à une sorte de surcharge émotionnelle chez les clients. On l'observe particulièrement dans le cas de clients étant peu habitués à prendre le train – c'est tout à fait le cas pour la clientèle des trains TGV, où plus de 70 % sont des « occasionnels », c'est-à-dire prenant le train une à deux fois par an en moyenne, contrairement à d'autres transporteurs comme Transilien (transports dans la région Ile-de-France) où l'essentiel des voyageurs sont des clients dits « habitués ». Ces expressions de violence incontrôlées des clients sont nommées pudiquement par l'organisation les « incivilités »³⁴. Face à celles-ci, les agents peuvent chercher à restaurer un équilibre par le dialogue. Celui-ci apparaît comme un moyen propice à cette gestion des émotions. Le geste, couplé au discours, fait « redescendre (...) la tension » :

« Il faut savoir que voilà, j'ai appris à... comment te dire, à partir du moment où t'écoutes, j'ai, j'ai appris comment... comment faire redescendre, un peu comme tu peux les, la tension chez les clients. À partir du moment où tu l'écoutes, après, tu lui demandes, que tu lui donnes les informations, après, je dis pas que c'est valable pour tout. Je veux dire moi après, ça... ma satisfaction est là aussi. C'est de, de lui avoir donné, de l'avoir calmé, de lui avoir donné l'information, de l'avoir écouté, voilà, il y a tout ça que je faisais déjà » (entretien avec un agent d'escale).

L'équilibre peut être rétabli par ces émotions, nous l'avons vu. Cet équilibre peut au contraire être rompu lorsque ces émotions perdent ce rôle de catalyseur. Dans nombre d'entretiens, les agents évoquent ainsi des situations de violence des clients qui ont pu donner lieu à des « craquages ». Cette rupture dans l'équilibre initial semble montrer une logique d'inversement : les émotions ne sont plus utilisées pour « calmer » le client, mais constituent l'élément déclencheur d'émotions submergeant l'agent. Par cette expression, l'agent perd la position dominante que pouvait lui procurer la situation dans laquelle il se situait. Un de nos entretiens évoque explicitement ce cas de rupture :

³⁴ A ce titre, il sera intéressant de discuter les travaux de thèse d'Oriane Sitte de Longueval sur l'expérience de la violence (Sitte de Longueval, à paraître) : « Formes, expériences et mécanismes organisationnels de la violence dans la relation de service : le cas des agents commerciaux Transilien », sous la direction Jean-François Chanlat (Université Paris-Dauphine, laboratoire Dauphine Recherches en Management, à paraître en fin d'année 2018).

« Les vacances, l'été, quand il y a des retards importants, qu'on est suivi des bordels de trucs comme ça, tu flingues les vacances des gens. Je le sais, ils ont des gens derrière, tu leur niques les vacances. Ils se sont saignés toute l'année, machin. Et là, ça a été compliqué parce que moi, là, j'ai, j'avais pas eu de vacances donc j'étais vraiment, je pense... la SNCF coulait dans mes veines. Je crois que j'étais à fond dans trop d'empathie, et là, ouais j'ai pleuré en gare. Un truc qui m'était jamais arrivé quoi. Ça y est, j'ai craqué » (entretien avec une agent d'escale).

Ces cas de rupture sont plus souvent évoqués dans le cas de gestes-frontières isolants, dans des espaces clos. C'est précisément là où l'agent est, dans cette configuration, dans une relation instituant un rapport contrôlant avec le client en face. Le travail émotionnel consiste alors autant dans le fait de gérer ses propres émotions (fatigue, stress liés à une situation critique), que celles des voyageurs potentiellement très impactés par une situation critique. Il est particulièrement intéressant de voir que cette gestion des émotions passe en partie par le corps. Les émotions sont liées à des types de positionnements particuliers chez les agents. Par exemple, pour faire face à un flux important dans un espace ouvert, l'agent, par son positionnement, pourra « faire preuve d'autorité », et « montrer son leadership » :

« Ça a généré des peurs de travailler en milieu ouvert. Et on a eu des situations où t'avais quand même des agents qui savaient pas se positionner par rapport aux flux pour faire preuve de... comment dire de... j'arrive pas à trouver le mot, mais à un moment donné, il faut avoir du leadership pour gérer un flux client qui rentre dans ton espace. Il faut savoir te positionner, faire preuve d'autorité je dirais, sans pour autant être agressif, tout en étant extrêmement courtois et en apportant l'attention à chacun » (entretien une directrice métier).

▪ ***Un apprentissage émotionnel individuel***

Cet apprentissage émotionnel reste individuel, au sens où il provient de la seule initiative des agents. Dans nos entretiens et observations, ce travail émotionnel a été émergent de nos données. Il apparaît comme étant attaché à l'individu, lié au caractère de la personne, et en aucun cas considéré comme une compétence. Contrairement à une compétence reconnue comme telle, donnant lieu à un apprentissage et un suivi managérial, une caractéristique individuelle renvoie à un déterminisme de caractère tout à fait contingent. Tout comme cette compétence qui n'est pas instituée comme telle, l'adaptation des parcours ne paraît pas intégrée dans les perspectives d'évolution de ces agents :

« Ils te préparent pas à te protéger, tu vois il y a pas cette... euh, il y a quelques bribes de conversations quand il te recrute. Mais il y a pas de... t'es à l'accueil si t'es bien tant mieux, si t'es pas bien, tu es quand même à l'accueil. Si ce que je te disais au niveau des relations humaines, si le gars, il est doué, tant mieux, s'il est pas doué, c'est pareil. C'est pas un problème. Il rentre à la SNCF c'est pas... c'est pas, tu vois, c'est pas une entreprise comme une autre pour ça » (entretien avec un agent d'escale).

Le travail que nous avons pu mener en parallèle en directions centrales nous confirme que la gestion des ressources humaines se cantonne en établissement à un travail de dimensionnement, et que les évolutions des agents commerciaux se limitent majoritairement à évoluer de « grille » (c'est-à-dire de grade, et de niveau de rémunération), en restant dans le même métier. Cet apprentissage individuel de ce travail émotionnel appelle ainsi à des caractéristiques des personnes interrogées. Un agent nous confie de cette manière comment le fait d'avoir plusieurs enfants en bas âge l'entraîne au quotidien : l'habitude des « mômes (...) toujours en train de me harceler de questions » semble ici aidante.

« Après, comment tu fais, comment tu fais... Je sais pas comment tu peux, comment on gère ça. Chez moi, j'ai de la chance d'avoir des enfants. Sérieux hein, ça m'aide énormément. Parce que j'ai toujours mes 3 mômes qui sont toujours en train de me harceler de question machin, à un moment donné, tu te, tu te coupes un petit peu et que tu restes concentrer sur ce que t'es en train de faire au moment où tu es en train de le faire. Tu vois ce que je veux dire ? » (Entretien avec un agent d'escalade).

Enfin, certains cas nous montrent, au-delà d'une rupture dans le travail émotionnel, un échappement à celui-ci, en cherchant à s'en distancier. En effet, nous avons compris que cette gestion des émotions provenait de la libre initiative des agents, recourant à des caractéristiques individuelles et non de compétences instituées comme on pourrait l'imaginer. De fait, certains agents, dans l'incapacité de gérer ces émotions, cherchent à éviter les situations créatrices de ces conflits de temporalité. Nous considérons ici l'expression d'une possible violence dans la relation client comme une résultante de dyschronies gestuelles, renvoyant à des dyschronies organisationnelles par définition hors du périmètre de l'agent. Cette analyse par les dyschronies nous invite à lire les situations d'absentéisme, très nombreuses chez les agents commerciaux, d'une manière renouvelée :

« Il y a beaucoup de personnes qui sont en maladie, quand ils ont été au filtrage. Parce qu'ils ont été victimes d'agressions verbales et physiques. Beaucoup de personnes qui ont été, au bout d'un moment qui ont craqué tu vois. Et c'était au filtrage quand il y a quotidiennement des incivilités, ou des agressions physiques et morales. Pas tout le monde est armé pour lutter comme ça » (entretien avec un agent d'escalade).

Ce travail émotionnel demeure ainsi à un niveau individuel et ce que nous appelons « compétence d'ambitemporalité » est liée à l'initiative des agents. Nous résumons dans la tableau ci-dessous deux cas de figure liés à ce travail émotionnel : une situation d'équilibre, et une situation de rupture, à laquelle on peut ajouter ici une situation d'« absence », autrement dit quand ce travail émotionnel est géré par la distanciation. La gestion des émotions de l'agent, mais aussi du client en sera modifiée. Nous voyons ici comment la présence ou non d'apprentissage (individuel) est structurante de la situation.

Tableau 36: le travail émotionnel des agents : entre équilibre et rupture

Effet du travail émotionnel	Emotions observées chez l'agent	Tactiques émotionnelles	Apprentissage
<i>Equilibre</i>	Empathie	«Redescendre la tension »	L'apprentissage individuel est lié à des caractéristiques personnelles.
<i>Rupture</i>	Identification	« Craquage »	L'apprentissage individuel donne lieu à des situations de rupture.
<i>Absence</i>	Distanciation	« Maladie »	L'apprentissage individuel consiste ici dans le retrait.

9.3.2 Résolution à un niveau collectif : jouer avec les règles

Les réponses à ces dyschronies gestuelles et organisationnelles s'observent aussi à un niveau collectif. Il est apparu dans l'analyse des pratiques de travail que la conformité à la règle était variable selon les situations et les agents considérés. Nous proposons ici de considérer ce rapport variable aux normes comme autant de réponse à un niveau collectif à des dyschronies gestuelles et organisationnelles. Nous reprendrons ici la description des gestes-frontières pour montrer en quoi les tactiques observées sont une réponse collective à des pratiques demandant de gérer plusieurs situations différentes. Cette succession, juxtaposition voire imbrication de gestes-frontières (confère section 1 de ce chapitre 9) donne lieu à des pratiques parfois déviantes pour y faire face. Nous considérons ici ces pratiques comme constitutives d'une compétence d'ambitemporalité, là aussi, fruit de l'initiative d'un collectif de travail.

Nous distinguons trois rapports aux normes : le respect strict de celles-ci ; le contournement de celles-ci ; et enfin leur enfreint. Ces pratiques sont récurrentes et étudiées au sein d'une même situation de travail (un même espace-temps, impliquant un même collectif de travail dans une même gare). C'est en effet particulièrement intéressant de considérer que ce rapport déviant à la règle n'est pas caractéristique de comportements isolés, mais bien une tactique instituée à un niveau collectif pour pallier à un espace-temps devenu dyschronique. C'est ici notre observation directe des pratiques, alliée à une connaissance fine des normes métiers, du fonctionnement opérationnel des espaces, et de leur concept d'aménagement qui nous a permis de dresser cette analyse. Ces tactiques s'émancipent toutes du cadrage strict du métier, tout en présentant des comportements variés au regard de ces règles écrites. Comme dans toute pratique de travail, la

négociation avec la règle joue ici un rôle important, que nous analysons ici sous le prisme de l'ambitemporalité.

▪ ***Respecter les règles***

Un premier type de réponse collective est ici le respect strict de la norme. Considérant combien la culture métier très présente chez les agents de vente et d'escale, ce respect est largement présent. Ce respect de la norme émerge à l'occasion de conflits de temporalités dans les pratiques de travail observées. Ce respect de la norme peut très simplement concerner la fonctionnalité d'un espace. Autrement dit, chaque espace (on parle ici d'espace fermé, de vente ou d'information), servant à des usages bien déterminés (confère chapitre 7 sur l'organisation spatiale), l'agent peut renvoyer un client si celui-ci n'est pas au bon endroit au regard de sa demande. On observe ici un respect strict de la norme sur les espaces et leurs usages. Ce cas est récurrent concernant les demandes liées à la vente dans un espace d'information, ou inversement :

« Je regrette, parce que quand un voyageur vient pour échanger un billet à la banque, on... On leur dit : « il faut aller au nouvel espace de vente. » Et donc cette personne, quelques fois, elle arrive du côté du NEV, du Nouvel Espace de Vente, et puis au lieu de s'arrêter, parce qu'elle ne le sait pas, elle vient à l'information et on la renvoie là-bas, et ça arrive souvent » (entretien avec un agent d'escale).

On observe exactement le même phénomène sur la pratique d'embarquement. Certains voyageurs, avant l'installation de ces portiques, avaient pour habitude de monter rapidement dans le train et d'échanger leur billet une fois à bord (s'ils avaient finalement changé d'horaire au dernier moment, notamment le cas pour les clients professionnels). Cette pratique des voyageurs n'est plus possible avec l'installation de ce dispositif matériel, instaurant une forte discontinuité dans leurs parcours en gare. En effet, pour passer ces portes, le voyageur doit être muni du billet pour ce train-ci. En dépit d'un service qui se détériore pour une cible de clients pourtant considérés comme privilégiés, le respect de la procédure induit à l'agent situé aux côtés de ces portes de dire « non dès le début » (extrait d'un entretien avec un agent d'escale). D'autres cas, enfin, démontrent un respect de la norme dans une configuration spatio-temporelle où l'agent peut faire preuve de davantage de pédagogie qu'une opposition frontale. Nous l'avons observé par exemple dans la pratique d'accueil, où un certain nombre de questions de la part des clients ne concernent pas le transport ferroviaire. Face à une demande d'achat d'un titre de transport urbain par exemple, un agent pourra expliquer au client qu'il n'est pas en mesure de lui répondre – comme on le voit dans l'extrait ci-dessous :

« J'essaie de leur expliquer que c'est un prestataire différent, que même s'il y a écrit gare de Bordeaux sur leur petit téléphone, c'est différent. J'essaie de les éduquer » (entretien avec un agent d'escale).

▪ **Contourner les règles**

Un deuxième type de réponse collective est le contournement de la règle. Dans une organisation spatiale et temporelle très normée, nous avons considéré à quel point les dyschronies pouvaient émerger. Les relations affinitaires entre les agents peuvent être une première occasion de contourner les règles, précisément concernant le circuit de l'information en gare. Nous avons vu, dans le chapitre 7 et 8, que les personnels en gare étaient nombreux, disposant d'ailleurs d'une tenue différente pour chacun d'eux. Prenons ici l'exemple d'un agent d'information type « gilet rouge », côtoyant un agent de vente dans un point d'accueil. Ce « gilet rouge » est ici un personnel prestataire, venu pour renforcer les effectifs sur une période d'affluence. Au contraire des agents SNCF, ce personnel n'est pas ou très peu formé, que ce soit sur les règles de vente et d'après-ventes, que sur les « attitudes de service ». Nous avons observé de nombreux allers-retours entre le personnel prestataire et SNCF afin de répondre aux questions des clients, l'un formant l'autre en situation. Nous l'interprétons comme un contournement de la règle à plusieurs titres : au regard de la scénarisation de l'accueil (qui cherche à fluidifier le plus possible les clients entrants en répondant le plus rapidement à leurs questions), et au regard de la formation de ce personnel prestataire.

L'agent SNCF est au cœur d'un personnel prestataire qui se développe : « gilets rouge » dédiés à l'information voyageur en période de pointe ; personnel dédié pour les clientèles PMR – personnes à mobilité réduite ; hôtes d'accueil dans les salons grands voyageurs ; personnel dédié pour le service « Junior & Cie » pour l'accompagnement d'enfants ; agents de sécurité. Ces personnels peuvent être plus ou moins autonomes. Si, dans certains cas, aucune relation n'est observée ou évoquée en entretien, ce n'est pas toujours aussi hermétique comme en témoigne le cas de la prise en charge des personnes à mobilité réduite. Face à une explosion de la demande (liée à l'ouverture du service à toutes les personnes à mobilité réduite et non plus seulement aux personnes handicapées), les agents SNCF peuvent souvent prêter main forte. Cet extrait d'entretien souligne à quel point ce personnel prestataire n'est pas identifié en gare par les voyageurs, qui se tournent vers un agent SNCF, pouvant alors contourner la règle en aidant le personnel prestataire :

« On ne connaît pas en fait, le personnel Itiremia, on sait même pas où il est. Enfin, il n'est pas identifié en gare. On sait pas qui aller voir, on ne connaît pas les heures d'ouvertures, on sait pas où il est. En fait, on se tourne vers un agent SNCF. Aujourd'hui, c'est comme ça que ça se passe. Et ça a énormément de valeur (...). On l'aide quand même, même si c'est peut-être dangereux, même si... il a pas

l'autorisation de le faire, il l'aide, il le monte dans le train, voilà » (entretien avec une responsable marketing).

Les gestes-frontières, en tant que pratiques, peuvent être, dans certaines occasions, une manière alors d'y répondre. Nous venons de le voir avec l'exemple ci-dessus d'un geste-frontière directionnel (accompagnement du client à mobilité réduite avec le personnel chargé de ce service). On le note aussi dans le cas d'un geste-frontière scénique – un agent de vente donnant une information sur la circulation des trains « comme un agent d'escale » (extrait d'entretien avec un agent de vente). Il y a ici contournement de la règle en tant que fonctionnalité de l'espace et des usages associés.

▪ ***Enfreindre les règles***

Un troisième type de réponse collective est l'enfreint des règles, souvent dans un souci de facilitation du travail, ou dans un souci de « se protéger ». De manière la plus courante, nous avons observé cet enfreint lors de situations critiques, en particulier lors de perturbations du trafic. En effet, dans ce contexte, respecter strictement la fonctionnalité d'origine des espaces semble plus difficile : il sera moins aisé de renvoyer un grand nombre de clients à l'accueil, surtout s'ils ont subi un retard. On note dans ce cas un enfreint de la règle sur l'édition de titres de rupture de correspondance (sigle RC00, en référence au nom de code sur l'outil pour réaliser cette opération). Ces titres sont, selon la procédure des gestes-métiers, édités par l'escale et disponibles au bureau d'information voyageur. Nous avons rencontré ce cas dans la gare de correspondance de Bordeaux Saint-Jean : un TGV en provenance de Paris a plus de trente minutes de retard, et un certain nombre de passagers ont manqué leur correspondance pour Arcachon. Les clients, mécontents, arrivent en partie dans l'espace de vente, à proximité des voies, situé dans le hall principal – et non pas dans le bureau d'information qui est habilité pour leur distribuer ces titres (et dont l'édition est déjà effectuée !). Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, on comprend en quoi l'enfreint des règles est ici un moyen pour délivrer un meilleur service au client impacté par ce retard :

« Les clients, ils vont au plus près. Il y a des agents, qui renvoient automatiquement les clients à la banque parce que c'est la banque accueil qui est censé le faire (...). Le mec qui s'est tapé une demi-heure de retard, (...), le renvoyer à l'autre bout, c'est juste hors de question, c'est se foutre de la gueule des gens » (entretien avec un agent de vente).

Un autre agent justifie cet enfreint de cette manière : « lui dire « faites demi-tour, allez ailleurs à l'autre bout de la gare », ça donne pas du tout l'impression qu'on a géré son problème, ça

donne l'impression qu'on se renvoie la balle » (entretien avec un agent d'escale). L'enfreint à la règle est ici tacitement accepté dans la mesure où il se justifie aisément au regard de la demande du client.

L'ouverture du nouvel espace de vente en gare de Paris-Montparnasse nous a fait voir deux cas d'enfreints des règles, et ce à un niveau collectif, relayé et discuté comme tel en dehors même de l'établissement concerné. Nous traitons ici du cas de l'installation d'un gère-file à l'entrée de l'espace de vente (évoqué dans la section précédente), ainsi que l'utilisation du bureau d'accueil pour réaliser des opérations rapides de ventes et d'après-vente. Ces deux cas ne sont ni prévus, ni autorisés par le concept de cet espace tel qu'il a été pensé dans son aménagement et son organisation. Le fait que ces deux enfreints aient été soulignés et traités en directions centrales révèle le caractère déviant de ces pratiques. L'installation d'un gère file à l'entrée a été observée après une période de forte affluence où les flux entrants n'étaient plus contrôlés : les personnes n'étaient alors ni accueillies, ni filtrées, d'autres se rendaient même dans cet espace pour bénéficier d'une attente confortable. Les agents, à la fois d'exécution et de management de proximité n'avaient plus la « maîtrise » du lieu de travail. Cette situation de « marasme » (extrait d'entretien ci-dessous) se caractérisait par une dyschronie gestuelle forte dans la pratique d'accueil. La description ci-dessous témoigne de cette juxtaposition de gestes-frontières, face à laquelle le gère-file a imposé un ordonnancement spatial et temporel :

« Parce qu'il y a encore un mois, il y avait pas de gère-file (...). Et on était 2-3 AEV et on avait constamment des gens autour de nous, c'était ingérable. Les gens prenaient 3-4-5 tickets. Ils savaient pas où ils allaient. Et en plus, il y avait un accès direct pour aller sur les bornes libre-service. Donc, tu vois un peu le marasme. On n'avait aucune maîtrise. Alors que nous, quand on est animateur espace de vente, on cherche avant tout à savoir la maîtrise de notre lieu de travail ce qui est logique. On est chez nous, c'est nous qui dirigeons. Si on ne maîtrise pas notre propre lieu, qu'est-ce qu'on fout là ? Les clients, ils sont perdus. Ils vont faire la loi non c'est pas possible... » (extrait formation AEV en gare).

L'utilisation du bureau d'accueil pour réaliser des opérations de vente est un second cas d'enfreint aux règles. Là encore, tout comme nous l'avons souligné pour le cas de l'édition des titres de correspondance, cet usage enfreint la règle de fonctionnement initial :

« De temps en temps, on utilise le front office (...). On a des choses très très simples. Des personnes qui n'ont pas besoin d'être dans les files d'attente. Qui n'ont pas besoin d'attendre pour ça. C'est-à-dire des remboursements de billets, des remboursements de bons de caisses. (...). On doit pas demander l'autorisation de qui que ce soit, on le fait. On la fait d'instinct parce que ça nous faisait chier de faire patienter quelqu'un une demi-heure » (entretien avec un agent de vente).

Dans le tableau ci-dessous, nous résumons ce « jeu avec les règles » sous forme de synthèse.

Tableau 37: Le jeu avec les règles : des pratiques collectives

Rapport à la règle	Tactiques observées	Verbatims illustratifs
<i>Se conformer à la règle</i>	Renvoi des clients dans le cas où ceux-ci ne se trouvent pas au « bon endroit » pour avoir réponse à leur demande.	« <i>Il y en a beaucoup qui ont tenté par exemple de dire : « bah j'ai pas de billet, je voudrais partir sur celui-ci, je veux payer auprès du contrôleur. » On leur dit non dès le début. Après oui éventuellement, on peut essayer d'appeler le contrôleur, et c'est lui qui décide. Mais on sait que quand il y a des unités de passage, c'est le billet de train concerné » (entretien avec un agent d'escale).</i>
<i>Contourner la règle</i>	Relations affinitaires entre agents SNCF (vente, escale) et entre agents SNCF et agents prestataires afin de répondre aux demandes des clients. L'objectif poursuivi est de répondre aux dyschronies gestuelles & organisationnelles.	« <i>Mais du coup, ils sont obligés d'aller à l'espace par exemple, information, sauf si on a l'information nous. Si j'arrive à la joindre. Oui oui, c'est ça. Si j'arrive à rejoindre l'accueil, je peux renseigner les nombres directement. Et leur dire « vous avez plutôt un train à cette heure-ci, ou un bus de par la situation », voilà » (entretien avec un agent dans un salon grand voyageur).</i>
<i>Enfreindre la règle</i>	Utilisation non prévue d'un dispositif matériel (gère-file, poste d'accueil) dans le but d'accéder aux demandes des clients. L'objectif poursuivi est de répondre aux dyschronies gestuelles & organisationnelles.	« <i>Après le gère-file, ils ont instauré le gère-file pour faire des essais, et le gère-file, c'est top aussi parce que du coup, les gens ils évitent de passer en disant : « oui non, mais non » – « Non, c'est pas une salle d'attente, vous ressortez, vous voulez aller où euh ? » Ça évite aussi aux gens de rentrer comme s'ils étaient chez eux quoi. Bon ils font la queue certes, mais euh... c'est pour mieux être servi derrière, j'ai envie de dire » (entretien avec un agent de vente).</i>

9.3.3 Résolution à un niveau managérial : le rôle du management de proximité

Nous verrons dans cette section le rôle du management de proximité dans la réponse à ces dyschronies gestuelles et organisationnelles. Tout comme le travail émotionnel (à un niveau individuel), et le jeu avec les règles (à un niveau collectif), les pratiques dites corporelles ont ici un rôle particulier. En effet, cette réponse passe par ce mode d'expression : tout comme le changement dans les pratiques réside dans la mise en mouvement des corps (confère chapitre 8), les pratiques présentent certaines réponses par ces mêmes corps. L'expression corporelle des pratiques prend ici toute sa dimension – que ce soit dans la constitution de gestes-frontières (confère la taxonomie, section 8.3), dans la manière où l'articulation de ces gestes-frontières peut former des dyschronies, et enfin dans les réponses apportées à celles-ci.

Nous nous centrons ici sur le premier niveau de management des agents dont les pratiques sont observées : les dirigeants de proximité (DPX), et leurs assistants (ADPX, ou présents dans les entretiens sous son ancien sigle, ACM). Les DPX ont en charge la supervision des équipes (vente ou escale, définition et évaluation des objectifs), en étant les interlocuteurs avec l'établissement (direction de la gare). Les ADPX, ont, quant à eux, un rôle davantage opérationnel. A la vente, on s'intéressera en particulier au rôle des « superviseurs » (gestion de l'espace en situation), plutôt qu'aux ADPX dits « fonctionnels » (étant chargés de provisionner l'espace en fournitures, documentations, argent). A l'escale, ce rôle d'orchestration est en partie réalisé par les « chefs d'escale », qui ont le même niveau hiérarchique que les DPX, tout en étant distinct d'eux dans leurs fonctions. Autrement dit, que ce soit à la vente ou à l'escale, le management (définition et évaluation des performances), est distinct de la supervision opérationnelle sur le « chantier ». Dans la section précédente, nous avons vu que les réponses pouvaient être apportées collectivement, incluant parfois le management de proximité présent sur site. Ici, nous nous centrons sur cette compétence d'orchestration que décrivent les managers de proximité eux-mêmes, grâce à nos observations, et aux entretiens que nous avons menés avec eux. Nous distinguons plusieurs rôles émergents par cette étude de terrain : un rôle de « pigeon voyageur » (transmission d'information) ; un rôle de « chef d'orchestre » (gestion du chantier) ; un rôle d'« extincteur » (renfort en situation critique). Enfin, nous concluons cette section en soulignant qu'à cette diversité de rôles s'ajoute un rapport hiérarchique complexe de ce management de proximité, en particulier la position des ADPX (assistants managers de proximité), qui n'a de managérial que le nom.

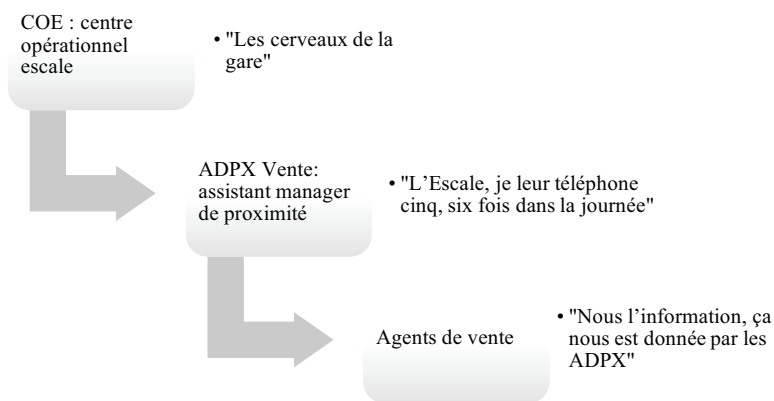
- ***Le rôle du « pigeon voyageur »***

Le premier rôle du management de proximité est ce qu'on peut appeler, de notre appellation, celui du *pigeon voyageur*, dans le sens de la transmission de l'information. Nous considérons ici le circuit d'information entre les espaces et métiers en gare comme une réponse à ces conflits de temporalités étudiés dans la section précédente. En effet, c'est face à la succession de gestes-frontières dans divers espaces temps que le manager de proximité pourra faire office de lien. Il donnera une consigne, il précisera les modalités de prises en charge pour un groupe de client, il expliquera la cause d'un retard important, etc. Ce qui est important à considérer ici est la manière dont ces agents de proximité font office de doublons par rapport à des outils existants, permettant de délivrer cette information. Nous pouvons l'illustrer ici sur un exemple très simple, le retard d'un train pour un agent de vente : celui-ci est informé de la cause de ce retard via une alerte en temps réel qui lui donne toutes les causes et conséquences de ce retard. Pour au moins deux raisons, nous avons observé que l'agent privilégiait une information en direct avec son management de proximité : la première est technique – la consultation de cette fenêtre en temps réel contraignant l'agent à fermer sa séance de vente. Etant par définition en face de clients nombreux, il ne prendra pas toujours le temps de cet intermède. La deuxième raison est d'autre plus formelle – cette fenêtre nécessitant de lire un texte parfois jugé trop long. En conséquence, les agents consultent davantage leur manager de proximité qui leur confirmera très vite les mesures à adopter. On peut ajouter à ces deux raisons une hiérarchie encore très forte et présente physiquement en gare, ce qui ne rend pas ces agents, en particulier à la vente, autonomes par rapport à leurs supérieurs :

« Nous l'information, ça nous est donnée par les ACM, enfin les ADPX plutôt, qui viennent nous dire tel train, il va avoir tant de retard. Eux ils ont été informés, je pense, par l'Escale. Et puis après, bah tu gères les clients, bah comme tu peux quoi, quand ils arrivent, euh, souvent ils sont pas très contents, donc, ça se passe pas toujours très bien. T'essaies de leur expliquer, t'essaies de leur porter sur un autre train » (entretien avec un agent d'escale).

En explorant cette chaîne d'information dans la situation décrite ci-dessus, nous réalisons qu'elle parcourt le chemin suivant : passant du centre opérationnel de la gare (COE), situé dans le back office de l'escale, aux managers de l'escale dans les bureaux d'information, pour ensuite être passé aux managers assistants de proximité à la vente, et enfin aux agents. Même dans le cas où l'agent, doté de l'outil adéquat, a l'information, il demandera confirmation sur la nature des mesures à prendre concernant ce retard. Dans la figure ci-dessous, nous proposons une visualisation du circuit d'information mêlant des métiers différents (Escale, Vente) et des espaces physiques distincts en gare (centre opérationnel à l'escale, espace de vente).

Figure 7: exemple de circuit d'information en gare en cas de situation perturbée³⁵ :



▪ **Le rôle du « chef d'orchestre »**

Un deuxième rôle émergent de ce management de proximité est celui du chef d'orchestre du « chantier ». Cette fonction d'orchestration semble d'abord être remplie par le management de proximité (désigné dans l'entretien ci-dessous par le grade hiérarchique « maîtrise »). Le superviseur a en effet la tâche de repérer tout dysfonctionnement potentiel, de venir en aide aux agents dont la situation le demanderait, de répondre aux questions de ces derniers, de gérer les problèmes techniques. On note la grande diversité des missions de ces agents de proximité, allant d'un rôle très centré sur les outils (provision, maintenance, dysfonctionnement), à un rôle centré sur la gestion des flux (point d'entrée, distribution des gères-files), doublé par un rôle de soutien aux agents présents (renfort sur le poste tenu, réponses aux questions). L'extrait d'entretien ci-dessous nous montre une répartition des rôles en situation entre les AEV présents et l'ADPX venant en renfort pour fluidifier l'attente :

« On se retrouve par exemple avec un flux de clients qui arrive, on a la chance d'avoir 2 voire 3 AEV, plus pourquoi pas une maîtrise qui se balade par là et qui veut nous aider. Ben écoute, Bertrand, moi je vais aller à, au Q-matic, j'y vais, je m'occupe des clients et toi, tu vas aller au guichet et puis, tu vas faire les échanges, ou les retraits ou les achats rapides. Pourquoi ? Ben ça va permettre de fluidifier l'attente » (entretien avec un ADPX vente).

Nous comprenons ainsi que ce rôle « élastique » traduit une tentative de réduire les conflits de temporalités observés plus haut (ici entre segmentation, répondant au geste-frontière de l'AEV, et la fluidité, dans le rôle de geste-frontière scénique que prend ici l'ADPX). On souligne bien l'explicitation par l'ADPX de ces dyschronies, à la fois gestuelles et organisationnelles : « on ne peut pas être au four et au moulin ».

³⁵ Les citations entre guillemets sont extraites d'entretiens avec des agents de vente et leurs ADPX (assistant manager de proximité).

Face à ces dyschronies, l'agent se définit lui-même comme ayant « un rôle assez élastique », étant « un atome, un atome libre », capable de pallier en temps réel les situations le demandant. Ce qui émerge comme une donnée centrale est la manière dont cette capacité d'orchestration est relayée à l'agent d'exécution lui-même et non plus seulement au manager de proximité. On note cette situation en particulier pour la mission d'AEV (Animateur Espace de vente), qui doit gérer une juxtaposition de gestes-frontières entre l'information et la gestion de flux :

« On lui dit : « C'est toi le chef de tout ça là, et il faut, voilà, que tu fasses le chef d'orchestre et que tu diriges les gens au bon endroit, que tu diriges les gens aux automates, parce que s'ils s'en sortent pas, que tu les renseignes sur les départs... », voilà, bon. Quand il est tout seul, il peut pas, quoi, c'est pas possible » (entretien avec un ADPX vente).

Il est important de souligner que cette « délégation » dans l'orchestration d'une pratique reste encore à la fois très rare, et très limitée à peu de situations. De plus, cette « gestion du chantier » peut se faire de manière autonome par les assistants dirigeants de proximité uniquement dans des situations dites « normales », c'est-à-dire sans perturbation. Nous allons en effet voir dans la section suivante comment les situations critiques rappellent le peu d'autonomie de ces agents.

▪ **Un rôle d'« extincteur »**

En effet, en situation dite « perturbée », les ADPX s'en réfèrent à leur propre hiérarchie et à l'Escale, comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent. Ce rôle du dirigeant de proximité est ci-dessous explicité de manière tout à fait centrale dans cet entretien, relatant une situation perturbée en gare de Marseille. « Franck » est ici le chef d'escale :

« Le week-end dernier on a eu une très, très grosse situation perturbée, il y a deux week-ends de ça. Il y a eu le feu le premier jour, le feu, donc les trains ne partaient plus, ils n'arrivaient plus en gare et ne partaient plus. Et le lendemain, il y a eu trois bagages abandonnés en gare. Ils ont sorti tout le monde sur le quai, tu vois. Ça, c'était deux grosses situations perturbées, avec des retards de plus d'une heure (...). Donc après justement Frank là... le rôle de Frank, il a un rôle hyper important » (entretien avec un agent d'escale).

Ce rôle du manager de proximité intervient ainsi dans ce cas de situation perturbée, ici un cas extrême. Nous prenons cet exemple pour montrer qu'au quotidien, face à un flux important de voyageur par exemple, le rôle d'orchestration de l'espace est assez faible. La seule modification que nous avons observée est un renfort en effectif – les managers concernés allant aider le personnel sur le terrain. Néanmoins, ce renfort est considéré comme limité – les DPX étant sur des horaires de journée classique, alors que ces perturbations pouvant survenir en horaires dites extrêmes (matinée ou soirée). Ce rôle d'« extincteur » souligne ainsi une distance hiérarchique.

▪ ***Une distance hiérarchique au sein du management de proximité***

Ces tentatives de résolutions – imparfaites – des dyschronies gestuelles et organisationnelles, à un niveau managérial révèle un sujet managérial quant aux missions et aux dimensionnements de ces équipes. Comme nous l’avons expliqué précédemment, ce rôle managérial concerne à la fois des objets techniques et humains. On observe en pratique une prédominance de l’aspect technique (délivrer des fournitures), sur l’aspect managérial (gérer les services en fonction des ressources en temps réel). Cet extrait d’entretien nous le montre :

« Les superviseurs, c’est ici, donc, on supervise le chantier. On vient en appui aussi à nos DPX bien entendu, on est là aussi, pour aider les clients, aider les vendeurs quand ils ont un souci de vente ou autre, une machine qui ne fonctionne pas, pour essayer de la dépanner (...). C’est faire en sorte que le chantier tourne correctement avec des clients à l’intérieur » (entretien avec un ADPX vente).

Les clients deviennent ici un rouage à l’intérieur d’une « machine », de la part d’un agent pourtant très orienté sur la qualité de service. Considérant que la population des ADPX (assistant dirigeant de proximité) sont des anciens vendeurs, et il leur apparaît difficile pour eux d’endosser un rôle de contrôle et d’évaluation des postures auprès des agents. Ce rôle est, à leurs yeux, l’objet de la mission des DPX. A un niveau organisationnel, la consistance des missions des agents de proximité apparaît comme bancale :

« Nos agents qui sont ACM actuellement, c’est les anciens vendeurs (...). Après, pour faire changer les postures commerciales des agents qui correspondraient plus à la nouvelle politique commerciale, c’est, c’est encore autre chose. Pour moi, c’est pas aux ACM d’assumer et de se prendre la tête avec un agent, lui dire ça. C’est aux DPX ou c’est par le biais de la formation » (entretien ADPX vente).

Ces missions de management de proximité sont considérées comme bien distinctes finalement du rôle managérial qui leur est donné. Cette analyse est renforcée par une distance physique (spatiale) qui sépare ces ADPX des DPX. Les DPX, du fait de leurs fonctions hiérarchiques, de suivi et d’évaluation, ont des bureaux fermés pour mener par exemple des entretiens. Cette distance est bien à l’image du « travail invisible des agents » :

« On s’assiste à distance, parce qu’on se rencontre jamais, ça fait un mois et demi que je suis rentré de maladie, je n’ai pas encore discuté 10 minutes (...). Tu vois en gros les relations qu’on a ... Mais je suis conscient qu’ils ont une charge de travail qu’on ne connaît pas, comme l’agent au guichet ne se rend pas compte du travail qu’on peut avoir aussi ici, qui est plutôt invisible. » (Entretien avec un ADPX vente).

Dans le tableau ci-dessous, nous proposons une synthèse de ce rôle pluriel du management de proximité, à l’interstice entre les dyschronies gestuelles et organisationnelles.

Tableau 38. Synthèse de la section 9.3 : Les rôles du management de proximité, vers l'émergence d'une compétence d'ambitemporalité

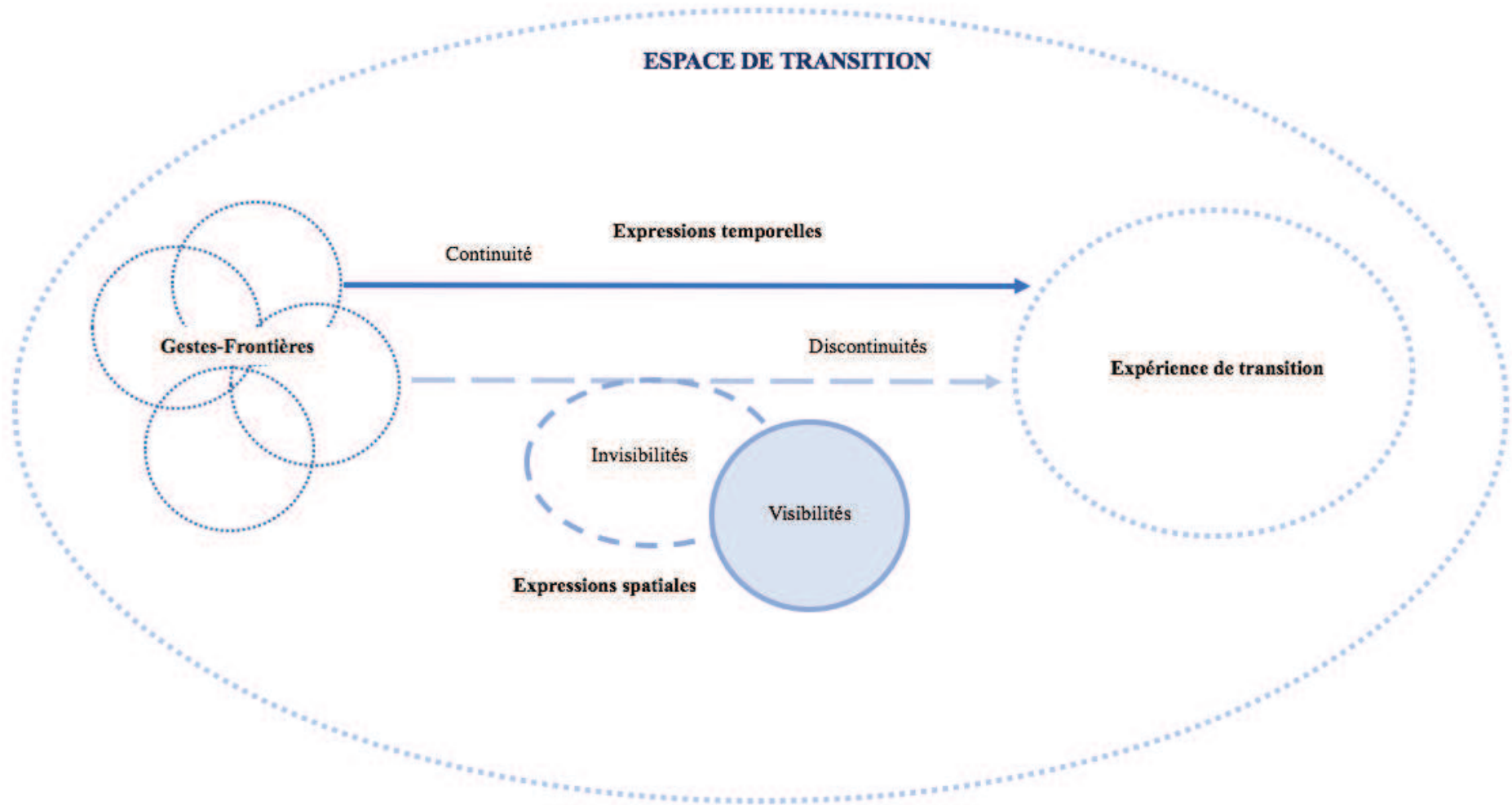
Rôle du manager de proximité	Pratiques	Dyschronies concernées	Verbatims illustratifs
<i>Pigeon voyageur</i>	Transmission de l'information d'un espace A à un espace B.	Le conflit de temporalité à un niveau organisationnel dans la circulation de l'information.	<i>« L'Escale, je leur téléphone cinq, six fois dans la journée pour savoir si tel train est rentré, effectivement avec du retard ou pas, parce qu'un vendeur vient me voir, me dit : « Voilà, il a raté son train, parce qu'il est arrivé en retard, est-ce que ... ? ». Donc, je téléphone pour confirmer si éventuellement, son train a du retard ou pas, tout simplement. Quand le vendeur ne le voit pas sur WIT lui-même (...). Il y en a qui savent pas s'en servir, donc, ils viennent me voir et puis, moi le temps que je recherche, j'ai plus vite fait de téléphoner et de savoir » (entretien avec un ADPX vente).</i>
<i>Chef d'orchestre</i>	Gérer en situation l'articulation temporelle des gestes-frontières selon les besoins liés à la situation.	Le conflit de temporalité à un niveau gestuel dans l'articulation des gestes-frontières en situation.	<i>« Donc, quand j'étais présent, on comptait sur moi, effectivement pour gérer l'attente, les situations de crise et tout, etc. J'étais pas seul, hein (...). Mais, mais souvent, eux, ils étaient pris à partie par des problèmes techniques en tant qu'opérationnels. Ils peuvent pas être au four et au moulin. Et moi, j'avais la chance de pouvoir me dégager assez facilement, parce que j'avais un rôle assez élastique. Un atome, un atome libre » (entretien avec un ADPX vente).</i>
<i>Extincteur</i>	Posture de renfort opérationnel en cas de situation critique. Le pouvoir de décision reste localisé au niveau des DPX et non de leurs assistants.	Le conflit de temporalité entre gestion de la masse et segmentation en cas de situation critique.	<i>« Moi, j'ai dit, un agent d'escale, c'est un peu comme... Je leur dis souvent, c'est normalement, c'est comme un extincteur, un extincteur de la maison. C'est pas beau, ça te prend de la place, ça sert à rien, mais le jour où tu en as besoin, t'es bien content » (entretien avec ADPX escale).</i>

Synthèse des résultats

A notre question de recherche : comment les pratiques, à travers ce qu'exprime leur corporéité, performant-t-elles un espace de transition (?), nos résultats démontrent comment les pratiques de travail performant un espace de transition par les gestes-frontières. Nos deux résultats clés sont ici la notion de gestes-frontières et d'espace de transition, l'un étant constitutif de l'autre. La notion de gestes-frontières émerge empiriquement dans l'évolution des pratiques de travail (chapitre 7). Nous montrons comment ces pratiques se sont adaptées, s'inscrivant dans une évolution plus globale de la gare. Historiquement, ces pratiques sont statiques, se déroulent dans des espaces clos, selon une organisation temporelle linéaire. Ces pratiques évoluent aujourd'hui vers une plus grande mobilité, une polyvalence dans leur organisation, répondant à une logique de segmentation marchande. Cette évolution d'un paradigme à l'autre est caractéristique du processus actuel. En effet, si ces pratiques s'adaptent, leur forme historique n'a pas pour autant disparu.

Cette transformation en cours des pratiques de travail se concentre sur la diversification de gestes, de mouvements et de rythmes – autrement dit par des expressions visibles et invisibles, continues et discontinues des pratiques de travail. C'est pourquoi nous nous sommes concentré sur l'expression corporelle des pratiques qui nous semble au cœur de ce processus (chapitre 8). Au-delà d'un processus d'adaptation, cette analyse montre comment les pratiques sont performatives de l'espace-temps. En formant une architecture invisible par les pratiques, les mouvements et parcours des voyageurs sont ainsi dessinés, orchestrés et scénarisés. Pour ce faire, nous proposons une **taxonomie de gestes-frontières** qui sont autant de pratiques dont les expressions spatiales et temporelles performant un espace de transition à destination des voyageurs. Ces transitions sont variées et se conjuguent comme autant d'actions des pratiques sur cet espace-temps : passer, s'arrêter, doubler, faire demi-tour, dévier. Dans l'articulation de ces gestes-frontières, de nombreux conflits de temporalités émergent, tant au niveau gestuel, cristallisant des dyschronies étudiées dans la littérature à un niveau organisationnel (Alter, 2003). Nos résultats tendent alors à démontrer comment les agents, à un niveau individuel, collectif et managérial tentent de résoudre ces conflits. Les tactiques dont font preuve ces agents en situation donnent corps à la notion d'*ambitemporalité* (Reinecke & Ansari, 2015), c'est-à-dire la compétence de gérer des temporalités diverses et potentiellement contradictoires.

Figure 8: Schéma de synthèse des résultats : des gestes-frontières performatifs d'un espace de transition dyschronique



PARTIE IV

DISCUSSION

PARTIE IV. DISCUSSION	367
CHAPITRE 10. CONTRIBUTIONS THEORIQUES	368
10.1 L'ESPACE DE TRANSITION : UN CHANGEMENT DE PERSPECTIVE	369
10.2 LES GESTES-FRONTIERES : UN REGARD NOVATEUR SUR LES PRATIQUES	379
10.3 CONTRIBUTION METHODOLOGIQUE : OBSERVER LE MOUVEMENT	386
CHAPITRE 11. CONTRIBUTIONS STRATEGIQUES & MANAGERIALES	389
11.1 LES GESTES-FRONTIERES : UN CADRAGE CONCEPTUEL INNOVANT	390
11.2 REINTRODUIRE LE TEMPS DANS L'ESPACE : UNE GRANULARITE DES SERVICES EN GARE	396
11.3 RENOUVELER LE ROLE DU MANAGEMENT DE PROXIMITE	399
CHAPITRE 12. LIMITES & PERSPECTIVES	403
12.1 REFLEXION SOCIETALE : CE QUE NOUS DISENT LES <i>GESTES-FRONTIERES</i>	404
12.2 LIMITES DE LA RECHERCHE.....	408
12.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	413

Chapitre 10

Contributions théoriques

Notre étude empirique révèle deux contributions : la notion d'*espace de transition*, et celle de *geste-frontière*. Ces deux notions s'inscrivent dans deux champs de la littérature en théories des organisations : d'une part la littérature sur l'espace organisationnel, d'autre part la littérature sur les pratiques. Dans notre étude, les gestes-frontières sont performatifs de l'espace de transition en créant une continuité dans l'expérience des voyageurs en gare. L'espace de transition met ici en jeu des temporalités variées et conflictuelles, c'est pourquoi nous définissons cet espace comme dyschronique, reprenant ici la terminologie d'Alter (2003). Avant de détailler ces contributions et les points de discussions qu'elles amènent, nous synthétisons ci-dessous les définitions d'espace de transition et de gestes-frontière au regard de notre section empirique :

- L'*espace de transition* est un espace physique de passage. Il est organisé pour créer une continuité dans l'expérience de ceux qui le traversent.
- Les *gestes-frontières* sont des formes de pratiques qui remodelent l'espace par des expressions corporelles, spatiales et temporelles simultanées.

Dans ce chapitre, nous débuterons par la notion d'*espace de transition* (10.1), en montrant comment elle invite à considérer autrement les *espaces traversés* dans nos pratiques de travail quotidiennes. Nous distinguerons cette notion des conceptualisations existantes telles que le non-lieu, le tiers-lieu ou la notion empirique d'espace de transit. Nous poursuivrons par la notion de geste-frontière, en montrant comment elle enrichit les conceptualisations existantes sur les pratiques, en particulier dans ses expressions matérielles et corporelles (10.2). Enfin, nous soulignerons les contributions méthodologiques de ce travail par l'observation du mouvement dans un travail ethnographique (10.3).

10.1 L'espace de transition : un changement de perspective

Au regard de la littérature sur l'espace organisationnel, prolixe et variée, la notion d'espace de transition paraît originale. En effet, comme nous l'avons exploré dans notre revue de littérature, on observe un foisonnement de termes sur les espaces dits « entre-deux ». L'espace de transition tel qu'il est décrit empiriquement dans notre étude paraît s'en émanciper. C'est particulièrement le cas au regard de la *liminalité*, largement employée en théories des organisations pour expliciter une *expérience subjective de transition* (10.1.1). La performativité des gestes-frontières dans un espace semble alors dessiner une nouvelle dynamique dans les formes spatiales, que nous discuterons en nous appuyant notamment sur une synthèse de la littérature très récente sur le sujet (10.1.2). Enfin, nous montrerons comment la notion d'espace de transition permet de mieux articuler la notion de temps dans l'analyse de l'espace (10.1.3).

10.1.1 Liminalité & Transition : distinctions conceptuelles

Dans notre recherche, nous pensons la gare comme un espace de transition articulant différentes zones de passage, des mouvements, régulés autour de pratiques visibles et organisées. Investiguer l'expérience de ces espaces entre-deux, revient à modifier la manière dont on les qualifie : ce ne sont plus des non-lieux (Augé, 1995), des hyper-lieux (Lussault, 2017). Ce sont des espaces de transition, conçus pour gérer un passage dans une continuité expérientielle, et dont les pratiques répliquent et renforcent le caractère transitionnel. Cette nouvelle qualification se démarque de ce qu'on entend par espace liminal et par un « non-lieu » (Augé, 1995). La notion d'espace de transition permet à nos yeux d'apporter un enrichissement de la littérature actuelle en proposant un déplacement de perspective des pratiques de mobilité (Costas, 2013), à la construction d'expériences de transition. La notion d'espace de transition souligne ainsi le rôle des pratiques de travail dans la construction d'expériences de transitions.

- ***Distinguer espace de transition & espace liminal***

Pour définir au mieux un espace de transition, nous devons le distinguer de ce qu'est une expérience de transition dans la littérature. L'espace de transition est spatial, matériel et corporel, alors que l'expérience de transition est symbolique, identitaire en ce qu'elle est liée à un changement. Weinfurtner et Seidl (2018) proposent une revue de littérature sur l'espace, fondée sur 121 études empiriques. Ce qui nous intéresse particulièrement ici est que ces auteurs soulignent bien le vide conceptuel sur la notion d'espace de transition d'un point de vue empirique. Ce phénomène est décrit par une multiplicité de concepts, empruntant notamment à

la notion de liminalité : « Studies that examine liminal or *transitory empirical spaces* often refer to the notion of liminality as ethnographers van Gennep (1960 [1909]) and Turner (1969, 1974, 1982) defined it (...). They often imply the suspension of known norms, behaviours, social positions or identities and involve some degree of uncertainty » (Weinfurtner & Seidl, 2018, p.4). Plus loin, les auteurs expliquent comment la thématique théorique « intersection of spaces » (intersection des espaces), souligne la possibilité de pratiques déviantes ou créatives. L'espace liminal se situe ainsi par rapport à un espace dominant dont il peut s'émanciper. Il est un passage au sens où l'identité des individus en jeu est en changement. L'espace de transition, au contraire, ne met pas en jeu des identités individuelles, dans un contexte de changement qualifié d'incertain. Il vise à créer une continuité dans l'expérience de ceux qui le traversent. De la même manière, un espace de transition diffère de la notion de non-lieu (Augé, 1995), qui souligne le caractère anonyme, interchangeable et impersonnel des espaces de transit. Ces espaces sont loin de ce que nous décrivons dans nos résultats par l'organisation de parcours continus pour les voyageurs : « Similarly, the anthropological concept of 'non-place' that Augé (1995) introduced to describe transient, interchangeable and monotonous spaces of modern life, such as airports, supermarkets and hotel chains, highlights the existence and rapidly increasing significance of transient spaces in today's modernised and globalised world » (Weinfurtner & Seidl, 2018, p.4). Enfin, un espace de transition n'est pas strictement un tiers-lieu (Oldenburg & Brissett, 1982) au sens où ne nous sommes pas nécessairement dans un espace entre le domicile et le travail. De plus, les mouvements et expériences de transition ne sont pas constitutifs des tiers-lieux. On usera de ce terme pour décrire comment les pratiques de travail s'inscrivent dans des nouveaux lieux hors de l'espace de travail traditionnel (Kingma, 2016).

L'espace de transition n'est donc ici pas seulement un qualificatif empirique : c'est une notion qui permet de conceptualiser comment un espace conçoit, organise et pratique une continuité dans l'expérience de passage d'un point à un autre. Cette idée de continuité est tout à fait centrale pour souligner l'originalité de ce terme et sa nouveauté : au regard d'un espace liminal et du tiers-lieu qui instituent des discontinuités, d'un non-lieu qui les efface. Comme nous le dessinions dans notre revue de littérature, nous ne sommes donc ici ni dans un espace liminal (avec une forte dimension rituelle, identitaire, voire sacrée), ni dans un non-lieu (espaces anonymes d'échanges et de passages). Cette notion permet de passer d'un centrage sur l'expérience d'une transition d'un sens symbolique à un sens corporel, spatial et temporel. Si l'espace de transition se réfère, dans notre étude, à la gare, il peut se référer à d'autres espaces organisationnels qui se caractérisent par le passage et le mouvement. Le concept permet ainsi

de qualifier les zones de passages comme les espaces de mobilité (aéroports, gares, voir Thomassen, 2012). En répondant à l'invitation de Shortt (2015) sur l'étude de la liminalité à d'autres contextes organisationnels, on passe de « l'espace liminal » à « l'espace de transition ».

- ***Un espace n'est pas liminal a priori***

Ce travail de distinction entre l'espace de transition et d'autres formes d'espaces dit « entre-deux » (Shortt, 2015) permet, en retour, de discuter l'emploi de la notion de liminalité en théories des organisations. Nous sommes face à une prolifération dans l'usage de ce terme qui peut amener à une certaine confusion sur son sens. L'espace liminal n'existe pas par lui-même : il qualifie bien une expérience subjective d'un individu ou d'un groupe d'individus. Qualifier a priori l'espace de la gare comme liminal sans s'intéresser aux pratiques de ceux qui la traversent n'aurait donc pas de sens. Dans notre cas, l'espace de transition diffère de l'espace liminal au moins sur deux points : la dimension sacrée est effacée au profit d'une organisation du passage par les pratiques de travail. Par ailleurs, ce passage est autant physique qu'émotionnel : la dimension identitaire, au fondement du concept de liminalité, est là aussi fortement amoindrie.

En ce sens, parler d'*espace liminal* nous paraît être une simplification, pouvant conduire à une confusion sur l'emploi de ce terme. L'espace est liminal par *l'expérience de transition* qu'il peut offrir, par le passage d'un statut à un autre. En ce sens, les corridors, les escaliers ou les trottoirs ne sont pas par essence liminaux, car ils seraient cachés ou hors des espaces organisationnels dominants (Dale & Burrell, 2008). C'est plutôt que dans ces espaces hors des espaces de travail délimités et contrôlés, les individus ont des statuts en devenir, en transition, en mutation. L'espace liminal, en ce sens, n'est pas nécessairement caché comme on pourrait le croire à la lecture des recherches sur le sujet en théories des organisations. Il est plutôt un espace où se joue un passage d'un état à un autre : en ce sens, il est « hors des normes ».

- ***L'espace de transition au cœur des nouvelles pratiques de travail***

Si nous mettons ici l'accent sur les pratiques, il n'en demeure pas moins que cet espace de transition peut abriter certains espaces liminaux, si on se place du point de vue de ceux qui expérimentent ces espaces (dans notre cas, en l'occurrence, les voyageurs). Cependant, si on prend en compte la prolifération des technologies mises à disposition des voyageurs (en particulier le wifi dans les gares et les trains), on peut plutôt supposer qu'il y a un amoindrissement de la liminalité par le maintien d'une continuité dans ces espaces et temps de

voyage. S'il y a quelques années, prendre le train véhiculait l'idée d'un espace hors du temps, la connexion à internet est ce fil continu qui fait du voyage un prolongement d'un temps de travail ou de loisirs.

Ainsi, conceptualiser l'espace de transition nous permet d'éclairer les espaces caractéristiques des nouvelles pratiques de travail, plus largement que les seules gares dans notre étude. En effet, si on se reporte à la question initiale de Shortt, ce sont en particulier la transformation des pratiques de travail qui (re)produisent des espaces liminaux. Shortt l'explique lui-même en ouverture de son article: « with the changing nature of work and work space and with the increasing number of people working on the move and between the office and the home, we can no longer assume a well-defined dichotomy between front-stage and back-stage spaces; there are many more spaces in-between» (Shortt, 2015, p. 655).

En théories des organisations, la liminalité a plutôt caractérisé jusqu'à maintenant des espaces intermédiaires cachés, à l'opposé d'espaces organisationnels dominants (Dale & Burrell, 2008). Or, on voit d'un point de vue empirique que l'accroissement de la mobilité augmente le nombre et le développement des lieux intermédiaires, lieux de passages entre de multiples points entre lesquels nous nous déplaçons. Si on pense un espace organisationnel ouvert, l'espace de transition devient au cœur des pratiques des usagers, des concepteurs et des gestionnaires de ces lieux. Plutôt que qualifier ces espaces de « liminaux », il faut plutôt à notre sens enrichir ce qu'on entend par espace organisationnel en intégrant la catégorie des espaces de transition.

L'espace organisationnel renvoie implicitement à ce qu'on entend par espace dominant (Dale & Burrell, 2008) : la mise en valeur des espaces de transition dans les pratiques de travail étend de la même manière l'espace de l'organisation. L'espace de transition n'est plus « hors de » ou « périphérique » aux espaces de travail, il en est le cœur et la trame. De plus, cette expérience en fait des espaces au cœur de nouvelles pratiques de travail et interroge le caractère clos de l'espace organisationnel. Shortt (2015) souligne en effet en quoi les pratiques de travail dans ces espaces liminaux en font de véritables lieux d'expériences : « More broadly, it is somewhat paradoxical that such a sense of identity and territory should be established in these spaces, since the very notion of liminal space suggests uncertainty (Turner, 1974) (...). Contrary to Augé's (1995) belief then, these spaces are entirely concerned with 'relationships, history and identity'» (Shortt, 2015, p. 653). L'espace de transition paraît alors à la croisée de ces conceptualisations par le déplacement de perspective qu'il permet. Se centrer sur les pratiques de travail nous aura alors permis de contribuer à une littérature sur l'espace, où l'expérience de

transition était jusqu'alors limité à une expérience subjective et quasi métaphorique du changement.

10.1.2 L'espace de transition : une perspective dynamique sur les frontières spatiales

Après avoir déjà défini ce qu'est un espace de transition, nous nous attachons dans cette section à montrer comment l'espace de transition permet de renouveler ce qu'on entend par espace organisationnel, en particulier par la notion de frontières.

- ***L'espace de transition : une architecture invisible par les pratiques***

Nos résultats mettent en lumière une forme d'architecture invisible créée par les pratiques. Les pratiques en mouvement dessinent dans notre terrain autant de gestes-frontières : ce sont ces gestes qui performant l'espace de transition. Notre recherche se situe alors directement en écho avec les travaux de Beyes sur la notion de « spacing » (Beyes & Steyaert, 2012) : « Spacing is thus not understood in the sense of disassociation, of forcing distanced positions onto space, but of *generative and overflowing movements that produce space* » (Beyes & Steyaert, 2012, p. 51). Au regard de cette définition, une des pistes ouvertes par Beyes est d'ouvrir cette sorte de « boîte noire », le processus qu'il décrit par le nom de « spacing ». La taxonomie de gestes-frontières que nous proposons nous semble être une première piste de réponse. Nous pouvons les comprendre comme des séries de mouvements différenciés dans l'espace et le temps qui illustrent cette construction de l'espace.

Ces gestes se réfèrent à des conceptualisations de l'espace qui peuvent être variées. Il nous semble que c'est précisément ce rôle du *mouvement* qui permet de relier des conceptualisations encore distinctes de l'espace organisationnel. Nous prenons exemple sur une synthèse toute récente de la littérature sur l'espace organisationnel déjà citée plus haut pour illustrer notre propos, en y intégrant nos éléments de discussion. Weinfurter et Seidl distinguent quatre thématiques liées à l'espace, que nous citons ici en Anglais pour une restitution plus fidèle : « distribution in space » (c'est-à-dire la variabilité des positionnements dans l'espace) ; « isolation of spaces » (c'est-à-dire ici la démarcation de l'espace) ; « differentiation of spaces » (ici les structures qui caractérisent l'espace), et « intersection of spaces » (la zone entre deux espaces distincts). Il nous semble que les quatre thématiques proposées ne prennent pas en considération le rôle des pratiques, en particulier des pratiques corporelles dans la formation de ces espaces. Si nous prenons l'exemple du quatrième thème, « intersection of spaces », la

relation entre ces deux espaces se réfère à une expérience transitionnelle identitaire (passer d'un état à l'autre), fidèle ici à la notion de liminalité. Nous comprenons clairement la distinction qu'il peut exister entre un espace intermédiaire dans ce sens, et dans l'acceptation que nous proposons, fondée sur une expérience spatiale, temporelle et corporelle de la transition. Ces éléments mettent en lumière à quel point le mouvement permet de distinguer un espace liminal d'un espace de transition.

- ***L'espace de transition : les corps comme frontières spatiales***

Appréhender le mouvement sous une forme dynamique nous invite à reconsidérer le rôle des frontières. C'est en particulier le sens que prennent les frontières qui distingue un espace de transition des autres concepts existants. En effet, en théories des organisations, si un espace est défini par rapport à ses frontières, celles-ci peuvent être mentales ou physiques (Paulsen & Hernes, 2003). Dans un sens cognitif, un espace est délimité au regard des structures et des normes qui le compose : « bounded, isolated spaces provide actors with a certain freedom from established norms and structures » (Weinfurtnner & Seidl, 2018, p.14). Les frontières sont ici davantage liées à un travail identitaire, comme le développe la recherche d'Annmarie Ryan (Ryan, 2018). Le rôle des managers, engagés dans relations inter-organisationnelles, y est mis en avant dans la création d'expériences liminales. Le statut de ces managers, conceptualisés en tant que boundary spanners, se rapproche d'un travail identitaire dont le but est de créer des positions « entre-deux », pour répondre à des demandes institutionnelles parfois contradictoires. La liminalité sert ici à une construction d'une ambiguïté nécessaire dans cette activité, comme le suggèrent déjà Sturdy et al (2006).

Dans un sens spatial, les frontières renvoient aux délimitations matérielles d'un espace. Au regard de la théorie, la création de frontières par les pratiques est un phénomène déjà répertorié. C'est par exemple le cas pour les études liées aux nouvelles pratiques de travail, où de nouvelles pratiques vont flouter les frontières entre le domicile et le travail : « we argue that social and spatial relations are mutually constituted through the performance of these relations as flexworker » (Richardson & McKenna, 2014, p. 725). La notion que nous proposons d'un espace de transition conçu par les gestes-frontières se situe dans le prolongement théorique, en allant plus loin : en effet, c'est par des gestes que se créent ces frontières. Plus précisément que le terme de « pratiques », les formes spécifiques que prennent les gestes-frontières sont les points d'où se reforment en continu ces frontières spatiales. Elles seront tantôt marquées et délimitées (comme dans un geste-frontière isolant), tantôt fluides et invisibles (comme dans un


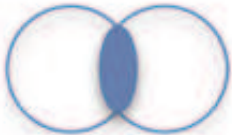
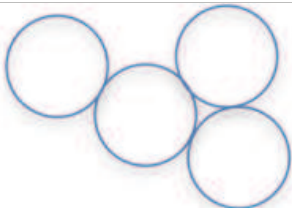

geste-frontière scénique), tantôt séquentielles (dans un geste-frontière filtré), tantôt mouvantes (comme dans un geste-frontière directionnel), tantôt liées à une temporalité passée ou future (comme dans un geste-frontière atmosphérique). Notre recherche se situe alors comme un écho de l'invitation proposée par Weinfurtner et Seidl, en soulignant le caractère transitionnel des frontières : « drawing on Augé's (1995) concept of non-place allows us to examine questions concerning boundaries, distance and movement, such as the *transitional nature of boundaries* » (Weinfurtner & Seidl, 2018, p. 26).

▪ ***L'espace de transition : une dynamique dans les frontières spatiales ?***

On peut rapprocher les frontières spatiales dans un espace de transition avec les conceptualisations de l'espace organisationnel (Weinfurtner & Seidl, 2018) : distribution, isolation, différenciation, intersection. La diversité des conceptualisations chez ces auteurs situe les thématiques de l'espace en théories des organisations. Il est fondamental de souligner ici que ces conceptualisations se situent en dehors de toute pratique corporelle. Or, nos résultats mettent en évidence que les pratiques peuvent faire émerger dans l'espace physique ces phénomènes de distribution, d'isolement, de différenciation et d'intersection. Nous mettons en valeur la notion d'espace de transition précisément par l'idée que ces formes spatiales (distribution, isolement, différenciation, intersection) sont performées par les pratiques. L'espace de transition vise ainsi à organiser, par situations, des formes spatiales différenciées.

Par cet exemple, nous voulons montrer qu'aborder l'espace par les pratiques permet de renouveler une analyse qui viserait à diviser les formes spatiales entre elles. A notre sens, c'est précisément le fait que les gestes-frontières sont performatifs de formes spatiales différenciées qui constitue le cœur de cette contribution. L'espace de transition permet alors de souligner comment les formes spatiales s'agencent dans une dynamique continue. Ces formes ne sont pas réifiées : les gestes-frontières en forme le lien. Le tableau ci-dessous le représente visuellement par la reprise de schématisations de l'espace organisationnel. Les deux premières colonnes se reportent à nos résultats (gestes-frontières et espace-temps créé). Les deux colonnes suivantes sont les conceptualisations de l'espace organisationnel proposé par Weinfurtner & Seidl (2018), issue d'une synthèse de la littérature, ainsi que les illustrations associées. Nous proposons une lecture de ces conceptualisations qui tend à les assembler par le rôle des pratiques spatiales. Ce lien que nous ouvrons ici est représenté dans le tableau par la flèche en bleue. L'espace de transition contient la diversité de ces formes spatiales par le travail des gestes-frontières.

Tableau 39. Propositions de contributions théoriques : une dynamique spatiale micro produite par les gestes-frontières

Gestes-frontières	Espace-temps créé	Les conceptualisations de l'espace organisationnel dans la littérature reliées : (Weinfurtner & Seidl, 2018)	
<i>Geste-frontière isolant</i>	Créer une bulle	Isolement de l'espace	
<i>Geste-frontière scénique</i>	Créer un décor	Intersection des espaces	
<i>Gestes-frontière filtrés</i>	Créer un passage	Différenciation des espaces	
<i>Geste-frontière directionnel</i>	Créer un mouvement	Distribution dans l'espace	
<i>Geste-frontière atmosphérique</i>	Créer une ambiance	Les conceptualisations proposées sont physiques – excluant l'espace lié aux émotions et l'espace virtuel. Notre travail permet de montrer ici que les pratiques spatiales ne sont pas nécessairement liées à un espace physique.	

10.1.3 L'espace de transition : des conflits de temporalités spatialisés

Enfin, nous soulignons comment la notion d'espace de transition permet de mieux articuler le concept de temps à celui d'espace. Dans notre revue de littérature, nous avons compris comment les espaces de transition dans un sens empirique mêlaient des temporalités variées (Joseph, 1996), que l'analyse de terrain devait décoder par l'analyse des pratiques de travail. Par ailleurs, nous avons souligné dans quelle mesure le concept d'espace était distingué de celui de temps dans la littérature en théories des organisations. Ces deux concepts sont peu en effet articulés en adoptant une perspective orientée sur les pratiques. Si, par exemple, la notion d'espace liminal est à la fois spatiale (un espace), et temporelle (un moment de transition), elle privilégie l'analyse d'une expérience subjective que celles de pratiques spatialisées. Dans notre propre recherche, les pratiques que nous avons étudiées ont présenté une série de tensions temporelles que nous avons qualifiées de dyschronies. Nous discutons ici ce qualificatif de tensions en dyschronies. Pour ce faire, nous revenons sur l'analyse d'Alter portant sur les dyschronies organisationnelles (Alter, 2003). Nous l'articulons avec les dyschronies étudiées à un niveau institutionnel (Vaujany, 2006), et le niveau gestuel que nous proposons dans notre recherche.

- *Les dyschronies organisationnelles*

Nos résultats soulignent les dyschronies (Alter, 2003) qui existent dans l'articulation des gestes-frontières, c'est-à-dire les conflits de temporalités. Alter nous propose une conceptualisation du changement dans les organisations par la prise en compte du temps, qu'il considère au cœur de plusieurs processus. Au regard des théories plus traditionnelles sur le changement qui proposent une comparaison entre deux états, ou le processus de changement d'un état vers un autre, Alter propose un certain regard sur la permanence du changement via les conflits de temporalité qui s'y déroulent. Ces décalages temporels s'observent entre l'*organisation* et l'*activité organisatrice*, qu'Alter distingue. Selon lui, l'*organisation* renvoie aux structures de l'organisation du travail alors que l'*activité organisatrice* donne plus à voir les pratiques la manière dont se résolvent les incertitudes (Alter, 2003, p. 496). Il explique que les entreprises peuvent modifier les structures du travail sans pour autant modifier les pratiques. Classiquement en sociologie, le principe de dysfonctionnements « est défini comme un écart répété (...) des pratiques par rapport aux objectifs visés par les règles ou les principes de l'organisation » (p. 501). Ces études des écarts et des tensions restent assez majoritaires dans les recherches dont nous disposons en théories des organisations, notamment en management

stratégique. Le management stratégique des tensions y apparaît comme « un invariant organisationnel mais une problématique multiniveau » (Guedri, Hussler, & Loubaresse, 2014, p.18). Si les tensions y sont étudiées à un niveau « individuel, intraorganisationnel, mais aussi interorganisationnel » (p.25), on connaît peu en revanche la manière dont ces niveaux interagissent entre eux. La perspective temporelle n'est pas présente dans la forme que prennent ces tensions, mais elle l'est dans la manière de les appréhender (via une étude longitudinale par exemple). La notion de dyschronie que nous utilisons permet d'introduire une perspective temporelle dans les tensions, étudiée chez Alter à un niveau organisationnel.

En effet, on comprend au travers de cette notion que le dysfonctionnement émerge par des « éléments (qui) n'évoluent ni au même rythme ni selon les mêmes logiques d'apprentissages » (Alter, 2003, p. 502). Ces dyschronies peuvent être par exemple : la planification du temps des activités ou la concurrence entre les procédures. Ainsi, la question n'est pas tant celle du changement que celle de l'articulation des changements : chaque groupe peut mener un changement légitime sans que pour autant ces changements soient bien structurés entre eux. En effet, dans une phase de changement, les acteurs établissent de nouvelles règles : *or, pendant ce processus, les règles antérieures continuent à cadrer les interactions*. C'est précisément cette distinction qui nous permet d'articuler les règles (ce qui est dicté par l'organisation), et les pratiques, qui se réfèrent aux comportements par rapport aux règles.

- ***Les dyschronies gestuelles***

Nos résultats permettent de proposer un développement de ce concept. En effet, chacune des pratiques étudiées dans notre étude existent historiquement, évoluent, sans pour autant effacer complètement les règles de fonctionnement antérieures, que ce soit chez les agents ou les voyageurs. Les règles entre l'organisation (les structures du travail) et l'activité organisatrice (ici, les pratiques) sont en conflit de temporalité : les dyschronies sont ici organisationnelles. Ces règles en changement renvoient aussi à des logiques propres au gestionnaire de site (considérant la gare comme un objet urbain), et au transporteur (considérant la gare comme un moment du voyage, assez déconsidéré par rapport au bord) : les dyschronies sont ici davantage institutionnelles. Enfin, ces dyschronies dans les pratiques font émerger des tensions spatiales et temporelles, caractérisant précisément l'espace de transition. C'est pourquoi une de nos contributions est d'avoir fait émerger empiriquement le concept de *dyschronies gestuelles*. Ces dyschronies concernent des conflits de temporalités d'a minima deux gestes dans une pratique de travail. C'est là la nouveauté de l'emploi de ce concept déjà connu : au regard d'une analyse

phénoménologique, l'expérience nous montre à quel point ces dyschronies sont « senties », « ressenties », visibles et incarnées. Ce sont précisément ces conflits de temporalité qui nous permettent de penser cet espace de transition. Il est alors le résultant de ces décalages temporels.

- ***Des gestes ambitemporels***

Nos résultats soulignent que les pratiques des agents tentent de résoudre ces conflits de temporalités au travers de nouveaux gestes. En particulier, nous rappellerons ici le cas de l'utilisation inopinée du gère-file dans un espace fermé. Ce geste est à notre sens ambitemporel (Reinecke & Ansari, 2015). Cette notion signifie l'intégration de temporalités plurielles au sein d'une même organisation. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction du chapitre 9, nous interprétons certaines pratiques des agents commerciaux (les agents, et le management de proximité) comme une tentative d'intégration de ces temporalités variées. Dans le cas cité ici et analysé dans nos résultats, l'intégration d'un geste-frontière filtrant vise à intégrer une temporalité rapide (gestion de flux), dans une temporalité plus lente (conseil aux voyageurs). Ces gestes participent à la construction émergente d'une compétence d'*ambitemporalité* : la capacité de gérer différentes temporalités dans la même situation. Ce travail individuel, émotionnel et collectif permet de donner au nom de dyschronies gestuelles toutes leur acuité. Cette ambitemporalité ouvre également la porte à des contributions managériales étudiées dans le chapitre suivant : comment gérer, par situations, ces conflits de temporalités.

10.2 Les gestes-frontières : un regard novateur sur les pratiques

La notion d'espace de transition permet de mettre ainsi en lumière un nouveau type d'espace organisé pour créer une continuité dans l'expérience de ceux qui les traversent. Pour ouvrir la « boîte noire » de l'émergence de cet espace, nos résultats ont souligné le rôle de pratiques corporelles, que nous conceptualisons comme des *gestes-frontières*. Ces gestes, mouvements, visibilité visent à créer une expérience continue en créant des frontières différenciées par les corps en mouvement. Le second espace de contribution se situe donc au regard de la littérature sur les pratiques en théories des organisations. Celle-ci, tout comme celle sur l'espace, est vaste et proluxe. La taxonomie de gestes-frontières que nous proposons est une traduction empirique du concept d'«embodiment», terme largement mobilisé dans la littérature anglo-saxonne pour considérer les expressions corporelles des pratiques, en contrebalançant ainsi des perspectives purement cognitives sur ces mêmes pratiques. Nous proposons, par la notion de geste-frontière,

une articulation fine entre les pratiques, les corps, l'espace et le temps. A un niveau micro et dans une perspective dynamique, cette taxonomie contribue à la connaissance de ce que sont ce type de pratiques en situation. Nous verrons d'abord comment s'articulent les notions d'«embodiment » et de pratiques ; puis nous soulignerons la pertinence d'une perspective phénoménologique pour éclairer ces pratiques spatiales ; ensuite nous ouvrirons une piste de réflexion en montrant en quoi les gestes-frontières pourraient être interprétés comme une forme originale d'un travail institutionnel.

10.2.1 Les gestes-frontières : pratiques & embodiment

Les gestes-frontières présentent l'intérêt de donner à voir ce que sont des pratiques corporelles (traduction d'« embodied practices » en langue anglaise). En effet, comme nous le soulignons dans notre revue de littérature, si beaucoup de recherches se réclament de cette perspective philosophique sur les pratiques, bien peu le détaillent empiriquement. Par manque de conceptualisation de ce que sont ces pratiques, la posture originale qui consiste à se centrer sur les expressions corporelles des pratiques peut perdre sa pertinence.

- ***Les gestes-frontières : des pratiques corporelles***

Comme le souligne notre revue de littérature, la notion de corps et plus précisément d'expérience corporelle a pris une grande importance en théories des organisations ces dix dernières années (Dale & Burrell, 2008). L'intérêt de ce type d'approche pour compléter les perspectives existantes sur la notion de pratiques a déjà été souligné. L'organisation s'incarne en effet dans ces corps qui performant autant de rôles : « Organization is inserted into the very body cavities of the workforce. Each occupation— in the sense of the organizational role performed—has its own particular forms of occupying individual embodiment » (Dale & Burrell, 2014, p.170). La perspective pratique sur la notion de corps (Gherardi et al., 2013) permet alors d'enrichir le spectre des pratiques étudiées, autant que de renouveler les postures méthodologiques associées. Malgré cet engouement dans la littérature, peu de recherches explicitent ce que sont concrètement ces pratiques, et en quoi elles se différencient ou complètent une pratique qui n'aurait pas le qualificatif de « corporel ». En effet, en se situant dans la définition que donne Reckwitz, toute pratique a des expressions corporelles (Reckwitz, 2002). Notre recherche, par une analyse des expressions corporelles des pratiques en lien avec les autres dimensions des pratiques (mentale, matérielle, langagière, cognitive), révèle toute la richesse de ce point de vue. En ne séparant pas ici le corps de la pratique, on explique comment

les deux s'intègrent et en quoi les corps cristallisent des caractéristiques des pratiques. Les pratiques relèvent par exemple de normes qui sont incarnées par des gestes : l'effacer pourrait amoindrir leur importance. Les gestes-frontières, en recourant à des formes variées d'interactions, donnent bien à voir comment les expressions corporelles, en se liant à des dispositifs matériels, cognitifs et langagiers, forment autant d'expériences de transition variées.

▪ *Les gestes-frontières comme des expressions rituelles*

Nos résultats permettent ainsi de mettre en lumière le rôle du corps dans les pratiques quotidiennes. Fondée sur la notion d'habitus (chez Mauss puis chez Bourdieu), notre recherche peut permettre de développer la prise en compte des corps dans l'étude des rites. Si les normes se perpétuent par des expressions corporelles ritualisées (confère le propos sur Judith Butler dans notre revue de littérature), nous pouvons développer cette analyse dans d'autres contextes. Une importante littérature se porte sur les rites – présentant entre autres des perspectives pratiques (Flores-Pereira, Davel, & Cavedon, 2008b). La lecture par la notion de rite nous paraît pertinente à au moins trois niveaux : le rite permet une lecture inclusive entre espace, temps et pratiques. Ensuite, le rite nous permet de souligner la continuité dans l'historicité de ces pratiques de travail. Enfin, le rite a déjà fait l'objet de lecture pratique (Bell, 1992). Il nous semble que la perspective de l'embodiment peut contribuer à l'étude des rites dans les organisations, dans un sens performatif. Ce lien entre rite, performativité et corporéité a été esquissé dans les travaux de doctorat van den Ende : « the performance refers to the embodied practice or 'acting' of ritual » (Van den Ende, 2015, p.42). En effet, si nos résultats ont mis en valeur la dimension corporelle des pratiques, ces dimensions sont encore peu ou pas articulées dans la littérature. Ainsi, en ayant compris en quoi le rite est une pratique, et en quoi la pratique est corporelle, nous disposons ici d'une nouvelle articulation conceptuelle entre le rite et l'expression corporelle des pratiques.

10.2.2 Une perspective phénoménologique sur les pratiques spatiales

Nos résultats tendent à montrer que ces pratiques sont produites par les corps en mouvement. A ce titre, nous proposons une relecture de Lefebvre (Lefebvre, 1974) à travers ces éléments constitutifs de la pratique. Merleau-Ponty, s'il n'est pas un auteur mobilisé par Lefebvre, paraît pourtant donner un éclairage nouveau dans ce qu'il signifie quand il parle souligne les éléments visibles et invisibles dans la production de l'espace.

▪ **« Opacité » et « invisibilités » dans l'espace**

En définissant le caractère paradoxal de l'espace visible, Lefebvre (1974) cite de manière indirecte dans le texte (puis directement dans la note de bas de page qui suit), les notions de visibilité et d'invisibilité chez Merleau-Ponty : « d'un côté donc, l'espace contient des opacités, des corps et des objets, des centres d'action efférentes et d'énergies effervescentes, des lieux cachés, voire impénétrables, des viscosités, des trous noirs. De l'autre, il offre des suites, des ensembles d'objets, des enchaînements de corps, de sorte que chacun en découvre d'autres, qui glissent sans cesse du non visible au visible, de l'opacité à la transparence » (Lefebvre, 1974, p. 212)³⁶. La pratique est ainsi produite par le corps visible et invisible, continu et discontinu. Nous avons détaillé dans notre revue de littérature comment la pensée de Lefebvre est structurante concernant l'espace, sa formation, et le rôle des pratiques. Pour Lefebvre, le corps agissant est au cœur du système entremêlant les trois dimensions de l'espace. Le corps est au centre de la triade (espace conçu, vécu et représenté), et il peut être étudié comme le support des relations entre les trois dimensions de l'espace. A notre lecture, cette pensée de Lefebvre est assez peu véhiculée comparée à la seule triade, souvent simplifiée dans ses mobilisations qui la réifient et la fige en trois dimensions distinctes. Pourtant, ces trois dimensions ne peuvent être séparées, même si on s'en tient à l'ouvrage le plus connu de Lefebvre, *La production de l'espace*. Il souligne dans le même temps que les pratiques dans un espace sont intimement liées au corps, en ouvrant une voie pour étudier l'expérience de l'espace.

▪ ***S'émanciper d'une lecture « réifiante » de la triade de Lefebvre***

Au fondement de son analyse, l'auteur détaille sur une figure de la triplicité sur laquelle il fonde son ouvrage : « la pratique spatiale, qui englobe production et reproduction (...), à la fois une compétence certaine et une certaine performance (...), les représentations de l'espace, liées aux rapports de production (...), à des connaissances, à des signes, à des codes, à des relations 'frontales' ; les espaces de représentation présentant (...) des symbolismes complexes (...) » (Lefebvre, 1974, p.42-43). Ces trois fondements de la production de l'espace sont ainsi reliés les uns les autres. Ce point est en effet crucial : Lefebvre lui-même insiste dès le début de son ouvrage sur la tentation d'un modèle abstrait et désincarné pour ces trois figures, il « perd de

³⁶ En note de bas de page de cet extrait, Lefebvre se réfère à la description de la perception dans *L'œil de l'esprit*, en soulignant néanmoins que « M. Merleau-Ponty restait attaché aux catégories philosophiques du « sujet » et de l'«objet», sans relation avec la pratique sociale » (Lefebvre, 1974, p.213).

sa portée si on lui attribue le statut de « modèle » abstrait » (*Ibid*, p. 50). C'est pourtant ce qu'on lie bien souvent dans les utilisations de Lefebvre où l'espace conçu, vécu et perçu se succéderaient dans une logique mécanique de domination. On ne peut pas omettre dans le même temps la visée politique de l'auteur sur l'espace conçu, où le langage joue pour lui un rôle déterminant. Lefebvre insiste bien sur la manière dont « la pratique spatiale se vit avant de se concevoir, mais le primat spéculatif du conçu sur le vécu fait disparaître avec la vie, la pratique (...) » (*Ibid*, p. 44). Nous comprenons que si la pratique spatiale n'intervient pas après l'espace conçu, c'est précisément ce langage qui est vecteur d'un pouvoir de domination du conçu sur le vécu et le perçu.

Dans nombre d'études, la lecture de cet auteur a conduit à réifier l'espace vécu en tant qu'expérience sensible. L'expérience serait ainsi seulement du côté de la catégorie « espace vécu », alors que la planification spatiale constituerait un « espace conçu ». Cette lecture s'éloigne de la pensée originale de Lefebvre qui construit ses trois catégories comme imbriquées les unes aux autres. Si Merleau-Ponty et Lefebvre ont des fondements ontologiques bien distincts sur l'espace qui rend difficile, voire sans doute dangereux un rapprochement, c'est bien au travers d'un prisme phénoménologique que nous pouvons relire l'importance donnée au corps chez Lefebvre. Ce corps constitue une limite en dehors duquel se jouent des rapports de domination : « en deçà du lisible-visible : le corps (...). C'est à partir du corps que se perçoit et que se vit l'espace, et qu'il se produit. Au-delà : le Pouvoir » (Lefebvre, 1974, p. 188). A lecture des perspectives critiques sur le corps (davantage exposé dans le chapitre 12), nous pouvons même nous demander si le corps n'est pas déjà pleinement le lieu d'expression de ce pouvoir.

▪ ***Redonner sa place au corps dans les pratiques spatiales***

Selon nous, c'est précisément autour du rôle du corps visible et invisible que peut se s'articuler les travaux de Lefebvre et de Merleau-Ponty. Pour Lefebvre, la philosophie occidentale a fortement contribué à l'abandon du corps en privilégiant la production de concepts (Lefebvre, 1974, p. 467). Dans un sens, Lefebvre reconnaît des sortes d'invisibilité dans les pratiques, avec la référence constante des représentations et des conceptions de l'espace. D'après notre compréhension des deux auteurs, ce qui les différencie n'est pas tant la catégorisation entre sujet et objet (dont Merleau-Ponty remet en question la distinction), mais ce qui constitue ces invisibilités dans l'espace social. Selon Lefebvre, les « invisibilités » de ces pratiques quotidiennes sont au cœur d'une logique de domination, selon une lecture politique de l'espace.

L'espace conçu met en jeu le langage qui conduit à une primauté de l'espace conçu sur l'espace vécu. Pour Merleau-Ponty, les notions de visible et d'invisible sont au centre de son ouvrage éponyme (Merleau-Ponty, 1979), en expliquant en quoi toute visibilité recèle une part d'invisibilité, sans y attacher de perspective politique. Il nous semble alors que le rôle de l'expérience corporelle dans la production de pratiques s'articule avec ce qui est visible ou non dans celles-ci.

10.2.3 Les gestes-frontières comme une forme de travail institutionnel ?

Le champ des théories néo-institutionnelles offre un cadrage conceptuel intéressant pour étudier les pratiques et discuter nos résultats dans une perspective inexplorée dans notre cadrage théorique. Plutôt qu'une contribution, nous ouvrons là une piste de réflexion. Le courant néo-institutionnel s'est d'abord majoritairement intéressé aux logiques de mimétisme (DiMaggio & Powell, 1983), avant d'y intégrer le rôle des acteurs (DiMaggio, 1988). La notion de logiques institutionnelles (Scott, 1995) amène dans le même temps celle de pluralisme inhérent à toute institution. La notion de logique institutionnelle se définit par la permanence et la diffusion de normes au sein des systèmes de pensées et de comportement des acteurs, à un niveau individuel et collectif. Au regard de cette diversité de logiques, le travail institutionnel se concentre sur les actions, interactions et négociations qui créent ou maintiennent ces institutions. Le travail institutionnel est défini de cette manière : « how institutions are created, maintained, and disrupted through the actions, interactions, and negotiations of multiple actors » (Jarzabkowski, Matthiesen, & Van de Ven, 2009, p. 284).

- ***Les gestes ambitemporels comme une forme de travail institutionnel ?***

Il est particulièrement intéressant de rappeler ici que cette notion de travail institutionnel comporte des perspectives pratiques et des traductions empiriques. Les pratiques sont ici étudiées dans la mesure où elles peuvent répondre au pluralisme institutionnel, ici entre une logique de marché et une logique de régulation. Ce travail institutionnel est étudié par trois catégories (Lawrence & Suddaby, 2006) : la création institutionnelle (comme une institution émerge et s'intègre à l'ensemble des institutions existantes); la maintenance institutionnelle (comment ces institutions sont reproduites par les pratiques quotidiennes des acteurs); la disruption institutionnelle (pratiques des acteurs pour s'émanciper des institutions existantes). Ces pratiques se réfèrent à la notion de « coping », c'est-à-dire l'action consistant à gérer ces diverses logiques institutionnelles dans le temps. Les auteurs soulignent que ce sont

à travers les pratiques que se réalise ce travail institutionnel, se référant entre autres à Reckwitz (2002) : « in these actions and interactions actors instantiate, reproduce, and modify institutionalized practices (...). A practice approach acknowledges that the tensions of institutional pluralism may be part of the ordinary, everyday nature of work, rather than exceptional phenomena » (Jarzabkowski, Matthiesen, & Van de Ven, 2009, p. 289).

La notion d'ambitemporalité et plus précisément de gestes ambitemporels (Reinecke & Ansari, 2015) pourrait correspondre à une forme spécifique de travail institutionnel. En effet, pour ces auteurs, ce sont bien le conflit à un niveau institutionnel qui demande d'intégrer ces temporalités parfois divergentes. Plutôt que la notion de geste-frontière en elle-même, c'est son intégration dans des logiques temporelles qui renvoie à une forme de travail institutionnel, tel qu'il est conceptualisé chez Lawrence & Suddaby (2006). Par exemple, le phénomène de « disruption » peut renvoyer ici à la manière dont certains gestes (comme le cas cité plus haut, celui d'intégrer un gère-file dans un espace fermé), sont une tentative de faire face à une pluralité de logiques (logique de flux et logique marchande en l'occurrence).

▪ ***Les gestes-frontières : des « boundary work practices » ?***

En prenant une perspective pratique sur la notion de travail institutionnel, nous ciblons ce point de discussion sur la notion de « boundary work practices » (Zietsma & Lawrence, 2010) ; (Osnowitz & Henson, 2016). Cette notion est issue de la littérature néo-institutionnelle en explicitant comment les pratiques peuvent articuler des champs institutionnels distincts. Les « boundary work practices » sont donc des formes spécifiques de travail institutionnel tel qu'il a été expliqué plus haut. Nous comprenons par notre étude que l'expression corporelle des pratiques révèle et amplifie des conflits de temporalité dans les processus de transformation à un niveau organisationnel. Nous pensons que ces processus de transformation sont en conflit, précisément parce qu'il recourt à des logiques institutionnelles variées. Prenons ici comme exemple deux logiques considérées comme étant en conflit dans la conception des gares (Dang Vu & Jeaneau, 2008): une logique de flux (déplacements rapides des voyageurs), et une logique marchande (visant une flânerie de voyageurs consommateurs en gare). Ces logiques sont considérées comme étant en conflit dans la pratique de conception des gares (architecture et aménagement). Notre travail permettrait alors d'interpréter la notion de dyschronie comme l'expression d'une pluralité de logiques institutionnelles. Or, notre travail révèle, qu'au-delà de ces diverses logiques présentes dans cette pratique de conception, l'expression corporelle des pratiques réplique en même temps qu'elles amplifient ce pluralisme. Ainsi, le travail

institutionnel est bien le fruit de pratiques - l'originalité de notre travail résidant dans l'idée que les expressions corporelles viennent cristalliser ce travail institutionnel.

10.3 Contribution méthodologique : observer le mouvement

Enfin, notre recherche permet de mettre en lumière des contributions méthodologiques. L'observation du mouvement nous paraît un élément central si on veut s'intéresser aux nouvelles pratiques de travail, délocalisées, virtuelles, déspatialisées (Taskin, 2010). Gaggiotti et Case soulignent ce paradoxe dans les postures méthodologiques des chercheurs qui restent souvent en position de fixité : « we live, imagine and reflect on movement and travel, but often narrate them by connecting a series of fixed points, thereby stabilizing things and relations that are intrinsically in a state of flux and flow » (Gaggiotti & Case, 2014, p.180). Nous avons souligné en quoi l'observation du mouvement demandait une posture renouvelée du chercheur, sans pour savoir *a priori* les positionnements et les outils qui seraient les plus propices à ce contexte organisationnel particulier que nous étudions. Nous verrons ici, au regard de nos résultats, quels sont les positionnements qui nous semblent adaptés pour observer le mouvement. A ce titre, nous proposerons d'étendre notre taxonomie de gestes-frontières en tant qu'outil de recueil de données.

10.3.1 Les mises en (in)visibilités sur le terrain ethnographique

La posture ethnographique sous-tend de faire partie intégrante du collectif observé (Fetterman, 1989) ; (Ybema et al, 2009). Nous nuancions ce propos en préconisant des moments de mise en invisibilité sur le terrain lui-même - et pas seulement une prise de distance avec le terrain comme le préconise habituellement ce positionnement méthodologique (Girin, 1990). En effet, notre observation a varié entre des postures visibles et d'autres, invisibles (confère la section méthodologies), en particulier par l'emploi de la tenue d'agent commercial. Porter ou non cet uniforme a fait sensiblement varier les autres outils employés dans la collecte de données. En effet, prendre des notes sur carnet ou tablette sera possible en civil, mais inenvisageable en uniforme, tant cette mise en visibilité nous aurait mis en position de répondre aux questions diverses et variées des voyageurs. Le chercheur aurait été en effet coupé sans cesse dans sa prise de note, et surtout nuirait au collectif des agents en place, en se fermant à toute demande des clients. En revanche, prendre des notes en civil sera possible si on explique son identité aux agents observés. Concernant la prise de photographies, elle sera possible dans les deux cas mais

l'objectif visé ne sera pas le même : en uniforme, il sera plus aisé de prendre « ses collègues », soit les autres agents commerciaux. En revanche, les clients, en identifiant le chercheur en tant qu'agent en uniforme, seront moins enclins à se laisser prendre en photographie. Enfin, l'activité commentée, assez proche de la technique du shadowing (Czarniawska-Joerges, 2007), sera permise par une posture exclusivement marchée dans le cas des agents commerciaux. Le chercheur observe ainsi littéralement l'agent en marchant côte à côte avec lui. Si cette posture existe déjà, elle est rarement explicitée et explorée dans les méthodologies de recherches dont nous disposons. Afin de pouvoir étoffer les techniques (prise de note, photographies, documents tiers, activité commentée), nous préconisons au chercheur-observant de s'impliquer dans les deux postures (visible et invisible pour les collectifs membres de l'interaction).

10.3.2 La marche comme pratique de recherche

Au sein des multiples pratiques des agents commerciaux, il nous apparaît que la marche n'est pas un simple déplacement, mais bien une pratique (Urry, 2005) en tant qu'« action située, récurrente, définie matériellement, engagée par des membres d'une communauté » (librement traduit d'Orlikowski, 2002, p.256). En effet, si la marche est caractéristique de la mobilité, elle est aussi une expérience sensible et un moyen d'expression (De Certeau, 1980). Il nous apparaît que si la marche est pensée comme une pratique de travail centrale des agents commerciaux, elle peut se répercuter dans les modalités d'observation du chercheur (Raulet-Croset & Borzeix, 2014). Elle devient par là même ce qu'on observe, et le moyen par lequel on l'observe.

Ainsi, la marche comme pratique des agents commerciaux peut se penser dans le même temps comme pratique méthodologique du chercheur, constituant ainsi comme un effet miroir. La marche en tant que mode d'observation présente un certain nombre d'apports dans une méthodologie en théories des organisations qui se définit comme phénoménologique (Gill, 2014) ; (Vom Lehn, 2018). Elle pose dans le même temps de défis : la posture du chercheur change radicalement dans son expérience physique du déplacement, et les modalités de collectes s'en trouvent bouleversées (possibilités de prise de notes, photographies, etc). La marche nous apparaît comme un point d'ancrage qui fait varier la réalité observée. Voir les agents marcher ou marcher avec eux fait percevoir les interactions avec le client d'une manière tout autre : si cette pratique peut paraître superfétatoire pour celui qui la regarde ; elle se comprend en tant qu'elle est vécue comme une action de mise en visibilité des agents commerciaux dans un univers qui est devenu concurrentiel avec l'arrivée de nouveaux

concurrents (comme des opérateurs de mobilité). Notre cas est particulièrement significatif dans cette perspective : dans le cas où le chercheur n'expérimente pas ce qu'il observe, il a, de par ses interactions avec le terrain, une connaissance quantitative de l'activité (via des outils de mesure de la performance de l'activité, d'un poste de vente, etc.). Il peut également récolter la perception qu'en ont ses acteurs (via des entretiens, des observations extérieures et participantes). Il peut enfin conduire quelques expérimentations sur le terrain en faisant tester l'une ou l'autre posture par le collectif observé, dans le cadre de ce qu'on appelle une recherche-action (Davison, Martinsons, & Ou, 2012). Dans le cas où le chercheur expérimente ce qu'il observe, il peut rendre compte à l'échelle de son propre corps, de cette réalité. Expérimenter montre à voir les tensions qui découlent dans ce maintien d'une continuité pour les voyageurs entrant dans un espace de vente ou s'approchant d'un dispositif d'embarquement.

10.3.3 L'expérience du chercheur dans l'observation

Au-delà des conditions de travail dont il peut prendre davantage conscience par cette participation au terrain, la marche souligne que le mouvement est un élément différenciant entre agents fixes ou mobiles, plutôt qu'entre différents métiers (ici, entre la vente et l'escale). Nous proposons ici une des limites de notre recherche : sommes-nous encore dans l'observation lorsque nous expérimentons une pratique ? La question mérite d'être posée et ouvre une possible voie de ce qu'aurait pu donner une auto-ethnographie par l'intermédiaire, par exemple de récits autobiographiques (Daskalaki, Butler, & Petrovic, 2016). Certes, la littérature existante introduit des nuances lorsqu'elle parle d'observation « participante » ou « dynamique » (Journé, 2005), lorsqu'elle est *in situ* et dans le temps de l'action. En revanche, cette observation ne fait pas ou peu appelle à la propre expérience du chercheur. Le rôle des émotions, tel qu'il a déjà été étudié dans les approches sur l'espace en théories des organisations (van Marrewijk, 2011), pourrait être une piste pour prendre en compte cette expérience. S'il en effet envisageable d'expérimenter une pratique dans un espace public, sur des fonctions où l'activité peut se réaliser au bout de quelques semaines, on pourrait plus difficilement l'envisager sur une pratique d'expertise technique par exemple. Sans doute qu'il faudrait alors définir d'autres objets d'expérimentation que la pratique. Nous centrons *a minima* une prise en compte de la corporéité du chercheur dans la situation observée : sa posture ; sa visibilité sur le terrain observé (au-delà de l'idée qu'il soit connu au travers de son identité de chercheur) ; sa participation à la pratique observée.

Chapitre 11

Contributions stratégiques & managériales

« *Comment scénariser ou scénographier des usages aussi divers dans un espace qui se voulait cathédrale au XIXe siècle et que les rituels ordinaires de la mobilité transforment en hangar à navettes ?* » (Joseph, 1996, p. 5).

Les contributions stratégiques et managériales de ce travail se centrent sur la notion de gestes-frontières et de leur articulation en situation. Au questionnement initial de cette thèse sur le devenir des espaces et des fonctions historiques de SNCF en gare, le cadrage conceptuel par les gestes-frontières permet de renouveler la vision *organisée* sur ces pratiques. Jusqu'à maintenant, ce travail d'évolution des pratiques en gare a été abordé chez SNCF sous l'angle d'une optimisation des ressources. En effet, après des années de fort développement à la vente et à l'escale (suivant la hausse des nouveaux clients avec l'ouverture de nombreuses lignes à grande vitesse), la diffusion d'outils digitaux a inversé la tendance en dix ans. Du début des années 2000 à l'année 2014, le site de vente en ligne (voyagessncf.fr) est passé du statut d'une petite filiale à un acteur devenu dominant dans le système de distribution. En conséquence de cette inversion dans la répartition de la distribution, le personnel en gare s'est réduit de manière continue, avec une forte accélération depuis 2014. Cette déshumanisation des gares a été le pendant de notre recherche durant ces trois années sur les pratiques des agents en gare.

Nos contributions stratégiques et managériales n'entendent évidemment pas condamner *a priori* cette réduction des effectifs au sol. Cette décroissance du nombre des agents suit une logique de maîtrise des coûts, illustrant la diffusion d'une logique marchande dans l'ensemble des organisations, qu'elles soient privées mais aussi publiques. En revanche, notre analyse vise à mettre en lumière, pour les praticiens concernés, comment cette réduction s'opère en situation, et, surtout, sur quel paradigme elle s'appuie. En cela, la réduction des effectifs se fonde très

largement sur une conception limitée du travail des agents en gare. Ceux-ci sont comme *enfermés* par leurs gestes-frontières historiques, à savoir les gestes-frontières largement isolants ou scéniques. Ces gestes-frontières sont, de part les dispositions matérielles qu'ils requièrent, largement consommateur de ressources et ne sont pas considérés comme agiles aux nouveaux usages digitaux et mobiles.

En réalité, étudier des pratiques « en voie de disparition » (comme nous le rappelait ironiquement une personne interrogée), nous instruit beaucoup sur la manière ambivalente dont est considérée la présence humaine en gare. En effet, ce personnel est tout autant recherché (il est considéré, en se fondant sur les études clients, comme générateur d'un fort potentiel de satisfaction), qu'absent : en effet, il est générateur de coûts importants en termes de ressources, il est donc un levier d'ajustement d'une politique de grande vitesse concentrant ses efforts sur le développement de nouvelles voies et rames. Cette ambivalence nourrit des oppositions de principes chez les acteurs concernés. Le débat est considéré, par les implications sociales et politiques qu'il suppose, comme très « sensible ». A notre sens, au cœur de cette ambivalence se niche une simplification et surtout une *fixation* des pratiques de travail telles qu'elles ont pu exister historiquement. Autrement dit, les capacités des agents sont à ce jour comme largement réduites à leurs expressions historiques. Selon notre compréhension du terrain et de leurs logiques, cette *fixation* est autant le fruit de l'organisation du travail (ici, le management décisionnaire sur l'évolution des métiers concernés), que des agents eux-mêmes – certains défendant, dans un contexte incertain quant à leur devenir, un strict respect de leurs activités telles qu'elles existaient jusqu'alors. Cet effet de fixation chez une catégorie d'acteurs nourrit la seconde, et inversement. Ce qui nous intéresse ici n'est pas tant la déconstruction d'acteurs par rapport à d'autres, que de révéler quelles normes (sur les représentations, sur l'organisation du travail) produisent et reproduisent continuellement cette perception du travail en gare.

11.1 Les gestes-frontières : un cadrage conceptuel innovant

Nous qualifions ce cadrage conceptuel d'innovant au regard de la nouveauté qu'il propose, tant au niveau des perceptions sur le travail, que sur les possibilités de développement qu'il offre sur les métiers en contact (tant au sol qu'à bord du train). La transformation des métiers en contact à la SNCF ne cesse de se développer depuis trente ans, comme nous l'avons vu dans notre méthodologie et dans nos résultats. C'est en effet avec l'arrivée du TGV dans les années

1980 que s'institue, se professionnalise et se normalise la relation client. Au regard de notre connaissance des schémas de représentations sur les métiers chez SNCF, nous présentons cette notion de gestes-frontières comme une contribution stratégique sur trois plans : une conceptualisation nouvelle du travail (les gestes-frontières étant bien distincts des « gestes-métiers » chez SNCF) ; une mise en lumière des capacités de conception par les pratiques ; enfin un outil pour mener un design de service renouvelé.

11.1.1 Valoriser le travail par les gestes-frontières

La notion de gestes-frontières nous permet d'abord de rendre compte d'une manière renouvelée les pratiques de travail en gare. Comme une réponse à l'injonction d'un agent à se rendre « sur le terrain », « moi, j'aimerais bien que ces gens-là qui nous donnent ça, qu'ils passent ne serait-ce qu'une journée avec nous. Ne serait-ce qu'une journée ! », notre travail permet d'abord et avant tout de rendre visible ces pratiques de travail. Comme nous l'avons explicité en introduction de ce chapitre, l'effet de fixation amène les acteurs à une simplification parfois dangereuse des pratiques de travail en gare. Nous comprenons cette simplification comme la résultante d'un environnement qui se complexifie. Pour faire sens de cet environnement (l'ouverture à la concurrence, la division des activités chez SNCF, le développement des gares indépendamment des transporteurs), les pratiques de travail sont décrites simplement – en référence à leurs expressions historiques. Autrement dit, un agent SNCF, c'est encore largement dans l'imaginaire collectif, « quelqu'un qui vend des billets ».

Notre analyse souligne bien cette permanence historique. Cependant, elle permet de souligner qu'elle s'est diversifiée à au moins deux niveaux : d'abord, au sein de la pratique elle-même (par une démultiplication des gestes, des mouvements), mais aussi lorsqu'on souligne que se sont développées de multiples formes de gestes-frontières (filtré, directionnel, atmosphérique). L'agent « à son bureau », « derrière la vitre » ne devient plus qu'une image – cependant encore performative, c'est à-dire d'un discours produisant des effets matériels. La diversification des gestes-frontières nous renseigne autrement sur les pratiques des agents commerciaux. Prenons ici un exemple, celui de l'Animateur Espace de Vente. Cet agent accueille chaque client dans l'espace de vente. Si on se limite à une grille de lecture par métier, on dira que c'est un agent de vente selon le référentiel en vigueur. Si on se limite à une grille de lecture par « gestes-métiers » (catégorie largement utilisée chez SNCF pour décrire les missions des agents), on se limitera à dire que cet agent accueille et oriente chaque client entrant dans l'espace. Si on

raisonne par espaces et fonctions, on dira simplement que nous sommes dans un espace de vente, ou demain, un espace de service (intégrant des fonctions d'information). Chacune de ces catégories nous paraît insuffisante pour rendre compte du travail de ces agents : ils sont dans des postures très variées où ils juxtaposent des gestes-frontières scéniques, directionnels, filtrés et parfois isolants (dans le cas de l'utilisation inopinée d'un bureau pour réaliser une opération rapide de vente ou d'après-vente). Par rapport au programme dit « NRC » (nouvelle relation client), développée en 2015, la notion de gestes-frontières permet d'incarner ces attitudes.

Dans le tableau ci-dessous, nous situons notre contribution pratique de « geste-frontière » par rapport aux notions aujourd'hui utilisée dans le design des métiers chez SNCF. Nous comprenons par cette représentation que le concept de geste-frontière permet, à la différence de toutes les autres notions utilisées, de rendre compte de l'effet des corps physiques sur l'espace. Dans une organisation qui se veut agile, appliquer ce concept permet de sortir de nos schémas d'actions existants. Pour chacune des notions, nous précisons le centrage (fonction, objets ou corps). L'utilisation des signes « + » et « - » permettent de visualiser les expressions dominantes par notions. Cette lecture permet de comprendre comment les gestes-métiers sont dans l'exacte continuité des référentiels métiers – ils reproduisent les mêmes dimensions et principes de fonctionnement. On comprend que les « attitudes NRC » ont permis un saut important vers la dimension émotionnelle qui était jusque-là absente. La notion de geste-frontière est davantage corporelle, mais repose peu sur le partage de fonctions prédéfinies. Enfin, la dimension spatiale se réfère ici à la performativité du geste sur l'espace.

Tableau 40. Les gestes-frontières au regard des descriptifs métiers chez SNCF

Dimensions	Référentiel métiers	Gestes-métiers	Attitudes NRC	Geste-frontière
Fonctionnelle	+	+	-	-
Spatiale	-	-	-	+
Matérielle	+	+	-	+
Emotionnelle	-	-	+	+
Corporelle	-	-	-	+

11.1.2 L'activité de conception par les gestes-frontières

La notion de gestes-frontières nous permet, précisément par cet effet sur l'espace physique et matériel, de considérer les pratiques de travail en tant qu'activités de conception. Plutôt que de considérer que l'activité de conception est seulement celle de l'activité de planification, d'architectes et d'aménageurs, nous dotons les pratiques de travail de cette capacité. Le rôle des corps en mouvement se décline ainsi selon les pratiques (visibilité, posture, déplacement), et selon les temporalités considérées (situation avec peu de clients, masse de clients, prévue ou imprévue). Cette manière de concevoir les pratiques par les gestes-frontières vise à donner des capacités de conception spatiale aux agents et aux managers de site. Ici, l'idée n'est pas seulement d'intégrer les usages dans la phase de conception, mais de considérer que l'activité de conception dépasse celle de la planification. La pratique quotidienne devient elle-même une activité de conception dans la mesure où elle modifie les frontières spatiales par les interactions qu'elle permet. Les gestes-frontières sont ainsi génératrices de possibilités d'agencement spatiales.

L'analyse de ces pratiques de travail en gare, dans une activité statique ou marchée, nous renseigne en effet sur le positionnement et l'agencement des corps. La conception des espaces en gare intègre assez peu les pratiques sur ces éléments corporels pourtant essentiels – on dira presque qu'il y a un conflit de vision entre une conception qui entend réguler les pratiques, et les pratiques qui s'intègrent dans ce schéma fonctionnaliste de l'espace. De manière schématique, dans l'organisation actuelle, la conception des gares se porte sur l'architecture des bâtiments, les équipes d'aménagement établissent le design du mobilier et des outils, les équipes métier réfléchissent aux fonctions d'un agent (tâches, discours clientèle) dans l'espace. Notre recherche, en soulignant le rôle de la visibilité, du mouvement et des rythmes corporels permet d'imaginer le rôle de l'agent différemment en conceptualisant sa capacité d'ouvrir, de fermer, ou de réguler des espaces selon les situations. L'articulation des dimensions corporelles avec les dimensions architecturales pourrait permettre de mieux adresser des situations d'accueil en gare et de gestion de crises. En effet, dans ces deux cas mentionnés, le flux des voyageurs se caractérise par son imprévisibilité en cas de situation perturbée ou d'alerte sécurité, ne permettant pas d'y répondre dans des espaces fermés et stabilisés dans le temps. L'agencement de la gare comme un espace fermé où les agents tiennent leur poste ne permet pas d'y faire face. La visibilité des corps des agents est un enjeu crucial dans ce type de situation, eux qui rassurent par leur seule présence.

L'agencement corporel pourrait ainsi devenir une dimension structurante du métier commercial dans des espaces de flux, comme les gares mais également dans les centres commerciaux, les aéroports, ou autres centres urbains. En l'articulant dès la phase de design avec la conception et l'aménagement des espaces, on pourrait disposer ici d'un levier pour gérer des situations de crise, ainsi que dans la gestion des collaborations (entre agents, entre agents et clients) dans l'espace. C'est ici le caractère éphémère de certaines pratiques qui permet de rendre un espace modulaire et non l'inverse, et ce n'est pas, au contraire, l'espace qui est modulaire en soi. Cette capacité de conception des gestes-frontières nécessite d'être, selon nous, intégrée à un niveau en amont dans le design des services, espaces ou objets. C'est précisément ce dont nous allons traiter dans le point suivant sur les gestes-frontières.

11.1.3 Un design de service par les gestes-frontières

Les deux premiers points explicités précédemment révèlent deux enjeux de taille concernant le design des services : le sujet des acteurs concernés (qui organise les gestes-frontières ?), et de l'opérationnalisation en situations. Le design de service se réfère au design de l'expérience d'un voyage, tel qu'il est décrit par Fayard (Fayard, Stigliani, & Bechky, 2017). Ces projets coordonnent les besoins des clients concernés au regard des possibilités temporelles, spatiales et matérielles. Les pratiques matérielles, sont, dans ce cas, porteuses de valeurs comme l'empathie, au travers d'exercices d'idéation et de prototypage. Cette activité demande une compréhension fine du contexte que nous permet de donner cette thèse. Ainsi, notre travail peut enrichir directement les « briefs » (descriptifs) existants sur les espaces de service, et, au-delà, de proposer de les enrichir en les adaptant à diverses situations. Si nous situons ici cette contribution managériale au regard des projets existants chez le transporteur SNCF Voyages, elle peut tout autant s'appliquer aux projets en cours chez Transilien (transport en Ile-de-France) et Intercités, demandant évidemment des adaptations et ajustements au regard des problématiques spécifiques de ces transporteurs.

Nous avons, dès la fin d'écriture de notre manuscrit de thèse, mené un travail avec les départements métiers et aménagements sur la traduction de ce brief divers scénarios. Nous nous aidons ici de panneaux représentant schématiquement l'espace avec les outils matériels fixes. Des cartes représentent ensuite des agents (avec les gestes-frontières qu'ils savent et peuvent réaliser). Chaque panneau est dédié à un scénario clef mêlant une ou plusieurs caractéristiques (sans affluence ; forte affluence ; perturbation ; incident critique pour le voyageur). L'objectif

pour les participants est alors de noter les gestes-frontières sur l'ensemble des zones du panneau. Ces ateliers permettent de traiter la question de la scénarisation des pratiques dans l'espace, en s'aidant sur notre taxonomie pour les différencier, et les prioriser selon les situations. Cette architecture invisible devient par là-même matérialisée par ces panneaux. Le déploiement de gestes-frontières selon les situations permettra d'aller beaucoup plus loin dans la scénarisation du service. Aujourd'hui, lors de situations perturbées, des renforts peuvent être apportés en gare (par les agents prestataires ou volontaires de l'information, « VI »), sans modification majeure des pratiques d'origine. Comme nos résultats le montrent, lors d'un pic d'affluence, de nouveaux gestes-frontières viennent s'ajouter aux précédents. Réfléchir à la disposition des gestes-frontières dans l'espace permettra de repenser les gestes-frontières par situation, en sortant d'une logique de simple accumulation.

Au-delà de ces ateliers qui sont en cours à l'heure où nous écrivons ces lignes, il nous semble que le design de service permettrait d'intégrer a minima deux acteurs aujourd'hui absents du débat : le gestionnaire de site, Gares & Connexions (G&C), et les prestataires de service pour SNCF en gare. Ces deux acteurs modèlent et délivrent le service au quotidien. N'étant pas des agents SNCF, ils ne sont pas considérés dans la cartographie des acteurs de cette transformation. Or, G&C devient très présent sur la scénarisation des services en gare, et les prestataires nombreux. G&C est présent en gare sur les services de consommation qu'il délivre aux voyageurs, considérés ici plutôt comme des clients potentiels. Ces consommateurs étant, pour la grande majorité d'entre eux, en même temps des voyageurs (les usagers de la gare n'étant pas des voyageurs oscillent entre 15 et 20 % pour les grandes gares en moyenne), ils sont les premiers à souffrir potentiellement des dyschronies analysées dans nos résultats. Cela demanderait d'intégrer, au-delà de SNCF Voyages, une structuration des offres voyageurs en gare, en cohérence avec les principes d'ouverture à la concurrence des transporteurs à horizon 2020-2022.

Le deuxième acteur absent correspond aux prestataires de service pour SNCF. Ils sont de plus en plus nombreux à réaliser les gestes-frontières au-delà de leur expression historique (les gestes-frontières isolants majoritairement). Ils réalisent davantage de déplacements, de mouvements – comme dans les gestes-frontières directionnels, filtrés et atmosphériques. Alors même qu'ils sont en contact avec une grande majorité des clients du fait de l'évolution des usages, ils ne sont pas considérés comme partie intégrante dans la transformation des services.

Si l'entreprise continue d'y avoir recours, elle nous semble devoir réviser ses modes de coopération dans le management de ces agents prestataires.

11.2 Réintroduire le temps dans l'espace : une granularité des services en gare

Au-delà de la notion stricte de geste-frontière, notre travail réintègre le temps dans l'espace en permettant de repenser la granularité des services en gare, c'est-à-dire la capacité de délivrer un service ciblé sur une catégorie de clients. C'est bien cette notion de granularité qui est au cœur des ambitions de SNCF Voyages : pour la mettre en œuvre, il nous semble important de la graduer selon les situations et les cibles. Autrement, le niveau de granularité variera. Nos résultats tendent à montrer que la temporalité est une dimension assez absente dans le design des espaces. Au regard des études clients menées en 2016 et 2017, la relation avec le personnel apparaît comme un item central de la satisfaction, dans une compensation des offres digitales, pour des clients cherchant réassurance et attentions dédiées. Les nombreuses expérimentations de services menées ces dernières années, en faisant appel ou non à des prestataires (portage et aide aux bagages, espaces d'attentes éphémères, volontaires de l'information, etc.), montrent à quel point le passage en gare est crucial pour le client, surtout quand il est considéré comme « sensible » comme une famille, un senior, ou un PMR (personne à mobilité réduite). A ce titre, notre travail permet de souligner que le qualificatif de « sensible » chez les transporteurs s'accorde avec une logique marchande, excluant des populations marginalisées. Au sol, la relation humaine avec le personnel se concentre aujourd'hui dans des espaces fermés, fixes (espace de vente/service, salon grand voyageur), et souffre d'un manque d'articulation avec les agents commerciaux mobiles.

Pourtant, pour une grande majorité des clients, ces espaces SNCF ne font plus nécessairement partie de leur parcours, ou le sont mais de manière contrainte. Au regard de nos résultats, l'enjeu est donc de positionner la marque « InOui » et les services associés dans le(s) parcours(s) client(s) en gare, en complémentarité avec le bord et les canaux digitaux. Au sol, c'est donc toute la gare qui devient un terrain de jeu, avec l'opportunité de matérialiser et d'incarner les marques du transporteur. Les situations perturbées ou perturbantes pour les clients sont à ce titre des moments où le « potentiel d'enchantement » est extrêmement réversible : elles demandent une attention dédiée dans le design du service. Le rôle de nos agents commerciaux se décline donc différemment selon les espaces (espace fermé, ouvert, semi-ouvert en gare), le

moment (période d'affluence, creux, situation perturbée ou perturbante), et les outils à disposition.

11.2.1 Redéfinir la situation de référence projetée

La satisfaction client va passer d'une mesure de situation normale versus perturbée, à une mesure affinée en fonction des parcours clients, des typologies de clients et des situations jugées perturbantes pour le client. Progressivement, on intègre une granularité dans la mesure de la satisfaction client. Cela interroge directement ce que SNCF entend comme « situation normale », qui est celle de référence dans le design des services en gare. Aujourd'hui, SNCF entend par situation normale une situation « sans problèmes », en l'opposant à « la » situation perturbée, alors que l'exploitation quotidienne montre à quel point chaque situation, en face de clients diversifiés, demandent des réponses personnalisées et adaptées. Les situations perturbées et perturbantes par typologie de clients, pourraient devenir le référentiel de base dans la définition des services en gare.

Les espaces dans lesquels les acteurs se projettent dans la gestion de ces situations (normale ou perturbées) est un point tout aussi crucial. En effet, la projection se réalise aujourd'hui plus facilement sur des espaces plutôt fermés (espace de vente/service), alors même que les outils digitaux ne contraignent plus les clients à passer par ces lieux. A contrario, les zones d'embarquements sont davantage propices à une gestion de flux plutôt qu'une relation client personnalisée. Pourtant, ces espaces dits « ouverts » (plateforme, zones d'embarquements) sont devenus les points de contact privilégié avec les clients : le design et l'identité de la marque doivent pouvoir se penser dans ce genre de configurations. Le confort, les outils et la sécurité devront s'adapter si le transporteur SNCF Voyages veut investir ces espaces ouverts (plateforme, parvis, etc.) : accepter un niveau de confort moindre pour plus de service et de proximité de la relation.

11.2.2 Déployer l'intermédiaire en situations

Répondre aux situations perturbées, perturbantes, et selon un degré de personnalisation adapté est complexe du fait des modes d'organisations internes. Cela n'apparaît comme possible qu'avec des agents polyvalents et agiles dans leurs différentes missions. Dans une orientation vers l'intermédiaire depuis quelques années, les agents de vente et d'Escale ont d'ores et déjà

développé des compétences croisées. Néanmoins, l'intermétier souffre encore trop d'une organisation scindée où les missions des agents sont séquentielles, en suivant une linéarité dans le temps et dans l'espace : le partage des tâches se fait à l'avance et s'adapte difficilement à une situation qui le demanderait. En prenant comme point d'entrée les situations (tel espace à tel moment), on pourrait davantage valoriser la polycompétence actuelle des agents de vente et d'escale. Sachant déjà réaliser aujourd'hui des missions variées, leur pouvoir d'initiative limité est en contradiction avec une politique de « nouvelle relation client » (NRC) qui entend donner plus de marge de manœuvre aux agents.

Déployer l'intermétier par situation demande d'évoluer dans le management des agents. Il est aujourd'hui encore dédié à des missions de vente ou d'escale, alors même que les agents réalisent les deux missions. Accompagner durablement ces changements de posture des agents demande une attention dédiée à des problématiques d'acceptabilité des agents et de réglementation, dans la manière de proposer et de tester les solutions. L'enjeu pour conduire ces transformations métier est de passer d'une culture métier où la posture de vendeur est très valorisée, à celle où l'agent d'accueil mobile devient la référence. De plus, la gestion opérationnelle des sites pourrait gagner en réactivité et en agilité (fermeture d'une partie de l'espace, dédicace d'une zone pour une prise en charge dédiée, etc.).

11.2.3 Redéfinir le degré de personnalisation en fonction des situations

La définition de la situation projetée selon les lieux et moments s'articule avec le degré de personnalisation souhaité. SNCF est passé en peu de temps (entre 2013 et 2018) d'une situation de traitement de masse des clients dans l'espace de vente (la « ligne de guichet »), à une tentative de personnalisation par l'accueil, l'orientation et le filtrage (borne d'appel, agent AEV, guichets dédiés). Cette volonté d'individualiser la relation est rendue difficile dans un espace qui démultiplie ses fonctions (vente, réassurance, accompagnement sur borne libre-service, demain accueil et prise en charge), et une affluence imprévisible, rendant l'offre de service moins lisible pour les clients.

Les deux questions sous-jacentes sont les lieux et les moments propices pour personnaliser la relation. Dans l'espace de vente, c'est aujourd'hui l'AEV qui a majoritairement cette fonction de tri des clients par demandes, avec un accueil personnalisé. Cependant, ce traitement dédié demande du temps, et est en tension avec la fonction de gestion de flux qu'est le tri des clients

entrant. Il nous semble qu'il faut pouvoir consacrer davantage d'espaces/moments pour personnaliser la relation et savoir, accepter, a contrario, certains espaces et moments où cette personnalisation n'est pas réalisée. Enfin, cette personnalisation doit s'articuler selon les outils disponibles par situation. Disposer du dossier client ou d'un accueil personnalisé dans le salon grand voyageur peut en effet être compromis en cas d'affluence, de situations perturbées ou perturbantes.

11.3 Renouveler le rôle du management de proximité

Notre travail met enfin en valeur une troisième dimension qui sous-tend les deux premières : celle du renouvellement du rôle de management de proximité. Aujourd'hui, ce rôle se décline à deux niveaux : le dirigeant de proximité (DPX – dirigeant de proximité) ; et l'assistant de dirigeant de proximité (ADPX). Nos résultats, en soulignant le rôle d'une architecture invisible dans l'espace, demande aux tactiques d'équipe d'être beaucoup plus développées. A ce jour, les fonctions dans l'espace sont relativement statiques et attachées aux outils. Travailler une répartition des gestes-frontières dans l'espace en mobilité demande en conséquence une série d'ajustements en situations. C'est bien cet ajustement que pourrait réaliser un management de proximité renforcé. Pour ce faire, ce niveau managérial doit pouvoir s'harmoniser entre les espaces, se renforçant dans le pouvoir de décision dans l'espace de vente ou de service. En effet, les agents d'escale se réfèrent déjà un niveau opérationnel à un « chef d'escale » qui décide en situation de la répartition des ressources. A la vente, c'est la tâche de l'ADPX dit « superviseur », mais qui reste une position moins haute hiérarchiquement, avec un pouvoir de décision moindre. Nous allons développer ici en trois points sur quels points peut se développer ces nouveaux rôles du management intermédiaire.

11.3.1 Instituer un contrôle distant

Mise à part la fonction du chef d'escale, ce management de proximité, nous l'avons vu dans nos résultats, est centré sur une fonction de contrôle et d'accompagnement technique sur les outils. A la vente en particulier, l'accompagnement des ADPX a essentiellement pour fonction la constitution et l'adaptation des plannings (organisation du travail en amont) ; la distribution de matériels et des fournitures ; la supervision de site en situation. A notre sens, c'est bien la troisième fonction qui nécessiterait d'être largement développée et renforcée. Or, ce rôle est

peu investi du fait que ces agents se considèrent comme assez peu légitimes dans cette posture managériale. En effet, ces agents sont d'anciens vendeurs qui ont évolués, étant bons techniquement et performants commercialement. La capacité à pouvoir adapter la répartition des ressources demande une posture de « contrôle » que beaucoup ne sont pas prêts à tenir. Dans le même temps, il nous semble que si le métier n'est plus si différenciant dans les missions effectuées (on voit bien à quel point la répartition des missions est fluide entre agent de vente ou d'escale), le métier reste un élément distinguant fort sur le rapport au management de proximité. A la vente, nous sommes face à des populations davantage contrôlées et surveillées, du fait de la fixité historique de leur positionnement. A l'escale, nous sommes face à des populations plus autonomes, car dans des postures davantage mobiles historiquement. Nous proposons ici d'harmoniser un contrôle qui deviendrait distancié, compte tenu des nouvelles postures de ces agents commerciaux.

11.3.2 Le rôle du chef d'orchestre

Ce rôle de supervision renouvelé est proche de celui d'un chef d'orchestre qui conduit divers instruments. Il n'est pas un renfort, en venant jouer « à la place de », mais il va décider quel instrument va entonner en premier, second, et à quel moment ils vont se rejoindre dans le même tempo. Ce rôle d'orchestration des pratiques est, nous l'avons vu, quasi absent des sites observés. Il existe à la marge en disposant de très peu de leviers : un superviseur pourra ainsi demander à un agent de passer en « vente ce jour », s'il est en « départ un autre jour ». Il pourra lui demander de prendre un client Pro en priorité. Enfin, il pourra renforcer le dispositif d'accueil (AEV) d'une personne. Ces leviers sont donc, selon nous, trop peu développés.

Selon les situations (forte affluence, heures extrêmes, situation perturbée, situation sensible, etc), on pourrait imaginer déployer des tactiques bien différenciées : par exemple, en situation d'affluence, traiter les premières demandes à l'extérieur de l'espace de vente ; en heures creuses, dédier des postes assis à l'édition de titres de correspondance, en situation perturbée, rendre l'ensemble des vendeurs mobiles. Les tactiques pourraient ainsi concerner plusieurs éléments : le traitement dans un espace clos ou ouvert ; la modularité d'usages des mobiliers ; la mise en mouvement de toute ou partie des agents. Ces leviers seraient à actionner selon des situations dessinant autant de tactiques. Celles-ci ne sont pas seulement des « postures », ce n'est pas non plus le fruit d'une adaptation ou d'une déclinaison du service par site – mais cela

reviendrait à repositionner l'offre au cœur de ce processus. Enfin, nous proposons une décentralisation forte du pouvoir de décision au niveau de ce management intermédiaire.

11.3.2 Renouveler les indicateurs de performance

Les objets d'évaluations de ce management intermédiaire doit enfin pouvoir être revu. Cela nous semble une des priorités si on veut modifier profondément et durablement la posture des agents commerciaux en gare. En effet, dans un espace de vente, ceux-ci sont évalués sur le chiffre d'affaire effectué, le nombre de produits commerciaux vendus, etc. Or, si un transporteur veut développer une présence de service, c'est non seulement les gestes-frontières, mais leur accompagnement et leur évaluation qui doivent évoluer.

Ces éléments nous amènent à formuler cinq propositions pour la SNCF, suivant les cinq dimensions des gestes-frontières soulignées dans nos contributions théoriques : physique, matérielle, pratique, organisationnelle, et institutionnelles. Pour chacune de ces dimensions, nous explicitons l'action envisagée, les acteurs concernés dans notre terrain ainsi que leur périmètre d'activité, ouvrant les perspectives à d'autres organisations que SNCF.

Tableau 41: Les contributions stratégiques et managériales à la lumière des contributions théoriques, synthèse.

Dimensions	Traductions stratégiques & managériales	Acteurs concernés chez SNCF	Périmètre d'activité
<i>Physique</i>	La scénarisation des pratiques dans l'espace par zones. L'objectif est ici d'établir les tactiques d'orchestration de ces gestes-frontières, en fonction des situations réelles.	Départements métiers en directions centrales et dans les axes (SNCF Voyages).	Conception- Aménagement Directions métiers
<i>Matérielle</i>	Travailler une vision assemblée du système de distribution et d'information entre les canaux digitaux et physiques.	Site de distribution en ligne (ouisncf) Distribution physique, prise en charge sur canaux dématérialisés (titres de correspondance, hôtels).	Direction des systèmes d'informations Direction du digital
<i>Pratique</i>	Conduite du changement dans l'évolution des gestes-frontières pour passer d'une dominante de gestes-frontière isolants à une diversification maîtrisée et accompagnée.	Départements métiers en directions centrales et dans les axes (SNCF Voyages) Direction des Ressources Humaines	Directions métiers Direction des Ressources Humaines Organismes de formation
<i>Organisationnelle</i>	Le renouvellement managérial des postures par le rôle d'orchestration des sites en situation. Décentraliser et responsabiliser le management intermédiaire sur les sites.	Départements métiers en directions centrales et dans les axes (SNCF Voyages) Direction des Ressources Humaines	Mangement de proximité
<i>Institutionnelles</i>	Coordination des acteurs sur les activités de conception des gares et des espaces destinés aux voyageurs.	Directions aménagements en directions centrales (SNCF Voyages) Gestionnaire de site en gare (G&C)	Gestionnaire de d'espaces de transit comme des aéroports (Aéroports de Paris) ; des centres commerciaux (Unibail-Rodamco) ; des espaces culturels (Réunion des Musées Nationaux).

Chapitre 12

Limites & Perspectives

Dans ce chapitre, nous allons traiter les limites et perspectives qu'offrent notre travail de recherche. En effet, au-delà des points de discussion et de contributions théoriques, stratégiques et managériales, il nous semble important d'aborder ici ce que nous révèle plus largement cette transformation de la gare. Cette posture interroge un nouveau type d'acteurs, dépassant le strict périmètre du transporteur SNCF en posant une réflexion sociétale. Ce ne sont pas ici des propositions d'opérationnalisations, mais bien des pistes de réflexions sur ce que pose comme enjeux cette transformation. Au-delà de la gare en tant qu'*objet* et *espace organisationnel*, notre recherche permet d'accéder à un fait de société plus général. En effet, si nous avons compris comment les *gestes-frontières* témoignaient d'une transformation du travail en gare, davantage mobile et lié à des services digitalisés, cette analyse ne s'arrête pas aux portes de la SNCF en tant qu'organisation.

La diversification des *gestes-frontières* pose question sur les conditions de travail et l'évolution des identités professionnelles, dans un contexte de profonde mutation des formes historiques des services de proximité (12.1.1). Cette diversification, tendant parfois presque vers une gesticulation, apparaît comme paradoxale au regard de la déshumanisation de ces espaces (12.1.2). Enfin, le statut de la gare en tant qu'espace public est aussi interrogé dans cette recherche (12.1.3). La segmentation devenant largement visible spatialement et corporellement, le caractère neutre, ouvert et accessible d'un espace public est ici largement remis en cause. Ce chapitre sera pour nous l'occasion de développer un point de vue critique sur un phénomène de société devenu généralisé, concernant autant les services de proximité, la fonction des espaces publics, et l'évolution des identités de métiers.

12.1 Réflexion sociétale : ce que nous disent les *gestes-frontières*

Ces limites et perspectives s'appuient d'abord sur une réflexion sociétale, en s'interrogeant sur ce que disent les *gestes-frontières* de la transformation du travail (identité professionnelle, activité, reconnaissance), et de l'usage des espaces publics comme les gares en sont l'exemple. A notre sens, la mise en mouvement des agents doit se relier intimement aux pratiques de mobilités des voyageurs et usagers de l'espace. Ce mouvement se situe ainsi en miroir par rapport à d'autres séries de mouvements déjà présents en gare. Nous pouvons alors interpréter les *gestes-frontières* comme des pratiques en miroir avec celles des usagers.

12.1.1 Les *gestes-frontières* déconstructeurs d'identité professionnelles historiques

La diffusion de ces *gestes-frontières* pose question sur l'évolution des conditions de travail des agents, et la manière dont cela joue sur la formation de leurs identités professionnelles dans leur signification historique. Dans le chapitre de nos résultats sur l'articulation des *gestes-frontières*, nous avons détaillé trois modalités (succession, juxtaposition et imbrication), constituant des niveaux d'intensité divers pour les agents concernés. En effet, l'accumulation de *gestes-frontières* dans une même zone, réalisé par les mêmes agents, sera potentiellement anxiogène par rapport à une situation, où chaque geste-frontière est distingué dans l'espace. Dans un contexte d'optimisation des ressources, la réalité donne à voir une forte tension dans cette articulation temporelle. La notion de dyschronie souligne et révèle les conflits de temporalités qui existent dans ces pratiques quotidiennes. Ces conflits de micro-pratiques cristallisent des tensions dans la vision d'un service qui se voudrait personnalisé alors même qu'il se situe dans un espace de flux. Les agents sont porteurs de ces contradictions, et en sont le réceptacle au travers de ces *gestes-frontières*. Les conditions de travail doivent ainsi se penser au niveau des gestes eux-mêmes, par la tension qu'ils suscitent chez de nombreux clients.

Au niveau des gestes eux-mêmes, la transformation des conditions de travail est importante : plus de mouvements et de gestes requièrent une position debout plutôt qu'assise, la proximité est aussi plus forte, la cadence de travail s'en trouve aussi fortement impactée. La présence d'un management de proximité dans un espace clos est également repensée dans une projection, où l'ensemble des agents sont mobiles. Enfin, les usages des espaces de back-office ne sont plus similaires, ceux-ci se réduisant en surface, et se délocalisant hors des cœurs de gares. Ces moments de « souffle », indispensables dans un travail où se joue d'importantes tensions (en

particulier temporelles), s'en trouveraient moins facilités. Au travers de l'ensemble de ces items, on comprend aisément pourquoi les conditions de travail sont déjà perçues comme dégradées par les agents. Cette dégradation se décline à plusieurs niveaux : la perte du contrôle dans l'interaction (les clients sont rendus beaucoup plus autonomes par les outils digitaux et le maniement directs d'outils en libre-service) ; la perte d'un sentiment de sécurité par une plus forte promiscuité (les chiffres ne montrent pas un plus grand nombre d'incidents mais la perception d'un sentiment d'insécurité peut s'accroître avec ces espaces ouverts) ; et enfin la perte d'une professionnalisation par la simplification des tâches. Ces trois pans (contrôle, sécurité, professionnalisation) sont constitutifs de conditions de travail dégradées. La section 3 du chapitre 9 donne à voir une pression psychologique palpable par cette intensification.

On pourrait nuancer ce constat par la transformation du design des espaces devenus ouverts, colorés, intentionnellement chaleureux par l'usage des matériaux. Sans aucun doute, nous pensons que ces espaces sont davantage esthétiques. Cependant, cet esthétisme est au service des clients de ces espaces, ce qui concorde parfaitement avec une logique de segmentation, décrite dans le premier chapitre des résultats. C'est bien le niveau de service, et non pas le niveau de confort des agents qui s'en trouve ici amélioré. L'exposition d'un agent au flux des voyageurs sera considéré comme une dégradation de ses conditions de travail, même si, par ailleurs, la banquette sur laquelle s'assoit le client est confortable. L'élément que nous percevons, de par notre position, comme le plus dégradant ne sont pas tant les conditions matérielles d'exercices de ces agents, mais bien la perte du sentiment d'utilité dans des métiers historiques comme la vente et l'information. C'est comme cela que nous pouvons adopter un point de vue davantage réflexif sur le refus de certains de réaliser les missions d'animation en espace de vente ou d'embarquements.

Cette dégradation est toute relative si on compare la situation de ces agents avec d'autres personnels en contact, et ce même en gare. Si nous prenons l'exemple du personnel d'accueil prestataire, la promiscuité et la simplification des tâches est plus forte. Ces agents sont exposés au cœur des flux tout au long de la journée, dans des contextes spatiaux et sonores parfois difficiles en termes de conditions de travail. Néanmoins, l'identité de métier est, chez ces agents, inexistante au départ. Ils sont recrutés de manière temporaire pour renforcer les dispositifs existants – ils ne sont ni cheminots, ni détenteurs de savoir-faire techniques liés à leur statut. Le manque de formation de ces personnels a d'ailleurs souvent été souligné dans nos entretiens. Le sentiment de dégradation est alors plus fort, à notre sens, chez des agents qui,

historiquement, ont constitués leur identité professionnelle à travers de gestes-frontières, devenus, ou en passe de devenir minoritaires. Plutôt que de parler d'une performativité de l'identité professionnelle par les gestes, nous pourrions le dire comme une dé-professionnalisation du métier historique par la diversification des gestes-frontières.

12.1.2 Les gestes-frontières : une forme ambivalente de la déshumanisation

Cette réflexion sur les identités professionnelles des agents nous amène à mettre un lumière un paradoxe qui ressort de nos résultats. D'une part, nous voyons à quel point ces nouvelles pratiques de travail s'inscrivent dans un contexte, où les fonctions historiques tendent à disparaître. Ce constat appuie une tendance à la déshumanisation dans les gares, si on se reporte aux personnels historiques concernés. D'autre part, l'analyse précise de chaque pratique, constituant une taxonomie de gestes-frontières, souligne à quel point les corps sont mis en visibilité par les mouvements, les gestes, les tenues, mais aussi les déplacements selon les situations. Cette déshumanisation se décline par une mise en visibilité des agents restants. Par ailleurs, cette réduction des personnels se situe dans un contexte où les grandes gares se développent par l'intégration de nombreux commerces. D'un point de vue global sur la gare, il est alors tout à fait inexact de parler de « déshumanisation » : les gares sont bien davantage fréquentées, et traversées par leur transformation en centres commerciaux. La déshumanisation apparaît donc comme un phénomène ambivalent : elle concerne bien les formes de présence historiques en gare, dans un service voyageur destiné à tous. Les gares demeurent humanisées, mais par des services orientés vers des consommateurs (boutiques), ou des clients à forte valeur ajoutée pour les transporteurs (services personnalisés dans des espaces dédiés pour ces cibles prédéfinies).

Les *gestes-frontières* illustrent alors une forme de déshumanisation par une tendance à la gesticulation dans leur diversification. La gestion de la relation client est particulièrement investie, et dans le même temps, elle se déshumanise fortement. Le fait d'observer davantage de corps gestualisés n'empêche pas une forme de déshumanisation dans la relation : elle peut même la nourrir en la systématisant envers des cibles prédéfinies. Nous retiendrons que si les gestes-frontières rendent visibles des formes nouvelles de présences humaines en gare, ces gestes sont en même temps, par leur orchestration, une forme de mise en scène, une mise en visibilité et en lumière de cette présence humaine restante. Comme toute mise en scène, certains gestes sont montrés par l'intermédiaire de scénarios, de décors et de discours. Le point sur

lequel nous pouvons adresser un point de vue critique est la volonté consciente de rendre invisible cette déshumanisation par la *monstration* de gestes. C'est pourquoi nous avons employé ici le terme de gesticulation, qui se réfère à de multiples séries de mouvements, n'ayant pas nécessairement un sens pour celui qui les mime.

12.1.3 Les *gestes-frontières* : d'un espace neutre à un espace de transition

Enfin, cette réflexion que nous permet d'ouvrir les *gestes-frontières* se décline sur le statut de la gare en tant qu'espace public. Elle évolue à notre sens d'un espace neutre et accessible, à un espace de transition – qui, tel que nous l'avons défini, est un espace dont les mouvements sont orchestrés par les *gestes-frontières*. L'espace dit « public » se trouve largement modifié dans son expression historique sur au moins trois pans : son accessibilité (contrôle d'accès, privatisations de certains espaces) ; sa marchandisation (la fonction d'une grande gare devient tout autant de consommer que de voyager selon la conception d'une gestion de site) ; sa représentation (on observe une gentrification de la gare qui exclut certaines populations marginalisées). Nous reprenons ici ces trois expressions d'un espace qui n'a plus rien de neutre, ni d'anonyme (décrit comme des non-lieux par Augé).

La gare présente en effet la caractéristique d'être un espace de SNCF, mais aussi un espace public, ouvert aujourd'hui à d'autres opérateurs ou commerçants. Espace à la limite entre public et privé (Altman, 1989), espace ouvert sur la ville mais recelant de nombreux espaces (semi)-fermés au public, il est difficile de pouvoir définir le nom d'« espace » en gare. On connaît la forte gentrification des gares, induite par leur marchandisation (Riot, 2015). Dans notre recherche, nous avons vu le pendant de cette logique par l'exclusion de personnes vulnérables comme les sans-abris. Les personnes dites « sensibles » le sont dans une acception liée à une segmentation de clientèle (famille, seniors, personne à mobilité réduite). Au-delà des seuls clients, la transformation organisationnelle que suppose les *gestes-frontières* met de côté chez SNCF un personnel jugé « inapte » à d'autres activités. Avec la montée en responsabilisation du management de proximité, la digitalisation de toutes les tâches simples, et la robotisation d'une partie des fonctions, on peut légitimement craindre que ces pratiques de travail écartent certains travailleurs avec des qualifications moindres. Au-delà de l'organisation spatiale et humaine des gares, c'est aussi la conception du service qu'elle véhicule qui a changé. Comme le résumait un agent, c'est plutôt un « service au public » qu'un « service public » que les pratiques observées réalisent. L'ajout du dénominateur « au » met en lumière cette segmentation

des pratiques par cibles, et la recherche d'une granularité toujours plus importantes, en particulier via la récolte de données clientèles.

Nos résultats permettent ainsi de discuter une sorte de lieu commun sur les gares : la gare serait un espace ouvert, anonyme, de moins en moins humanisé, un non-lieu. Si le discours des urbanistes sur la gare le décrit comme un espace ouvert sur la ville et le territoire (Riot, 2010), on observe dans le même temps un espace de plus en plus individualisé au travers de nouveaux seuils (portiques de sécurité, privatisation de salons, etc.). La gare recèle d'espaces et de zones privatisées, ou du moins contrôlées, réservées pour une certaine catégorie de clients. Les *gestes-frontières* ont ici un rôle clé dans l'agencement de cet espace de plus en plus strié : isolants ou directionnels, scéniques ou atmosphériques, ils sont l'expression visible de la transformation de cet espace historiquement de transit – devenu aujourd'hui un espace de transition.

12.2 Limites de la recherche

Au-delà de ces éléments de contributions théoriques (notions de *gestes-frontières* et d'espace de transition), méthodologiques (observation du mouvement), stratégiques (le design de service en gare), managériales (la transformation du management de proximité), nos résultats ont permis d'ouvrir des perspectives de réflexions sociétales (le devenir des identités métiers, les nouvelles formes de déshumanisation, l'accessibilité des espaces publics). Ce dernier pan de notre réflexion en révèle en même temps les limites, autant que les enrichissements potentiels. Nous soulignerons d'abord en quoi nous pourrions développer davantage une perspective critique sur les *gestes-frontières* (12.2.1), un enrichissement de la notion d'atmosphère par une perspective phénoménologique (12.2.2), et enfin une articulation plus fine des *gestes-frontières* entre espace physique et espace virtuel (12.2.3). Ces propositions théoriques sont considérées ici comme des limites au sens où elles ne sont pas pleinement adressées par notre grille d'analyse et les contributions théoriques en découlant. En revanche, ces trois limites ont bien émergées dans notre travail empirique.

12.2.1 Développer une perspective critique sur les *gestes-frontières*

La première limite à notre travail, et qui dessine en même temps une perspective de recherche très intéressante, concerne l'agencement des pratiques de passages au travers d'une perspective critique. En effet, nous avons compris, au travers de l'étude de la littérature, comment les

pratiques corporelles étaient le fruit d'une incorporation de normes. Nous nous référons ici aux travaux de Judith Butler en la matière : l'auteur s'intéresse particulièrement au travail d'incorporation des normes dans nos gestes et discours. Cette incorporation est à la fois psychique et corporelle, véhiculant des structures de pouvoirs en place dans la société. Ce qui nous concerne ici est que cette performance est autant discursive que corporelle, « les marques et discours marquent donc bien nos gestes, nos corps et nos manières de nous concevoir » (Allard-poesi & Huault, 2012, p.2). La dimension rituelle de la performance corporelle appelle dans le même temps la possibilité de sa *déconstruction*. En soulignant que la performance du discours s'appuie nécessairement sur des rites, « cette répétition (qui) ouvre la possibilité de leur subversion » (Allard-poesi & Huault, 2012, p.15). Les performances corporelles, parce qu'elles sont des discours et des normes, étant loin d'être une expression naturelle, pourraient alors se déconstruire.

Cette analyse rejoint l'analyse de l'*habitus* en sciences sociales chez Bourdieu, se fondant en partie sur celle de Mauss. Dans les deux cas, l'*habitus* est un système acquis de normes en partie corporelles. Dans notre revue de littérature, nous comprenions que selon ces auteurs, la notion d'*habitus* était plus ou moins corporelle. Si les dimensions structurelles de l'*habitus* constituent dans l'analyse de Bourdieu une nouveauté par rapport à Mauss, les deux auteurs se fondent tous deux sur le caractère normé des expressions corporelles. La notion d'*habitus* pourrait permettre d'éclairer et d'enrichir les gestes-frontières. Si nous avons bien explicités dans nos résultats en quoi ces gestes sont des acquis, nous n'avons pas creusé quelles normes particulières ils exprimaient. En cela, les structures de pouvoir sous-jacentes à ces gestes pourraient être davantage mises en lumière. Dans notre cas d'étude, il apparaît de manière assez claire que nous aurions pu adopter cette grille d'analyse pour comprendre comment ces pratiques mettaient en place de fortes logiques de pouvoir, en particulier sur certaines catégorisations d'individus. Nous pouvons citer ici la manière dont les pratiques de travail donnent lieu à des tactiques excluant les sans-abris, les individus considérés comme marginaux, mais aussi toute personne précaire ne possédant pas de titre de transport. Dans des gares qui deviennent, comme nous le voyons dans une comparaison à l'international, de véritables enclaves, cela nous pose question. La gare ne devient accessible dans sa totalité, dans certains pays où c'est déjà le cas, qu'aux

individus possédant un titre de transport³⁷. Les détenteurs de ces normes nous paraissent avoir changé dans ces espaces – si la prédominance était historiquement donnée aux voyageurs, elle semble s’être déplacées vers les figures multiples des clients. De plus, les pratiques reproduisant ces normes semblent dépossédées en partie de leur signification – en particulier si on se reporte ici aux cas des agents prestataires. En l’occurrence, l’incorporation corporelle des normes conduit ici à une situation où les agents de « métier » sont en partie dépossédés de ce rite performatif. Par là-même, on pourrait mieux comprendre la transformation de la subjectivité des agents. Les logiques de pouvoir, et en conséquence de contrôle, nous semblent donc autant une limite qu’une piste de travail future.

Au-delà d’une perspective de recherche sur les relations de pouvoir inhérentes à l’expression de ces pratiques, ces gestes ouvrent la voie à une forme de résistance par le travail. Une recherche originale sur une représentation artistique du travail de Charlot dans *Les Temps modernes*, permet de souligner en quoi les gestes sont liés à une résistance au travail : « ses gestes de détournement au travail possèdent selon nous la capacité de reconfigurer radicalement et universellement l’ordre des choses » (Debenedetti, Huault, & Perret, 2016, p.126). Plus précisément, les auteurs interprètent les gestes de détournement de Charlot comme une résistance du vagabond qui brouille les frontières entre loisirs et travail : « Son geste est plus transgressif : il fait s’interpénétrer l’*otium* et le *negotium*, brouillant les frontières instituées entre le productif et l’improductif, le faire et le ne rien faire, l’actif et le passif » (*Ibid*, p. 129). En même temps que Charlot échappe au travail, il échappe aussi à celle de la « résistance organisée » (*Ibid*, p. 130). Le geste est alors un « détournement des outils et gestes du travail » (*Ibid*, p. 132). On peut alors se demander quels seraient les gestes qui constitueraient les pendants des gestes-frontières que nous avons mis en lumière. La dernière section du chapitre 9 souligne déjà, dans la construction d’une *ambitemporalité* individuelle et collective, des gestes invisibles, pendants de cette mise en visibilité des agents. Prêter attention à cette forme de résistance singulière permettrait de donner aux gestes-frontières toutes leurs dimensions.

³⁷ Nous nous appuyons ici sur une brève comparaison que nous avons effectuée sur les gares aux Pays-Bas dans le cadre d’un séjour de recherche, au mois de mars 2018, à la Vrije Universiteit (VU Amsterdam).

12.2.2 Enrichir la notion d'atmosphère par une approche phénoménologique

Considérant les pratiques de travail au travers l'expérience, nous dressons une deuxième limite. Elle concerne la prise en compte de l'expérience esthétique, et en particulier de la notion d'atmosphère pour analyser ces gestes-frontières. En effet, notre analyse des pratiques met en évidence la variabilité des émotions chez les agents, en même temps que le recours à des registres émotionnels dans des « attitudes de services » encore largement désincarnées. Aller plus loin sur le lien entre pratique, émotion et atmosphère au regard de la notion de geste-frontière nous paraît alors une piste prometteuse. La notion d'atmosphère est selon Böhme intimement liée à la notion d'émotions: « atmospheres are always spatially without borders, disseminated and yet without place that is, not localizable. They are affective powers of feeling, spatial bearers of moods » (Böhme, 1993, p.119). Beyes relie intimement les artefacts matériels et les pratiques corporelles comme constitutives de cette notion d'atmosphère : « organization invariably is an atmospheric phenomenon. It takes shape as a swirl of affect, constructed from constellations of objects, stories, technologies, texts, human bodies and their affective capacities » (Beyes, 2016, p. 115).

Cette dimension apparaît pourtant comme émergente de nos données, en particulier pour le cas du geste-frontière « atmosphérique ». Ce geste n'est pas délimité spatialement, et il est temporellement plutôt porté vers la projection (que ce soit vers le passé ou l'avenir). Les récents travaux sur la notion d'atmosphère soulignent le rôle des émotions dans l'expérience d'espaces. C'est tout autant un résultat qu'une piste d'enrichissement. En effet, les recherches actuelles font état de liens entre les pratiques et la constitution d'atmosphères. Une recherche menée en parallèle de la thèse souligne précisément ce rôle des pratiques corporelles dans la constitution d'atmosphères (Vaujany; Dandoy; Grandazzi & Faure, *Scandinavian Journal of Management*, à paraître)³⁸. Dans cette recherche, nous avons mis en évidence quatre registres émotionnels dans la constitution d'atmosphères lors de visites dans des espaces collaboratifs : l'initiation, la marchandisation, la sélection, et la ludification (« initiation », « commodification »,

³⁸ Cet article collectif est accepté pour publication pour *Scandinavian Journal of Management*. Il a été mené depuis 2016 en parallèle de la thèse sur un autre terrain : la visite d'espaces collaboratifs externes et internes (type FabLab corporate, coworking, maker space). Il nous a permis de prendre une distance avec notre propre terrain de thèse, tout en mobilisant un fond théorique très proche (espaces, pratiques, embodiment).

« selection » et « gamification » en langue anglaise). Chacun de ces registres se fonde sur un codage des émotions des chercheurs réalisant cette visite.

Cette recherche permet ainsi de mettre en lumière le rôle de l'expérience corporelle dans la production de l'espace, en se fondant sur une tradition phénoménologique et en particulier Merleau-Pontienne : « our research relies on the concepts of “atmosphere” and “emotional registers” as means of exploring the spatial and temporal unboundedness of new work settings such as collaborative spaces » (p.29). Cette fluidité et cette « liquidité » (Bauman, 2000) induite par la diversification des gestes-frontières correspond bien à cette notion d'atmosphère dans des contextes organisationnels en transformation. Le développer pourrait permettre de mieux articuler les registres émotionnels présents dans chaque geste. Cette analyse pourrait enrichir notre taxonomie en l'appuyant sur l'expression d'émotions par les agents, en écho avec celles créées chez les clients ou usagers.

12.2.3 Articuler les espaces physiques et virtuels dans la taxonomie des gestes-frontières

Enfin, une troisième limite autant qu'une perspective de recherche future se situe dans une articulation plus fine des espaces physiques et virtuels. Les gestes-frontières restent des pratiques spatialisées dans un espace *physique*. Parce qu'elles ne sont pas seulement matérielles, ces pratiques ne nous semblent pas pouvoir se répliquer de la même manière dans un espace virtuel. Dans nos résultats, nous avons détaillé comment les pratiques pouvaient s'imbriquer avec un espace digital, en dupliquant certaines activités. L'articulation temporelle des pratiques, en se référant à un espace virtuel, peut ainsi créer des dyschronies gestuelles. Nous avons pris l'exemple d'une pratique dont le tempo s'accélérait en référence avec la vitesse d'exécution sur le canal digital, ou une pratique dont le tempo ralentissait par le « rattrapage » d'une activité sur un autre canal. Si les deux canaux sont distincts dans les organisations et les systèmes informatiques, notre analyse a permis de mettre en évidence certaines *traces* matérielles et corporelles de l'espace virtuel *dans les pratiques spatiales*.

Si la digitalisation des agents commerciaux est indéniable dans leurs pratiques de travail quotidiennes (par l'usage des smartphones et tablettes par exemple), cette transformation n'est pas aussi profonde et rapide que l'équipement des clients eux-mêmes. La question nous paraît pas tant celle de l'outil que celle de son accessibilité dans des situations où l'architecture spatiale et temporelle est complexe (connexion au wifi, portabilité de l'outil, maniement en

mobilité, etc.). Nous pourrions ici enrichir notre analyse en différenciant un espace virtuel d'un espace physique, et en levant une possible confusion entre le virtuel et l'immatériel. Comme le met en lumière des recherches récentes sur le sujet, l'espace virtuel n'est pas immatériel par les supports qu'ils demandent dans un espace physique : « virtual does not mean immaterial; in fact, virtual interaction requires a lot of material "stuff," such as the infrastructure and the interface » (Fayard & Wilson, 2010, p. 258). Les auteurs se reportent à l'analyse d'affordances présentes dans l'espace physique (proximité, caractère privatif, désignation sociale) pour analyser comment elles se traduisent dans un espace virtuel. Dans notre cas, les gestes-frontières pourraient être étudiés dans un espace dit « virtuel » si on considère les supports matériels de cet espace virtuel. En ce sens, les gestes pourraient être à l'interstice entre un espace physique et un espace virtuel, si on considère les supports matériels comme constitutifs de cette virtualité. La matérialisation de l'espace virtuel – et plus encore son expression corporelle émerge de notre travail mais n'est pas problématisé à part entière. Dans un contexte où service digital et physique sont encore souvent indépendants, cette limite dessine une piste de recherche tout à fait passionnante.

12.3 Perspectives de recherche

Nos perspectives de recherche s'appuient majoritairement sur les trois limites que nous venons d'explicitier. Dans une logique d'enrichissement de notre travail existant, nous désirons à la fois s'appuyer sur ces limites, qu'elles soient théoriques (sur la notion de geste-frontière, d'espace de transition), ou empiriques (l'application de notre grille d'analyse dans d'autres contextes organisationnels que la gare).

12.3.1 Les *gestes-frontières* dans d'autres espaces organisationnels ouverts

Une de nos perspectives est de recourir à cette grille de pratiques spatiales (la taxonomie de gestes-frontières) dans un autre contexte que la gare, et sur d'autres objets organisationnels. Nous pourrions également appliquer cette grille sur d'autres catégories de pratiques, comme celles de recherches par exemple, en particulier dans une démarche ethnographique. Il nous semble en effet que cette taxonomie de pratiques peut enrichir spécifiquement l'étude d'espaces organisationnels que nous appelons « ouverts », hors des frontières délimitées d'une organisation classique. Dans nos contributions théoriques, nous avons souligné à quel point la transformation des pratiques de travail développaient des espaces intermédiaires, flottants, dont

les frontières semblent se redessiner en permanence. C'est le cas pour des espaces collaboratifs, pour des espaces publics comme la rue, les places publiques, les transports, mais aussi les lieux de loisirs ou d'expositions. Ces lieux sont de plus en plus hybrides – et les pratiques de travail qui s'y déploient sont originales, et demandent d'être interrogées. Elles demandent de nouveaux outils analytiques sur les pratiques spatiales – notre taxonomie est une proposition possible pour ce faire. Nous pourrions, dans ce contexte, adopter une approche davantage critique sur l'appropriation de normes dont font preuve ces pratiques corporelles.

Aujourd'hui, dans un contexte de transformation des pratiques de travail, devenues plus mobiles, éclatées dans le temps et dans l'espace, voguant dans des lieux où la limite entre le domicile et le travail, la limite entre public et privé, n'étant plus si nette, il nous semble en effet que nous avons besoin de recherches prenant en compte ces espaces « ouverts » en tant qu'objets, voire de sujets de recherches. Par le qualificatif « ouvert », nous entendons un espace hors des délimitations et frontières d'un espace organisationnel clos.

Cet enjeu conceptuel a déjà été soulevé entre autres par Taskin qui propose le concept de « déspatialisation » pour se référer à la perte de proximité physique dans les nouvelles pratiques de travail (ici, le télétravail) et sa capacité à le gérer pour le management : « la déspatialisation introduit un changement fondamental pour le management et les travailleurs, en rompant avec les fondements traditionnels des pratiques de gestion et d'organisation du travail que sont la visibilité (la possibilité d'observer directement le travailleur) et la présence (la capacité pour un travailleur d'interagir directement avec ses collègues) » (Taskin, 2010, p.63). Cette notion nous amène à repenser la notion de contrôle dans un contexte de distanciation (Taskin, Laurent ; Raone, 2014). Les auteurs soulignent le paradigme spatio-temporel qui lie le contrôle à un espace délimité : « Lallé (1999) a montré que la conceptualisation traditionnelle du contrôle en sciences de gestion était fortement liée au contexte de travail. L'unité de lieu fait référence au fait que le supérieur hiérarchique puisse contrôler ses subordonnés de visu et in situ, en référence au contexte industriel où le travail est réalisé » (Taskin, Laurent ; Raone, 2014, p.38). A l'aide d'une étude de cas, les auteurs démontrent que le contrôle managérial, loin de s'amoinrir en situation de distance, se renforce par un contrôle sur l'individu et non plus seulement sur le travail. C'est ce paradigme spatio-temporel traditionnel, délimité, qui est à l'origine de la compréhension de l'espace comme un contexte, un cadre, plutôt qu'une dynamique formée par les pratiques de travail.

S'intéresser à des espaces organisationnels ouverts (comme les villes, qualifiées de « sites organisationnels » dans la littérature, voir Knox, 2010) demandent de renouveler nos objets, postures et nos grilles de lecture. En tant qu'objet, les espaces de transition sont par essence des espaces gérés par des acteurs variés (pouvoirs publics, public comme usagers). Ces espaces urbains, ruraux, péri-urbains, ouverts, fermés, sont plus que jamais au centre de préoccupations gestionnaires, en particulier dans les transformations des pratiques de travail en ce qui nous concerne. En tant que posture de chercheur, ces gestes-frontières nous interrogent quant à notre propre capacité à modifier l'espace qui nous entoure lorsque nous sommes en position d'observation. Sommes-nous dans un geste-frontière scénique lorsque nous nous tenons debout près d'un agent pour regarder ce qu'il fait ? Institutions-nous une forme de geste-frontière isolant lorsque nous nous tenons en entretien avec un agent, séparé d'une table et armé d'un appareil enregistreur ? Ces questions nous introduisent à une perspective de recherche davantage méthodologique sur les enjeux que pose l'observation dans un espace ouvert à tous.

12.3.2 Les expressions temporelles des pratiques spatiales

La deuxième perspective est de développer les expressions temporelles des pratiques spatiales, faisant ici écho au lien entre les notions d'atmosphères, d'émotions et de pratiques spatiales. Il nous semble en effet qu'une perspective phénoménologique pourrait encore davantage enrichir la notion d'atmosphère par sa conception du temps qu'elle permet. Selon Merleau-Ponty, les expressions temporelles sont simultanées dans un présent, contenant passé et futur. C'est bien cette compression, en même temps que cette intensification, qui est présente dans certaines pratiques que nous avons étudiées. Le geste-atmosphérique a toute sa spécificité en ce qu'il est lié à diverses temporalités qu'il transmet par le geste.

Au-delà de la seule notion d'atmosphère qui appelle un passé ou un futur, notre recherche, en mettant en lumière le concept de dyschronies présent chez Alter (Alter, 2003), permet de lier plus intimement pratiques et temporalité. Nous aimerions développer les diverses théories et traductions empiriques des pratiques exprimant des temporalités variées. Par exemple, dans les pratiques de travail, on pourrait conceptualiser une perspective linéaire, dyschronique, narrative, etc. Cela nous permettrait de développer un point de vue original en même temps que de réelles pistes de contributions dans la littérature en théories des organisations, se concentrant plutôt sur l'espace et sa matérialité. Le concept de temps en théories des organisations met en

jeu un nombre important de recherches, qui s'émancipe du temps chronologique pour explorer une polyphonie dans les temporalités en jeu dans le présent (Cunliffe, Luhman, & Boje, 2004).

12.3.3 Pratiques spatiales et capacités d'innovation

Enfin, nous proposons une troisième piste de recherche, fondée sur un élément émergent de nos données : les capacités d'innovations des pratiques spatiales. Nous savons comment l'espace peut devenir un outil d'innovation, en particulier au travers de techniques de visualisation (Fayard et al., 2017). Dans le prolongement de ces techniques de visualisation, nous proposons de montrer sur les positionnements, les mouvements et les déplacements reforment l'espace de manière dynamique. Nous pensons que cette analyse pourrait enrichir notre taxonomie et son articulation temporelle. En effet, si nous proposons une grande variété de situations étudiées, nous pourrions aller encore plus loin dans la dynamique des gestes-frontières. Dans nos contributions stratégiques et managériales, nous avons détaillé comment nous avons constitué des ateliers de la sorte par situation d'affluence (espace en période creuse, d'affluence, d'heures extrêmes). Nous pourrions enrichir ce travail empirique en nous appuyant sur les travaux liant les pratiques spatiales et l'innovation.

A ce titre, les explorations de nouveaux outils méthodologiques pourraient nous y aider. Nous citons ici le cas d'un dispositif méthodologique innovant, CAIRN, conceptualisé et utilisé pour étudier les interactions dans un FabLab à Paris (Fayard ; Bill ; Kush & Nicolas, 2018). CAIRN, qui est un nom du dialecte Ecosse, signifie littéralement un empilement de petites pierres par l'homme. Dans le contexte de cette recherche, ce nom matérialise l'empilement de pratiques diverses dans un même espace. Cette image présente l'intérêt de représenter l'aspect individuel et collectif des pratiques de manière assemblée. Les dimensions de ce CAIRN avait dans ce projet plusieurs aspects : la motivation de la personne dans l'espace, la modalité d'engagement (digital, physique), et la collaboration avec les autres membres de l'espace. Ces différentes dimensions ont été matérialisées avec des formes rectangulaires de différentes couleurs ce qui a permis une visualisation des pratiques dans ce makerspace. Au-delà de la visualisation des intentions, nous pourrions matérialiser les pratiques spatiales en les déclinant dans les situations dans un contexte de notre choix. Cela permettrait de rendre visible l'agencement des gestes-frontières entre eux : au-delà d'une simple adaptation de ces gestes-frontières à un contexte empirique nouveau, cette piste pourrait permettre de souligner en quoi l'agencement de pratiques spatiales peut générer une innovation dans le design de service.

Plus encore, ce sont nos propres méthodes de recherches qui pourraient porter une innovation dans les pratiques spatiales associées. Cette réflexion donne lieu à un projet collectif porté depuis dix-huit mois au sein du réseau de recherche RGCS (Research Group on Collaborative Spaces). Ce collectif a élaboré des explorations marchées dans des espaces organisationnels ouverts. Cette démarche s'intitule OWEE – *open walked event-based experimentation*³⁹. Nous avons participé à l'une d'entre elles en mars 2017, à Berlin. Cet évènement a donné un lieu à une collecte et un traitement de données sur la manière dont le temps se reconfigure au cours de l'évènement, mais aussi avant et après celui-ci. Ce projet de recherche nous permettra, nous l'espérons, d'explorer comment des explorations dans un contexte spatial ouvert renouvellent nos propres pratiques de recherche.

³⁹ Elle a fait l'objet d'une communication collective à la conférence EGOS (European Group for Organization Studies) : *Breaking the waves: Co-designing Embodied Narrative Temporalities (ENT)?*

Conclusion générale

Cette thèse commençait par le constat d'une gare qui se transformait. D'un « non-lieu » (Augé, 1992) anonyme qu'on traversait sans même y penser, nous l'avons vue devenir, par l'intermédiaire de fonctions et d'usages qui se démultiplient, un lieu où émergent de multiples expériences de transition. Notre passage en gare n'était plus désormais cet espace et ce moment hors du temps, cette parenthèse indéfinie, cette expérience flottante, ambiguë, presque poétique de l'entre-deux. C'était ce temps d'attente qui avait donné historiquement son nom à un espace bien connu de la gare : la « salle des pas perdus ». Comment exprimer plus clairement que par cette expression, un temps d'attente bel et bien vide, inoccupé, comme en déshérence ?

Sans se transformer pour autant en lieu qu'on occupe durablement, la gare est devenue aujourd'hui cet entre-deux rempli, occupé et « plein », et d'une typologie familière à notre société contemporaine. Espace que l'on traverse sans y demeurer : nous posons ce cas de la gare comme paradigmatique des mutations de notre société sur le travail, sur le rapport au temps et à l'espace. Mettant en lumière une sorte de transition permanente, ce constat dessinait, certes, les contours d'un possible engouement de nos contemporains pour ces nouvelles pratiques. Il dessinait aussi une tendance chez eux, presque inquiétante parfois, au mouvement permanent, à l'occupation d'un vide dont ils auraient presque peur, fuyant un temps de l'ennui qui ne doit plus exister.

Dans un service humain de proximité qui se raréfie, nous avons posé la question du rôle des pratiques dans l'émergence et le maintien d'un espace de transition. Si ces pratiques ont évolué dans leur forme historique, passant d'une fixité à un mouvement miroir de celui des usagers, c'est bien, précisément, par le biais des corps et de leurs expressions : les déplacements, les

gestes, la visibilité. Dans une temporalité fragmentée, discontinue du fait d'évènements toujours imprévisibles, les pratiques des agents cherchent à recréer cette continuité. La taxonomie de gestes-frontières que nous proposons, montre comment cette constitution de l'espace de transition se fait en pratique, *par les pratiques* : gestes-frontières isolants, scéniques, directionnels, filtrants et atmosphériques, ils sont autant d'activités corporelles significatives. Qu'il s'agisse de gestes, de postures, ou de mouvements, toutes médiations instrumentent ou miment les corps, quand ce n'est pas les corps qui miment des instrumentations, définissant ainsi l'espace de transition par et pour l'activité collective. Notre analyse démontre en quoi les pratiques des agents, par l'« ambitemporalité » de leurs gestes, sont aussi des moyens de gérer les flux et les orientations temporelles contradictoires des transitions dans la gare.

Notre perspective théorique nous a donc permis de mettre en lumière ces expressions si particulières des pratiques, et en même temps si banales, si communes. En théories des organisations, on dispose d'une littérature qui opère un déplacement, partant d'une approche transcendantale (l'espace est un donné, un cadre d'action stable), pour aller vers une approche davantage immanente (l'espace existe au travers des pratiques). Néanmoins, elle tend à opposer ces deux logiques dans une opposition presque irréconciliable. L'espace serait alors un cadre existant a priori, ou bien un cadre entièrement construit par nos pratiques et nos représentations. Or l'approche phénoménologique de Merleau-Ponty s'inscrit dans ce débat en proposant une troisième voie. En effet, ce philosophe ne nie bien sûr pas l'existence de l'espace et du temps, mais il pose le corps comme une condition de possibilité des interactions sociales. C'est pourquoi il nous a paru que son analyse permettait d'offrir une synthèse de ces deux approches, transcendantales et immanentes, en soulignant de multiples chiasmes dans les expressions corporelles. Notre choix d'étudier en priorité les oppositions entre visibilité et invisibilité, continuité et discontinuité, nous a amené à décrire et analyser en profondeur ces pratiques, ce qui nous permettait de renouveler des postures plus classiques.

Notre travail se présente ainsi comme une contribution à l'étude des concepts d'espace et de pratiques en théories des organisations. La conceptualisation des gestes-frontières que nous proposons répond à la nécessité de penser l'articulation entre l'espace, le temps, la matérialité et la corporéité dans les pratiques. Ce sont ces pratiques qui sont performatives de l'espace de transition : c'est dans l'organisation d'une continuité pour les voyageurs en gare qu'émergent ces expériences de transition. Notre thèse dessine alors des contributions pratiques pour toute

organisation (de transport, commerciale, culturelle, urbanistique) ayant vocation à organiser et gérer de telles transitions du quotidien.

En même temps que cette recherche ouvre une sorte de « boîte noire » de la production de l'espace par les pratiques, elle ouvre la voie à un questionnement critique. Au-delà de conditions de travail qui se durcissent, au-delà d'identités de métiers historiques qui s'effacent peu à peu, nous posons la question d'une forme ambivalente de déshumanisation. En effet, si les traditionnels services de proximité se raréfient, il n'en va pas de même pour tous. La ligne de guichet disparaît, mais des bureaux individuels en alcôves apparaissent. Le comptoir d'information ferme, mais les applications sur portables et tablettes se développent. La salle d'attente, où s'endormaient les passants devient de plus en plus rare, mais des salons privatisés, réservés à une sorte d'élite nomade et voyageuse, ouvrent leurs portes. Dans ces grandes gares où chaque mètre carré compte, la présence humaine se réduit pour certains, tandis que des offres ciblées et segmentées par profils de clients se développent pour d'autres. A l'heure où la séparation des activités entre les diverses activités de SNCF est bien engagée, les agents incarnent ces tensions entre un service public, compris historiquement comme le même pour tous, et une logique marchande, qui différencie et segmente.

Que l'on nous permette, pour finir, un propos plus personnel. Dans un temps qui devient si « occupé », dans des espaces que l'on traverse, qui ne sont ni complètement vides, ni complètement « habités » ; dans ces espaces qui deviennent si « remplis » d'une sorte de gesticulation permanente, où nous situons-nous en tant que personne, en tant que citoyenne, mais aussi, en ce qui nous concerne plus particulièrement ici, en tant que chercheuse ? N'est-t-il pas venu le temps où nous devrions littéralement sortir pour étudier et transmettre ? Notre place semble alors se dessiner dans ces espaces ouverts, publics, semi-publics, au moins tout autant que dans les espaces organisationnels. C'est ainsi que notre enquête, par le fait même qu'elle a mis en évidence l'importance des pratiques dans les métamorphoses à l'œuvre dans les gares, nous a montré que la recherche est un voyage qui ne doit jamais cesser.

Bibliographie

- Allard-poesi, F., & Huault, I. (2012). Judith Butler et la subversion des normes : Pouvoir être un sujet. In *Les grands inspireurs de la théorie des organisations* (EMS, p. 422).
- Alter, N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'Année Sociologique*, 53(2), 489.
- Arborio, et al. (2005). *L'observation directe : l'enquête et ses méthodes*. Paris: Armand Colin.
- Arendt, H. (1995). *Qu'est-ce que la politique?* ("L'Ordre philosophique," Ed.) (Seuil). Paris.
- Augé, M. (1992). *Non-lieux : introduction à une anthropologie de la surmodernité* (Seuil). Paris.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis*, 7, 11–17.
- Bamber, M., Allen-Collinson, J., & McCormack, J. (2017). Occupational limbo, transitional liminality and permanent liminality: New conceptual distinctions. *Human Relations*.
- Bàn, D. (2008). Les sciences sociales françaises face à la gare. Bilan et lecture critique. *Revue d'Histoire Des Chemins de Fer*, (38), 11–18.
- Baron, N., & Roseau, N. (2016). Les gares au miroir de l'urbain. *Flux*, 103–104(1), 1–8.
- Bathurst, R., & Cain, T. (2013). Embodied leadership: The aesthetics of gesture. *Leadership*, 9(3), 358–377.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity, Cambridge.
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations*, 64(2), 285–302.
- Bell, C. (1992). *Ritual theory, ritual practice* (Oxford Uni). Oxford.
- Benedetto-Meyer, Marie; Cihuelo, Jérôme; Largier, A. (2017). *L'organisation face aux transformations de la relation de service*. (L'Harmattan, Ed.). Dossiers Sciences Humaines et Sociales, Séminaires RESEO.
- Besucco, N. ; Tallard, M., Tertre du, C.; Ughetto, P. (2002). *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension. », Rapport pour le ministère de la Recherche*.
- Bettis, P. J., Mills, M., Williams, J. M., & Nolan, R. (2005). Faculty in a liminal landscape: A case study of a college reorganization. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 11(3), 47–61.
- Beyes, T. (2016). Art, aesthetics and organization. *A Research Agenda for Management and Organization Studies*, 115–125.
- Beyes, T., & Steyaert, C. (2012). Spacing organization: non-representational theory and performing organizational space. *Organization*, 19(1), 45–61.

- Bjørkeng, K., Clegg, S., & Pitsis, T. (2009). Becoming (a) Practice. *Management Learning*, 40(2), 145–159.
- Bonan, R. (2010). *Apprendre à philosopher avec Merleau-Ponty* (Ellipses).
- Borg, E., & Söderlund, J. (2015). Liminality competence: An interpretative study of mobile project workers' conception of liminality at work. *Management Learning*, 46(3), 260–279.
- Bourdieu Pierre (dir.). (1993). *La misère du monde*. (Seuil, Ed.). Paris.
- Bowie, K. (1996). De la gare du XIXe siècle au lieu-mouvement , évolution ou rupture ? *Les Annales de La Recherche Urbaine*, 71(Gares en Mouvements), 14–23.
- Carlile, P. R., Nicolini, D., Langley, A., Tsoukas, H., (2013). *How Matter Matters : Objects , Artifacts , and Materiality in Organization Studies Oxford Scholarship Online Materiality in Organization Studies*.
- Carpiano, R. M. (2009). Come take a walk with me: the “Go-Along” interview as a novel method for studying the implications of place for health and well-being. *Health and Place*, 15(1), 263–272.
- Casey, E. (1996). How to get from space to place in a fairly short stretch of time: Phenomenological Prolegomena. In *In Senses of place* (pp. 13–52). Santa Fe: School of American Research Press.
- Castagnino, F. (2016). Séparer pour mieux surveiller. Spatialité des risques et pratiques de surveillance en Gare du Nord. *Flux*, 103–104(1), 44–56.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society, 1 : The Information Age - Economy, Society, and Culture*. (M. : B. P. Cambridge, Ed.).
- Certeau (de), M. (1980). L'invention du quotidien, t. I: Arts de faire. *Folio Essais (Éd. 1990)*.
- Chandler, J. (2012). Work as dance. *Organization*, 19(6), 865–878.
- Clegg, S., & Kornberger, M. (2006). *Space, organizations and management theory*. Liber Copenhagen, Denmark.
- Collard, D. (2010). De la stratégie orientée client aux “enquêtes client mystère”. Les “enquêtes client mystère” à la SNCF: une “fiction” aux effets pourtant bien réels ! *Gérer et Comprendre*, 102, 36–46.
- Costas, J. (2013). Problematizing Mobility: Metaphor of Stickiness, Non-Places and the Kinetic Elite. *Organization Studies* 34(10), 1467 –1485.
- Courpasson, D., & Monties, V. (2017). “I Am My Body”. Physical Selves of Police Officers in a Changing Institution. *Journal of Management Studies*.
- Cresswell, T. (2006). *On the Move: Mobility in the Modern Western World*. (Taylor & Francis, Ed.).
- Cunliffe, A. L., Luhman, J. T., & Boje, D. M. (2004). Narrative Temporality: Implications for Organizational Research. *Organization Studies*, 25(2), 261–286.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern*

- societies*. Press, Herndon : Copenhagen Business School.
- Czarniawska, B., & Mazza, C. (2003). Consulting as a Liminal Space. *Human Relations*, 56(3), 267–290.
- Dale, K. ; Burrell, G. (2008). *The spaces of organization and the organization of space – Power, Identity and Materiality at Work*. Basingstoke : Palgrave MacMillan, 328 p.
- Dale, K. (2005). Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. *Organization*, 12(5), 649–678.
- Dale, K., & Burrell, G. (2014). Being occupied: An embodied re-reading of organizational ‘wellness.’ *Organization*, 21(2), 159–177.
- Dale, K., & Latham, Y. (2015). Ethics and entangled embodiment: Bodies–materialities–organization. *Organization*, 22(2), 166–182.
- Dang Vu, H., & Jeaneau, H. (2008). Concevoir un espace de transit et de consommation : la gestion de site dans les gares parisiennes. *Espaces et Sociétés*, 135(4), 45.
- Daskalaki, M., Butler, C. L., & Petrovic, J. (2016). Somewhere In-Between. *Journal of Management Inquiry*, 25(2), 184–198.
- Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Kock, N. (2012). The roles of theory in Canonical Action Research. *MIS Quarterly*, 36(3), 763–786.
- Debenedetti, S., Huault, I., & Perret, V. (2016). Esthétique et politique de la résistance au travail dans Les Temps modernes. *Sociologies Pratiques*, 33(3), 37.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*. (MA: Ballin, pp. 3–22). Cambridge.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Doherty, D. (2015). Missing Connexions : The politics of airport expansion in the United Kingdom. *Organization*, 22(3), 418–431.
- Dumez, H. (2012a). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le Libellio d’AEGIS*, 8(4), 29–33.
- Dumez, H. (2012b). Qu’est-ce que l’abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d’AEGIS*, 8(3), 3–9.
- Dumez, H. (2013). Qu’est-ce qu’un cas, et que peut-on attendre d’une étude de cas ? *Le Libellio d’Aegis*, 9(2), 13–26.
- Fayard, A-L ; Bill, V.; Kush, S. ; Nicolas, M. (2018). CAIRN: A Tangible Research Tool to Materially Visualize Practices in a Makerspace. In *The International Symposium on Academic Makerspaces (ISAM)*.
- Fayard, A. L., Stigliani, I., & Bechky, B. A. (2017). How Nascent Occupations Construct a Mandate: The Case of Service Designers’ Ethos. *Administrative Science Quarterly*, 62(2),

270–303.

- Fayard, A. L., & Weeks, J. (2014). Affordances for practice. *Information and Organization*, 24(4), 236–249.
- Fayard, A., & Wilson, A. (2010). An Interactive Multimedia Installation Exploring the Relationship between Physical and Virtual Space. *Leonardo*, 43(3), 257–262.
- Fetterman, F. (1989). *Ethnography: Step by Step*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Fischer, G.-N. (1990). Espace, Identité et Organisation. In *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées* (pp. 166–183). Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA.
- Flamand, A., & 2005, undefined. (2005). *Les espaces intermédiaires, un état des lieux raisonné*. IUP-LOUEST. Paris.
- Flores-Pereira, M. T., Davel, E., & Cavedon, N. R. (2008). Drinking beer and understanding organizational culture embodiment. *Human Relations*, 61(7), 1007–1026.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Gallimard.
- Gadrey, J. ; Zarifian, P. (2002). *L'émergence d'un modèle du service* (Liaisons).
- Gaggiotti, H. ; Case, P. (2014). Organizing through displacement, travel and movement. *Culture and Organization*, 20(3), 179–184.
- Garcia-Lorenzo, L., Donnelly, P., & Sell-Trujillo, Lucia ; Miguel Imas, J. (2017). Liminal Entrepreneurship: The Creative Practices of Nascent Necessity Entrepreneurs. *Organization Studies*, 1–23.
- Garsten, C. (1999). Betwixt and between: temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies*, 20(4), 601–617.
- Gärtner, C. (2013). Cognition, knowing and learning in the flesh: Six views on embodied knowing in organization studies. *Scandinavian Journal of Management*, 29(4), 338–352.
- Gasparini, G. (1990). Temps et travail en Occident. In *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées* (pp. 200–213). Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA.
- Geiger, D. (2009). Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. *Management Learning*, 40(2), 129–144.
- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice- based knowing. *Human Relations*, 54(1), 131–139.
- Gherardi, S. (2009). Practice? It's a Matter of Taste! *Management Learning*, 40(5), 535–550.
- Gherardi, S., Meriläinen, S., Strati, A., & Valtonen, A. (2013). Editors' introduction: A practice-based view on the body, senses and knowing in organization. *Scandinavian Journal of Management*, 29(4), 333–337.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2002). Learning In A Constellation of Interconnected Practices: Canon or Dissonance? *Journal of Management Studies*, 39(4), 419–436.
- Gilbreth, F. B. (1912). *Primer of scientific management*. New York: D. Van Nostrand.

- Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118–137.
- Gimlin, D. (2007). What Is “Body Work”? A Review of the Literature. *Sociology Compass*, 1(1), 353–370.
- Girin, J. (1990). L’analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode. In *Martinet A.C. (Dir.), Epistémologies et sciences de gestion* (Economica, pp. 141–182).
- Goffman, E. (1963). *Comment se conduire dans les lieux publics. Notes sur l’organisation sociale des rassemblements*. (Economica, Ed.). Paris: Etudes sociologiques.
- Goffman, E. (1988). *Les moments et leurs hommes* (Editions d). Paris.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, E. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue Française de Gestion*, 240(3), 13–28.
- Guides Gallimard. (2000). *La France des gares*. Éd. Nouveaux loisirs.
- Hagberg, J., & Styhre, A. (2013). The production of social space : shopping malls as relational and transductive spaces. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 11(3), 354–374.
- Hanique, F. (2004). *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. (ERES Sociologie clinique, Ed.).
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l’intervention en entreprise. *Entreprises et Histoire*, 7, 59–75.
- Hernes, T.; Bakken, P.; Olsen, O. (2006). Spaces as Process: Developing a Recursive Perspective on Organisational Space. In *In: Clegg S and Kornberger M (eds) Space, Organizations and Management Theory* (pp. 33–63). Copenhagen: Liber and Copenhagen Business School Press.
- Hernes, T. (2004a). *A process theory of organization*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Hernes, T. (2004). Studying composite boundaries: A framework of analysis. *Human Relations*, 57(1), 9–29.
- Hernes, T. (2004b). *The spatial construction of organization*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Hung, I. C., Hsu, H. H., Chen, N. S., & Kinshuk, K. (2015). Communicating through body: a situated embodiment-based strategy with flag semaphore for procedural knowledge construction. *Educational Technology Research and Development*.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., & Van de Ven, A. H. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp. 284–316). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jeantet, A. (2003). « À votre service ! » La relation de service comme rapport social. *Sociologie Du Travail*, 45(2), 191–209.

- Johansson, J., Tienari, J., & Valtonen, A. (2017). The body, identity and gender in managerial athleticism. *Human Relations*, 70(9), 1141–1167.
- Jones, P., Bunce, G., Evans, J., Gibbs, H. and Ricketts Hein, J. (2008). Exploring space and place with walking interviews. *Journal of Research Practice*, 4(2), 1–9.
- Joseph, I. (1996a). Ariane et l ’opportuniste méthodique. In *Les Annales de la recherche urbaine* (pp. 5–13).
- Joseph, I. (1996b). Les compétences de rassemblement. *Enquête*, (4), 107–122.
- Journé, B. (2005). Etudier le management de l’imprévu : méthode dynamique d’observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 63–91.
- Keller, F. (2009). *La gare contemporaine*, rapport remis au premier ministre.
- Kellogg, K. C. (2009). Operating Room: Relational Spaces and Microinstitutional Change in Surgery. *American Journal of Sociology*, 115(3), 657–711.
- Kingma, S. F. (2016). The constitution of third workspaces in between the home and the corporate office. *New Technology, Work and Employment*.
- Kleinman, J. (2012). The Gare du Nord: Parisian Topographies of Exchange. *Ethnologie Française*, 42(3), 567.
- Knox, H.; O’Doherty, D. ; Vurdubakis, T. ; Westrup, C. (2007). Rites of passage: Organization as an excess of flows. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 265–284.
- Knox, H. (2010). Cities and organisation: The information city and urban form. *Culture and Organization*, 16(3), 185–195.
- Knox, H., O’Doherty, D. P., Vurdubakis, T., & Westrup, C. (2015). Something happened: Spectres of organization/disorganization at the airport. *Human Relations*, 68(6), 1001–1020.
- Knox, H., O’Doherty, D., Vurdubakis, T., & Westrup, C. (2008). Enacting Airports: Space, Movement and Modes of Ordering. *Organization*, 15(6), 869–888.
- Kornberger, M., & Clegg, S. R. (2004). Bringing Space Back in: Organizing the Generative Building. *Organization Studies*, 25(7), 1095–1114.
- Küpers, W. (2015). Emplaced and embodied mobility in organizations. *Ephemera. Theory & Politics in Organization*, 15(4), 797–823.
- Küpers, W. M. (2013). Embodied inter-practices of leadership – Phenomenological perspectives on relational and responsive leading and following. *Leadership*, 9(3), 335–357.
- Kusenbach, M. (2003). Street phenomenology: the go-along as ethnographic research tool. *Ethnography*, 4(3), 455–485.
- Langley, A. (2016). *The SAGE handbook of process organization studies*. SAGE Publications.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van De Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow.

- Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In Sage (Ed.), *In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence & Walter R. Nord (Eds.) Sage Handbook of Organization Studies* (2nd Editio, pp. 215–254). London.
- Le Breton, D. (2000). Marche urbaine. In *in Eloge de la marche* (Métaillé, pp. 121–146). Paris.
- Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace*. (2000 4ème édition, Economica, Ed.).
- Lefebvre, H. (1992). *Eléments de rythmanalyse : introduction à la connaissance des rythmes*. Editions Syllepse.
- Levina, Natalia; Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems. *MIS Quaterly*, 29(2), 335–363.
- Lussault, M. (2010). “Doing with space”: towards a pragmatics of space. *Social Geography*, 5, 11–19.
- Lussault, M. (2017). *Hyper-lieux. Les nouvelles géographies de la mondialisation* (Seuil). Paris: La couleur des idées.
- Mauss, M. (1950). Les techniques du corps. In *In Sociologie et anthropologie* (P.U.F., pp. 365–386). Paris.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455–473.
- Mehta, V., & Bosson, J. K. (2010). Third Places and the Social Life of Streets. *Environment and Behavior*, 42(6), 779–805.
- Meira, F. B. (2014). Liminal organization: Organizational emergence within solidary economy in Brazil. *Organization*, 21(5), 713–729.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la Perception* (Gallimard). Paris: Bibliothèque des idées.
- Merleau-Ponty, M. (1979). *Le visible et l'invisible* (Gallimard). texte établi par Claude Lefort, “Bibliothèque des Idées”, première parution en 1964.
- Mitev, N., & Vaujany (de), F.-X. (2013). *Materiality and space: organizations, artefacts and practices*. Springer.
- Molli, F. De, & Mengis, Jeanne ; Van Marrewijk, A. (2017). ‘ A Kind of Magic ’. Constructing Organizational Space through Aesthetic Involvement in the Locarno Festival. In *EGOS, Sub-theme 35: Organizing Space and Spacing within Temporal Contexts*.
- Munro, I., & Jordan, S. (2013). ‘Living Space’ at the Edinburgh Festival Fringe: Spatial tactics and the politics of smooth space. *Human Relations*, 66(11), 1497–1525.
- Nacima, B., & Bot, L. (2018). Security or Fluidity ? The introduction of boarding security on Thalys its impact on movement and services at Paris Gare du Nord, 1–10.
- Nash, L. (2018). City rhythms : Walking and sensing place through Rhythmanalysis (pp. 1–37).

- Nayak, A., & Chia, R. (2011). Thinking becoming and emergence: Process philosophy and organization studies. *Research in the Sociology of Organizations*, 32(February 2014), 281–309.
- Nicolini, D.; Gherardi, S.; Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: A practice-based approach*. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391–1418.
- O’Doherty, D. (2015). Missing Connexions: The politics of airport expansion in the United Kingdom. *Organization*, 22(3), 418–431.
- Oldenburg, R., & Brissett, D. (1982). The third place. *Qualitative Sociology*, 5(4), 265–284.
- Ollivro, J. (1996). L ’ambiguïté des gares. Clé du développement contemporain. *Les Annales de La Recherche Urbaine*, 71(Gares en mouvements), 34–44.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at work. *Organization Studies*, 28, 1435–1448.
- Osnowitz, D., & Henson, K. D. (2016). Leveraging Limits for Contract Professionals : Boundary Work and Control of Working Time. *Work and Occupations*, 43(3), 326–360.
- Paulsen, N.; Hernes, T. (2003). *Managing boundaries in organizations: Multiple perspectives*. Palgrave Macmillan.
- Pink, S. (2008). Mobilising Visual Ethnography: Making Routes, Making Place and Making Images. *Qualitative Social Research*, 9(3).
- Pullen, A., & Rhodes, C. (2015). Ethics, embodiment and organizations. *Organization*, 22(2), 159–165.
- Raulet-Croset, N., & Borzeix, A. (2014). Researching spatial practices through Commentated Walks: “on the move” and “walking with.” *Journal of Organizational Ethnography*, 3(1), 27–42.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263.
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2015). When Times Collide: Temporal Brokerage at the Intersection of Markets and Developments. *Academy of Management Journal*, 58(2), 618–648.
- Riach, K., & Warren, S. (2015). Smell organization: Bodies and corporeal porosity in office work. *Human Relations*, 68(5), 789–809.
- Ribeill, G. (1996). Les Annales de la recherche urbaine Les métamorphoses de la grande gare française. *Les Annales de La Recherche Urbaine*, 71(Gares en mouvements), 54–65.
- Ribeill, G. (1999). D’un siècle à l’autre, les enjeux récurrents de la gare française. In *in : Joseph I. (dir.), Villes en gares* (pp. 21–33). La Tour d’Aigues : Éditions de l’Aube.
- Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Reordering Spatial and Social Relations: A Case Study of Professional and Managerial Flexworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724–

- Riot, E. (2010). La gare internationale à l'heure de l'ouverture à la concurrence du rail: jeux d'acteurs et reconfiguration des enjeux. In *École Thématique internationale "Controverses" du CNRS/ PACTE - LATTS - EPFL : Le marché fait-il la ville?, Sep 2010, AUSSOIS, France*.
- Riot, E. (2011). Vers des gares internationales standardisées ? Etienne Riot. In *Journée d'études urbaines: Des métropoles hors-sols?*
- Riot, E. (2015). *L'agencement des grandes gares historiques pour le marché ferroviaire européen: analyse comparée de l'intégration des principes concurrentiels dans l'aménagement et la gestion des gares de London St Pancras, Paris Nord et Milano Centrale*, thèse de doctorat, Université Paris-Est.
- Riveline, C. (1983). Pour une ethnographie des organisations. In Printemps (Ed.), *Enseignement et gestion*.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101–137). De Boeck.
- Ryan, A. (2018). Guiding and enabling liminal experiences between business and arts organizations operating in a sponsorship relationship. *Human Relations*, (2010), 1–26.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338–360.
- Sauget, S. (2009). *A la recherche des pas perdus. Une histoire des gares parisiennes*. Paris, Tallandier.
- Schatzki, T. (2010). Materiality and Social Life. *Nature and Culture*, 5(2), 123–149.
- Schivelbusch, W. (1990). *Histoire des voyages en train*. (Le Promeneur, Ed.).
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. (Thousand Oaks Calif. London New Delhi : Sage, Ed.).
- Sergot, B., Chabault, D., & Loubaresse, E. (2012). Mobilités spatiales et dynamiques organisationnelles. *Revue Française de Gestion*, 38(226), 77–90.
- Shilling, C. (2005). *The body in culture, technology and society*. (Sage, Ed.). London.
- Shortt, H. (2015). Liminality, space and the importance of 'transitory dwelling places' at work. *Human Relations*, 68(4), 633–658.
- Simonsen, K. (2007). Practice, Spatiality and Embodied Emotions: An Outline of a Geography of Practice. *Human Affairs*, 17(2), 168–181.
- Simpson, R., Sturges, J., & Weight, P. (2010). Transient, unsettling and creative space: Experiences of liminality through the accounts of Chinese students on a UK-based MBA. *Management Learning*, 41(1), 53–70.
- Sitte de Longueval, O. (2018). *Formes, expériences et mécanismes organisationnels de la violence dans la relation de service : le cas des agents commerciaux Transilien*, thèse de

doctorat, Université Paris-Dauphine.

- Smets, Michael; Burke, Gary; Jarzabkowski, Paula; Spee, P. (2014). Charting new territory for organizational ethnography: Insights from a team-based video ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 3(1), 10–26.
- Spinetta, J. (n.d.). *L'avenir du Transport ferroviaire. Rapport au Premier Ministre*.
- Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetics* (Sage). London.
- Strati, A. (2007). Sensible Knowledge and Practice-Based Learning. *Management Learning*, 38(1), 61–77.
- Sturdy, A. ; Schwarz, M. ; Spicer, A. (2006). Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. *Human Relations*, 59(7), 929–960.
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009). Between Innovation and Legitimation— Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy. *Organization*, 16(5), 627–653.
- Styhre, A. (2004). The (Re)embodied organization: Four perspectives on the body in organizations. *Human Resource Development International*, 7(1), 101–116.
- Swan, J. ; Scarbrough, H.; Ziebro, M. (2016). Liminal roles as a source of creative agency in management: The case of knowledge-sharing communities. *Human Relations*, 69(3), 781–811.
- Taskin, L. ; Raone, J. (2014). Flexibilité et disciplinarisation Repenser le contrôle en situation de distanciation. *Economies et Sociétés (Série K), Série "Etudes Critiques En Management,"* 3(1), 35–69.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. Enjeu de gestion. *Revue Française de Gestion*, 36(202), 61–76.
- Taylor, S. ; Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325–346.
- Tempest, S. ; Starkey, K. (2004). The effects of liminality on individual and organizational learning. *Organization Studies*, 25(4), 507–527.
- Thomas, R. (2007). La marche en ville. Une histoire de sens. *L'espace Géographique*, 1, 15–26.
- Thompson, E. P. (1967). Time, work, discipline, and industrial capitalism. *Past and Present*, 38(décembre), 56–97.
- Tomkins, L., & Eatough, V. (2013). The feel of experience: phenomenological ideas for organizational research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8(3), 258–275.
- Turner, V. (1983). Liminal to Liminoid, in Play, Flow, and Ritual: An Essay in Comparative Symbolology. *Rice Institute Pamphlet-Rice University Studies*, 60(3), 123–164.

- Urry, J. (2000). *Sociology Beyond Societies: Mobilities for the Twenty-first Century*. Psychology Press.
- Urry, J. (2007). *Mobilities*. Cambridge : Polity Press.
- Van den Ende, L. (2015). *The power of rituals. A Study of Transition Rituals in the Life Cycle of Complex Construction Projects*, doctoral thesis, Vrije Universiteit.
- Van Gennep, A. (1909). *Les rites de passage. Etude systématique des rites*. (Éditions A. et J. Picard, Ed.) (Mouton and). Paris: Réimpression de l'édition de 1909 Émile Nourry, augmentée en 1969.
- Van Marrewijk, A. ; Yanow, D. (2010). *Organizational Spaces – Rematerializing the Workaday World* (Cheltenham). Edward Elgar Publishing.
- Van Marrewijk, A. (2011). Aesthetic experiences of designed organisational space. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 4(1), 61–77.
- Vaujany, F.X.; Dandoy, A.; Grandazzi, A.; Faure, S. (2018). Experiencing a New Place as an Atmosphere: A Focus on Tours of Collaborative Spaces. *Scandinavian Journal of Management*, 0(0), 00.
- Vaujany (de); Winterstrom-Varländer; Vaast. (2018). At the intersection of materiality, organizational legitimacy and institutional logics: a study of campus tours. In *de Vaujany, FX., Adrot, A., Boxenbaum, E. & Leca, B. (Eds). Materiality in Institutions*. London: Palgrave.
- Vaujany (de), F. X., & Vaast, E. (2014). If these walls could talk: The mutual construction of organizational space and legitimacy. *Organization Science*, 25(3), 713–731.
- Vaujany (de), F.-X. (2006). Entre éternité et actualité: la difficile co-Evolution ces champs de la communication au Vatican. *Communications of the Association for Information Systems*, 18(17), 355–394.
- Vom Lehn, D. (2018). Phenomenology-based Ethnography for Management Studies and Organizational Analysis. *British Journal of Management*, A paraître.
- Weber, M. (2003). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme : suivi d'autres essais* (Collection). Gallimard, première parution en 1905.
- Weinfurtner, T., & Seidl, D. (2018). Towards a spatial perspective: An integrative review of research on organisational space. *Scandinavian Journal of Management*, (0), 00 1–30.
- Willems, T. (2017). Seeing and sensing the railways: A phenomenological view on practice-based learning. *Management Learning*, 1–17.
- Yakhlef, A. (2010). The corporeality of practice-based learning. *Organization Studies*, 31(4), 409–430.
- Yanow, D. (2005). Studying physical artifacts: an interpretive approach. In *Anat, R. and Pratt, M. (Eds.): Artifacts and Organizations* (Lawrence E). New Jersey.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. Sage.

- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189–221.
- Zukin, S. (1991). *Landscapes of power: From Detroit to Disney world*. Berkeley: University of California.

Annexe 1: glossaire des mots-clés

Ce glossaire rappelle les cinq termes que nous développons dans notre analyse. Il se fonde directement sur les propos de notre argumentation.

Gestes-frontière : les gestes-frontières sont des formes de pratiques qui remodelent l'espace par des expressions corporelles, spatiales et temporelles simultanées. Un geste-frontière est compris comme un ensemble d'activités corporelles signifiantes (gestes, postures, mouvements, médiations qui instrumentent ou miment le corps, corps qui miment des instrumentations) qui définissent l'espace de transition par et pour l'activité collective. Plus précisément que le terme de « pratiques », les formes spécifiques que prennent les gestes-frontières sont les points d'où se reforment en continu des frontières spatiales. Elles seront tantôt marquées et délimitées (comme dans un geste-frontière isolant), tantôt fluides et invisibles (comme dans un geste-frontière scénique), tantôt séquentielles (dans un geste-frontière filtré), tantôt mouvantes (comme dans un geste-frontière directionnel), tantôt liées à une temporalité passée ou future (comme dans un geste-frontière atmosphérique).

Espace de transition : l'espace de transition a d'abord un sens empirique, c'est-à-dire type d'espace organisé pour fluidifier le passage. Par l'analyse des gestes-frontières, nous montrons que ce terme recouvre une recherche de continuité par les pratiques qui le compose. En tant qu'espace « entre-deux » (Shortt, 2015), le terme d'« espace de transition » se différencie cependant des notions proches existantes. En effet, l'espace de transition n'est pas un « espace liminal » : il met pas en jeu des identités individuelles, dans un contexte de changement qualifié d'incertain, il n'est pas non plus une étape vers un état nouveau. Il vise au contraire à créer une continuité dans l'expérience de ceux qui le traversent. De la même manière, un espace de transition diffère de la notion de « non-lieu » (Augé, 1995), qui souligne le caractère anonyme, interchangeable et impersonnel des espaces de transit. Enfin, un espace de transition n'est pas strictement un « tiers-lieu » (Oldenburg & Brissett, 1982) au sens où ne nous sommes pas nécessairement dans un espace entre le domicile et le travail. L'espace de transition n'est donc ici pas seulement un qualificatif empirique : c'est une notion qui permet de conceptualiser comment un espace conçoit, organise et pratique une continuité dans l'expérience de passage d'un point à un autre. Cette idée de continuité est tout à fait centrale pour souligner l'originalité de ce terme et sa nouveauté : au regard d'un espace liminal et du tiers-lieu qui instituent des discontinuités, d'un non-lieu qui les efface.

Ambitemporalité : l'ambitemporalité est, dans la littérature en théories des organisations, le processus d'ajustement à des temporalités en conflit, caractéristique de régimes temporels conflictuels (Reinecke & Ansari, 2015). Au regard de cette définition, nous montrons que les gestes peuvent participer à la construction émergente d'une compétence d'ambitemporalité : la capacité de gérer différentes temporalités dans la même situation. Ce travail individuel, émotionnel et collectif permet de comprendre la notion dans un sens davantage incarné dans les pratiques.

Dyschronie : une dyschronie est, dans la littérature, définie par Alter comme un conflit de temporalités. Les dyschronies surviennent dans des phases de changements : les processus de transformations à l'œuvre s'opèrent de manière indépendante et peuvent rentrer en conflit. Au regard de cette définition, notre contribution est d'avoir fait émerger empiriquement le concept de « dyschronies gestuelles ». Ces dyschronies concernent des conflits de temporalités d'*a minima* deux gestes dans une pratique de travail. Au regard d'une analyse phénoménologique, l'expérience nous montre à quel point ces dyschronies sont « senties », « ressenties », visibles et incarnées. Ce sont précisément ces conflits de temporalité qui nous permettent de penser cet espace de transition.

Corps, pratique corporelles : le corps est, au-delà de son expression physiologique, une somme d'expressions corporelles, des normes sociales. Le corps est analysé en sociologie comme un « habitus », soit une manière d'être qui véhicule des pratiques acquises. Dans certains courants en théories des organisations, toute pratique comporte une dimension corporelle : en ce sens, elle est une performance du corps humain. Au regard de cette définition, nous enrichissons les dimensions corporelles des pratiques en donnant à voir ce que peuvent être ces « expressions corporelles ». Nous mettons l'accent sur les gestes dans leur capacité à créer des frontières qui font et défont l'espace. La taxonomie que nous proposons de gestes-frontières s'intègre directement dans ce que peuvent être ces pratiques corporelles.

Annexe 2 : entretiens exploratoires en directions centrales et régionales	
<i>42 entretiens</i>	
<i>Fonction</i>	<i>Période</i>
Animateur commercial à Paris-Montparnasse	2015/09
Animatrice commerciale Gare de Lyon	2015/09
Assistant responsable de programme TGV Lab	2015/10
Assistant services en gare de Bordeaux	2015/12
Directeur commercial régional Alsace-Lorraine	2015/12
Directeur commercial régional Aquitaine Poitou-Charentes	2015/12
Directeur commercial Régional Axe Nord	2015/10
Directeur d'Etablissement Paris-Montparnasse	2015/09
Directeur d'Etablissement Voyages Rhéna	2015/12
Directeur de programme évolution de la vente	2015/11
Directeur département métier Escale	2016/02
Directeur des services de l'Axe Atlantique	2015/10
Direction Accessibilité - Expert Accessibilité	2016/02
Direction Accessibilité (personnes à mobilité réduite)	2016/02
Direction commerciale de l'axe Est	2016/01
Direction des Gares - Département Valorisation	2016/03
Direction du réseau commercial métier	2015/11
Direction Europe	2015/11
Direction Métiers Communication Professionnelle	2016/10
Directrice commerciale Axe Atlantique	2015/09
Directrice commerciale de la région centre	2015/12
Directrice de Gare (G&C) de Paris-Montparnasse	2015/09
Directrice des Ressources Humaines à Paris-Montparnasse	2015/09
Directrice du marketing des points de vente à Paris-Montparnasse	2015/11
Maintenance-Exploitation-Direction des Gares Ile-de-France	2016/02
Pilotage du réseau commercial à distance	2016/02
Responsable aménagement boutique nouveau concept	2016/02
Responsable commerciale Paris rive-gauche	2015/09
Responsable communication à Paris-Montparnasse	2016/04
Responsable des ressources humaines axe Est	2016/01
Responsable des ressources humaines vente à Paris-Montparnasse	2015/09
Responsable des services à Paris-Montparnasse 2017	2015/10
Responsable design des points de vente	2016/03
Responsable du projet Paris-Montparnasse 2017	2015/09
Responsable Finance - pilotage des points de vente	2016/01
Responsable marketing des points de vente	2016/03
Responsable pôle services et développement de l'axe Est	2015/12
Responsable Pôle Stratégie et Programmation	2016/02
Responsable programme TGV Lab	2015/10
Responsable Salons grands Voyageurs	2016
Responsable scientifique de la "Chaire Gare" chez G&C	2016/01
Responsable Service et expérience client	2016/03

Annexe 3: entretiens exploratoires en gares SNCF

44 entretiens

<i>Fonction</i>	<i>Période</i>
Agent d'Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Agent d'Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Agent d'Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Agent d'Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Assistant dirigeant de proximité de l'équipe Maine à Paris-Montparnasse	2015/09
Assistant dirigeant de proximité de l'équipe Maine à Paris-Montparnasse	2015/09
Assistant dirigeant de proximité Vente à l'espace Maine à Paris-Montparnasse	2015/09
Assistant responsable unité opérationnelle Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Dirigeant de proximité à Paris-Montparnasse	2015/09
Dirigeant de proximité Boutiques Paris rive gauche	2015/09
Dirigeant de proximité centre opérationnel à Paris-Montparnasse	2015/10
Dirigeant de proximité Escale à Tours	2015/12
Dirigeant de proximité Escale bureau voyageur Paris-Montparnasse	2015/10
Dirigeant de proximité Escale Itinérant à Paris-Montparnasse	2015/10
Dirigeant de proximité itinérant Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Dirigeant de proximité itinérant Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Dirigeant de proximité itinérant Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Dirigeant de proximité Itinérant Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Dirigeant de proximité Lille-Europe	2015/11
Dirigeant de proximité Montparnasse	2015/09
Dirigeant de proximité plateforme Paris-Montparnasse	2015/09
Dirigeant de proximité Vente à Gare de Lyon	2015/09
Dirigeant de proximité Vente à Bordeaux-Saint-Jean	2015/12
Dirigeant de proximité Vente à Bordeaux-Saint-Jean	2015/12
Dirigeant de proximité Vente à Paris-Montparnasse	2015/09
Dirigeant de proximité Vente à Paris-Montparnasse	2015/09
Dirigeant de proximité Vente Paris-Montparnasse	2015/09
Dirigeant de proximité Ventes à Tours	2015/12
Dirigeant unité opérationnelle à Paris-Montparnasse	2015/10
Dirigeant unité opérationnelle Escale à Bordeaux-Saint-Jean	2015/12
Dirigeant unité opérationnelle Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Dirigeant unité opérationnelle Services	2016/01
Dirigeant unité opérationnelle Vente Bordeaux-Saint-Jean	2015/12
Dirigeant unité opérationnelle Ventes à Paris-Montparnasse	2015/09
Formatrice agents vente à Paris-Montparnasse	2015/09
Responsable unité opérationnelle Escale à Paris-Montparnasse	2015/10
Responsable unité opérationnelle vente	2015/09
Responsable unité opérationnelle Vente à Paris-Montparnasse	2015/09
Responsable unité opérationnelle Ventes à Bordeaux Saint-Jean	2016/01
Vendeur réserve à Paris-Montparnasse	2015/09
Vendeuse à l'équipe Maine à Paris-Montparnasse	2015/09
Vendeuse à l'équipe Maine à Paris-Montparnasse	2015/09

Annexe 4: entretiens semi-directifs centrés en directions métiers & aménagement*18 entretiens*

<i>Fonctions</i>	<i>Durée</i>	<i>Période</i>
Responsable design des boutiques en gare	1:09:45	Sep-17
Dirigeant espace de vente	1:13:15	Jul-17
Ergonome	1:21:38	Jul-17
Architecte	0:52:57	Sep-17
Responsable commercial	0:54:29	Jul-17
Responsable valorisation immobilière	1:15:36	Aug-17
Responsable marketing	1:27:01	Sep-17
Responsable aménagement	0:54:30	Jul-17
Responsable salon grand voyageur	1:05:29	Jul-17
Directeur de la relation client	1:02:09	Jun-17
Directeur des outils	1:11:31	Sep-17
Responsable de projet service	1:00:01	Jul-17
Responsable de ressources humaines	1:04:29	Aug-17
Responsable métiers commerciaux	0:46:12	Jun-17
Responsable marketing études	1:10:35	Sep-17
Designeur	0:58:57	Jul-17
Architecte	1:27:22	Sep-17
Responsable de services innovants en gare	0:40:48	Sep-17

Annexe 5: entretiens semi-directifs centrés avec les agents commerciaux

37 entretiens

<i>Etablissement</i>	<i>Fonctions</i>	<i>Durée</i>	<i>Période</i>
Bordeaux Saint-Jean	Agent de vente	0:51:25	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent de vente	1:21:01	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent de vente	0:18:28	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent de vente	0:44:38	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent de vente	0:40:48	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent de vente	0:44:52	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent de vente	0:48:51	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent de vente	0:54:20	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent d'escale	0:32:44	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent d'escale	0:56:47	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent d'escale	0:49:13	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent d'escale	0:57:50	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent d'escale	1:09:11	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent d'escale	1:00:06	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent d'escale	0:56:01	Nov-16
Bordeaux Saint-Jean	Agent d'escale	0:47:00	Nov-16
Marseille Saint-Charles	Agent d'escale	0:34:11	sept.2017
Marseille Saint-Charles	Agent d'escale	0:37:46	sept.2017
Marseille Saint-Charles	Agent de vente	0:26:44	sept.2017
Marseille Saint-Charles	Assistant de proximité vente	1:02:25	sept.2017
Marseille Saint-Charles	Dirigeant de proximité Escale	1:10:37	sept.2017
Marseille Saint-Charles	Agent d'escale	0:37:46	sept.2017
Marseille Saint-Charles	Agent d'escale	0:57:11	sept.2017
Marseille Saint-Charles	Agent de vente	1:16:03	sept.2017
Paris-Montparnasse	Agent d'escale	0:58:37	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Agent de vente	0:50:26	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Agent de vente	1:15:44	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Agent de vente	0:57:28	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Agent de vente	0:47:37	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Agent de vente	0:52:16	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Agent d'escale	1:04:59	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Agent d'escale	0:57:14	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Assistant dirigeant de proximité	0:13:05	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Assistant de proximité vente	1:06:32	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Agent de vente	0:57:14	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Agent de vente	0:58:04	juillet.2017
Paris-Montparnasse	Agent de vente	0:41:24	juillet.2017

Annexe 6. 1ère étape de codage thématique : les cinq niveaux de la pratique

<i>Dimensions des pratiques</i>	<i>Sous-dimensions des pratiques</i>	<i>Définition dans le contexte étudié</i>
<i>Elaboration d'après le cadrage théorique</i>	<i>Elaboration d'après l'analyse des données</i>	<i>Analyse des données</i>
La performance corporelle de la pratique		
La pratique comme expression corporelle	<i>Mouvement</i>	Le déplacement physique de l'agent commercial d'un point A à un point B
	<i>Regard</i>	L'expression faciale de l'agent commercial
	<i>Geste</i>	Mouvements dédiés à une mission spécifique de l'agent commercial, souvent accompagnés de discours
	<i>Positionnement</i>	La manière de se tenir dans l'espace pour l'agent commercial (assis, debout, de côté, etc.)
	<i>Son</i>	L'environnement sonore de travail de l'agent commercial
	<i>Identification visuelle</i>	La tenue (uniforme), accessoires (badge, casquette), et matérialité (banderole, desk) pour identifier l'agent commercial
	<i>Rythme</i>	Le tempo des pratiques de travail de l'agent commercial
L'activité mentale, les routines mobilisées et les émotions		
La pratique comme expression mentale	<i>Emotions</i>	Les émotions décrites par les agents commerciaux dans le discours sur leurs propres pratiques de travail
	<i>Partage des tâches</i>	L'organisation des métiers commerciaux et la répartition des activités dans l'espace-temps
	<i>Procédures</i>	Les référentiels métiers des agents commerciaux mobilisés dans leurs pratiques quotidiennes
	<i>Division des métiers</i>	Les différences entre les métiers de vente et d'escale chez les agents commerciaux
	<i>Relation avec les clients</i>	Les schèmes mentaux des agents commerciaux dans leur relation avec les clients
	<i>Polyvalence</i>	Les évolutions d'organisation sur le partage des tâches des agents commerciaux

	Les objets utilisés dans les pratiques et soumis à des schèmes de représentation de la part des individus	
La pratique comme expression outillée	<i>Personnalisation</i>	L'information disponible sur les clients par les outils
	<i>Modularité</i>	L'utilisation des outils dans des situations de travail diverses
	<i>Design générique</i>	La conception et l'aménagement de l'espace selon un plan préétabli
	<i>Ameublement</i>	Le mobilier et la décoration de l'espace
	<i>Evolution des outils</i>	L'évolution des outils dans le temps
	<i>Circulation de l'information</i>	La transmission d'une information parmi des outils divers
Les schémas d'interprétation partagés au sein d'un collectif		
La pratique comme expression signifiante	<i>Supports</i>	Les supports matériels de transmission des connaissances pour les agents commerciaux
	<i>Projections de l'espace</i>	Les représentations des agents commerciaux de leurs pratiques dans l'espace-temps
	<i>Logique client au niveau stratégique</i>	La représentation par le management des voyageurs
	<i>Logique client au niveau d'exécution</i>	La représentation par les agents commerciaux des voyageurs
	<i>Programme de la nouvelle relation client (NRC)</i>	L'ensemble du programme NRC comprenant les données (informations clients), l'outil (intégration dans les pratiques métiers), la formation et ses perceptions par les agents commerciaux
	<i>Sémantique</i>	Les variances de terme pour se référer aux voyageurs (client, usager, clientèle sensible, clientèle à valeur, etc.)
La manière dont les individus assignent certaines significations à certains objets ou comportements		
La pratique comme expression discursive	<i>Le dialogue client</i>	La conduite du dialogue des agents commerciaux avec les clients en situation
	<i>Représentation du métier</i>	La projection des agents commerciaux dans le métier compte-tenu de leur expérience
	<i>Représentation du flux</i>	La projection et qualification du flux des voyageurs
	<i>Le client versus usager</i>	L'évolution de sémantique sur le temps long
	<i>Evolution des représentations</i>	Le caractère temporel de ces représentations mentales

Annexe 7 - 2ème étape de codage thématique : l'émergence de dimensions transverses par l'analyse des pratiques

<i>Sous-dimensions des pratiques</i>	<i>Dimensions transverses</i>	<i>Définition des unités de sens dans le contexte étudié</i>
<i>Elaboration d'après la 1ère étape de codage thématique</i>	<i>Regroupement de sous-dimensions transverses</i>	<i>Analyse des données</i>
Evolution des outils Evolution des représentations Gestes Mouvement	Le paradigme historique des pratiques de travail	Le paradigme historique des pratiques de vente, d'accueil et d'embarquement sont attachés à des outils, représentations, gestes et mouvements spécifiques dans des espaces dédiés.
Le client versus usager	La culture client dans les pratiques de travail	La culture orientée client insiste, en particulier chez le transporteur TGV, sur une sémantique, une tenue pour les agents commerciaux reconnaissable de loin, des attentions personnalisées dans les étapes considérées comme clés dans la relation client en gare (arrivée, information, grands départs, prise en charge des catégories de clients sensibles). Cette évolution trouve sa dernière traduction dans le programme de "nouvelle relation client" (NRC), en place depuis 2015.
Sémantique		
Identification visuelle		
Positionnement		
Personnalisation		
Logique client au niveau stratégique		
Logique client au niveau d'exécution		
Programme de la nouvelle relation client		
Sémantique		
Le dialogue client		
Projection dans les espaces Rythme Son Positionnement Logique client au niveau d'exécution	Les pratiques de travail dans les situations critiques	Les situations critiques se réfèrent ici aux situations perturbées du point de vue du transporteur (problème de trafic ferroviaire), ou du point de vue du voyageur (situation dite sensible pour une clientèle âgée, handicapée, familiale et/ou à très forte valeur ajoutée potentielle. Ces clientèles sont traitées dans des espaces, des rythmes et selon des services différenciés.
Personnalisation Logique client au niveau stratégique Logique client au niveau d'exécution Gestes Programme de la nouvelle relation client Rythme Programme de la nouvelle relation client	Les effets de la digitalisation sur les pratiques de travail	La digitalisation concerne l'évolution des usages des voyageurs et ses conséquences sur la transformation des métiers en contact avec les clients. La récolte des données voyageurs au sein du programme de la nouvelle relation client permet de varier les rythmes dans les pratiques de travail. Les gestes physiques se retrouvent en écho par rapport aux processus dématérialisés.
Regard Positionnement Identification visuelle Projection dans les espaces	Le rôle du management intermédiaire	Le rôle du management intermédiaire est l'encadrement de proximité sur site qui encadre, évalue et ajuste les pratiques métiers au quotidien. Le programme de la nouvelle relation client conduit à un positionnement, un regard et une identification visuelle forte des agents commerciaux.

Regard		
Mouvement Gestes Positionnement Son Division des métiers Design générique Ameublement Rythme	L'organisation des pratiques dans les espaces de la gare	L'organisation spatiale des pratiques se réfère à la manière dont les pratiques s'agencent dans les sous- espaces de la gare (espaces fermés, semi-ouverts ou zones). Chacun de ces espaces comporte une série de mouvements, de gestes, de positionnements, relatifs à un métier, et comportant un design (concept) spécifique.
Partage des tâches Positionnement Procédures	L'organisation des pratiques de travail selon les temporalités	L'organisation temporelle des pratiques se réfère à la manière dont les pratiques s'agencent dans le temps (chronologique et/ou situationnel). Chaque temps se réfère à des tâches, un positionnement et des procédures bien spécifiques.
Identification visuelle La représentation du métier La représentation du flux L'évolution des représentations Relation avec les clients	Le rôle du métier dans les pratiques de travail	Le rôle du métier dans l'exercice de la pratique est un élément central dans les modes de représentations qu'il induit (du métier, du flux). L'identification visuelle est aussi spécifique selon les métiers.
Evolution des représentations Représentation du métier Mouvement Représentation du flux	Les émotions des pratiques de travail	Les émotions sont ci celles générées dans les relations avec les clients, ou celles générées via le discours rétrospectif des agents sur leurs pratiques.
Evolution des représentations Identification visuelle Le client versus usager	La concurrence dans les pratiques de travail	La concurrence fait référence à la politique actuelle de valorisation immobilière des espaces en gare, ainsi qu'à la projection de l'ouverture à la concurrence d'autres transporteurs. Enfin, nous incluons la comparaison des agents commerciaux SNCF avec les agents prestataires en gare, mobilisés dans un souci d'optimisation des effectifs.
Mouvement Polyvalence Modularité Design générique Ameublement Evolution des outils	La réorganisation du métier commercial en gare	La réorganisation des métiers de la relation client chez SNCF conduit à davantage de mouvement, de polyvalence et de modularité chez les agents. Le design générique s'en trouvent modifiés par l'intervention de ces activités dans un schéma d'action historique.
Circulation de l'information Supports	Le partage de l'information dans les espaces, temps et métiers en gare	Le partage de l'information modifie les pratiques de vente, d'accueil et d'embarquement en gare. La connaissance client via la collecte des données modifie les supports, les gestes, la circulation de l'information entre les métiers de la vente et de l'escale.

Annexe 8 - 3ème étape de codage : une analyse croisée des codes entre les dimensions transverses et les expressions corporelles

<i>Dimensions transverses</i>	<i>Expressions corporelles des pratiques</i>
<i>Elaborées à partir de la 2ème étape de codage</i>	<i>Analyse croisée qui permet l'émergence de résultats clés</i>
<i>Le paradigme historique des pratiques de travail</i>	La manière dont le paradigme historique des pratiques de vente, d'accueil et d'embarquement mobilisent des schèmes corporels préétablis en respectant une orchestration des corps dans l'espace-temps
<i>La culture client dans les pratiques de travail</i>	La manière dont la culture client s'immisce dans les expressions corporelles des pratiques de vente, d'accueil et d'embarquement des agents commerciaux
<i>Les pratiques de travail dans les situations critiques</i>	Les caractéristiques clés des expressions corporelles des pratiques des agents commerciaux dans les situations dites critiques
<i>Les effets de la digitalisation sur les pratiques de travail</i>	La manière dont les offres et processus digitalisés impactent les pratiques de travail physiques en gare
<i>Le rôle du management intermédiaire dans l'orchestration des pratiques de travail</i>	Le rôle du management intermédiaire dans la coordination et l'évaluation des pratiques de travail en gare dans ses expressions corporelles.
<i>L'organisation des pratiques dans les espaces de la gare</i>	La manière dont les expressions corporelles varient selon l'aménagement de l'espace
<i>L'organisation des pratiques de travail selon les temporalités</i>	La manière dont les expressions corporelles des pratiques varient selon les moments
<i>Le rôle du métier dans les pratiques de travail</i>	La manière dont les métiers structurent l'expression corporelle des pratiques de travail
<i>Les émotions des pratiques de travail</i>	La manière dont certaines émotions sont attachées à certaines expressions corporelles (mouvement, fixité, etc.)
<i>La concurrence dans les pratiques de travail</i>	La manière dont les pratiques de travail traduisent une concurrence actuelle et en devenir dans les gares
<i>La réorganisation du métier commercial en gare</i>	La manière dont la réorganisation du métier commercial dans les gares se traduit au niveau corporel
<i>Le partage de l'information dans les pratiques de travail en gare</i>	La manière dont le partage de l'information se traduit dans les expressions corporelles des pratiques de travail

Liste des tableaux

TABLEAU 1: LES TROIS LECTURES DE L'ESPACE SELON TAYLOR ET SPICER (TAYLOR & SPICER, 2007, p. 327).....	28
TABLEAU 2: DEFINITIONS DE LA PRATIQUE EN THEORIES DES ORGANISATIONS	35
TABLEAU 4: LES CATEGORIES DE L'EXPERIENCE ESTHETIQUE SELON YANOW (2005, 2006)	41
TABLEAU 5: LES DIMENSIONS DES RITES DE PASSAGES, D'APRES VAN GENNEP, 1909.....	62
TABLEAU 6: LA LIMINALITE EN THEORIES DES ORGANISATIONS SELON UNE LECTURE CHRONOLOGIQUE	64
TABLEAU 7: DISTINCTIONS CONCEPTUELLES DES ESPACES « ENTRE-DEUX »	82
TABLEAU 8: LES DIMENSIONS DE LA PRATIQUE CHEZ RECKWITZ (2002).....	97
TABLEAU 9: LES DEFINITIONS DU CORPS ET NOTIONS LIEES EN THEORIES DES ORGANISATIONS	106
TABLEAU 10: UNE DEFINITION INCLUSIVE DE LA GARE D'APRES BARON & ROSEAU, 2016	125
TABLEAU 11: LES TYPOLOGIES D'AGENTS COMMERCIAUX, UNE PRESENTATION PAR METIER, ESPACES ET PRATIQUES.	143
TABLEAU 13: TROIS PRATIQUES ETUDIEES DANS DES GARES & CONFIGURATIONS DIVERSES.	163
TABLEAU 14: UNE COLLECTE DE DONNEES DIVERSIFIEE.	164
TABLEAU 15: DES OBSERVATIONS ENTRE ESPACE OUVERT ET ESPACE FERME.....	170
TABLEAU 16: LES TROIS ETAPES DE CODAGE DES DONNEES	176
TABLEAU 17: LE CODAGE DES PRATIQUES EN CINQ DIMENSIONS CLES, UN EXPOSE D'UN DICTIONNAIRE THEMATIQUE.	185
TABLEAU 18: L'ARTICULATION DES TROIS CHAPITRES DE RESULTATS	195
TABLEAU 20: SYNTHESE DE LA SECTION 7.1 : DES PRATIQUES CONSTITUTIVES D'UN ESPACE, D'UN TEMPS ET DE REPRESENTATIONS FIXEES	215
TABLEAU 21: SYNTHESE DE LA SECTION 7.3 : UNE TRADUCTION DE LA PERSONNALISATION DANS L'ESPACE-TEMPS	249
TABLEAU 22: SYNTHESE DU CHAPITRE 7 : L'EVOLUTION DES PRATIQUES DANS L'ESPACE-TEMPS	251
TABLEAU 23: LA DIVERSIFICATION DES GESTES DANS LES PRATIQUES DE TRAVAIL DES AGENTS.....	256
TABLEAU 24: LES DIFFERENTS TYPES DE MOUVEMENT DES AGENTS EN GARE	262
TABLEAU 25: LE ROLE DES OBJETS DANS LE MOUVEMENT.....	265
TABLEAU 26: DES POINTS DE FIXITE QUI SE CREENT PAR LE MOUVEMENT	267
TABLEAU 27: PANORAMA DES TENUES COMMERCIALES LIEES AU TRANSPORT EN GARE DE MARSEILLE-CHARLES, SEPTEMBRE 2017.	272
TABLEAU 29 : DES DISPOSITIFS MATERIELS QUI MODIFIENT LE RYTHME DES PRATIQUES	283
TABLEAU 30. LES CONTINUITES DANS LES DISCONTINUITES : LA GESTION DES SITUATIONS CRITIQUES	293
TABLEAU 31: SYNTHESE DU CHAPITRE 8, LES GESTES-FRONTIERES PERFORMATIFS D'UN ESPACE DE TRANSITION	313
TABLEAU 32: LES CONFLITS TEMPORELS DANS LES ARTICULATIONS DES GESTES-FRONTIERES.....	317
TABLEAU 33: JUXTAPOSITION DE GESTES-FRONTIERES : LES EFFETS PERVERS D'UNE STANDARDISATION DE LA RELATION CLIENT	326
TABLEAU 34: LES CONFLITS DE TEMPORALITES DANS L'ARTICULATION DES GESTES-FRONTIERES ...	331
TABLEAU 35: DES DYSCHRONIES GESTUELLES EFFACEES PAR UNE STANDARDISATION ORGANISATIONNELLE.....	337
TABLEAU 36: LE TRAVAIL EMOTIONNEL DES AGENTS : ENTRE EQUILIBRE ET RUPTURE	353
TABLEAU 38. SYNTHESE DE LA SECTION 9.3 : LES ROLES DU MANAGEMENT DE PROXIMITE, VERS L'EMERGENCE D'UNE COMPETENCE D'AMBITEMPORALITE	364

TABLEAU 39. PROPOSITIONS DE CONTRIBUTIONS THEORIQUES : UNE DYNAMIQUE SPATIALE MICRO PRODUITE PAR LES GESTES-FRONTIERES.....	376
TABLEAU 41: LES CONTRIBUTIONS STRATEGIQUES ET MANAGERIALES A LA LUMIERE DES CONTRIBUTIONS THEORIQUES, SYNTHESE.....	402

Liste des vignettes

VIGNETTE 1: L'AMENAGEMENT DES BUREAUX SELON UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE	30
VIGNETTE 2: L'EXPERIENCE ESTHETIQUE DE L'ESPACE (VAN MARREWIJK, 2011, P. 67)	42
VIGNETTE 3: LA GARE, L'AEROPORT ET LE CENTRE COMMERCIAL EN TANT QU'ESPACES SOCIAUX (HAGBERG & STYHRE, 2013, P. 357-358)	50
VIGNETTE 4: LA GARE, UN ESPACE DE TRANSITION HISTORIQUE	59
VIGNETTE 5: LE TEMPS DANS L'ESPACE DE TRANSITION (KNOX ET AL., 2015, P. 1004-1005).....	73
VIGNETTE 6: LA CONNAISSANCE PAR LE CORPS (WILLEMS, 2017, P. 9-10).....	101
VIGNETTE 7: : LA FAÇADE DE LA GARE MONTPARNASSE A TRAVERS L'HISTOIRE	130
VIGNETTE 8: PORTRAIT D'UN AGENT COMMERCIAL, JOURNAL DE BORD, OCTOBRE 2015	167
VIGNETTE 9: LA LIGNE DE GUICHET, UNE DISPOSITION HISTORIQUE.....	200
VIGNETTE 10 : LA PRATIQUE D'INFORMATION DANS DES ESPACES FIXES	201
VIGNETTE 11: LES PORTIQUES D'EMBARQUEMENTS EN GARE DE PARIS-MONTPARNASSE, UN DISPOSITIF MATERIEL VISIBLE	203
VIGNETTE 12: USAGER VERSUS CLIENT, DES REPRESENTATIONS VARIEES SELON LES METIERS	214
VIGNETTE 13: TRANSPORT FERROVIAIRE VERSUS TRANSPORTS URBAINS, DES ESPACES DIVISES	230
VIGNETTE 14: DE LA LIGNE DE GUICHETS AU BUREAU, LA MATERIALISATION D'UN SERVICE PERSONNALISE.....	239
VIGNETTE 15: ILLUSTRATION : LE CONCEPT DE VENTE A PARIS-MONTPARNASSE, GRAPHIQUE DE 2015 (EN VUE D'UNE OUVERTURE EN AVRIL 2017).....	240
VIGNETTE 16. L'APPRENTISSAGE D'UN DIALOGUE CLIENT, EXTRAIT D'UNE FORMATION A LA PRATIQUE D'ACCUEIL ET D'INFORMATION EN GARE	241
VIGNETTE 17: L'EVOLUTION DE LA TENUE COMMERCIALE EN TROIS PHASES	270
VIGNETTE 18: ALTERNANCES DE RYTHMES AU SEIN D'UNE MEME PRATIQUE, LE CAS DE L'INFORMATION.....	281
VIGNETTE 19: LES SITUATIONS CRITIQUES COMME UNE MAUVAISE ODEUR : « MERDE » ET « VOMI ».	289
VIGNETTE 20: ALERTE A LA BOMBE : UN DEDANS-DEHORS INVERSE.....	299
VIGNETTE 21: LE RECIT D'UNE EVACUATION	300
VIGNETTE 22: LES-GESTES FRONTIERES ISOLANTS.....	303
VIGNETTE 23: CREATION D'UNE BULLE PAR LES GESTES-FRONTIERES ISOLANTS	304
VIGNETTE 24: LES-GESTES FRONTIERES SCENIQUES.....	305
VIGNETTE 25: LA CREATION D'UN DECOR PAR LES GESTES-FRONTIERES SCENIQUES.....	306
VIGNETTE 26: LES-GESTES FRONTIERES FILTRES.....	307
VIGNETTE 27: LA CREATION D'UN PASSAGE PAR LES GESTES-FRONTIERES FILTRANTS	308
VIGNETTE 28: LES GESTES-FRONTIERES DIRECTIONNELS.....	309
VIGNETTE 29: LA CREATION D'UN COULOIR PAR LES GESTES-FRONTIERES DIRECTIONNELS	310
VIGNETTE 30: LES-GESTES ATMOSPHERIQUES.....	311
VIGNETTE 31: LA CREATION D'AMBIANCES PAR LES GESTES-FRONTIERES ATMOSPHERIQUES	312
VIGNETTE 32: LES ATTITUDES DE SERVICE, UNE STANDARDISATION PAR LES POSTURES	334

VIGNETTE 33: DYSCHRONIES ORGANISATIONNELLES DANS LES CRITERES DE PERFORMANCES	336
VIGNETTE 34: GESTION DE FLUX ET DISCONTINUITES SPATIALES	341
VIGNETTE 35: UNE PRATIQUE DEVIANTE : RESURGENCE DE LA FILE D'ATTENTE DANS UN ESPACE DE VENTE NOUVEAU CONCEPT	347

Liste des figures

FIGURE 1:GRILLE D'ANALYSE DES PRATIQUES SELON UNE PERSPECTIVE PHENOMENOLOGIQUE	116
FIGURE 2: LES TEMPORALITES DE LA RECHERCHE EN GARE.....	156
FIGURE 3: LES MODALITES D'ACCES AU TERRAIN CHEZ SNCF VOYAGES.	158
FIGURE 4: UN RAISONNEMENT ABDUCTIF	175
FIGURE 5. SYNTHESE DE LA SECTION 7.2 : UN ECLATEMENT SPATIO-TEMPOREL EN GARE.....	231
FIGURE 6. SYNTHESE DU CHAPITRE 8 : LA CONSTITUTION DES GESTES-FRONTIERES	314
FIGURE 7: EXEMPLE DE CIRCUIT D'INFORMATION EN GARE EN CAS DE SITUATION PERTURBEE :.....	361
FIGURE 8: SCHEMA DE SYNTHESE DES RESULTATS : DES GESTES-FRONTIERES PERFORMATIFS D'UN ESPACE DE TRANSITION DYSCHRONIQUE	366

Liste des images

IMAGE 1: PLAN DES BUREAUX. ARCHIVES PONT-A-MOUSSON (LABARDIN, 2011, P. 19).....	30
IMAGE 2: « PROJET DE L'IMPLANTATION COMMERCIALE ET DES FLUX A LA GARE DE L'EST » (DANG VU & JEANEAU, 2008, P. 54)	48
IMAGE 3: LE POLE D'ECHANGES, GARE DU NORD, (KLEINMAN, 2012, P. 573)	58
IMAGE 4: L'ESPACE LIMINAL (SHORTT, 2015, P. 643).....	69
IMAGE 5: "SOMETHING HAPPENED", LES TEMPORALITES DANS L'ESPACE	73
IMAGE 6: LA PRATIQUE, ENTRE DISCOURS ET EXPRESSION CORPORELLE (NICOLINI, 2009, P. 1398)..	104
IMAGE 7: UNE REPRESENTATION DE LA GARE MONTPARNASSE EN 1852.....	128
IMAGE 8: LA GARE SAINT-LAZARE, DE JEAN-JOSEPH ENDERS (1862-1930).	134
IMAGE 10: LES POINTS D'OBSERVATIONS EN GARE, L'EXEMPLE DE PARIS-MONTPARNASSE (PLAN CORRESPONDANT A LA PREMIERE SEQUENCE D'OBSERVATION EN SEPTEMBRE-OCTOBRE 2015).	157
IMAGE 11: LES CATEGORIES D'OBSERVATIONS EN GARE	177
IMAGE 13: LES DIFFERENTES COMPOSITIONS DE L'ESPACE EN GARE	182
IMAGE 14: PHOTOGRAPHIE D'UN DOCUMENT DE TRAVAIL D'UN AGENT DE PROXIMITE D'ESCALE, GARE DE MARSEILLE-SAINT CHARLES, SEPTEMBRE 2016.	208
IMAGE 15: LA DECROISSANCE DU RESEAU PHYSIQUE DEPUIS 2009, DOCUMENT INTERNE SNCF VOYAGES.....	217
IMAGE 16: PLAN AREP, GARE DE BORDEAUX SAINT-JEAN, PLAN PROJETE, DECEMBRE 2015.....	224
IMAGE 17: UN POINT D'ACCUEIL SCENARISE EN GARE, PARIS-MONTPARNASSE, JUILLET 2017.....	242
IMAGE 18: LA MISSION D'AEV DESSINEE PAR UN MANAGER DE PROXIMITE, JUILLET 2017.....	259
IMAGE 19: LE NOUVEAU CONCEPT, UNE NOUVELLE ORCHESTRATION DE MOUVEMENTS, DOCUMENT INTERNE, SEPTEMBRE 2017.	265
IMAGE 20: UNE PERSONNE SANS DOMICILE FIXE EN GARE DE MARSEILLE SAINT-CHARLES.....	295

Liste des annexes

ANNEXE 1: GLOSSAIRE DES MOTS-CLES.....	433
ANNEXE 2 : ENTRETIENS EXPLORATOIRES EN DIRECTIONS CENTRALES ET REGIONALES	435
ANNEXE 3: ENTRETIENS EXPLORATOIRES EN GARES SNCF	436
ANNEXE 4: ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS CENTRES EN DIRECTIONS METIERS & AMENAGEMENT	437
ANNEXE 5: ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS CENTRES AVEC LES AGENTS COMMERCIAUX	438
ANNEXE 6. 1ERE ETAPE DE CODAGE THEMATIQUE : LES CINQ NIVEAUX DE LA PRATIQUE	439
ANNEXE 7 - 2EME ETAPE DE CODAGE THEMATIQUE : L'EMERGENCE DE DIMENSIONS TRANSVERSES PAR L'ANALYSE DES PRATIQUES.....	441
ANNEXE 8 - 3EME ETAPE DE CODAGE : UNE ANALYSE CROISEE DES CODES ENTRE LES DIMENSIONS TRANSVERSES ET LES EXPRESSIONS CORPORELLES	443

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	8
PARTIE I. REVUE DE LITTERATURE	21
CHAPITRE 1. L'ESPACE ET LE TEMPS EN MANAGEMENT ET ORGANISATION.....	24
1.1 UNE APPROCHE ABSOLUE DE L'ESPACE ET DU TEMPS ORGANISATIONNELS	25
1.1.1 L'espace en théories des organisations : une catégorie conçue	25
1.1.2 L'interpénétration du temps et de l'espace dans les pratiques de travail.....	28
1.1.3 L'espace-temps comme contexte dans les situations d'interaction et de gestion	31
1.2 UNE APPROCHE PROCESSUELLE DE L'ESPACE ET DU TEMPS ORGANISATIONNELS	34
1.2.1 Le rôle des pratiques dans l'espace-temps.....	34
1.2.2 La production de l'espace : l'influence de Lefebvre	36
1.2.3 De l'espace au lieu : vers la prise en compte de l'expérience	38
1.3 UNE LECTURE EXPERIENTIELLE DE L'ESPACE ET DU TEMPS ORGANISATIONNELS.....	39
1.3.1 L'espace comme expérience vécue.....	39
1.3.2 L'expérience esthétique de l'espace	40
1.3.3 L'approche phénoménologique de l'espace.....	42
SYNTHESE DU CHAPITRE 1	45
CHAPITRE 2. LIMINALITE, FRONTIERES ET MOBILITE : LE CAS DES ESPACES DE TRANSITION.....	46
2.1 UNE APPROCHE FIXEE DES ESPACES DE TRANSITION	47
2.1.1 Concevoir l'espace de transition <i>ex ante</i>	47
2.1.2 Les espaces de transition : des « non-lieux » aux « hypers-lieux »	52
2.1.3 Le rôle des interactions dans les espaces de transition	55
2.2 LES ESPACES DE TRANSITION : UNE APPROCHE SYMBOLIQUE	60
2.2.1 La liminalité : une lecture ritualisée de la transition.....	60
2.2.2 L'expérience liminale : une lecture métaphorique.....	64
2.2.3 L'expérience liminale : un espace-temps à la marge	68
2.3 L'EMERGENCE DE L'ESPACE DE TRANSITION PAR L'EXPERIENCE	70
2.3.1 De l'espace de transit à l'espace de transition	71
2.3.2 Le rôle des pratiques de mobilité.....	75
2.3.3 Le rôle des corps en mouvement dans la transition	78
SYNTHESE DU CHAPITRE 2	80
CHAPITRE 3. PRODUIRE LES ESPACES DE TRANSITION : UNE APPROCHE PHENOMENOLOGIQUE DES PRATIQUES DE TRAVAIL	85
3.1 LA PLACE DU CORPS DANS LES PRATIQUES	86
3.1.1 Le corps comme <i>habitus</i>	88
3.1.2 L'instrumentation des corps.....	92
3.1.3 La pratique comme expressions corporelles	95
3.2 L'EXPRESSION PHENOMENOLOGIQUE DES PRATIQUES	99
3.2.1 Du corps à l' <i>embodiment</i>	99
3.2.2 Les corps comme normes sociales.....	101
3.2.3. L'expérience phénoménologique des pratiques.....	103
3.3 LES EXPRESSIONS CORPORELLES DANS L'ESPACE ET LE TEMPS	108
3.3.1 Le <i>visible</i> et l' <i>invisible</i> dans l'expression corporelle.....	108

3.3.2 <i>Continuité et discontinuité</i> dans l'expression corporelle : le rôle du rythme	111
3.3.3 Analyser la fabrique de la transition par les pratiques corporelles : grille d'analyse	113

PARTIE II. METHODOLOGIE..... 117

CHAPITRE 4. TERRAINS DE RECHERCHES..... 118

4.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE	118
4.1.1 Quel(s) rôle(s) pour les agents commerciaux en gare ?	118
4.1.2 Le projet de thèse CIFRE.....	120
4.1.3 Le positionnement du chercheur chez SNCF.....	121
4.2 LES GARES, UN ESPACE HISTORIQUE ENTRE RUPTURES ET CONTINUITES.....	124
4.2.1 Comprendre la mutation historique des gares : le cas de Paris-Montparnasse.....	127
4.2.2 Une lecture historique de l'objet gare.....	130
4.2.3 La relation de service en transformation.....	134
4.3 LES AGENTS COMMERCIAUX EN GARE	139
4.3.1 La segmentation historique des agents par métiers.....	140
4.3.2 La professionnalisation de la relation client	144
4.3.3 Les pratiques de travail des agents commerciaux.....	146

CHAPITRE 5. RECUEIL DE DONNEES..... 149

5.1 LES IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES D'UNE POSTURE PHENOMENOLOGIQUE	149
5.1.1 Une ontologie phénoménologique	149
5.1.2 Cadre méthodologique et épistémologique.....	151
5.1.3 Une ethnographie en gare & en directions centrales	153
5.2 UNE ETHNOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE	154
5.2.1 Ethnographie en gares des agents commerciaux	156
5.2.2 Ethnographie en directions métiers et aménagement.....	161
5.2.3 La méthode ethnographique : entre intégration et distanciation.....	165
5.3 LA PARTICIPATION DU CHERCHEUR AU TERRAIN.....	168
5.3.1 L'expérience des pratiques de travail en gare.....	168
5.3.2 La participation au terrain en directions centrales	171
5.3.3 Créer une réflexivité dans et avec le terrain.....	172

CHAPITRE 6. ANALYSE DES DONNEES 174

6.1 UNE DEMARCHE ABDUCTIVE.....	174
6.2 LES CODAGES THEMATIQUES	175
6.2.1 Une 1 ^{ère} étape : recherche exploratoire.....	177
6.2.2 Une 2 ^{ème} étape: allers-retours entre théorie et empirie.....	183
6.2.3 Une 3 ^{ème} étape : conceptualisation par le codage systématique.....	184
6.3 LES CHOIX DANS L'ANALYSE	187
6.3.1 Le choix des données pour l'analyse	187
6.3.2 Perspectives de comparaison des données.....	188
6.3.3 Contrer les risques de l'analyse de données qualitatives	190

PARTIE III. RESULTATS..... 192

CHAPITRE 7. L'EVOLUTION DES PRATIQUES EN GARE : DE LA FIXITE AU MOUVEMENT 197

7.1 VENDRE, INFORMER, EMBARQUER : DES PRATIQUES DE TRAVAIL HISTORIQUES	198
7.1.1 Des pratiques de travail fixées dans l'espace.....	198
7.1.2 Des pratiques de travail fixées dans le temps	204

7.1.3 Des pratiques fixées dans les représentations	209
7.2 UN ECLATEMENT SPATIO-TEMPOREL DE LA GARE.....	216
7.2.1 L'espace virtuel : la digitalisation des services.....	216
7.2.2 L'espace marchand : l'ouverture à la concurrence en gare.....	220
7.2.3 L'espace urbain : d'un espace fermé à un espace ouvert.....	227
7.3 DES PRATIQUES DE TRAVAIL QUI S'ADAPTENT A UN ESPACE-TEMPS PLURIEL	232
7.3.1 Disparition de pratiques de travail : une tendance à la déshumanisation	232
7.3.2 L'introduction de nouvelles pratiques : une logique client segmentée.....	237
7.3.3 Le réagencement des pratiques de travail : des agents polyvalents et mobiles	244
SYNTHESE DU CHAPITRE 7	251
CHAPITRE 8. LES PRATIQUES PERFORMATIVES D'UN ESPACE DE TRANSITION : LES GESTES-FRONTIERES	
FRONTIERES	252
8.1 VISIBILITES ET INVISIBILITES DES PRATIQUES DE TRAVAIL	253
8.1.1 Les gestes : diversification versus normalisation.....	253
8.1.2 Le mouvement : fixités versus mobilités	260
8.1.3 La tenue commerciale : uniforme versus singularités.....	268
8.2 CONTINUITES ET DISCONTINUITES DES PRATIQUES DE TRAVAIL	279
8.2.1 Le rythme : lent versus rapide.....	279
8.2.2 Les situations critiques : linéarité versus perturbations	286
8.2.3 Le danger : habitudes versus surprises.....	294
8.3 UNE TAXONOMIE DE GESTES-FRONTIERES EN GARE.....	301
8.3.1 Les gestes-frontières isolants	302
8.3.2 Les gestes-frontières scéniques.....	304
8.3.3 Les gestes-frontières filtrés.....	306
8.3.4 Les gestes-frontières directionnels.....	308
8.3.5 Les gestes-frontières atmosphériques	310
SYNTHESE DU CHAPITRE 8 :	312
CHAPITRE 9. L'INTEGRATION DES GESTES-FRONTIERES DANS LE TEMPS : UN ESPACE DE TRANSITION DYSCHRONIQUE.....	
TRANSITION DYSCHRONIQUE.....	315
9.1 DYSCHRONIES GESTUELLES DANS LES GESTES-FRONTIERES.....	316
9.1.1 La succession de gestes-frontières	317
9.1.2 La juxtaposition de gestes-frontières	322
9.1.3 L'imbrication de gestes-frontières	328
9.2 DYSCHRONIES ORGANISATIONNELLES DANS ET PAR LES GESTES-FRONTIERES	332
9.2.1 Standardisation versus personnalisation du service.....	332
9.2.2 La gestion de flux dans un espace segmenté	338
9.2.3 Fluidité versus saturation	343
9.3 RESOUDRE LES CONFLITS DE TEMPORALITE	347
9.3.1 Résolution à un niveau individuel : le travail émotionnel des agents.....	348
9.3.2 Résolution à un niveau collectif : jouer avec les règles	353
9.3.3 Résolution à un niveau managérial : le rôle du management de proximité	359
SYNTHESE DES RESULTATS	365
<u>PARTIE IV. DISCUSSION</u>	<u>367</u>

CHAPITRE 10. CONTRIBUTIONS THEORIQUES	368
10.1 L'ESPACE DE TRANSITION : UN CHANGEMENT DE PERSPECTIVE	369
10.1.2 L'espace de transition : une perspective dynamique sur les frontières spatiales	373
10.1.3 L'espace de transition : des conflits de temporalités spatialisés	377
10.2 LES GESTES-FRONTIERES : UN REGARD NOVATEUR SUR LES PRATIQUES	379
10.2.1 Les gestes-frontières : pratiques & embodiment	380
10.2.2 Une perspective phénoménologique sur les pratiques spatiales	381
10.2.3 Les gestes-frontières comme une forme de travail institutionnel ?	384
10.3 CONTRIBUTION METHODOLOGIQUE : OBSERVER LE MOUVEMENT	386
10.3.1 Les mises en (in)visibilités sur le terrain ethnographique	386
10.3.2 La marche comme pratique de recherche	387
10.3.3 L'expérience du chercheur dans l'observation	388
CHAPITRE 11. CONTRIBUTIONS STRATEGIQUES & MANAGERIALES	389
11.1 LES GESTES-FRONTIERES : UN CADRAGE CONCEPTUEL INNOVANT	390
11.1.1 Valoriser le travail par les gestes-frontières.....	391
11.1.2 L'activité de conception par les gestes-frontières.....	393
11.1.3 Un design de service par les gestes-frontières	394
11.2 REINTRODUIRE LE TEMPS DANS L'ESPACE : UNE GRANULARITE DES SERVICES EN GARE	396
11.2.1 Redéfinir la situation de référence projetée	397
11.2.2 Déployer l'intermétier en situations.....	397
11.2.3 Redéfinir le degré de personnalisation en fonction des situations.....	398
11.3 RENOUELER LE ROLE DU MANAGEMENT DE PROXIMITE	399
11.3.1 Instituer un contrôle distant	399
11.3.2 Le rôle du chef d'orchestre	400
11.3.2 Renouveler les indicateurs de performance	401
CHAPITRE 12. LIMITES & PERSPECTIVES	403
12.1 REFLEXION SOCIETALE : CE QUE NOUS DISENT LES <i>GESTES-FRONTIERES</i>	404
12.1.1 Les gestes-frontières déconstructeurs d'identité professionnelles historiques	404
12.1.2 Les gestes-frontières : une forme ambivalente de la déshumanisation.....	406
12.1.3 Les <i>gestes-frontières</i> : d'un espace neutre à un espace de transition.....	407
12.2 LIMITES DE LA RECHERCHE.....	408
12.2.1 Développer une perspective critique sur les <i>gestes-frontières</i>	408
12.2.2 Enrichir la notion d'atmosphère par une approche phénoménologique	411
12.2.3 Articuler les espaces physiques et virtuels dans la taxonomie des gestes-frontières.....	412
12.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	413
12.3.1 Les <i>gestes-frontières</i> dans d'autres espaces organisationnels ouverts.....	413
12.3.2 Les expressions temporelles des pratiques spatiales.....	415
12.3.3 Pratiques spatiales et capacités d'innovation	416
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	<u>418</u>
BIBLIOGRAPHIE.....	421
LISTE DES TABLEAUX.....	445
LISTE DES VIGNETTES.....	447

LISTE DES FIGURES	449
LISTE DES IMAGES.....	450
LISTE DES ANNEXES.....	451

Résumé

De plus en plus, les membres des organisations sont en situation de mobilité permanente. Ils téléphonent en marchant, font des réunions à distance, ou sont présents dans des espaces de travail partagés pour un temps limité. Les lieux de travail sont davantage traversés qu'ils sont occupés.

La gare illustre parfaitement ces tendances spatiales que temporelles. La question empirique au cœur de cette thèse a émergé dans un contexte où les pratiques de travail des agents sont de plus en plus mobiles et « défixées ». Cette mise en mouvement se heurte à une conception historique qui envisage la gare comme un ensemble d'espaces fermés, fixes et stables dans leurs fonctions et leurs usages. Notre constat empirique rejoint un vide conceptuel : si la théorisation des espaces « entre-

deux » s'est développée en théories des organisations, on en sait peu sur la manière dont la transition émerge dans les pratiques de travail. En effet, on connaît surtout le point de vue de ceux qui traversent ces espaces. On cherchera donc ici à éclairer le point de vue de ceux qui organisent ces transitions par leurs pratiques de travail. Dans notre thèse, nous pensons le caractère transitionnel de l'espace comme une expérience et un processus indissociables des pratiques de travail. Notre ethnographie porte sur plusieurs grandes gares en France. Elle est complétée par une observation-

participante des directions centrales chez SNCF sur une durée de trois ans. Nous avons analysé l'espace-temps au travers de trois pratiques-clés des agents commerciaux (la vente, l'information et l'embarquement). Pour que l'espace soit traversé, il nécessite des gestes qui sont autant de points de rencontres pour diriger, orienter, consoler ou rassurer les voyageurs. Nous contribuons à la littérature sur l'espace organisationnel et les pratiques corporelles en conceptualisant le rôle des gestes-frontières dans ces expériences comprenant des dimensions spatiales, temporelles, matérielles et corporelles.

Mots Clés

espace, temps, pratique, corps, expérience, espace de transition, gare, ethnographie, geste-frontière.

Abstract

Organisations' members are increasingly permanently moving. They talk on the phone while walking, they attend meeting remotely and they share coworking space for a limited period of time. People are increasingly navigating their workspace rather than settling in it. The train station is a perfect example of this spatial and temporal trend. Our empirical question emerged from our fieldwork at the SNCF, where the role of commercial agents becomes increasingly mobile. Moving agents contrast with a common historical perception of train stations as an aggregation of areas which functions and uses are closed, fixed and stable. This empirical observation converges with a theoretical gap: despite an awareness for "in-between" spaces in organization studies, the literature has paid little attention to how these spaces are enacted through work practices. Indeed, this literature is still more focused on the experience of users and travellers in these spaces, rather than the laboring bodies which are producing space in their everyday work. In this doctoral work, we approach the transitional aspect of space as an experience and a process closely related to work practices. We conducted an ethnography around several French train stations and undertook a participant observation of central management for three years at SNCF. We analyse space and time through commercial agents' three key practices: sales, information and boarding. This study sheds light on the ways practices create a transitional spacetime. In order for the space to be crossed, movements are needed. Those movements are like meeting points which direct, orient, advise or reassure travellers. We contribute to the literature on organizational space and embodied practices by conceptualizing the role of boundaries-gestures in those experiences which encompass spatial, temporal, material and embodied dimensions.

Keywords

space, time, practice, body, experience, transition space, train station, ethnography, boundary-gesture.