

REPENSER LES SITUATIONS DE GESTION DANS DES ESPACES ORGANISATIONNELS PUBLICS : LE ROLE DES CORPS EN MOUVEMENT

GRANDAZZI, Albane
PSL, Université Paris-Dauphine
albane.grandazzi@dauphine.eu

Résumé :

La notion de situation de gestion a été théorisée par Girin (Girin, 1990) pour étudier les modes d'organisation de l'action collective. Elle se traduit majoritairement par des recherches sur les motifs de l'action, en reléguant l'espace et le temps en tant que contextes définis et stables. Cependant, les espaces organisationnels publics, avec des pratiques de travail de plus en plus mobiles, interrogent le rôle de ce contexte dans les situations de gestion. Ainsi, notre problématique se centre sur le rôle du mouvement dans le renouvellement de l'analyse des situations de gestion. Pour le comprendre, nous discutons la notion de situation de gestion au regard de la littérature sur l'embodiment dans les pratiques (Dale, 2005 ; 2015) ; (Yakhlef, 2010) ; (Courpasson & Monties, 2017). Notre recherche de terrain s'appuie sur une ethnographie des agents commerciaux en gare, en se fondant sur une analyse de leurs pratiques de travail (accueil, vente, embarquement). Ce terrain de recherche offre dans un même espace (la gare), et des pratiques d'interactions comparables, une pluralité de situations selon le contexte considéré (espace fermé, ouvert ; temporalités). Le rôle de l'observation y est central, en s'appuyant sur la propre expérience du chercheur. Nos résultats soulignent que des contextes spatio-temporels variés modifient (dans les motifs, le jugement) des situations de gestion présentant pourtant des caractéristiques similaires (contexte, participants, action, jugement). Il nous semble que l'on rencontre des situations en mouvement, ce qui nous amène à discuter l'attribut de « contexte » pour qualifier l'espace et le temps. Nous soulignons enfin les implications méthodologiques d'une observation des situations en mouvement dans un espace public (Raulet-Croset & Borzeix, 2014).

Mots-clés : situation de gestion ; pratiques ; embodiment ; mouvement ; observation.

INTRODUCTION

La mobilité transforme les pratiques de travail existantes, renforçant la porosité de nos frontières organisationnelles (Barley & Kunda, 2001), et par là notre expérience de l'espace et du temps (Urry, 2000). Dans une société dite « liquide », (Bauman, 2000), les pratiques de travail au quotidien (Courpasson, 2017) sont plus éclatées, entre des espaces et des temps différents (Schatzki, 2010). Les notions de tiers-lieu (Oldenburg & Brissett, 1982), (Kingma, 2016), d'interplace (Küpers, 2015) sont devenues autant de descriptifs pour analyser ces espaces en transformation. Dans les espaces de transit comme les gares (O'Doherty, 2015), on observe un éclatement des espaces historiques, en particulier dans les espaces de vente et d'information, jusqu'à maintenant fermés. La gare s'incarne dans le fourmillement des usagers, passants, et commerçants : « le cœur en est la trame des cheminements possibles des personnes assemblés par la mobilité (...) là où le mouvement appelle et entraîne » (Lussault, 2017). Ce mouvement apparaît comme caractéristique dans le cas des agents commerciaux SNCF en gare, avec des pratiques de plus en plus mobiles et dé-fixées, en répondant à des logiques stratégiques sur l'évolution des métiers historiques (vente, information). En se mouvant, on peut apparaître ou disparaître, devenir visible ou invisible selon la pratique envisagée. On voit comment les pratiques des agents en mouvement redéfinissent l'action dans l'espace et le temps.

Ce mouvement dans les pratiques de travail remet en question selon nous la notion de situation de gestion (Girin, 1990) qui présuppose un espace et un temps stables, fixes, et prédéfinis ex ante. En ce sens, l'espace et le temps sont des cadres de l'action. Le mouvement apparaît en tant que pratique corporelle en théorie des organisations au travers de la notion d'embodiment (Dale, 2005) ; (Dale & Latham, 2015) ; (Yakhlef, 2010), mais la notion a peu de traduction en termes de design méthodologique. En retour, les implications théoriques des pratiques en mouvement nous semblent peu exploitées : nous proposons de discuter la notion de situation de gestion au regard des pratiques de travail en mouvement. Notre question de recherche se formule ainsi : en quoi l'observation du mouvement permet-t-elle de renouveler l'analyse des situations de gestion ? Pour ce faire, nous partons de la notion de situation de gestion (Girin, 1990). Nous montrons comment le mouvement dans les situations semble peu, voire pas intégré en nous fondant sur une littérature sur l'embodiment en théories des organisations. Nous détaillons une recherche ethnographique sur plusieurs gares, en ciblant nos résultats sur les pratiques en mouvement des agents commerciaux. En discutant la notion de situation de gestion, nous soulignons ses conséquences méthodologiques et managériales.

1. CADRAGE THEORIQUE : SITUATIONS & PRATIQUES DE TRAVAIL

1.1 La fixité de l'espace-temps dans la situation de gestion

Pour comprendre en quoi le mouvement renouvelle les cadres spatio-temporels de l'action, nous partons de la notion de situation de gestion qui présuppose que l'espace et le temps sont 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'interactions telles qu'elles ont été définies par (Goffman, 1988) : « 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 (Girin, 1990) ajoute une dimension centrale à la situation d'interaction : le jugement.

Girin (1990), donne 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 des évènements 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 floute comment les situations sont redéfinies par ses participants.

En effet, dans cette situation de gestion, ce qui nous intéresse particulièrement est ce que Girin appelle le « contexte d'action », en ce qu'elle est constitutive 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' » (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 » (Girin, 1990, 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. 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. Pourtant, 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 les acteurs en situation.

Au regard de la notion de situation de gestion, nous comprenons que l'espace et le temps y sont considérés comme des contraintes matérielles, suffisamment stables pour circonscrire les motifs de l'action. En revanche, il nous semble que le mouvement dans les pratiques de travail renouvellent ce qu'on entend habituellement par situation de gestion, et questionne son caractère fixe et stable.

1.2 Les corps en mouvement : des situations en constante redéfinition

Afin d'observer les pratiques de travail en mouvement, nous mobilisons la dimension corporelle des pratiques, connue en théorie des organisations sous le nom « d'embodiment » (Dale, 2005 ; 2015). L'importance de la notion de pratiques en théorie des organisations (Schatzki, 2010), (Levina & Vaast, 2005), (Orlikowski, 2007) a conduit à s'intéresser à la matérialité et au corps dans les activités quotidiennes. Cette résurgence des agencements physiques peut nous apparaître comme paradoxale dans une organisation qui est de plus en plus dématérialisée et liquide (Bauman, 2000). Nous chercherons à montrer comment cette notion de corps, compris au sens d'embodiment (Dale, 2005), ouvre de nouvelles perspectives pour étudier les situations en mouvement. Le corps a donné lieu à une théorisation en sciences de gestion, et ce dans une perspective de l'organisation en tant qu'espace produit par les acteurs (Delbridge & Sallaz, 2015). L'espace physique et matériel est construit à travers des pratiques et processus sociaux : « it is now commonly acknowledged that physical and material spaces are constructed and experienced through social processes » (Ibid, p.1452). Cette perspective induit conjointement une étude des pratiques constitutives de cet espace. Les pratiques sont des activités répondant à des normes et constitutives d'un sens partagé pour les acteurs (Orlikowski, 2002), (Schatzki, 2010). La perspective marxiste sur les pratiques spatiales a prévalu assez largement dans les traditions conceptuelles mobilisées.

En conséquence, le corps est compris majoritairement par une approche post-Lefebvrienne (Beyes & Steyaert, 2012), (Delbridge & Sallaz, 2015), où il intervient dans des espaces organisés selon des structures de pouvoir définis ex ante. Cette approche tend à distinguer trois catégories d'acteurs : la conception, la représentation et enfin l'espace tel qu'il est vécu. C'est au niveau de l'espace vécu qu'entrerait les corps en action (Beyes & Steyaert, 2012). Cette littérature explique comment les corps sont compris comme déterminés par la conception des espaces, selon une lecture politique de l'organisation (Dale & Burrell, 2008). Les notions de pratiques corporelles ou de corporéité, traductions d'embodiment (Dale,

2005), seraient ainsi caractéristique de l'espace vécu, où le corps est un moyen de résilience (Zhang et al, 2008) ; (Courpasson & Monties, 2017). Cette perspective post-Marxiste insiste ainsi sur la manière dont les corps redéploient une logique propre par rapport à celle qui est 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 mouvements : 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). Il est intéressant de noter comment la notion « d'architecture liquide » se décentre de la notion du pouvoir pour insister sur le mouvement : « liquid architectures seeks not to impose a hierarchy, but to compose creative forces that flow, stream, and move in space (...) » (Ibid, p. 1107). Les corps en mouvement sont ainsi vecteurs d'un cadre spatio-temporel autant qu'ils sont formés par celui-ci. Dans cette littérature, le cadre spatio-temporel en tant que fixe et stable n'est pas prédéterminé à l'action : ce sont les pratiques qui le redéfinisse.

Enfin, les études sur la corporéité interrogent un pan fondamental pour notre recherche à un niveau méthodologique : les modalités d'accès au réel. Gherardi (Gherardi et al, 2013) propose une classification de trois ontologies 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). Selon ces auteurs, la plupart des recherches sur le corps ont développées la première approche : le corps est compris comme un des vecteurs de la performance et du bien-être dans l'organisation, ou des structures de pouvoir (Shilling, 2005). La deuxième tendance considère plutôt l'expérience à travers le corps : les épistémologies considérées sont davantage fondées sur les sensations corporelles comme source de connaissance incarnée (Kupers, 2010). Un troisième pan de recherche, qui n'est pas contradictoire avec le second, considère que l'accès à la connaissance se fait par le corps : cette posture souligne le rôle des postures corporelles, 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. La troisième perspective de littérature exposée ici nous est particulièrement riche dans une méthodologie où le propre corps du chercheur est un dispositif d'accès à la connaissance. Expérimenter par le corps est alors une voie d'accès à la connaissance : la notion d'observation dans notre dispositif vise à intégrer ce déplacement où le corps du chercheur est étudié, selon une perspective phénoménologique (Merleau-Ponty, 1979), (Gill, 2014).

Dans cette littérature, on comprend comment l'embodiment interroge précisément la notion d'interaction. A contrario d'un espace et d'un temps fixe dans l'interaction, la notion d'intra-action (Barad, 2003) vient souligner la construction de la situation par les pratiques. Dans l'ouvrage (Carlile & al, 2013), Barad livre une analyse de l'organisation par 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'inter-action » souligne cette temporalité hétérogène. « Each scene diffracts various temporalities, iteratively differentiating-entangling, within and across, the field of spacetime mattering », (Barad, 2013, p. 4). L'action organisée articule ces mouvements entre ces scènes. Barad revient sur les composantes de l'inter-action: les participants ne sont pas des entités prises individuellement et séparément. Elles font partie d'un tout imbriqué et dont les frontières s'articulent les unes les autres. La discussion autour de la notion d'inter-action ne questionne pas celle de situation de gestion qui relève d'une tradition majoritairement francophone en sciences de gestion. Dale (2015) reprend cette notion d'inter-action pour problématiser le rôle de l'embodiment. A la différence de l'interaction qui suppose l'existence indépendante du sujet et de l'objet, l'intra-action co-produit les phénomènes : « 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). Nous situons notre recherche dans cette lignée : le rôle de l'embodiment dans la situation de gestion peut se lire comme l'étude d'une situation d'inter-action. L'espace et le temps de cette situation d'inter-action sont modelés par les acteurs.

Cette littérature sur l'embodiment en théorie des organisations montre que le mouvement remet en question un cadre spatio-temporel de l'action, stable et prédéfini, compris en tant que contexte. Il est intéressant de noter que cette littérature suggère que l'embodiment (à la fois exercice sensible et cognitif) modèle des situations d'inter-actions (Barad, 2003). L'espace et le temps passent ainsi d'une catégorie transcendantale à une catégorie davantage immanente, reliées aux pratiques des acteurs. Les pratiques de travail en mouvement semblent ainsi suggérer que les situations proposent un « contexte » en redéfinition constante. Les implications théoriques, méthodologiques et managériales de cette articulation théorique nous semblent encore peu explorées. Nous ciblons notre terrain à partir de la notion de situation en

mouvement que nous avons définis par notre approche théorique. Nous posons ainsi les deux questions de recherches suivantes : en quoi les pratiques de travail se réorganisent autour du mouvement ? Quelles sont les conséquences de l'intégration du mouvement dans la place du chercheur en situation d'observation ? Pour y répondre, nous détaillons un design de recherche centré sur l'observation des pratiques des agents commerciaux en gare.

2. METHODOLOGIE : ETHNOGRAPHIE DES AGENTS COMMERCIAUX EN GARE

2.1 Terrain de recherche : les agents commerciaux en gare

Il nous semble que la gare, et en particulier les grandes gares, sont des terrains de recherche particulièrement féconds : espace à la limite entre public et privé (Altman, 1989), espace ouvert sur la ville mais recelant de nombreux espaces fermés à la masse du public, la gare est un espace où l'on s'arrête en même temps qu'on le traverse. Il recèle d'une foule de réalités, d'objets et d'expériences (im)matérielles, mais aussi 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), faisant écho à la surabondance événementielle décrite par Augé (Augé, 1992) . Le mouvement est constitutif des pratiques commerciales, en particulier quand l'organisation demande de plus en plus de polyvalence à ses agents entre les fonctions de vente, d'embarquements, voire, dans certains cas, de prises en charge des voyageurs en cas de situation perturbée. Il nous semble qu'à travers les questions qui se posent sur les évolutions métiers des agents commerciaux, ce sont bien les pratiques corporelles qui sont en jeu. En effet, cette corporéité pose question dans des fonctions de vente et d'information qui sont toute ou en grande partie digitalisée, historiquement statiques et fixes dans l'espace. Les recherches se concentrant à une échelle méthodologique sur la manière dont ces corps remodelent les situations d'interactions et de gestion associés ont été en revanche peu développées.

Nous étudions ici le mouvement autant à l'échelle des agents commerciaux en gare, qu'à celle du propre chercheur, d'après son expérience des pratiques observées (Gill, 2014). Notre recherche se présente sous la forme d'une ethnographie en gare qui permet ainsi de varier les positionnements. Par pratique, nous entendons une « action située, récurrente, définie

matériellement, engagée par des membres d'une communauté » (Orlikowski, 2002). L'étude du mouvement, mettant en scène la visibilité du chercheur à travers le port de la tenue commerciale, semble ouvrir de riches perspectives sur l'étude des situations. Cependant, le chercheur va se heurter à un certain nombre de défis pratiques : la posture change radicalement dans son expérience physique du déplacement, et les modalités de collectes s'en trouvent bouleversées. Notre observation croise des postures à découvert ou incognito, et une observation statique et marchée. Notre design de recherche s'appuie sur deux types de d'espace en gare : un espace ouvert, le quai transversal, propice à une observation marchée ; et un espace fermé, la boutique de vente, propice à une observation statique. La posture du chercheur varie entre une observation en tenue commerciale SNCF, et une autre en civil, qui l'apparente à un client ou à un passant.

2.2 Récolte de données : un dispositif centré sur l'observation

Nous détaillons ici nos outils de collectes pour observer le mouvement en tant que pratique de travail. Nous avons mené une recherche ethnographique (Ybema et al, 2009) en comparant un dispositif statique et marchée sur une population d'agents commerciaux SNCF, autour de trois situations (vente, information, embarquements), et ce dans trois gares différentes dans leur organisation spatiale (Paris-Montparnasse, Bordeaux Saint-Jean, Marseille Saint-Charles). Ces trois gares présentent l'intérêt de présenter des agencements par situations différentes : par exemple, l'information peut se dérouler tandis sur un point fixe, tantôt sur un point mobile, ou la vente peut se dérouler dans un espace organisé en ligne de guichets (Marseille Saint-Charles) ou en bureaux individuels (Paris-Montparnasse).

La phase de terrain a consisté en trois vagues temporelles successives dans le temps, avec un retour sur le terrain sur une des gares (Paris-Montparnasse) dans un second temps. Chaque phase de terrain a donné lieu à la récolte de données suivantes : une séquence d'observation incognito et à découvert sur une durée de 1 à 6 semaines selon les gares considérées, une vague d'entretiens avec les agents et managers de proximité (environ 10 par site), une prise de photographies des dispositifs étudiés dans différentes temporalités et situations (80 à 100 photos par site), et enfin une récolte de documents tiers (fiche métiers, référentiels RH précisant les postures, rapports ergonomiques sur le métier des agents commerciaux, fiche rappels sur les gestes métiers à destination des agents). Le croisement de l'ensemble de ces données nous a appris à regarder les situations dans ses différentes composantes, et ce en comparant des configurations statiques et marchées. Plutôt que de comparer les sites de gares

entre eux, nous comparons des interactions similaires dans leurs fonctions (vente, information, prise en charge). Ces interactions représentent les points de contacts privilégiés entre SNCF et ses clients au sol. Ils s'inscrivent dans un espace identifié (boutique, quais, hall), dans une temporalité précise (avant ou après le départ, 20 minutes avant le départ, etc.), et mobilisant des dispositifs matériels divers (poste de vente, portique d'embarquement, mobile, etc.) Il en ressort que selon les sites considérés, et malgré un métier standardisé, les pratiques corporelles sont variées. Nous synthétisons ci-dessous les matériaux collectés par type d'interactions.

Par interaction, voici les types de matériaux récoltés :

Interactions/ Matériaux	Observations	Entretiens	Photographies	Documents
Vente La vente et l'après-vente de billets de trains	Observations à découvert	Entretiens avec des agents de ventes	Espaces de ventes sur les trois zones d'accueil, vente express et vente conseil.	Référentiel RH sur le métier d'agent de vente ; Plan de zoning des espaces de vente ; évolution du réseau historique
Information L'information voyageur (horaires, prise en charge)	Observation incognito et à découvert	Entretiens avec des agents d'Escale	Espaces d'informations sous leur différentes formes (banque, bulle transparente, mobilier posé, bureau accueil dans l'espace de vente)	Référentiel RH sur le métier d'agent d'Escale ; référentiel des missions ; Fiche mission de préparateur TGV ; Tableau d'organisation des missions.
Embarquement L'embarquement des clients à bord des trains	Observation incognito et à découvert	Entretiens avec des agents de Vente et d'Escale	Dispositifs d'embarquements et de filtrage à quai.	Missions de l'embarquement ; Fiche rappel des gestes métiers.

Tableau 1 : les matériaux récoltés par typologie d'interaction.

Par gare, nous avons récoltés les matériaux suivants :

Interactions/Matériaux	Observations	Entretiens	Photographies
Paris-Montparnasse	6 semaines entre la vente, l'information	12	50

	et l'embarquement	entretiens	
Bordeaux Saint-Jean	2 semaines entre la vente, l'information et l'embarquement	10 entretiens	100
Marseille Saint-Charles	1 semaine entre la vente, l'information et l'embarquement	8 entretiens	180

Tableau 2 : les matériaux récoltés par gares.

2.3 Une analyse des données à partir de l'expérience des pratiques en mouvement :

Pour analyser les pratiques en situation, nous avons exploré les méthodologies existantes. Dans les dispositifs connus, plusieurs techniques explorent déjà le mouvement des acteurs observés. La technique du shadowing (McDonald, 2005), (Czarniawska, 2007) consiste à suivre les personnes dans les espaces où ils vivent ou travaillent, avec une posture mobile du chercheur. 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). Le chercheur n'y est pas totalement absent, marchant avec les acteurs qu'il suit. Dans cette perspective, le dispositif des « marches commentées » (Raulet-Croset & Borzeix, 2014), vise à proposer une méthode dans le contexte d'espace publics, en cherchant à étudier la dimension spatiale des pratiques, 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 » (Ibid, 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. Ces techniques visent à utiliser des postures en mouvement pour récolter des données sur l'espace et son appropriation par les acteurs. En revanche, ce qui nous intéresse davantage dans notre recherche est de récolter des données sur les pratiques de travail en mouvement dans différentes situations, plutôt que sur les caractéristiques de l'espace.

Outre les techniques citées, certains objets d'études ont contribué à donner toute leur importance au mouvement. Les recherches sur l'espace en théorie des organisations (Dale, 2005), (Dale & Burrell, 2008) pointent le mouvement comme une pratique clé. 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). Dans nos terrains, nous avons mené une ethnographie visuelle en mouvement, en nous appuyant en partie sur l'analyse de données photographiques (Pink, 2008). Pink souligne en quoi la mobilisation de données visuelles peut permettre d'interpréter l'espace en étant co-produites par le chercheur et les observés. Ce type de méthodologie est particulièrement propice dans une analyse de type processuelle: « If place is seen as "event" (Casey, 1996) or process—something that is constantly being made and remade—then one task of the visual ethnographer is to understand this process » (Pink, 2008, p. 3). Notre analyse permet ainsi de comparer visuellement des situations de gestion similaires dans leurs caractéristiques (participants, action, motifs), se déroulant dans des espaces temps variés.

Cependant, il nous semble que si ces techniques redonnent de l'importance au corps dans l'observation des situations, elles présentent deux manques. Premièrement, elles visent à récolter des données, non pas sur le corps, mais par le corps. Or, dans le cas des transformations des pratiques de travail en gare, il nous apparaît que c'est bien le mouvement en tant que tel qui est une pratique, dont les normes et le sens est partagée par un collectif d'acteurs. Deuxièmement, il nous semble que ces méthodologies mettent sous silence la variabilité des positionnements du chercheur (extérieure, participante, voir mixte). Le croisement des postures entre observation extérieure et participante, entre observation statique et marchée, nous paraît féconde. Dans cette recherche, il s'agit autant d'observer en mouvement, que d'observer le mouvement lui-même, en intégrant des postures fixes. Ainsi, nous voulons comprendre le mouvement lui-même comme une pratique de travail qui redéfinit les situations. Dans cette recherche, nous avons donc donné à l'expérience du chercheur une place centrale dans l'étude des pratiques de travail en mouvement dans des situations très variées. Le fait de se déplacer dans des espaces différents, et ce dans plusieurs gares nous a permis d'apprécier des situations variées. L'information est à ce titre une pratique qui se déroule dans un cadre spatio-temporel changeant, passant d'une bulle fermée à une déambulation sur le quai. Dans ces cas, on voit comment le fait de changer d'espace et de temps (heure de pointe, heure creuse, situation perturbée ferroviaire) va modifier la nature de l'interaction, et donc l'activité caractéristique de la situation. En conséquence, le jugement externe va en être modifié, et dans d'autres le cas les motifs. C'est précisément là où nous trouvons que croiser la notion de situation de gestion et celle de pratiques en mouvement est pertinent.

3. RESULTATS : DES SITUATIONS DE GESTION QUI SE RECONFIGURENT EN CONTINU PAR L'ESPACE ET LE TEMPS

Les pratiques étudiées (vente, information, embarquement) sont considérés ici comme des situations de gestion dans la définition qu'en donne Girin (Girin, 1990) : les participants sont les agents commerciaux, avec une durée de l'interaction (transaction de vente, information, passage des portes d'embarquements), et une extension spatiale (espace de vente, bulle d'information, zone d'embarquement, s'appuyant sur des outils et des dispositifs matériels). Les agents sont engagés dans la production d'un résultat en matière de qualité de service, dont les managers de proximité et les encadrants sont les juges externes. Les clients interviennent dans ces situations mais n'en sont pas des participants en tant que tels.

3.1 « Itinérer » en gare : une pratique déclinée dans des espaces divers

Au regard de nos résultats, nous répondons ici à la question de recherche sur la manière dont les pratiques de travail se réorganisent autour du mouvement dans les situations étudiées. Nous prenons le cas d'une même pratique, la marche des agents commerciaux, mais qui se déroule dans des contextes (espaces et temps) différents. Nous ciblons ici sur le cas de la marche en gare, où l'on a pu observer qu'elle est le support de situations très variées. En effet, nous pouvons différencier au moins deux types de marches en gare : la marche itinérante, en reprenant un terme qui existe dans les référentiels métiers existants, et la marche que nous appelons « 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, situé dans des espaces distincts de la gare. Tandis que l'une consiste en un ralentissement de la cadence pour renforcer la proximité face aux clients, l'autre se dénote au contraire par un rythme très prononcé. En effet, dans le cas de la marche itinérante, l'agent est dans une posture à la recherche d'un client demandeur d'une information. 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, ou plus urgent, de se positionner pour le départ d'un train.

La marche en tant que pratique de travail alterne entre des situations où l'agent se rend plus ou moins visible vis-à-vis des clients. Cette marche alterne aussi des moments de visibilité et d'invisibilité. La « salle de souffle » permet d'intégrer des moments de pauses, soit des rythmes non pulsés, dans le flux continu du déplacement. En tant que pratique de travail ou déplacement fonctionnel, elle fait le lien entre des temporalités de diverses natures : interactions avec le client, ou pause entre collègues, en back office. Cette variance de rythme est même un élément marquant lorsque l'agent n'est pas en tenue. Cet extrait du journal d'observation nous le montre :

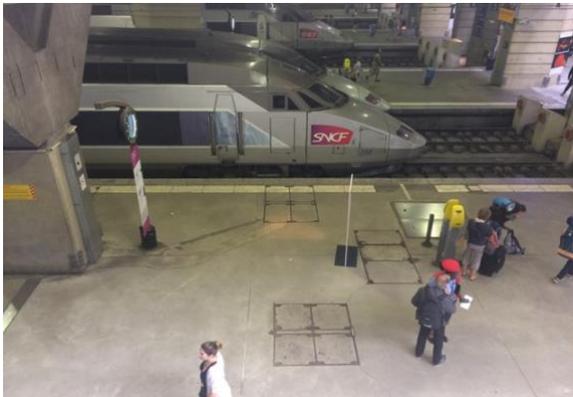
« Aujourd'hui, je déjeune avec X. Il me raconte que lorsqu'il est en gare, et ce en civil bien-sûr, il observe que les gens viennent à lui en posant des questions, d'orientation sur la gare, etc. Il explique cela par une simple et bonne raison, 'la gare je la connais, donc j'y suis détendu. Les gens stressés le remarque, alors on me pose des questions (...). C'est pareil avec mes enfants'. » (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. 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 ». 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. Cette pratique de la marche est le plus souvent effectuée à plusieurs dans le cas de l'itinérance. Alors qu'on se situe dans le cas où cette marche est destinée au client, c'est paradoxalement une posture qui peut les faire percevoir de l'extérieur comme un groupe qu'on ne pourrait déranger. Ces points de fixité sont soulignés par les agents : tous ne sont pas à l'aise dans les postures fixes et inversement. A ce titre, les points d'informations voyageur (PIF) en gare sont décrits comme un dispositif difficiles à tenir dans la durée :

« 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 (...), on est cheminots de père en fils'. 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).

Dans ce cas précis, l'agent est tenu en gare de passer plusieurs heures auprès d'un panneau d'information voyageur, en position debout, prêt à répondre aux questions des voyageurs. L'agent est itinérant, habitué à alterner des missions commerciales et de production, relatives à la circulation des trains. Se tenir dans la même position de manière continue, en répondant mécaniquement aux mêmes questions d'orientation ne le fait pas se sentir utile. De manière générale, il alterne continuellement entre les postures fixes et marchées. Dans les deux photographies ci-dessous, nous voyons un agent arrêté par un client sur un quai de départ d'un TGV, tandis qu'un autre conduit une personne à mobilité réduite dans son train.



- Photographie (à gauche) : un agent renseigne un client sur le quai 1, gare de Paris-Montparnasse, Juillet 2017.
- Photographie (à droite) : un agent accompagne une personne à mobilité réduite à bord de son train, gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017.

L'itinérance se développe ainsi sur des formes statiques ou marchées. Parmi les postures statiques, on ajoutera les situations des bulles informations voyageur ou des comptoirs d'information. Dans ces cas-ci, le dispositif matériel est plus imposant et visible, créant un point de convergence des voyageurs.

3.2 « Vendre », une pratique dans deux temporalités

Nos données montrent le même phénomène pour une autre action, la vente, dans des contextes différents, la ligne de guichet ou le bureau individuel. La perspective historique sur notre terrain de recherche permet de souligner en quoi une situation, modifiant seulement son espace-temps, est considérablement modifiée. L'organisation de l'activité de vente en tant que pratique s'organise dans un espace avec un design que l'on peut qualifier d'historique. En

effet, la distance qu'il induit entre l'agent et le client perdue dans le temps, au travers de la « ligne de guichet » que l'on retrouve en tant que cadre structurant de cette activité. Cette pratique introduit une certaine mise en scène des corps, en l'occurrence ceux des agents, où ceux-ci sont seulement en partie visibles et encore immobiles :

« 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, euh... 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 » (Extrait d'un entretien avec un manager de vente).

L'année 2013 marque une année de rupture avec l'inscription de l'individualisation de cette relation dans l'espace. En effet, depuis cette date, les espaces de vente passent de la ligne de guichet traditionnelle à un espace ouvert, avec des bureaux où sont assis côte-à-côte agents et clients. Le design passe ainsi de la ligne de guichet à un espace ouvert, où l'organisation devient circulaire : les agents sont en rotation entre divers postes (départ ce jour, un autre jour, accueil) alors même qu'ils tenaient le même poste toute la journée dans les dispositions précédentes. Ce nouveau design segmente de manière beaucoup plus renforcée la séparation entre un départ ce jour et un autre jour, en modifiant de facto l'espace de la situation :

« 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).

On remarque que malgré des participants (agents de vente et clients), une action (la vente) similaires, la situation de gestion change de nature car elle déroule dans un espace organisé différemment. L'espace n'y est plus un contexte mais un élément déterminant de l'action et de ses motifs. Nous voyons ici comment une pratique (la marche des agents commerciaux ou la vente) se déroule dans des situations différentes, où la variance du contexte spatio-temporel fait évoluer l'activité. Cette série de résultats nous aide à différencier l'activité (la mission réalisée), la pratique (le caractère routinier, partagé et vecteur de sens), de la situation (qui articule les éléments de contexte spatio-temporels, les participants et la nature du jugement réalisé). En se reportant à notre problématique, on comprend comment le mouvement renouvelle l'approche d'une situation stable, fixe et prédéterminé dans son contexte spatio-temporel. Grâce à ce terrain, on peut voir une première limite à la notion de situation de gestion qui a pour postulat que le contexte est une ressource de l'action. Or, on voit ici que le

contexte est coproduit par les participants dans l'action. C'est grâce à la notion d'expérience corporelle qu'on peut l'intégrer dans notre récolte de données. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas parler de situation de gestion dans des contextes d'espaces publics mais en caractérisant leur nature mouvante et fluctuante dans le temps et dans l'espace. Préciser les composantes de chaque situation de gestion devient un élément important.

3.3 La place du jugement externe dans des situations de gestion en mouvement

Ces pratiques en mouvement varient dans leur activité et selon les situations considérées. Un des résultats clé de cette recherche provient de l'analyse croisée des pratiques avec la notion de situation de gestion. En effet, comme nous l'avons vu dans la définition, la notion de jugement externe est pour Girin au cœur d'une situation de gestion, elle en est une des caractéristiques. Ce jugement externe, dans le cas des pratiques des agents commerciaux en mouvement, va se traduire par principalement deux aspects : l'évaluation des agents par le management opérationnel et l'évaluation de la situation rencontrée au regard de la situation dite « de référence » ou « normale ».

Le premier aspect est l'évaluation des agents par l'encadrement opérationnel : en gare, le manager de proximité est sur le terrain, des grilles d'évaluations sont formatées à l'avance sur les situations de vente ou d'embarquement par exemple. Dans nos données, on note que cette évaluation peut être remise en cause par la configuration spatiale des pratiques :

« Je parlais des tandems, c'est aujourd'hui un défi. C'est-à-dire qu'aujourd'hui la configuration du mobilier, d'une part permet moins facilement qu'avant de... pour le DPX de se positionner à côté de l'agent ne serait-ce que pour l'écouter, l'observer, et débriefer avec lui sur les prestations attendues (...) » (extrait d'un entretien avec un agent de vente).

Si on reprend les caractéristiques d'une situation de gestion, on note que l'action, ses motifs, les participants et le jugement externe sont similaires : or, le « contexte », soit l'espace et le temps, viennent modifier ces caractéristiques. En effet, dans cet exemple, le fait que le dirigeant de proximité (DPX) ne puisse pas facilement suivre l'agent dans son activité vient modifier son jugement externe, car il peut difficilement s'appuyer sur l'observation in situ. Le deuxième aspect du jugement externe intervient à un niveau de management supérieur hiérarchiquement, au niveau des directions métiers. Dans les référentiels d'évaluation des agents, on peut noter que c'est bien la situation « normale » qui est prise comme référence, c'est-à-dire une « situation sans problèmes » (extrait d'un entretien avec un manager métier de la vente). Or, dans notre étude des situations (activités dans des espaces temps variés), on

voit que la situation de référence pour les agents en situation est plutôt celle où les agents sont très sollicités, en période de forte affluence :

« Tu es déjà sur la borne en train d'aider, t'en as déjà un autre derrière qui... qui te, qui t'interpelles. 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 d'accueil, commentant le dispositif d'accueil espace de vente : AEV).

On remarque que c'est le mouvement qui caractérise ces situations. Dans ces référentiels d'évaluation, on note que c'est bien la situation « normale » qui est prise comme situation de référence. Or, on voit qu'en pratique, les situations ont toujours un caractère particulier, mouvantes dans le temps et dans l'espace. C'est pourquoi nos résultats impliquent un réajustement du jugement externe car il intervient dans des contextes changeants, à un niveau opérationnel et stratégique. Les agents commerciaux, compris comme participants à la situation de gestion, sont directement impliqués par l'évaluation de ce jugement externe.

3.4 Le chercheur en situation(s)

Un troisième pan de nos résultats se concentre sur la méthodologie employée pour analyser ces situations en mouvement. Le chercheur a été amené à expérimenter par lui-même ces pratiques de travail en mouvement. En effet, cette alternance de situations se répercute directement sur les techniques d'observation. On observe ainsi nombre d'éléments improvisés dans les pratiques que j'ai observé chez les agents. Les déplacements en gare ont permis de rencontrer ces temporalités variées qui donnent lieu à des ajustements quotidiens. L'environnement, la situation, le nombre de clients, le temps de la journée ou de l'année, le trafic ferroviaire : autant d'éléments qui cadencent plus ou moins régulièrement les pratiques rituelles agents. Les pratiques ne sont pas synonymes de répétition, mais s'inscrivent dans une routine où l'interruption, la continuité et la discontinuité est habituelle. Cet extrait du journal d'observation en gare révèle un cas de perturbation quotidienne : un arrêt de train reporté, avec quelques dizaines de voyageurs en rupture de correspondance en gare de Marseille. Dans ce cas-ci, l'agent itinérant coupera sa ronde pour prendre en charge ces clients :

« Quand je me redirige vers l'ADPX 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. » (Extrait du journal d'observation, septembre 2017).

C'est bien cette observation participante, statique et marchée qui a permis de souligner combien l'une et l'autre marche relevait d'un rythme différent. En effet, le travail de ces agents est relié à l'activité ferroviaire qui recèle d'une temporalité spécifique. Le trafic des trains et des passagers crée des heures dites « pleines » et d'autres « creuses ». Entre deux missions qui se caractérisent par un mouvement continu (séquence d'embarquement, information en itinérance, etc), des points d'arrêts émergent :

« 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 souffle, comme à Bordeaux, derrière la banque accueil » (Extrait du journal d'observation, gare de Marseille Saint-Charles, septembre 2017).

Ces heures de pointe créent souvent des situations qui demandent un réagencement de la présence humaine déjà en place. En adoptant une observation marchée, le chercheur expérimente cette temporalité en laissant place à des ajustements continuels. Il adopte ainsi un nouveau regard sur l'activité de ces agents commerciaux en prenant en compte le mouvement de ces pratiques. Le fait que le chercheur soit lui-même en mouvement, et puisse ainsi s'adapter à la situation observée lui permet d'analyser la relation commerciale comme une succession de mouvements en un genre de chorégraphie, plutôt qu'une succession de dialogues. Dans une grande gare caractérisée par une importante fréquentation, le contact semble plutôt tendre vers le visuel que le textuel, ou le parlé.

A ce titre, le fait de posséder un « pass Carmillon » pendant mes observations, sorte de carte d'identité interne, a été un élément déterminant. Ce pass permet d'être reconnu par tout cheminot, qu'il soit encadrant ou agent d'exécution, comme tel. Ce pass est commun pour toute personne étant salarié d'un des trois EPIC SNCF, en excluant les prestataires qui sont nombreux 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'informations qu'on appelle les « gilets rouges »). Ces agents ont une tenue qui soit est nettement différente des agents SNCF (c'est le cas des agents de sécurité en noir, ou des agents de propreté, en bleu électrique), soit des tenues très proches, si bien qu'une personne extérieure ne fera pas la différence avec un agent SNCF (c'est le cas des agents des salons grands voyageurs et des agents d'information mobile en gare, les « gilets rouges »). A cela s'ajoute les « Volontaires de l'information », déployés dans les grandes gares en cas de forte affluence (week-ends, départ en vacances, grèves). Ces agents sont en réalité des cadres,

intermédiaires ou de direction, qui se rendent sur la gare de leur souhait pour prêter main forte. Ces détours sur les typologies de présence humaine SNCF en gare et la population des agents commerciaux nous fait comprendre à quel point elle est protéiforme. Qu'on se réfère au métier, à la tenue commerciale, ou à la détention d'un pass carmillon, les participants à la situation de gestion ne seront pas les mêmes. Le chercheur, en adoptant la tenue, et en présentant son pass, se réfère ainsi à la population des agents commerciaux au sens le plus strict et exclusif. Cette appartenance au cercle le plus fermé est une sorte de passe-droit pour les autres agents prestataires, alors que l'inverse ne serait pas envisageable. Dans un monde cheminot dénommé comme une « famille », être « de la maison » donne à voir le cœur d'une fourmilière invisible à l'œil nu. Néanmoins, dans le cas où le chercheur est en uniforme et détient un pass Carmillon, il reste visible par un habitus qui le différencie des autres agents :

« 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).

Il est intéressant de souligner en quoi le corps du chercheur est ambivalent : en mouvement, le corps permet de se fondre dans le collectif observé. En revanche, le corps est aussi le vecteur d'un habitus qui démarque le chercheur de l'environnement qu'il observe. Pour analyser ces situations de gestion, il nous apparaît que le fait d'intégrer largement l'expérience du chercheur est essentiel.

4. DISCUSSION : VALORISER L'OBSERVATION DANS L'ETUDE DES SITUATIONS DE GESTION

4.1 Observer des situations de gestion en mouvement : conséquences dans le design de recherche employé.

Nous proposons de discuter ici en premier lieu les impacts méthodologiques dans l'analyse de situations de gestion en mouvement. En effet, la place du chercheur se trouve modifiée par son expérience de la situation de gestion. Nous pouvons ainsi poser la question de savoir si le chercheur peut se revendiquer comme participant à la situation de gestion, s'il en devient acteur à part entière. Etudier les situations en mouvement implique nécessairement des conclusions sur l'appareil de récolte de données en situation d'observation. En soulignant que le mouvement nuance le cadre d'une situation stable et définie, il faut pouvoir adopter des techniques qui permettent de passer d'un espace à l'autre, et ce dans des temporalités variées. Le port de l'uniforme est ainsi un outil de mise en (in)visibilité selon la population

considérée, ou dans d'autres cas, peut amener le chercheur à se mettre en mouvement. Dans le cas où le chercheur est en civil, il est 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 », voir Collard, 2010). Dans le cas où le chercheur est en uniforme, il devient indolore pour les agents qui le considère comme un pair. En revanche, de par sa tenue, il s'assimile à un agent commercial aux yeux des clients : il se rend visible aux yeux d'une partie des membres de l'interaction commerciale envisagée. Si nous croisons ces analyses avec l'objectif de notre enquête, nous comprenons combien la variabilité des postures est un élément central. L'uniforme comporte une part d'invisibilité pour les autres agents en standardisant le chercheur dans un collectif plus large. Cette tension de visibilité et d'invisibilité est bien au cœur de la posture phénoménologique de Merleau-Ponty dans son ouvrage éponyme, *Visible et Invisible* (Merleau-Ponty, 1979). L'uniforme nous semble être un des outils concrets de cette mise en visibilité du chercheur au sein de la pratique ou de l'espace qu'il étudie. Cet outil engage son propre corps, et est permise seulement dans une ethnographie. La posture ethnographique sous-tend de faire partie intégrante du collectif observé (Fetterman, 1989), (Ybema et al, 2009). En effet, 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. En outre, en étant assimilé à un agent de vente ou d'escale, les membres de ce collectif devait adhérer, voire proposer eux-mêmes que le chercheur prenne cette posture. C'est pour cette raison que dans certains cas, au sein d'observations plus courtes (par exemple une semaine en gare de Marseille Saint-Charles), porter l'uniforme n'a pas été possible ou souhaitable.

Ce positionnement du chercheur fera également varier d'autres outils de récolte de données. En effet, prendre des notes sur carnet ou tablette sera possible en civil, mais inenvisageable en uniforme. Le chercheur serait en effet coupé sans cesse dans sa prise de note, et surtout nuirait au collectif observé, 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, sera moins enclin à se laisser prendre en photo, dans le cas où il le remarquerait.

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. 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 participants de la situation).

4.2 Les apports managériaux : une clé d'entrée par situations pour repenser les activités et l'évaluation

Les apports managériaux de cette recherche se traduisent par une clé d'entrée par situations plutôt que par métiers, missions, ou espaces dédiés. Le fait de penser par situations en mouvement permet de recentrer l'analyse autour des espaces et du temps. Dans chacun des cas, cela permet à un niveau opérationnel de déplacer les activités dans d'autres « contextes » spatio-temporels. En effet, aujourd'hui, on note que les directions aménagement et métiers de ces espaces commerciaux se projettent dans des espaces fermés (vente, information), alors que les parcours des clients ne les contraignent plus à y passer. Les espaces ouverts deviennent les points de contact privilégiés. A un niveau temporel, les directions aménagement et métier se projettent sur une situation nominale sans perturbation, alors même qu'en pratique il y a toujours des configurations variées. On pourrait par exemple prendre comme référence dans les réflexions stratégiques une situation de forte affluence ou une situation perturbée, plutôt que de se référer uniquement à l'activité, à ses participants et à son évaluation, en oubliant que le « contexte » (l'espace et le temps) est générateur de nouvelles situations en modifiant leurs caractéristiques.

Dans une organisation très formatée au niveau de ses métiers, exprimés dans des gestes et référentiels, il nous semble que les fonctions des agents (métiers, missions) prédominent sur les situations où elles se déroulent. Les critères d'évaluation des agents commerciaux de vente sont ainsi centrés sur la concordance de leurs discours avec les demandes managériales, où le management vise des enquêtes de conformité (Collard, 2010). Notre recherche permet de rendre visible le travail corporel, via la marche ou le positionnement par exemple, de tout agent commercial en gare. Ce corps permet comme ajustement quotidien entre les dimensions liées au transport, mais aussi au territoire, et enfin à l'urbanité. Ce sont ces conglomerats de fonctions incarnés dans un même corps qui donnent à voir, plus que l'activité, la pratique des agents commerciaux en gare. Plus que de contraindre le corps via des demandes

standardisées, nous proposons ici de développer un agencement de la présence humaine qui s'organiserait aussi par les mouvements des agents commerciaux. La marche devient dans ce sens un outil de visibilité du travail, voire de son expérience pour des fonctions d'encadrement, mais aussi de management et de politique stratégique. Il ne s'agit ainsi plus seulement de voir, mais d'expérimenter par le corps.

Dans ce sens, une des pistes qui montre un intérêt à investiguer encore davantage l'expérimentation consiste dans le dispositif des « volontaires de l'information » chez SNCF. Ce dispositif, créé il y a quelques années à la SNCF, consiste dans le fait d'aider les équipes « en descendant sur le terrain » (en gare) les jours de grande affluence (grands départs), ou de perturbations (grèves, incidents climatiques, etc.) Outre le fait de soulager les équipes en local, de montrer l'investissement de SNCF auprès des clients, nous remarquons comment les acteurs peuvent investir cette pratique pour « expérimenter » la réalité qu'ils conçoivent, planifient, ordonnent. Via cette importance donnée au dispositif, nous soulignons une volonté de connaître de l'intérieur les espaces, outils et dispositifs managés. Le concept nous semble ainsi enrichi de sa vocation initiale. Néanmoins, en « étant VI », la personne est à l'écart des agents observés, elle forme un tout en tant que tel, mais si elle lui est visiblement coordonnée pour les clients et usagers. En outre, elle se concentre sur les heures de pointe ce qui donne une vision assez partielle de l'activité des agents commerciaux. En expérimentant ces pratiques en mouvement, les acteurs pourraient acquérir des perceptions différentes des situations.

En conclusion, nous soulignons comment l'attribut de « contexte » pour l'espace et le temps dans les situations de gestion peut conduire à les sous-estimer dans l'impact qu'ils peuvent avoir. Nous avons montré comment le contexte est loin d'être seulement un cadre, mais détermine à la fois les motifs et le jugement externe qui en est fait. Nous proposons un design méthodologique centré sur l'observation et la participation du chercheur dans ces situations en mouvement. A partir de la notion précise de situation de gestion (Girin, 1990), nous pouvons discuter la littérature en théories des organisations discutant le lien entre pratiques de travail, espace et corps (Courpasson & Monties, 2017). En ce sens, les situations de gestion nous semblent être des événements redéfinis dans le processus de l'action, en fonction des participants, des motifs, et bien-sûr de l'espace et du temps.

REFERENCES

- Augé, M. (1992). *Non-lieux : introduction à une anthropologie de la surmodernité* (Seuil). Paris.
- Barley, S. R. ; Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12, 76–95.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Beyes, T., & Steyaert, C. (2012). Spacing organization: non-representational theory and performing organizational space. *Organization*, 19(1), 45–61.
- 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.
- 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.
- Courpasson, D. (2017). The Politics of Everyday Life. *Organization Studies*, 38(6), 843–859.
- Courpasson, D., & Monties, V. (2017). “I Am My Body”. Physical Selves of Police Officers in a Changing Institution. *Journal of Management Studies*.
- Czarniawska-Joerges, B. (2007). *Shadowing and other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Copenhagen: Liber Copenhagen Business School Press.
- Dale, K. (2005). Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. *Organization*, 12(5), 649–678.
- Dale K. ; Burrell, L. G. (2008). *The spaces of organization and the organization of space – Power, Identity and Materiality at Work*. (Palgrave, Ed.). Basingstoke-New York: MacMillan. Doc.
- Dale, K., & Latham, Y. (2015). Ethics and entangled embodiment: Bodies–materialities–organization. *Organization*, 22(2), 166–182. <http://doi.org/10.1177/1350508414558721>
- Delbridge, R., & Sallaz, J. J. (2015). Work: Four Worlds and Ways of Seeing. *Organization Studies*, 36(11), 1449–1462.
- Fetterman, F. (1989). *Ethnography: Step by Step*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- 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.
- Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118–137.
- 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. (1988). *Les moments et leurs hommes* (Editions d). Paris.
- 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.
- Jeanet, A. (2003). «À votre service!» La relation de service comme rapport social. *Sociologie Du Travail*, 45(2), 191–209.
- 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.
- Kingma, S. F. (2016). The constitution of third workspaces in between the home and the corporate office. *New Technology, Work and Employment*.
- Kornberger, M., & Clegg, S. R. (2004). Bringing Space Back in: Organizing the Generative Building. *Organization Studies*, 25(7), 1095–1114.
- Kupers, W. (2010). “Inter-Place”——Phenomenology of embodied space and place as basis

- for a relational understanding of leader-follower in organizations. *Environment, Space, Place*, 2(1), 81–121.
- Küpers, W. (2015). De- + -Touring through Embodied “ Inter -Place .” *Touring Consumption*, (Springer Fachmedien Wiesbaden), 133–160.
- Kusenbach, M. (2003). Street phenomenology: the go-along as ethnographic research tool. *Ethnography*, 4(3), 455–485.
- Levina, Natalia; Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems. *MIS Quarterly*, 29(2), 335–363.
- Lussault, M. (2017). *Hyper-lieux. Les nouvelles géographies de la mondialisation* (Seuil). Paris: La couleur des idées.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455–473.
- Merleau-Ponty, M. (1979). *Le visible et l'invisible* (Gallimard). texte établi par Claude Lefort, “Bibliothèque des Idées.”
- Nicolini, D. ; Gherardi, S. ; Yanow, D. (2003). *Knowing in organiza- tions: A practice-based approach*. Armonk, NY: ME Sharpe.
- 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.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at work. *Organization Studies*, 28, 1435–1448.
- Pink, S. (2008). Mobilising Visual Ethnography: Making Routes, Making Place and Making Images. *Qualitative Social Research*, 9(3).
- 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.
- Schatzki, T. (2010). Materiality and Social Life. *Nature and Culture*, 5(2), 123–149.
- Shilling, C. (2005). *The body in culture, technology and society*. (Sage, Ed.). London.
- 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.
- Strati, A. (2007). Sensible Knowledge and Practice-Based Learning. *Management Learning*, 38(1), 61–77.
- 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.
- Urry, J. (2000). *Sociology Beyond Societies: Mobilities for the Twenty-first Century*. Psychology Press.
- Van Marrewijk, A. ; Yanow, D. (2010). *Organizational Spaces – Rematerializing the Workaday World* (Cheltenham). Edward Elgar Publishing.
- Yakhlef, A. (2010). The corporeality of practice-based learning. *Organization Studies*, 31(4), 409–430.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (2009). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. SAGE Publications Ltd.
- Zhang, Z., Spicer, A. ; Hancock, P. (2008). Hyper-organizational Space in the Work of J. G. Ballard. *Organization*, 15(6), 889–910.