

Effractions : le podcast #19. Damien Collard au sujet de *Client mystère* de Mathieu Lauerjat

« J'analyse les enquêtes client mystère comme une technique du contrôle des comportements et plus encore, je dirais, comme un dispositif, un dispositif d'évaluation et de contrôle. »

Effractions : le podcast, vous fait découvrir cinq romans du Festival Effractions, qui explore les liens entre littérature et réel. La quatrième édition se tient à la Bibliothèque publique d'information du 8 au 12 mars 2023.

Dans cet épisode, Benoît, bibliothécaire à la Bpi, reçoit Damien Collard, sociologue, pour évoquer les thématiques abordées dans *Client mystère*, de Mathieu Lauerjat.

Benoît :

Un « client mystère », c'est un particulier que des entreprises mandatent pour jouer aux clients selon des scénarios précis afin d'évaluer la qualité du service qu'elles proposent et donc les performances de leurs employés. C'est aussi la voie que choisit d'embrasser le narrateur de ce roman, en se mettant ainsi à la solde du management contemporain avec une ardeur aussi jubilatoire que flippante, ce jusqu'à s'y perdre. Client mystère est un premier roman « satisfaisant-conforme », pour reprendre cette formule qui revient tout au long du texte comme un quasi mantra, au rythme enlevé et à la narration soutenue, auscultant avec un regard acéré l'ubérisation du monde du travail et la dictature de l'évaluation. Dans la première partie du texte, on se laisse happer par un enchaînement de scènes tirées au cordeau rendant compte des enquêtes « client mystère » qu'effectue le narrateur, presque étonnés de la fascination qu'elles suscitent chez nous et de trouver une telle satisfaction littéraire à ce dispositif narratif. À peine a-t-on le temps de se demander où celui-ci pourra bien nous mener, que le romanesque prend finalement le dessus, presque par surprise, faisant implorer le relatif systématisme du début en une montée haletante tenant du thriller paranoïaque et dont la tension ne fléchira pas jusqu'au dénouement. Le tout est porté par une langue étonnante, à la fois jeune et urbaine, mais aussi managériale, à quoi s'ajoutent des mots rares ou littéraires, mélange inattendu et stylistiquement très réussi. Un premier roman original et captivant.

Tandis qu'il est en convalescence chez lui, le narrateur du roman de Mathieu Lauerjat tombe sur un reportage télévisé dans lequel il apprend l'existence des « clients mystères », ces particuliers mandatés par des entreprises pour évaluer à leur

insu leurs employés... Vous qui avez étudié les rouages du dispositif des enquêtes « client-mystère », diriez-vous que la description qu'en donne le roman de Mathieu Laverjat est « satisfaisante-conforme » ?

Damien Collard : Écoutez, cette description, je dois dire qu'elle sonne tout à fait juste. Elle est donc tout à fait conforme. On voit concrètement, exemples à l'appui, qu'est ce qui est évalué. Quel est l'objet de l'évaluation ? Qui sont les personnes évaluées ? Comment sont-elles évaluées ? À partir de quelles normes ? De quel standard ? Quels sont les outils qui sont déployés pour réaliser toutes ces évaluations et ces notations ? Parce que ces évaluations, elles débouchent sur des résultats qui prennent la forme de notes. Et donc, par exemple, en ce qui concerne les outils, on voit bien les grilles, les supports d'évaluation. Et puis, il y a toutes ces applications numériques qui sont utilisées pour mettre en place les enquêtes clients mystères au plus près du terrain et dans différents mondes professionnels. Et je dois dire que c'est un aspect du livre qui a vraiment retenu mon attention. D'autant plus qu'à l'époque, quand j'ai moi-même mené des recherches sur les enquêtes clients mystères à la SNCF, c'était dans les années 2007-2008, et ces applications numériques n'existaient pas encore. Et puis, ce que j'ai aussi beaucoup apprécié dans le travail de Mathieu Laverjat, c'est cette coupe transversale qu'il opère dans son roman puisqu'on voit bien que les enquêtes clients mystères, elles concernent finalement tous les secteurs d'activité, tout le champ des services, les grandes entreprises, les plus petites, les entreprises privées et les entreprises publiques. Et cette coupe transversale, elle est vraiment très intéressante parce qu'elle montre bien la place prise par les enquêtes clients mystères et, au-delà, par toutes ces applications numériques dans notre économie et aussi dans nos vies. Et quand on y réfléchit bien, je trouve que cela a quelque chose d'assez inquiétant, pour ne pas dire de terrifiant. Et ce qui est terrifiant, ce qui questionne tout du moins, c'est le fait que tout passe par des évaluations, par des notations qui laissent des traces, des traces qui sont évidemment exploitées dans une logique économique, dans une logique commerciale, mais aussi dans une logique managériale.

Vous qui présentez les enquêtes « client mystère » comme une technique de contrôle des comportements, diriez-vous que ce dernier concerne également celles et ceux qui promeuvent et mettent en pratique ces nouvelles techniques managériales ?

Damien Collard : En effet, j'analyse les enquêtes client mystère comme une technique du contrôle des comportements et plus encore, je dirais, comme un dispositif, un dispositif d'évaluation et de contrôle. Le terme « dispositif » me semble à la limite plus juste que le terme « technique » et le terme de « dispositif », je l'utilise en fait au sens où l'entend le philosophe Michel Foucault. Chez Foucault, le dispositif, c'est quoi ? C'est un ensemble d'éléments hétérogènes qui forment une sorte de réseau. Par exemple, dans le cas des enquêtes clients mystères, on va trouver des acteurs, des discours, des outils, des principes managériaux, des

indicateurs, des croyances aussi. Et tout cela fait partie du dispositif. Et selon Foucault, le but de tout dispositif, c'est d'orienter les comportements dans une certaine direction. Le dispositif induit donc inévitablement, comme le dit Foucault, des effets de pouvoir. C'est inscrit dans sa nature. Ce faisant, le dispositif a clairement une vocation disciplinaire. Il a donc une visée : contrôler les comportements.

Alors c'est évident, quand on se situe au niveau des travailleuses et des travailleurs, les agents qui sont évalués, contrôlés, surveillés, notés et qui sont potentiellement récompensés ou sanctionnés en fonction du degré de conformité de leur comportement aux normes et aux standards. Qu'en est-il maintenant pour ceux qui font la promotion de ces techniques et qui mettent en pratique ces enquêtes clients mystères ? Et d'ailleurs, qui sont-ils ? Dans le livre, il s'agit évidemment des clients mystères et de toute la ligne hiérarchique de la société PMGT, ce prestataire qui travaille pour le compte de clients comme la SNCF. Mais il faut à mon avis aussi y inclure les cadres et les dirigeants des entreprises clientes qui eux aussi, à leur niveau, déploient les enquêtes clients mystères et les utilisent à des fins managériales pour évaluer et contrôler les salariés qui, eux, sont au contact du client. Alors, concernant les premiers, ce que montre le livre, c'est que le client mystère, il est lui-même contrôlé, évalué, pisté en permanence, à chaque instant. Et cela grâce à des applications numériques. Il faut bien concevoir ces enquêtes clients mystères : il faut négocier leur mise en œuvre sur le terrain et en bout de course, il faut aussi analyser les résultats de ces enquêtes, les mettre en perspective pour le compte du client final. Et puis ces acteurs, ces responsables hiérarchiques dans les sociétés prestataires, ils ont aussi une casquette de contrôleur. Ils évaluent et contrôlent les clients mystères, les managent, les pilotent, souvent à distance, les récompensent et les sanctionnent, selon les cas ils ont donc plutôt le beau rôle, à mon avis, même si on imagine bien qu'eux aussi n'échappent pas à la pression, notamment la pression du client pour qu'ils travaillent. Mais néanmoins leur place dans le système est quand même bien plus avantageuse et on comprend bien pourquoi.

Lors d'une de ses missions, le narrateur fait un signalement de non-conformité de la tenue d'un contrôleur SNCF, ce qui aura des conséquences dramatiques pour ce dernier. Cet épisode est le premier point de bascule du roman, puisqu'après avoir appris les répercussions de son acte, le narrateur sombre peu à peu dans la paranoïa. Dans les faits, quelles sont les techniques de résistance dont disposent les travailleurs et travailleuses face aux effets pervers induits par l'idéologie et la machine managériales ?

Damien Collard : Alors, la résistance est-elle possible ? Lors de mes propres recherches de terrain, je dois dire que je n'ai pas observé de véritable technique de résistance de la part des agents de la SNCF, même si j'ai pu constater, ici ou là, quelques micro pratiques de résistance. Par exemple, il arrive que les clients

mystères soient démasqués dans la réalité parce que les personnes qui sont embauchées sur ce type de tâches reviennent régulièrement sur un même lieu pour faire d'autres enquêtes. Donc au bout d'un moment, elles peuvent être repérées et les agents vont alors pouvoir jouer de cette situation et vont pouvoir tourner la situation un petit peu en dérision. Alors ce n'est pas vraiment de la résistance, ou c'est de la micro résistance, c'est de l'adaptation par rapport à une situation. Et puis j'ai rencontré aussi des agents qui, malgré le fait qu'il y a des enquêtes client mystère, eux ne souhaitent pas du tout modifier leur style relationnel, ne jouaient pas du tout la carte de la conformité parce qu'ils avaient leur propre conception par rapport à ce que devait être un travail bien fait. Donc, ils n'adhéraient pas du tout à la technique du client mystère. Mais évidemment, ils prenaient un risque, celui d'être mal évalué, risque qu'ils assumaient à titre individuel. Donc là, c'est une forme de résistance individuelle, mais qui reste assez limitée.

Alors, à mon avis, les techniques de résistance, elles sont à inventer, elles sont encore à inventer. Je pense que seuls, les agents ne peuvent pas vraiment résister parce qu'ils ne font pas vraiment le poids. Alors que l'on pourrait éventuellement envisager, si l'on veut aller plus loin dans la résistance, c'est l'émergence d'une forme d'action collective un peu inédite, un peu nouvelle, qui inclurait par exemple des agents, des syndicats, des chercheurs. Alors, pour quoi faire ? Et bien pour faire un travail critique. Pour faire un travail de déconstruction afin de montrer, par exemple, que cette technique des enquêtes client mystère ne permet pas véritablement d'évaluer la qualité de service, que les effets attendus et que les promesses vantées par ceux qui commercialisent ces techniques, elles ne sont franchement pas au rendez-vous. Voilà. Parce que les contrôles qui sont réalisés dans le cadre des enquêtes clients mystères, ça reste des contrôles très normatifs. Et ce qui est évalué, par exemple le fait de porter un badge nominatif au contact du client, le fait de porter des chaussures de couleur sombre ou le fait de bien respecter les formules de politesse, ce n'est pas forcément ça qui compte pour le client. Donc il peut y avoir un décalage entre la qualité prescrite, telle qu'elle a été pensée et la qualité réelle, c'est-à-dire ce que ressent et ce que pense réellement le client quand on lui offre un service. Et souvent d'ailleurs, les éléments du service sont souvent intangibles et difficilement mesurables. Je pense pour finir que la résistance, elle peut aussi voir le jour du côté des clients, des consommateurs qui peuvent aussi, à leur niveau, gripper la machine, par exemple en refusant de renseigner les évaluations puisque maintenant le client est beaucoup interpellé pour donner son avis, lors par exemple d'enquêtes de satisfaction. Donc l'idée, c'est qu'on n'est pas obligé d'alimenter cette économie de la trace dont je parlais. On n'est pas obligé de laisser des traces. Il faut peut-être refuser d'évaluer le service.

Pour terminer, j'aimerais aborder la question de la novlangue managériale, laquelle émaille de part en part le roman de Mathieu Lauerjat. D'une certaine façon, cette appropriation littéraire est une manière de déconstruire cette novlangue, de la

détourner et la critiquer. Selon vous, est-il possible de retourner une telle langue contre elle-même ?

Damien Collard : Quelques mots tout d'abord concernant cette novlangue managériale, qui est bien mise en scène, en effet, dans le roman de Mathieu Lauerjat. Comme toute novlangue, c'est un instrument de pouvoir qui, premièrement, produit une forme de violence symbolique et qui, deuxièmement, vise à désamorcer toute forme de critique, de pensée dissidente ou alternative. Si j'en reviens à l'ouvrage d'Orwell *1984*, la novlangue émane d'en haut, elle émane de Big Brother. Concernant la novlangue managériale, c'est un peu différent. C'est un peu plus complexe parce qu'elle n'émane pas forcément d'en haut. Elle émane plutôt à l'origine des grands cabinets de conseil américains, donc de la sphère des consultants – consultants en stratégie, en organisation, en management. Et donc, ces consultants vont concevoir une novlangue et ensuite vont la diffuser dans les organisations privées, mais aussi publiques. Et que donc concrètement cette novlangue, elle se donne à voir dans un langage d'initiés, dans un langage abscons rempli de formules et de mots creux, d'expressions toutes faites qui sont reprises à l'envie par les dirigeants et par les cadres. Mathieu Lauerjat en parle : il faut déployer une politique de « qualité totale ». Il faut s'inscrire dans une démarche de progrès permanent, qui n'a pas de fin. Il faut faire du « team building ». Voilà quelques exemples de cette novlangue, parce qu'il faut la donner à voir et à entendre. Alors, peut-on s'opposer ? À l'excellence, à la résilience, à l'agilité, à la qualité totale. Peut-on s'opposer au « team building » ? Peut-on s'opposer à la compréhension de l'« expérience client » ? Qui peut dire que l'« expérience client » ne compte pas ? Donc on ne peut pas, à mon sens, réellement s'opposer à cette novlangue managériale, à partir du moment où, tout d'abord, on emprunte les mots et les expressions issues de cette novlangue. C'est un piège redoutable, tant qu'on reste dans le cadre de cette langue-là qui, par définition, ne donne pas prise à la critique. Alors qu'est-ce qu'il faut faire ? Il faut opérer en fait un travail de déconstruction de cette novlangue managériale. Ce qui suppose d'en sortir et ce qui suppose d'utiliser une autre langue. Il faut en fait se placer dans un autre cadre. Alors, l'art, la littérature ou le cinéma, par exemple, permettent de mettre en scène cette novlangue managériale pour donner à voir les effets de pouvoir qu'elle induit ou pour la tourner en dérision. C'est ce que fait d'une certaine manière Mathieu Lauerjat dans son roman. Et puis, il y a aussi le travail analytique, plus analytique, plus froid cette fois-ci, de déconstruction, que peuvent entreprendre certains chercheurs, sociologues et autres, quand ils démontent les ressorts de cette novlangue et quand ils dévoilent la face cachée de cette novlangue managériale. Et puis, je pense aussi aux organisations syndicales de salariés, qui s'efforcent elles aussi de porter la critique au sein des organisations, au plus près du terrain. Et pour résister collectivement dans le monde du travail, il faut évidemment employer une autre langue et il faut réhabiliter d'autres langages et notamment, à mon sens, il faut réhabiliter ce que j'appellerais moi les langues de métier. Donc, il faut se placer en dehors du cadre façonné par cette novlangue managériale.

Extrait de *Client mystère*

de Mathieu Lauverjat

« [...] Pour une chaîne de boulangeries, je dois jouer le rôle du consommateur qui ne respecte pas les règles et m'assurer que l'objet de l'audit du jour est en mesure de me recadrer avec tact et diplomatie. Les frais de bouche sont couverts, plus un euro symbolique. Je me pointe devant la nouvelle enseigne Rebuffat, à Lille Fives, et la fiche de scénario tombe par SMS.

Plein rush sandwiches sur la pause déjeuner. Une certaine affluence, visuels de produits appétissants dans la file, rien à signaler côté jambon-beurre ; c'est satisfaisant-conforme. Derrière le comptoir, la vendeuse est seule. Tenue propre, cheveux longs attachés, ongles et mains impeccables. Sourire gingival, je vous écoute bienveillant. Boutonneuse sous le fond de teint, elle me fait un peu penser à Vanessa, une ancienne pote de lycée avec qui j'ai coupé les ponts. Après la formule pan-bagnat-Coca Zero en imperméable, c'est à mon tour. Ramené en arrière, je suis d'office mal à l'aise : évidemment cette Vanessa bis n'a pas grandi. Seize ou dix-sept ans, guère plus. Tout juste déscolarisée, je me dis. Ça sent la période d'essai à plein nez. J'ai soudain la boule au ventre alors que je dois mettre les pieds dans le plat – Walk&Rate n'a pas le temps pour ces états d'âme de classe de seconde quatre. À elle de s'affirmer face à moi dans le parcours client, droit dans mes bottes, gonflé à bloc dans les habits d'un autre. Je lance l'impro. Bonjour, j'appâte sans un regard en m'appliquant à scruter la carte d'ardoise (repérage des produits lisible, aucune étiquette sans produit derrière) sur le mur en briques peuplé de prises de vues new-yorkaises. Réponse polie, accessible, disponible, aimable. Son tablier conforme au point de vente ; c'est satisfaisant-conforme.

Formule à huit euros cinquante, je claque. Panini chèvre. Je suis pressé. Je suis désolée Monsieur, rétorque tout de suite la nouvelle en probatoire, je regrette, mais c'est extra-formule, les paninis. C'est marqué. Ça fera neuf cinquante. Dans le mille. Ah bon ? Ah, mais vous en êtes sûre, Mademoiselle ? Vanessa bis en est sûre, oui. C'est donc non. Bizarre, ça n'a jamais posé problème auparavant, je suis habitué, vous savez, c'est curieux. Je sens qu'elle s'efforce d'être attentive et à mon écoute ; c'est satisfaisant-conforme. Donc je lui répète écoutez une formule à huit euros cinquante s'il vous plaît, articulant lentement panini chèvre.

Des salariés en manteau attendent leur pitance. Je les sens pressés. Écoutez, je gronde la gamine, mauvais acteur, vous êtes gentille, mais je n'ai pas vraiment le temps, là. Ça sent le canular, mais l'apprentie sandwichière est tenue en joue. Les oreilles de derrière sont hérissées. La file sur le trottoir s'allonge, Vanessa bis est exposée. Derrière, sous le rideau d'air chaud, on s'éclaircit la gorge. Ça souffle. Moi, la cancre, je dois encore la cuisiner. C'est un vrai calvaire, la basse

cuisson. Vaness' est désolée, mais c'est encore non. Ce n'est pas elle qui fixe les règles, malheureusement, me souffle-t-elle, rouge écarlate, en saisissant toutefois le chèvre avec sa pince de service. Les prix affichés sont ceux déterminés par Monsieur Rebuffat. L'audit est clair : le salarié du jour, je dois le tester et voir jusqu'où il peut aller dans l'opposition en mettant en œuvre des techniques de résistance à l'insistance. [...] »

Cet épisode a été préparé par Benoît Cottet.

Merci aux éditions Scribes.

Lecture par Caroline Girard

Réalisation : Michel Bourzeix et Gilles d'Eggis

Musique : Thomas Boulard

Ce podcast a été produit par Balises, le magazine de la Bibliothèque publique d'information. Vous pouvez écouter tous les épisodes sur balises.bpi.fr et sur les plateformes de podcast habituelles.