



**HAL**  
open science

# Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de La Poste

Sandrine Caroly

► **To cite this version:**

Sandrine Caroly. Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de La Poste. Psychologie. Ecole Pratique des Hautes Etudes, 2001. Français. NNT: . tel-01313728

**HAL Id: tel-01313728**

**<https://shs.hal.science/tel-01313728>**

Submitted on 10 May 2016

**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.

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

Ecole Pratique des Hautes Etudes  
Sciences de la Vie et de la Terre

## **Thèse de Doctorat d'Ergonomie**

présentée et soutenue publiquement par

**Sandrine FLAGEUL-CAROLY**

pour l'obtention du grade de DOCTEUR de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes

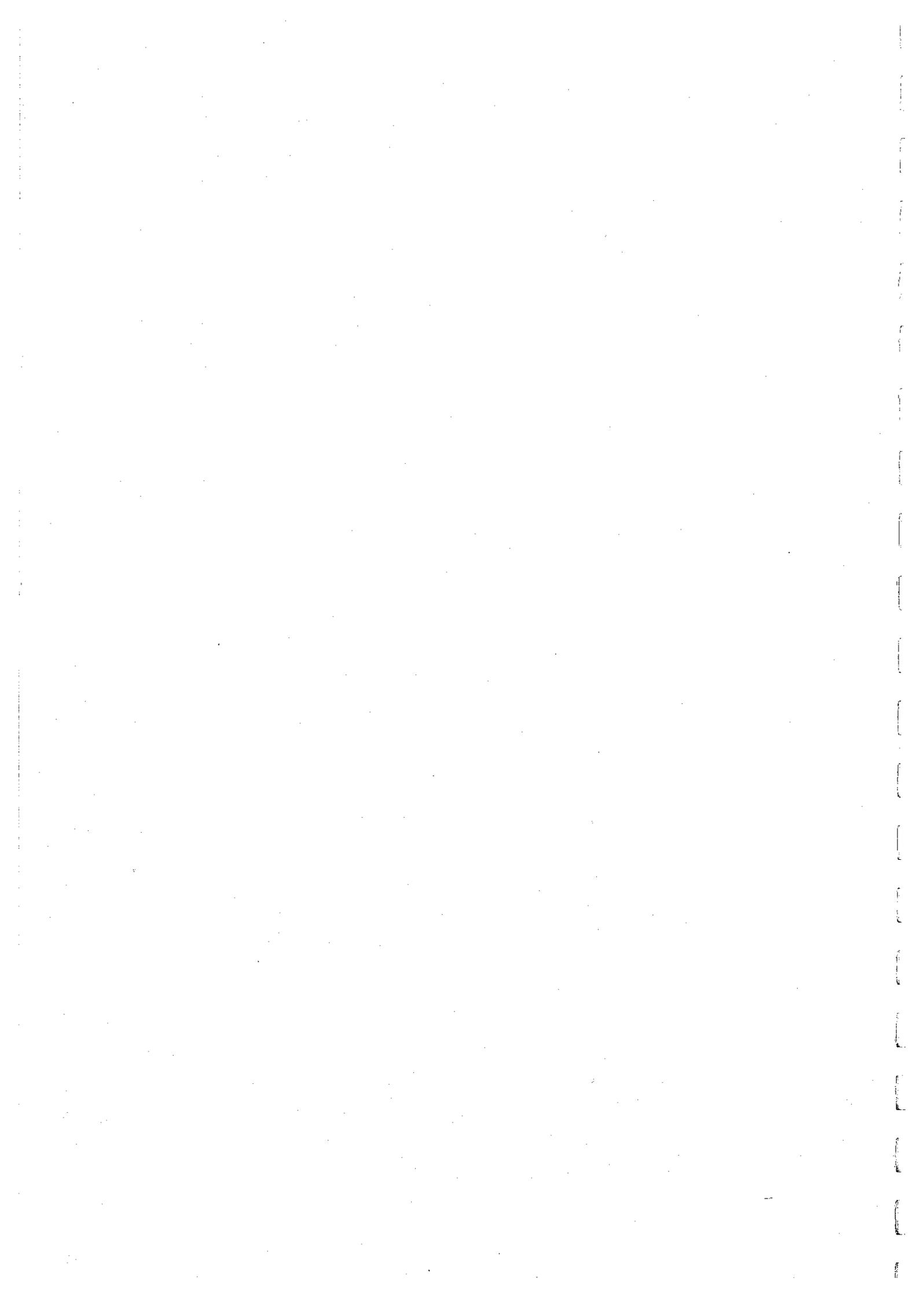
### **Régulations individuelles et collectives de situations critiques**

**dans un secteur de service : le guichet de la Poste**

soutenue le 19 Décembre 2001, devant le jury composé de:

M. François JOUEN	Président du jury
M. Antoine LAVILLE	Directeur de thèse
Mme. Michèle GROSJEAN	Rapporteur
M. Vincent ROGARD	Rapporteur
M. Pierre FALZON	Examineur
M. Yves CLOT	Examineur
Mme Annie WEILL-FASSINA	Tuteur

Thèse préparée dans le **LABORATOIRE D'ERGONOMIE PHYSIOLOGIQUE ET COGNITIVE**  
de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes - Directeur: A. LAVILLE



MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

Ecole Pratique des Hautes Etudes  
Sciences de la Vie et de la Terre

## **Thèse de Doctorat d'Ergonomie**

présentée et soutenue publiquement par

**Sandrine FLAGEUL-CAROLY**

pour l'obtention du grade de DOCTEUR de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes

# **Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de la Poste**

soutenue le 19 Décembre 2001, devant le jury composé de

M. François JOUEN	Président du jury
M. Antoine LAVILLE	Directeur de thèse
Mme. Michèle GROSJEAN	Rapporteur
M. Vincent ROGARD	Rapporteur
M. Pierre FALZON	Examineur
M. Yves CLOT	Examineur
Mme Annie WEILL-FASSINA	Tuteur

**Thèse préparée dans le LABORATOIRE D'ERGONOMIE PHYSIOLOGIQUE ET COGNITIVE  
de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes - Directeur : A. LAVILLE**



## REMERCIEMENTS

*« Pour devenir guichetier mieux vaut afficher son goût de la compétition que son espoir d'un emploi stable... Quand Julie, ex-caissière, deug de lettres, exprime son aspiration à un emploi dans le public parce qu'il y a plus de « respect », le jury de recrutement de La Poste l'élimine aussi sec. En revanche, Samia s'attire l'approbation générale. Elle travaille dans la restauration rapide, parle du travail d'équipe et de la qualité de service... Dans beaucoup de « services publics », des évolutions importantes s'amorcent discrètement, par simple tri des personnels embauchés, par glissement de vocabulaire « managérial », ce qui fait que ni les candidats, ni le public, pardon, les clients, ne savent où on en est et où on va. C'est tragique. » Télérama du 29 au 5 Octobre 2001. N° 2698.*

Je voudrais remercier particulièrement le Professeur **Antoine LAVILLE** pour m'avoir accompagnée tout au long de ce cheminement dans sa conception de la recherche pour l'ergonomie; Monsieur **Serge VOLKOFF** pour son soutien humain et professionnel dans cette expérience ; Madame **Annie WEILL-FASSINA** pour la pertinence de ces critiques et les moyens donnés pour l'élaboration de cette thèse.

Je tiens également à remercier Madame **Anne-Françoise MOLINIÉ** pour l'aide au traitement statistique, ainsi que le soutien logistique de Monsieur **Gilles MARGIRIER**. Je remercie vivement mes collègues **Valérie PUEYO** et **Corinne GAUDART** pour leurs réflexions et leur compréhension de ma situation professionnelle et personnelle, **Jackye JORROT** pour sa disponibilité.

Je remercie également La Poste, où s'est déroulée cette recherche, et plus particulièrement Mesdames **Françoise BRUSTON** et **Nicole BARRIERE** pour leur soutien et l'aide apportée pour comprendre les enjeux institutionnels, ainsi que les moyens donnés pour investir le terrain professionnel des guichetiers. De même j'adresse mes remerciements à **tous les guichetiers** des bureaux de poste ayant accepté de se prêter à des observations ergonomiques et de la qualité de leur accueil.

Dans le cadre de cette recherche de terrain, je remercie vivement Madame **Livia SCHELLER**, Monsieur **Yves CLOT** et Monsieur **Michel MILLANVOYE** pour leur collaboration et leur disponibilité pour répondre à mes questions et m'aider dans mes réflexions.

**A François, Salomon et Basile.**

**A Mireille et Jean.**



## SOMMAIRE

### “ Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de la Poste ”

<b>Introduction : La gestion des situations critiques chez les guichetiers en fonction de l'âge, de l'expérience et des possibilités de travail collectif.....</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1 :</b>	
<b>Evolutions des caractéristiques, du travail de guichetier : des situations complexes, sources de situations critiques .....</b>	
	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 : La réorientation du travail de guichetier dans le contexte des relations de service.....</b>	<b>11</b>
1. Evolutions du secteur des services.....	11
1.1. évolution des conditions de travail.....	11
1.2. évolution des buts : du service public au commercial.....	13
1.3. la Poste et les guichetiers dans l'évolution du contexte des services.....	15
2. Première caractérisation de la relation de service agent-client.....	16
2.1. des formes de coopérations diverses.....	17
2.2. une contrat tacite guichetier - client.....	19
2.3. une relation inscrite dans une organisation.....	21
3. Des conflits de “ logiques ”, comme source de difficultés pour les guichetiers ?.....	24
<b>Chapitre 2 - De l'inaptitude individuelle aux multiples exigences des tâches, un changement de point de vue sur les compétences.....</b>	<b>27</b>
1. Une demande de l'entreprise sur la gestion des “ inaptitudes ” des opérateurs.....	27
1.1. origine de la demande.....	27
1.2. modalités de gestion de l'inaptitude à un poste.....	28
1.3. représentations “ naïves ” de l'inaptitude selon les acteurs de l'entreprise.....	29
2. Ne s'agit-il pas plutôt de difficultés d'ajustement liées aux exigences contradictoires des tâches ?.....	32
<b>Chapitre 3 - Les trois pôles des tâches des guichetiers et leur organisation : des situations critiques à gérer.....</b>	<b>39</b>
1. Le pôle commercial : un conflit entre visées économiques et qualité de service.....	40
1.1. vendre des produits : le cadre organisationnel.....	40
1.2. des consignes contradictoires.....	41
1.3. des incompatibilités entre consignes et moyens techniques.....	42
1.4. évolution des tâches, du conseil à la vente : une conversion difficile.....	43
1.5. un modèle de conflit de la relation commerciale.....	43
2. Un pôle relationnel : un flou dans les consignes.....	44
2.1. un protocole d'accueil ambigu.....	45
2.2. application des règles et gestion du client.....	47
2.3. conflit concernant l'accueil et modèle de flou de la relation avec le client.....	47
3. Le pôle contractuel : des contraintes à gérer, source potentielle de conflits internes ou avec “ la clientèle ” .....	49
3.1. des améliorations des conditions de travail sous estimant les nécessités d'un travail collectif.....	49
3.2. l'utilisabilité des artefacts, des instruments et des outils de travail comme source de perturbations dans la gestion temporelle de la clientèle.....	51
3.3. des règles contractuelles hétérogènes.....	55
3.4. modèle de gêne dans la relation contractuelle.....	59
4. La nécessité de gérer de probables situations critiques ?.....	60
<b>Synthèse.....</b>	<b>64</b>

<b>Partie 2:</b>	
<b>Hypothèses sur les processus de régulation des situations critiques par les guichetiers</b>	65
Introduction : Les pôles de régulation dans les activités des guichetiers.....	66
<b>Chapitre 4 : Règles et réélaboration des règles : les articulations entre régulations du processus de travail par l'encadrement et régulations opératives</b> .....	71
1. Les règles : des régulations structurelles définies par l'encadrement.....	71
1.1. les règles comme modèle des tâches.....	71
1.2. de la tâche prescrite à l'activité.....	75
2. Les régulations du processus de travail.....	77
2.1. les régulations chaudes et froides.....	77
2.2. la " réélaboration " des règles.....	79
3. Les régulations opératives des opérateurs.....	83
3.1. gérer des règles en situation nominale.....	83
3.2. compenser les perturbations internes et externes dues à l'utilisabilité des règles.....	85
4. Les conditions de mise en oeuvre : les marges de manoeuvre.....	87
<b>Chapitre 5 : Evolutions des régulations individuelles des situations de travail en fonction de l'âge et de l'expérience</b> .....	91
1. L'expérience et l'âge, fondements de construction " des compétences ".....	92
2. L'expérience dans le processus d'organisation de l'action.....	93
2.1. définir l'expérience.....	93
2.2. effet de l'expérience.....	94
2.3. évolution des modalités de construction et de mise en oeuvre des régulations	95
3. Evolutions avec l'âge : des objectifs de préservation de soi et stratégies multifonctionnelles.....	105
3.1. effet de l'âge.....	105
3.2. les stratégies des travailleurs vieillissants.....	107
4. Les conditions de mise en oeuvre des stratégies individuelles de gestion des situations critiques.....	109
<b>Chapitre 6 : Rôle du travail collectif dans la mise en oeuvre de régulations du système</b> .....	113
1. Un modèle général de l'activité collective.....	114
2. Quelques indicateurs, caractéristiques du travail collectif.....	115
2.1. les formes de l'activité collective.....	115
2.2. les conditions du travail collectif.....	119
3. Du travail collectif au collectif de travail : des conditions supplémentaires.....	122
3.1. le collectif de travail, une notion ambiguë à définir.....	122
3.2. les conditions d'une élaboration du collectif de travail.....	123
3.3 les diverses formes de travail collectif avec un collectif plus ou moins élaboré..	126
4. Les fonctions du travail collectif : les régulations de la production et de l'efficience.....	128
4.1. compensations des perturbations.....	128
4.2. mise en commun des connaissances.....	130
<b>Synthèse</b> .....	132
<b>Partie 3 :</b>	
<b>Approches méthodologiques des activités des guichetiers</b>	135
<b>Chapitre 7 : Plan d'observation</b> .....	137
1. Une double démarche comparative des activités des guichetiers.....	137
1.1. prendre en compte le rôle de l'expérience et de l'âge.....	138
1.2. le rôle du travail collectif dans la gestion des contraintes de travail.....	139

2. Des techniques complémentaires d'analyses des activités.....	142
2.1. les observations.....	143
2.2. différentes formes d'entretiens à posteriori.....	152
<b>Chapitre 8 : Analyse des communications : une méthode d'analyse contextuelle et interactionniste.....</b>	<b>157</b>
1. Les différentes approches de l'analyse des communications.....	158
1.1. la pragmatique cognitive.....	158
1.2. approche interactionniste.....	162
2. Opérationnaliser les théories des communications pour l'analyse des dialogues de service.....	165
2.1. choix d'un cadre théorique.....	165
2.2. modélisation du "dialogue de service" : dialogue de co-production dynamique et contextuel.....	166
3. Technique d'analyse des communications.....	169
3.1. pré-analyse.....	169
3.2. catégorisation.....	170
<b>Synthèse</b>	<b>175</b>

#### Partie 4 :

#### De l'équipe au collectif de travail : des différences interbureaux dans les régulations collectives sur l'usage des règles.....

<b>Chapitre 9 : Une gestion différenciée des contraintes de l'organisation du travail....</b>	<b>179</b>
1. Différences dans les possibilités de gestion verticale du travail quotidien par l'encadrement.....	179
1.1. éviter les perturbations par la constitution et la stabilité de l'équipe de travail.....	179
1.2. collaborer à l'exécution des activités techniques.....	181
2. Différences dans la gestion horizontale de la division du travail pour garder une vue d'ensemble du système et servir le client.....	182
2.1. éviter les dysfonctionnements par le maintien de la polyvalence.....	182
2.2. répondre et éviter les réclamations par le maintien de relations intermétiers.....	184
3. Différences dans les coordinations entre guichetiers pour réélaborer les procédures...	185
4. Différences dans l'apprentissage du métier et l'élaboration du collectif de travail.....	189
4.1. se laisser interrompre.....	189
4.2. transmettre les méta-règles.....	190
4.3. développer la confiance.....	191
<b>Chapitre 10 : Une gestion collective différenciée des clients et de l'application des règles.....</b>	<b>193</b>
1. Elaborer des méta-règles pour compenser les conflits possibles du pôle contractuel...	193
1.1. des non-application des règles plus nombreuses en province.....	193
1.2. contourner les règles, symptôme de situations critiques.....	195
1.3. compenser les perturbations par une prise en compte de l'applicabilité des règles par les cadres.....	198
1.4. transmettre l'information sur le client.....	200
2. Gérer collectivement les clients pour assurer la qualité de service (pôle relationnel)...	203
2.1. flexibilité du moment de la pause.....	203
2.2. d'un accueil personnalisé à la création d'une ambiance.....	203
2.3. éviter les réclamations des clients par le relais avec l'encadrement.....	204
3. Résoudre les conflits de buts en donnant la priorité aux besoins du client.....	206

3.1. objectifs collectifs de vente.....	206
3.2. adapter le support de vente à la clientèle.....	208
4. Collaborer face à un client agressif.....	208
<b>Synthèse : Une organisation collective du travail dans le bureau en province.....</b>	<b>212</b>

## **Partie 5 :**

### **Régulations individuelles :**

#### **modes de résolution des conflits de buts**

#### **en fonction de l'âge et de l'expérience..... 217**

Introduction : l'approche quantitative confirme le choix de privilégier une analyse qualitative des communications et des comportements..... 218

#### **Chapitre 11 : Modalités de régulations des règles en fonction des marges de manoeuvre potentielles..... 223**

1. Stratégies de résolution du conflit : de l'application de la règle du pôle commercial au compromis avec le pôle relationnel..... 223

1.1. proposer les tarifs d'envoi du courrier en fonction du besoin et des possibilités du client..... 223

1.2. vendre des enveloppes préimprimées en fonction du besoin immédiat du client et de ses possibilités financières..... 226

1.3. vendre des carnets de timbres de collection : connaissance des contraintes de la tâche pour faire des compromis..... 228

2. Des organisations temporelles vers une compensation des gênes dues aux moyens d'exécution et aux règles du pôle contractuel..... 229

2.1. la diminution des déplacements avec l'âge et l'expérience..... 230

2.2. le réordonnancement des opérations en raison des défauts des outils..... 235

2.3. le réordonnancement des opérations en fonction de la file d'attente..... 239

3. Evolutions dans la gestion des marges de manoeuvre autorisées par le collectif de travail en province..... 241

3.1. de la co-action à la collaboration intermétier : une gestion plus globale du système et des relations aux collègues..... 242

3.2. évolutions des régulations intra-équipe en fonction de la file d'attente..... 243

3.3. gérer des tâches interférentes..... 245

#### **Chapitre 12 : Compenser les perturbations relatives à un flou des règles par des initiatives vis-à-vis du client..... 249**

1. Le pôle relationnel : diagnostic d'accueil du client..... 249

1.1. la connaissance du client..... 249

1.2. la différenciation de l'accueil..... 253

2. Les interactions entre logiques relationnelle et contractuelle..... 257

2.1. prendre en compte du client..... 257

2.2. collaborer avec le client..... 261

2.3. Régler les litiges avec les clients..... 268

**Synthèse : Des stratégies d'expérience selon les trois pôles de l'activité de service..... 273**

**Conclusion : Différences de mise en oeuvre des régulations des situations critiques : la complexité des relations de service au guichet..... 279**

**Bibliographie..... 287**

**Sommaire des tableaux**

**Sommaire des figures**

**Annexes**

## SOMMAIRE DES TABLEAUX

		<b>Page</b>
<b>Tableau 1</b>	Sélection de situations critiques en fonction du types de perturbations dans les trois pôles de la tâche en caractérisant les exigences et les difficultés rencontrées	<b>62</b>
<b>Tableau 2</b>	Quelques termes désignant diverses modalités de régulations du processus de travail par des modifications des règles	<b>82</b>
<b>Tableau 3</b>	Age et expérience des 16 guichetiers observés dans deux bureaux de Poste	<b>139</b>
<b>Tableau 4</b>	Nombre de transactions relevées	<b>145</b>
<b>Tableau 5</b>	Nombre de transactions observées par guichetiers selon l'âge et l'expérience, et le type de bureau	<b>150</b>
<b>Tableau 6</b>	Nombre de transactions observées codées selon l'âge et l'expérience combinée et le lieu de travail	<b>150</b>
<b>Tableau 7</b>	Matrice de dépouillement de la transaction client-guichetier-collectif	<b>171</b>
<b>Tableau 8</b>	Analyse de l'évolution de la communication selon les trois pôles de l'activité	<b>172</b>
<b>Tableau 9</b>	Types de situations rencontrées selon la nature de l'opération par guichetier	<b>174</b>
<b>Tableau 10</b>	Relations des facteurs étudiés avec « interruptions »- Modèle de régression logistique	<b>190</b>
<b>Tableau 11</b>	Relations des facteurs étudiés avec « non-application des règles»- Modèle de régression logistique	<b>194</b>
<b>Tableau 12</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique « échange d'argent en monnaie » selon le deux bureaux étudiés	<b>197</b>
<b>Tableau 13</b>	Transactions avec réactions d'agressivité du client (en effectif) selon l'âge et l'expérience combinés des guichetiers du bureau en banlieue et du bureau en province	<b>209</b>
<b>Tableau 14</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique « réclamation du client et prise de relais de l'encadrement » selon les deux bureaux étudiés	<b>211</b>
<b>Tableau 15</b>	Différences de régulations collectives du système et du client selon les deux bureaux étudiés	<b>214</b>
<b>Tableau 16</b>	Moyenne, écart-type du nombre de prises de paroles de l'agent et du client dans les transactions étudiées.	<b>218</b>
<b>Tableau 17</b>	Relations des facteurs étudiés avec « nombre de prises de paroles de l'agent » - Modèle de régression logistique	<b>219</b>

<b>Tableau 18</b>	Relations des facteurs étudiés avec « nombre de prises de paroles du client » - Modèle de régression logistique	<b>220</b>
<b>Tableau 19</b>	Enchaînement des communications et des comportements dans la situation critique du tarif d'envoi du courrier selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>224</b>
<b>Tableau 20</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique des enveloppes préimprimées selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>227</b>
<b>Tableau 21</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique des timbres de collection selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>228</b>
<b>Tableau 22</b>	Durée des transactions selon l'expérience et selon l'âge	<b>230</b>
<b>Tableau 23</b>	Durée longue de la transaction selon le type d'opérations	<b>230</b>
<b>Tableau 24</b>	Relations des facteurs étudiés avec « se déplacer »- Modèle de régression logistique	<b>231</b>
<b>Tableau 25</b>	Relations des facteurs étudiés avec « se déplacer paquet » et avec « se déplacer caisse » - Modèle de régression logistique	<b>232</b>
<b>Tableau 26</b>	Association d'un déplacement obligatoire et d'un déplacement choisi selon l'expérience (en effectif de transactions avec double déplacements)	<b>232</b>
<b>Figure 27</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique du traitement de plusieurs demandes sur l'ordinateur selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>236</b>
<b>Tableau 28</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique concernant la durée de l'impression et l'application de la procédure selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>238</b>
<b>Tableau 29</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique faire un client après l'autre et file grande selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>240</b>
<b>Tableau 30</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique remise de chèque selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>241</b>
<b>Tableau 31</b>	Stratégies individuelles concernant les régulations collectives espace guichet-facteur selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>242</b>
<b>Tableau 32</b>	Stratégies individuelles concernant les régulations collectives guichet-départ courrier selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>243</b>
<b>Tableau 33</b>	Stratégies individuelles concernant les régulations collectives de la pause selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>243</b>
<b>Tableau 34</b>	Stratégies individuelles concernant les régulations collectives des	<b>244</b>

	allers et venus en cabine selon l'âge et l'expérience des guichetiers	
<b>Tableau 35</b>	Stratégies individuelles concernant les régulations collectives de rangement des paquets et des imprimés selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>245</b>
<b>Tableau 36</b>	Stratégies individuelles concernant les régulations collectives des réclamations client selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>246</b>
<b>Tableau 37</b>	Relations des facteurs étudiés avec « non-application des règles » Modèle de régression logistique	<b>251</b>
<b>Tableau 38</b>	Connaissance des clients pour ne pas appliquer les règles selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>252</b>
<b>Tableau 39</b>	Manière et ton de dire bonjour et d'utiliser la méthode Brasma avec le client plus ou moins connu selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>254</b>
<b>Tableau 40</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique dire la position selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>258</b>
<b>Tableau 41</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique du traitement des allocations sur l'ordinateur selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>260</b>
<b>Tableau 42</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique signature du bordereau SF35 et la pièce comptable selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>262</b>
<b>Tableau 43</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique mettre le client sur le côté (remplir un recommandé) selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>265</b>
<b>Tableau 44</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique vérifier la pièce d'identité selon l'âge et l'expérience des guichetiers.	<b>268</b>
<b>Tableau 45</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique le client refuse les règles selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>269</b>
<b>Tableau 46</b>	Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique le client en veut à l'institution selon l'âge et l'expérience des guichetiers	<b>270</b>
<b>Tableau 47</b>	Principales caractéristiques des stratégies selon les trois pôles des relations de service	<b>274</b>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## SOMMAIRE DES FIGURES

		<b>Page</b>
<b>Figure 1</b>	Modèle situationnel du handicap au travail (Florès, 1996)	<b>33</b>
<b>Figure 2</b>	Modèle d'interaction cognitive entre stress et confiance en soi (d'après Jerusalem et Schwarser, 1992)	<b>34</b>
<b>Figure 3</b>	Combinaison des pôles composant la tâche de relations de service	<b>39</b>
<b>Figure 4</b>	Modèle de conflit des situations critiques de la relation commerciale	<b>44</b>
<b>Figure 5</b>	Modèle de conflit des situations critiques d'accueil du pôle relationnel	<b>48</b>
<b>Figure 6</b>	Modèle de flou des situations critiques dans la logique relationnelle	<b>48</b>
<b>Figure 7</b>	Modèle de gêne dans la relation contractuelle	<b>59</b>
<b>Figure 8</b>	Les compétences au carrefour de trois pôles de l'activité de travail (d'après Clot, 1995)	<b>66</b>
<b>Figure 9</b>	Les trois pôles dans l'activité des auxiliaires familiales et sociales (d'après Cloutier et all., 1999)	<b>67</b>
<b>Figure 10</b>	Les quatre pôles de l'activité des guichetiers	<b>68</b>
<b>Figure 11</b>	De la tâche à réaliser à l'activité décrite en terme de tâche. (Leplat, 1997, p.17)	<b>75</b>
<b>Figure 12</b>	Articulation entre régulation structurelle et opérative	<b>79</b>
<b>Figure 13</b>	Place de l'expérience dans la prise de conscience (d'après Vermersch, 1994)	<b>94</b>
<b>Figure 14</b>	Eléments essentiels d'un modèle de l'activité collective : conditions, conséquences et boucles de régulation (d'après Leplat, 1997)	<b>114</b>
<b>Figure 15</b>	Classification des termes utilisés par divers auteurs pour désigner les différentes modalités de la composante collective des activités (d'après Barthe et Quéinnec, 1999)	<b>116</b>
<b>Figure 16</b>	Formes du travail collectif (De la Garza, Weill-Fassina, 2000)	<b>117</b>
<b>Figure 17</b>	Les mécanismes de compensation des déficiences liées aux TMS (Assunção, 1998)	<b>128</b>
<b>Figure 18</b>	Analyse par thèmes considérés comme unités des entretiens	<b>156</b>
<b>Figure 19</b>	Modèle de l'interlocuteur (Cahour, 1991, p.7)	<b>160</b>
<b>Figure 20</b>	Modèle de l'interlocuteur dans les dialogues de renseignement	<b>160</b>
<b>Figure 21</b>	Modèle de l'interlocuteur comme étape nécessaire (Cahour, 1991)	<b>160</b>

<b>Figure 22</b>	Modèle de l'interlocuteur comme élément de décision supplémentaire (Cahour, 1991)	<b>161</b>
<b>Figure 23</b>	Modèle de l'interlocuteur dans les dialogues didactiques (Cahour, 1991)	<b>161</b>
<b>Figure 24</b>	Modèle du client dans les dialogues de service	<b>161</b>
<b>Figure 25</b>	Découpage de la communication d'une transaction selon le client- le guichetier- le collectif en fonction des trois pôles de l'activité	<b>173</b>
<b>Figure 26</b>	Nombre de transactions selon la longueur de la file d'attente dans les deux bureaux étudiés	<b>186</b>
<b>Figure 27</b>	Exemple de retranscription des verbalisations et comportements observés concernant la situation le client refuse les règles selon l'âge et l'expérience	<b>270</b>
<b>Figure 28</b>	Exemple de retranscription des verbalisations et comportements observés concernant la situation le client en veut à l'institution pour un guichetier âgé novice	<b>271</b>

# **INTRODUCTION**

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## Introduction

# **La gestion des situations critiques chez les guichetiers en fonction de l'âge, de l'expérience et des possibilités de travail collectif**

### **I. Objectif de la recherche : Les régulations opératives dans la relation de service**

L'objectif de cette thèse est de montrer que " les situations critiques " qui caractérisent au quotidien les relations de services, conduisent les employés à des régulations opératives différentes selon leur âge, leur expérience professionnelle et leur insertion dans un travail collectif. On montrera que l'existence de conflits entre les régulations des processus de travail prévus par l'encadrement, les astreintes du travail, les attentes et les exigences de la clientèle nécessitent la mise en oeuvre de nombreuses régulations opératives qui visent à établir un équilibre entre ces différentes contraintes.

On montrera que ces situations critiques proviennent de conflits liés aux différentes tâches afférentes aux relations de service mais qu'elles risquent d'être provoquées dans le rapport avec la clientèle par un échec dans la gestion de ces perturbations. Les régulations opératives apparaissent alors comme des modalités de gestion pour résoudre les conflits et difficultés liées aux différents buts et moyens techniques et réglementaires ; dans la limite des marges de manoeuvre disponibles. En retour la diversité des modalités de régulations confirmera l'existence de conflits et de difficultés différentes, selon l'âge et l'expérience et la nature du travail en équipe.

Les situations critiques étudiées dans les relations de service concernent des guichetiers dans des bureaux de La Poste. La prise en considération des situations critiques par l'entreprise s'inscrit dans sa préoccupation plus générale d'une adaptation de ses

employés aux nouvelles données économiques et sociales : du fait d'une augmentation du nombre de personnes considérées par l'encadrement comme " inaptes " au poste de travail, l'entreprise réfère leurs difficultés d'adaptation à une incapacité individuelle à réaliser les tâches qui leur sont attribuées : difficultés liées aux dispositions, aux qualités, aux caractéristiques mentales et physiques de l'agent. Elle pose donc le problème en terme de " genèse de l'inaptitude ".

Or l'ergonomie pose plutôt comme postulat que les difficultés éprouvées par les guichetiers au cours de leurs activités seraient liées aux conflits de buts, aux contraintes du travail, aux possibilités de réguler la situation. Elles proviendraient de la situation de travail et des conditions de réalisation, des modifications de l'organisation du travail, des nouvelles missions. Dans ce positionnement, il s'agit d'un " handicap de situation " : les difficultés " d'adaptation " du guichetier, prises au sens des possibilités de choix, d'activités, de stratégies, sont alors définies comme des difficultés d'ajustement entre les ressources de l'opérateur et les contraintes, les exigences du système. L'hypothèse générale est que les difficultés éprouvées par les agents proviendraient d'un déséquilibre dans les modalités de construction et de mise en oeuvre des régulations au cours du processus de travail : l'employé ne pourrait plus développer, pour différentes raisons, des stratégies efficaces pour gérer les contraintes de la situation et en compenser les perturbations. Dans cette recherche, nous montrerons l'existence de nombreuses contradictions et régulations qui alimentent l'idée de la complexité d'un travail, apparemment simple et dont les exigences conflictuelles peuvent déséquilibrer certaines personnes.

Ainsi, l'intérêt social de cette recherche est de placer le débat sur l'efficacité au travail du côté de l'évolution " contradictoire " des contraintes et des caractéristiques du travail, et non pas du côté des incapacités individuelles à s'adapter au changement.

## **II- Des situations d'activités critiques**

Pour comprendre les modalités de régulation de situations critiques, il faut d'abord caractériser la tâche de service des guichetiers par des éléments de contexte, qui apparaissent contradictoires. En effet, le travail des guichetiers d'une entreprise publique du secteur marchand se caractérise à la fois par une mission de service public et par un souci de rentabilité. Trois évolutions sont à l'origine de contradictions entre ces deux logiques :

- de nouvelles exigences économiques marquent le passage de " l'usager " au " client ", avec l'émergence d'une fonction commerciale et de nouveaux artefacts informatiques notamment,
- des changements dans la population des " clients " : augmentation des personnes âgées et des personnes en situation de précarité, avec davantage de violences et d'agressivité,
- des modifications dans les consignes : assouplissement de certaines règles administratives et, en même temps, émergence de scripts de comportements pour l'accueil du public, apprentissage sur le tas de la réglementation.

Quelques recherches en ergonomie (Prunier, Poète, 1995; Caroly, 1997; Falzon, Lapeyrière, 1998; Claire-Louisor, 1998; Cloutier, David, Teiger, Prevost, 1999; Gonzalès, 2000) ont souligné la nécessité d'introduire dans l'analyse de l'activité de relation de service l'interaction avec le client, en plus de la prise en compte de l'environnement, du système dans lequel l'employé réagit, des outils dont il dispose et des relations de travail avec l'équipe de travail (y compris l'encadrement). Le travail met en jeu des interactions entre le guichetier et le client, modifiant le statut de la prescription : deux interactants de statuts différents co-produisent le service. Le client coopère plus ou moins dans la définition de la prescription, dans la réalisation de la tâche et son évaluation. Au-delà d'une activité de diagnostic du cas client, le guichetier a une activité de construction de la demande (représentation du problème) et de contractualisation avec le client (trouver un accord sur la manière de résoudre le problème).

Dans ces situations, la recherche d'un compromis entre les objectifs de l'entreprise, ceux du guichetier et ceux du client, peut s'avérer difficile du fait des conflits de buts liés à des logiques contradictoires entre un objectif public (servir le client) et un objectif marchand (répondre aux critères de rentabilité de l'entreprise). On peut supposer aussi que des difficultés surgissent quand le guichetier a du mal à appliquer les procédures au cas traité. Les moyens disponibles ne seraient pas pertinents ou cohérents pour gérer les aléas de l'activité de service. Dans ce positionnement, l'intérêt scientifique est de considérer les situations critiques comme des situations qui exigent des régulations individuelles et collectives du fait de conflits entre conception du travail, règles prescrites, tâche attendue par la hiérarchie ou le client, moyens techniques disponibles.

### **III- Régulation-expérience-âge-collectif, un réseau de concepts pour comprendre l'activité**

- **Régulation** : Le guichetier n'est pas passif face aux situations critiques ; il élabore des ajustements entre les " objectifs de production ", les moyens dont il dispose, et le souci d'une recherche d'efficience et les circonstances. Ces compromis ne sont pas stables ; l'agent les réaménage en permanence, compte tenu des transformations techniques, des modifications de l'organisation et de ses propres évolutions.

Les modalités de construction et de mises en oeuvre de régulations opératives comme un moyen d'aborder les situations critiques en lien avec les évolutions du travail en terme d'organisation et de prescription, l'expérience acquise tout au long de la vie professionnelle et les relations à la clientèle. Elles se traduisent par des stratégies qui peuvent apparaître du point de vue de la norme comme des transgressions de règles mais, qui du point de vue de l'opérateur ont pour but de contourner les causes de pénibilité ou de difficulté, et de compenser des aléas ou de résoudre les conflits. L'objectif de la recherche est de spécifier ces stratégies de gestion de situations critiques et, de les caractériser en fonction de l'âge, de l'expérience, de la forme du travail collectif dans lequel s'inscrit l'opérateur.

- **Expérience et âge** :

Le développement des régulations individuelles des situations critiques se caractérise d'abord par leur évolution avec l'expérience et avec l'âge. Toutefois elles intègrent et sont tributaires des caractéristiques des tâches, de l'aménagement des postes, de la formation, de l'organisation du travail. Les stratégies développées avec l'âge et l'expérience professionnelle ne peuvent être mises en oeuvre que dans le cadre de marges de manoeuvre tolérées par l'encadrement de proximité, de relations horizontales impliquant différentes formes de travail collectif et selon le degré d'apprentissage des éléments constituant les caractéristiques de la situation de travail.

- **Expérience** : Il s'agit de différencier les modes d'organisation de l'activité sur deux aspects, pouvant modifier le rapport aux règles : 1) évolution des représentations du diagnostic de la situation de travail, 2) évolution des modalités de régulation des situations critiques. Nous nous intéresserons aux interrelations entre ces deux aspects.

- **Age** : Les travailleurs vieillissants et les jeunes poursuivent des objectifs différents qui peuvent se traduire de fait par des régulations diverses. Des compromis s'établissent afin de répondre aux objectifs de l'entreprise, à ceux du client, et à des objectifs plus

personnels de préservation de soi. Ici la préservation de soi est définie comme une recherche d'efficacité visant à diminuer les coûts cognitifs, physiques et/ou psychiques, issus des conflits liés aux situations critiques. L'axiome est de considérer le conflit cognitif comme ayant des conséquences sur le fonctionnement psychique. La mesure ou l'appréciation de ces effets ne feront pas l'objet d'étude. Il s'agira de mettre en évidence l'effet de l'âge sur les différentes régulations opératives et des modes éventuels de préservation de soi.

- Interaction entre âge et expérience : On fait l'hypothèse que les interactions de l'âge et l'expérience se traduisent par des stratégies multifonctionnelles qu'il s'agira de caractériser.

Sur le plan pratique, la mise en évidence des modalités de construction et de mise en oeuvre des régulations avec l'expérience professionnelle et avec l'âge permettra de chercher les moyens nécessaires pour maintenir les agents dans les situations travail, en préservant le plus possible leurs ressources.

- Collectif :

Cette perspective qui intègre des aspects sociaux du travail est à prendre en compte dans la construction et la mise en oeuvre des régulations collectives. Elles apportent une contribution importante dans l'élaboration des moyens d'assurer la production-performance, en considérant les difficultés éprouvées par ces membres dans l'organisation du travail et en partie dans les conditions d'apprentissage. Ces régulations collectives reposent également sur un partage de savoir, sur les caractéristiques et l'évolution de la situation de travail (au-delà des informations officielles fournies de la hiérarchie que des pairs). Elles se manifestent tant au niveau des ajustements des règles et des moyens par rapport aux besoins de la situation dans la limite des moyens disponibles et des marges de manoeuvre autorisées.

#### **IV- Une analyse comparative de l'activité**

Pour répondre à ces différents aspects de l'hypothèse d'une construction et d'une mise en oeuvre différenciée des modalités de régulations des situations critiques en fonction de l'âge, de l'expérience et du travail collectif, nous avons fait le choix d'une méthodologie d'analyse de l'activité basée sur une double comparaison :

- comparaison de deux bureaux de poste : l'un situé en banlieue parisienne et l'autre en province. Il s'agit à la fois de mesurer les effets de contexte sur la mise en oeuvre de

régulations individuelles et collectives et d'évaluer les effets de deux types d'organisations collectives de gestion des contraintes de travail, car le bureau en banlieue était décrit par la hiérarchie comme un simple groupe de travail et celui de province comme une véritable équipe de travail, ayant construit son organisation du travail.

- comparaison de guichetiers d'âges et d'anciennetés au poste de travail divers : Nous avons considéré selon les données habituelles de la littérature sur le vieillissement que l'agent est "âgé" au-delà de la quarantaine et, selon les agents eux-mêmes et leur encadrement, qu'il est "expérimenté" à partir de deux ans d'ancienneté sur le poste de travail dans le bureau étudié. Des guichetiers jeunes novices et âgés expérimentés sont présents dans les deux bureaux. Par contre, on trouve dans le bureau en banlieue seulement des guichetiers âgés novices (du fait d'un turn-over élevé) et en province des guichetiers jeunes expérimentés (du fait d'une plus grande stabilité de l'équipe).

Cette double approche comparative nous permettra de différencier les régulations en fonction de l'expérience et de l'âge et d'apporter des éléments de réflexion sur leur développement en fonction des régulations collectives. Ainsi deux dérives possibles issues des situations critiques pourront être prévenues, anticipées ou déjouées :

- la fragilisation des modalités de gestion individuelle avec l'expérience individuelle et l'âge
- la fragilisation des modalités de gestion collective par l'organisation du travail.

Cette approche ergonomique des régulations permettra alors d'envisager des pistes d'action concernant une ouverture des marges de manoeuvre relatives aux règles de l'encadrement et de trouver les moyens de favoriser une activité réflexive sur la situation de travail par le biais de l'apprentissage et de la formation, afin de favoriser l'émergence de régulations opératives visant à gérer les situations professionnelles critiques, en fonction de l'expérience et de l'organisation du travail.

## **V- Plan de la thèse**

Il se présente donc de la façon suivante :

- une première partie sur le contexte d'évolution des services et la caractérisation de ce secteur d'emploi par rapport aux situations critiques,

- une deuxième partie sur les trois thèmes d'étude des régulations des situations critiques : la construction des régulations individuelles avec l'expérience professionnelle et avec l'âge, les modalités de régulations collectives, les modalités de régulations des perturbations par rapport aux règles et procédures prescrites,
- une troisième partie sur la méthodologie comparative d'analyse de l'activité, basée essentiellement sur une analyse clinique complétée de quelques analyses quantitatives,
- une quatrième partie sur la mise en évidence de régulations collectives : relations verticales et horizontales et, prise en compte des aspects collectifs du travail selon les agents,
- une cinquième partie sur l'analyse des régulations individuelles avec le client selon l'âge et l'expérience,
- une dernière partie sur la synthèse des régulations individuelles et collectives et sur la discussion de leurs conditions de mise en oeuvre.



# **PARTIE 1**

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

**Partie 1****EVOLUTIONS DES CARACTERISTIQUES  
DU TRAVAIL DE GUICHETIER :  
DES SITUATIONS COMPLEXES,  
SOURCES DE SITUATIONS CRITIQUES**

L'objectif de cette première partie est de spécifier les caractéristiques du travail des guichetiers dans le contexte des relations de service et les évolutions de leurs conditions de travail. Celles-ci impliquent de nouvelles contraintes, parfois des difficultés liées aux exigences contradictoires des tâches.

Cette démarche participe à la formulation d'une hypothèse rendant compte de situations critiques à gérer par les guichetiers : à partir d'une demande sur la genèse de « l'inaptitude » des guichetiers de la Poste, nous proposons un changement de point de vue sur l'évaluation de la performance des guichetiers : des conflits de logique, des différences réelles de but peuvent devenir source de situations critiques dans la relation de service avec le client.



## Chapitre 1

# La réorientation du travail de guichetier dans le contexte des relations de service

L'objectif de ce chapitre est de décrire l'évolution du travail des guichetiers, afin de caractériser le contexte du secteur des services, qui servira de cadre à la description des tâches. L'évolution du secteur des relations de service sera traitée du point de vue des conditions de travail. "L'activité de service" des agents et des guichetiers sera explorée en repérant une réorientation des buts, du service public au client vers le service marchand. Nous pourrons ainsi situer la relation de service des guichetiers dans son rapport au public et à l'organisation et à mettre en évidence en quoi la relation de service des guichetiers est source de difficultés, notamment en raison de conflits entre logiques contradictoires.

## 1. Evolutions du secteur des services

Les recherches sur les activités de service sont récentes en ergonomie. Plusieurs raisons peuvent être évoquées pour rendre compte de cette nouvelle préoccupation de l'ergonomie :

- évolution du contexte du secteur des services (Brandt, Gadrey, 1994; Gadrey, 1998 ; Gollac, Volkoff, 2000)
- évolution de l'activité de service (Borzeix, Girin, Lacoste, 1992; Abelès, 1998; Weller, 1998)
- évolution des relations de service avec le client. (Gadrey, 1991, Hatchuel, 1994)

### 1.1. Evolution des conditions de travail

- L'évolution du contexte du secteur tertiaire est marquée par trois changements importants : économique, organisationnel et social. Concernant l'économie, le travail a connu au cours des dernières années de profondes transformations tant dans son

contenu que dans son organisation. La croissance du secteur des services aboutit à une augmentation des emplois, en comparaison avec le secteur manufacturier. C'est depuis 1986 qu'il y a eu une prise de conscience de l'importance des activités de service par rapport à l'économie. C'est un secteur créateur d'emplois.

- La mutation vers l'informatique conduit à des changements organisationnels dans la nature du travail. Ce nouvel artefact a conduit à de nouvelles contraintes cognitives pour les agents et à l'application de critères économiques et de gestion du travail pour l'entreprise. Ceci se traduit à la fois par une pression temporelle et une pression commerciale dans certains emplois. De ce fait, les salariés qui utilisent l'informatique sont soumis à des normes de production et à la pression de la demande. L'informatisation permet de diminuer les tâches d'écritures. Mais d'un autre côté, la logique du traitement de l'information par l'ordinateur n'est pas toujours celle de l'agent, et encore moins celle d'une équipe de travail ou du client. En d'autres termes, le système informatique implique un ensemble de procédures, qui peut plus ou moins restreindre les possibilités d'action des salariés. L'informatisation peut s'accompagner d'exigences cognitives liées à la logique de traitement de l'information (abstraction). D'autre part, les dispositifs techniques issus de cette informatisation peuvent provoquer dans certains cas des difficultés physiologiques<sup>1</sup>.

- L'aspect social peut se résumer au fait que le secteur des relations de service est marqué par des évolutions de la population utilisatrice du service sur deux dimensions :
  - caractéristiques de la population : augmentation du nombre de personnes en situation de grande précarité et des personnes âgées, avec des difficultés dans le traitement de la demande

- comportements de la population : attitudes de violence de la part des usagers et gestion de nouveaux comportements des clients dans la relation de service (fraude, mise en concurrence,...).

Ces situations sont plus difficiles à gérer, non seulement en termes de complexité, mais aussi au niveau psychologique et émotionnel. " 39% des salariés du secteur public signalent de la tension dans le rapport avec les clients " (Gollac, Volkoff, 2000, p.60). Ce rapport des agents aux usagers est un aspect de l'activité qui n'est pas forcément apparent dans la définition officielle des tâches (Joseph, 1992).

---

<sup>1</sup> par exemple, fatigue oculaire, troubles musculo-squelettiques.

Les salariés de ces services sont amenés à réagir face à ces trois types d'évolutions. L'activité des guichetiers occupe de ce point de vue une place particulière en tant que service à la clientèle : c'est à la fois une activité de service et commerciale, qui se caractérise par une évolution des buts.

## **1.2. Evolution des buts: du service public au commercial**

Depuis 1986, le passage de l'administration à l'entreprise publique pour des grandes " sociétés de service " en France (SNCF, EDF, La Poste) a modifié en profondeur les règles du jeu (entrée dans la concurrence) et a laissé des traces dans le rapport des guichetiers et des agents d'accueil à leur travail. L'introduction de la fonction commerciale, comme nouvelle contrainte, a eu des effets sur le traitement des usagers par rapport à l'activité de services (Abélès, 1998; Gadrey, 1998).

L'écart entre logique marchande et logique de service public est-il impossible à gérer ? quelle est la spécificité de ces activités de service public à caractère commercial par rapport aux autres activités de service ? L'offre de nouveaux services aux clients entraîne la modification des règles de service. D'où l'intérêt d'examiner les différences et associations entre ces deux modes de gestion de la relation.

### **1.2.1. La notion de service public**

Le service public renvoie à la conception républicaine d'un état garant du bien public et de la cohésion sociale. En France, elle est fondée sur des rapports sociaux mettant au premier plan l'Etat et une forme de communauté de citoyens, forgée par la solidarité sociale. Dans cette conception, l'exercice du service public est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale (Duguit, 1928). Ainsi, le service public est marqué par la culture politique française. La notion d'intérêt général renforce cette idée qu'il est le seul en mesure d'assurer le bien collectif d'une société. Cet Etat protecteur assure aussi aux salariés du secteur public un statut de fonctionnaire. Ce statut implique que la première tâche est de servir la collectivité. La notion de service public a des significations multiples. En France, elle désigne à la fois la substance d'une activité (le service public de l'énergie), des impératifs sociaux (les missions du service public), un statut (celui de la fonction assimilée au service public), un mode de gestion (l'entreprise publique), une éthique (servir) (Cohen, 1996). Le souci des personnels n'est donc pas de rentabiliser l'activité à n'importe quel prix, mais d'effectuer

un travail de qualité. Il y a par principe un attachement au travail bien fait, au service de l'utilisateur.

### 1.2.2. Activités à caractère commercial

L'introduction d'un but d'économie, marqué par l'ouverture à l'Europe, conduit les entreprises de service à une démarche commerciale. Cette démarche se caractérise par des campagnes de vente, des offres promotionnelles, des produits diversifiés. Ainsi les entreprises demandent aux guichetiers ou aux agents d'accueil de se situer dans une conception des usagers comme clients, associée à l'offre de ces produits. La logique marchande s'associe souvent à une course à la productivité. L'introduction de la fonction commerciale s'accompagne d'impératifs de rationalisation : objectifs de chiffre d'affaires de l'agence ou du bureau, objectifs de vente individuels, gestion du personnel en fonction de la clientèle.

### 1.2.3. Interactions entre les deux logiques

A priori, la logique de service se trouverait en conflit avec une activité commerciale. On peut supposer que les savoir-faire et les valeurs sous-tendues par ces deux modèles de gestion de la relation sont contradictoires. Si l'on admet que le service public a une responsabilité citoyenne, le point de vue marchand n'y trouve pas son compte. " On retrouve ici l'antinomie forte entre logique d'échange et logique redistributive " (Abélès, 1998). " On se trouve dans " une oscillation " entre la propension à se situer dans une vision moderne intégrant les deux logiques (publique et marchande) et leur cherchant une cohérence, et l'appréhension d'un décalage presque insurmontable entre le plan éthique et celui de l'action " (Abélès, 1998).

Mais la logique marchande n'est pas seulement en opposition avec la notion de service public. Elle contribue à son évolution et à son amélioration. Il ne faut pas omettre quelques effets néfastes de la relation de service public sur les " usagers/clients ". Le service public implique pour l'utilisateur d'être contraint à user de telle administration. N'ayant pas le choix du prestataire, il est obligé de se plier aux règles et aux procédures administratives s'il veut une satisfaction à sa demande. La logique marchande offre à l'utilisateur une diversité de produits et de fournisseurs donc une plus grande amplitude de choix.

Trois approches identifiées par Abélès (1998) résument bien les interactions entre les logiques publique et marchande :

1. " la cohabitation " : elle repose sur une conception des relations qui allie les missions de service public avec le développement d'un secteur fortement compétitif. Il y a d'un côté ce qu'on peut appeler le " grand public ", de l'autre les " gros clients ".
2. " la complémentarité " - que nous analysons plutôt comme ajustement, régulation : la logique de clientèle ne se limite pas à l'intérêt porté aux gros clients. Elle imprime une orientation nouvelle aux relations entre La Poste et le grand public. Ce qui prime ici, c'est la considération de l'intérêt du public. Dans cette optique, la prise en compte des aspects marchands est loin de mettre en cause le service public. Au contraire ce sont les valeurs du public qui peuvent être mises au service de stratégies commerciales.
3. " la refondation " : le service public apparaît ici comme un handicap plutôt que comme un avantage. L'idéologie du service public cadre de plus en plus mal avec la segmentation des marchés et la diversification des clientèles. La logique marchande implique une redéfinition radicale de la notion de service public.

### **1.3. La Poste et les guichetiers dans l'évolution du contexte des services**

Pour la Poste, le passage de l'administration publique à l'entreprise publique se marque par la réforme de 1991. Celle-ci a fixé les nouveaux objectifs de l'entreprise publique en matière d'économie, de productivité et d'exigences de qualité.

Le travail des guichetiers de La Poste doit alors évoluer d'une relation de service avec un usager vers une relation commerciale avec un client. La notion " usager " implique une tâche comportant une obligation de moyens (rendre service). Celle de " client " implique une tâche comportant à la fois une obligation de moyens (rendre service) et de résultats (vente, relation commerciale). Ainsi, la notion de client implique une double tâche pour le guichetier. Du côté du client, cette distinction usager/client implique un autre type de relation : l'usager n'a pas le choix de l'administration, le client a le libre choix de l'entreprise. Cependant, dans ces deux cas, les personnes utilisatrices du service peuvent être en position active et interagir avec le guichetier. Le changement semble se situer dans une évolution de la nature de la tâche en termes de contenu pour le guichetier.

Le service public à La Poste s'intègre dans la politique d'aménagement du territoire. La réduction des inégalités de services dans l'espace se marque par la présence (le plus souvent " non rentable ") de bureaux de Poste dans des zones rurales. D'autre part, en milieu urbain, dans certains bureaux, les clients les plus présents sont aussi les plus démunis, ceux qui n'ont plus l'accès aux banques et pour lesquels la Poste constitue un lieu d'accueil (Gadrey, 1998). Dans les bureaux de Poste, les services financiers représentent 73% de l'activité contre 27% pour le courrier. La Poste a le monopole sur les livrets A avec les Caisses d'Epargne. Dans une société touchée par le chômage, l'exclusion, la précarité, la violence et l'insécurité, le traitement des publics " défavorisés " constitue par lui-même une mission du service public.

La réforme de 1991 traduit une soudaine remise en question de la situation de monopole à la Poste. La Poste met 310 000 postiers au service de ses clients, et 17 000 points de vente accueillent chaque jour 3 millions de personnes. La concurrence se situe principalement autour de la messagerie rapide, de la vente par correspondance (VPC) et de tout ce qui a trait au publipostage. Des concurrents, tels Jet-service ou les américains UPC et DHL se sont implantés fortement dans le secteur. Mais La Poste conserve son monopole sur les lettres, 85% du courrier étant envoyé par les entreprises.

La poursuite du double objectif se caractérise par une polyvalence au poste de travail et de nouvelles exigences de qualité. Des difficultés surgissent pour répondre aux exigences de vente, avec des métiers qui naguère n'avaient aucune référence aux notions de rentabilité et de profit.

Cette évolution des buts aboutit à des conflits de choix entre les deux logiques dans la relation de service. Pour les guichetiers ce changement implique de nouvelles actions vis-à-vis du client, ainsi que des modifications de la représentation de celui-ci. Du côté des clients eux-mêmes, il amène à trois types de représentation de la situation : déni de la fonction marchande de l'entreprise, attachement au service public et rejet de la démarche commerciale, mise en compétition avec d'autres organismes.

## **2. Première caractérisation de la relation de service agent-client**

La relation de service est un objet de travail composé de trois dimensions en interaction :

- la relation de coopération avec le client
- une contractualisation entre le guichetier et le client
- une organisation donnant un cadre aux relations.

## **2.1. Des formes de coopérations diverses**

Les recherches en sociologie, économie et ergonomie sur les relations de service tendent à mettre en évidence le rôle particulier que joue le client dans le processus de production. Le client est conçu comme co-producteur de l'activité de service. " Dans la relation de service, les acteurs de l'offre et de la demande coopèrent à des degrés divers pour l'obtention de services et d'effets utiles. A la différence de la production industrielle, la " qualité " de service dépend de " la relation d'effet " qui se noue entre le prestataire de service et le client : le service est souvent coproduit par ces deux intervenants, l'effet produit n'est donc pas fixe " (Gadrey, 1991). Cette relation de coproduction signifie que le produit de la transaction entre le client et l'agent est partiellement défini au cours des interactions entre ces deux acteurs (Gadrey, 1994 a, c). Mais cela implique aussi, comme le souligne Hatchuel (1994), de concevoir la relation de service comme une relation " entre des acteurs adoptant des engagements hétérogènes ou dissymétriques et les percevant eux-mêmes comme tels ". La coproduction peut ainsi se réduire à une simple sollicitation de départ de la part du client, mais peut être beaucoup plus importante, ce demandeur pouvant participer également à la définition des objectifs, au contrôle du déroulement des interactions, à l'évaluation des résultats.

Au niveau méthodologique, cette coproduction implique de prendre en considération le client dans l'analyse de l'activité. Plusieurs auteurs s'accordent sur l'idée que l'observation des interactions, en tant que coproduction mutuelle de l'activité, donne des éléments sur ce que recouvre le travail de l'agent (Joseph, 1988; Relieu, 1991; Borzeix, Girin, Lacoste, 1992; Boisset, Dartevelle, 1995). A travers le contact qu'un client noue avec un agent, et la réponse que donne l'agent à sa demande, c'est tout le système qui est interpellé par l'utilisation de moyens techniques, de règlements.

" Comme dans toute interaction, les acteurs sociaux- ici l'agent et le client- doivent à cette occasion se signifier mutuellement dans quel cadre ils se situent, quelles actions ils accomplissent, quel rapport ils entretiennent avec l'institution, quelles sont leurs intentions et leurs attentes, plus généralement ce qu'ils tiennent pour important et approprié. En termes plus théoriques, ils doivent constamment contextualiser leur action et la configurer. C'est la parole qui accomplit la plus grande part du travail : pour se comprendre et élaborer des solutions, par-delà les vérifications techniques, les partenaires confient à l'échange verbal la

construction de savoirs compatibles, de significations négociées, de décisions concertées.”  
(Lacoste, 1995, p.125)

D'un point de vue ergonomique, le client est acteur "coopérant" au travail de l'agent. Selon Falzon, Lapeyrière (1998), quatre approches de "l'utilisateur" sont possibles :

- usager "absent" : étude essentiellement des conditions de travail des personnels. L'utilisateur semble perçu comme gênant pour l'analyse.
- usager comme "facteur des conditions de travail" : prise en compte de l'utilisateur comme ayant un retentissement sur les conditions de travail de l'opérateur. L'étude de la relation de service porte sur la variabilité des usagers dans la conception des moyens de travail et de l'organisation.
- usager comme "objet de travail" : ce que cherche à transformer l'opérateur, c'est la personne qui lui fait face. Cette approche est basée sur une forte orientation cognitive et s'attache à la description des compétences relationnelles des situations de service. Elle permet de comprendre le raisonnement de l'opérateur.
- usager comme "partenaire d'une situation de travail coopératif" : L'utilisateur est considéré comme co-acteur de la situation d'activité. Il poursuit un objectif commun avec l'opérateur. La recherche porte sur l'étude de la coopération dans la relation de service.

Nous adoptons essentiellement cette dernière perspective. Cependant, nous ne négligeons pas la catégorie, "client comme objet de travail". L'activité des relations de service peut être considérée comme une activité de diagnostic du cas client. Ce diagnostic exige de l'agent de lever des ambiguïtés par rapport au contrat, et une anticipation par rapport aux difficultés liées à la complexité de l'information et de la prise de décision. Dans certaines situations de travail, le diagnostic est inséparable de l'action. Dans les situations de processus continu (Hoc, 1989), le diagnostic, en début de dérive de panne d'un système technique, se caractérise par trois invariants :

- " - il intègre une activité de compréhension : c'est-à-dire l'organisation d'éléments en une structure d'un ensemble
- il est finalisé par une décision d'action ou de refus d'action : la représentation de l'état du système doit être non seulement cohérente, mais opératoire, c'est-à-dire permettre une décision d'action.
- cette action consiste à modifier l'ensemble d'éléments pour qu'il s'organise en une structure plus satisfaisante en relation à des objectifs définis. "

Dans les situations de service, le diagnostic porte sur le client, en plus de l'état du système. On peut s'attendre à ce que le diagnostic porte autant sur les caractéristiques du client que sur sa conduite au cours du travail. La construction de diagnostic se greffe sur l'interaction, y prend sa place, s'articule avec elle. Autrement dit une partie de

l'activité interactive elle-même est orientée vers cette construction de diagnostic, pour orienter l'action.

"Le regard de l'ergonome est non pas de considérer le client uniquement comme facteur de l'environnement de travail ou comme objet de travail mais de le considérer surtout comme acteur d'une situation de travail coopératif" (Falzon, Lapeyrière, 1998). Dans ce cas, il ne s'agit pas d'agir "sur" l'autre mais "avec" l'autre. En d'autres termes, le guichetier et le client collaborent dans la mesure où ils cherchent l'obtention d'une solution commune bien que leurs buts au départ puissent être différents. "L'analyse ergonomique de la co-production dans les situations de service suppose d'entendre cette dernière dans un sens restreint : ainsi ne seront prises en compte que les situations où la coproduction se réalise dans l'interaction" (Falzon, Cerf, 2001). Dans cette définition les situations non-interactives, comme travailler sur des dossiers (par exemple liquidateurs de CAF ou de CPAM) sans contact direct avec le client, seraient hors champ de l'ergonomie. Mais l'utilisateur peut être conçu comme facteurs des conditions de travail et objet de travail dans ces situations. Cependant dans le cas des guichetiers, le face-à-face avec le client invite à prendre en compte la co-production dans l'interaction.

La demande, progressivement construite dans le dialogue (Borzeix, Girin, Lacoste, 1992), constitue une prescription distribuée (Hatchuel, 1994). Pour nous, la relation de service consiste à agir avec "l'autre" en fonction de ses attentes et en interaction avec celui-ci dans un contexte de travail intégrant des normes et des règles.

## **2.2. Un contrat tacite guichetier - client**

Les recherches en sociologie, gestion, économie, linguistique, éthologie, et anthropologie sur les activités de service abordent différents modèles de l'activité relationnelle, notamment la notion de convention ou de contrat.

Le modèle de Goffman (1973) de la relation de service est composé de trois types de traitement sur l'objet de travail :

- une partie technique : artefacts et instruments sur lesquels repose la transaction,
- une partie relation : politesse, amabilité, marques de respect, civilité, relation sociale
- une partie contrat : indications du coût, des délais.

- En ce qui concerne les relations publiques et quotidiennes, Goffman (1973) analyse les " rites d'interaction ". Ce sont des rites, des règles implicites qui régissent les relations des individus mutuellement en présence. Cosnier (1993), dans une étude sur le milieu médical, décrit par exemple des principes d'interaction : " le patient est censé se conformer aux principes de confiance et de sécurité tandis que le médecin aux principes de compétence et de bénévolence. "

Pour Gadrey (1994a), " les relations de service sont des modalités de connexion entre les prestataires (agent prestataire ou organisation prestataire) et le client à propos de la résolution du problème pour lequel le client s'adresse au prestataire (objet du service). " Il différencie lui aussi le traitement de l'objet et le traitement de la relation en distinguant deux aspects dans les interactions entre les prestataires et les clients :

- " les interactions opérationnelles, opérations sur l'objet même du service "
- " les relations sociales, actions contractuelles et conventions où le prestataire et le client produisent des jugements et des décisions. "

Pour ce dernier aspect, les relations se déroulent dans le cadre d'une certaine distribution des r les et des responsabilités, des jeux d'influence et de pouvoir, des pratiques langagières, des rituels et des échanges affectifs. La notion de relation de service dépasse le cadre de la prestation et relève d'une relation avec le client, avec une charge émotionnelle. Cette relation peut être " affectiv e ", liée à l'engagement du professionnel. L'ergonomie dans son approche du travail fait souvent l'impasse sur ces facteurs liés à la relation à l'autre car " l'émotion est souvent associée à l'irrationnel, l'incontrôlable, la personnalité " (De Montmollin, 1996) et ne fait pas partie traditionnellement de l'analyse de l'activité. Par contre, la notion de convention ou de contractualisation intéresse l'ergonomie car il s'agit d'un véritable travail entre le guichetier et le client au cours de la transaction.

- La relation de service peut être définie comme une transaction portant sur une approche contractuelle des rapports entre les acteurs de la prestation. Il existe deux types de conventions de service (Gadrey, 1994b) :
- les conventions de prestation qui portent sur les attentes réciproques en matière d'informations techniques, d'engagement contractuel, de moyens (matériel, financier,...) par rapport aux résultats visés, et de forme de civilité et de rituel

- les conventions de fidélité concernent les attentes réciproques en matière de renouvellement et de stabilité de la relation au cours du temps, au-delà de chacune des rencontres possibles.

Une théorie des coûts de transaction<sup>2</sup> (Williamson, 1975) est basée sur l'idée d'une recherche d'efficacité de la prestation dans le temps de la relation réciproque entre l'agent et le client. L'économie des coûts de transaction traite l'analyse de l'organisation économique principalement comme un problème de gouvernance de la relation contractuelle<sup>3</sup>. L'incomplétude des contrats peut provenir de l'impossibilité de se préparer à toutes contingences futures d'une relation contractuelle.

L'usage du temps est une dimension qui différencie l'activité des guichetiers par rapport au public de celle des autres activités de relations de service. Contrairement aux travailleurs sociaux<sup>4</sup> par exemple, l'interaction avec le client se fait dans un temps court, d'où la construction d'un diagnostic immédiat et un processus d'échange discontinu, plus ou moins limité, car le client ne rencontre pas toujours le même agent. La contractualisation est donc brève.

Nous définirons la contractualisation entre le guichetier et son client par quatre caractéristiques des situations de services (Falzon, Lapeyrière, 1998) :

- un objet de travail commun aux interactants (ce qui ne signifie pas l'identité des projets)
- l'inégalité des moyens (physiques ou cognitifs)
- l'existence de moyens- complémentaires- de part et d'autre
- une relation d'aide instituée socialement exigeant :
  - la disponibilité du spécialiste
  - la sincérité de la demande de l'utilisateur
  - de part et d'autre : le devoir de mise en oeuvre des moyens disponibles pour satisfaire la demande. "

### 2.3. Une relation inscrite dans une organisation

<sup>2</sup> Le concept de contrat dans l'analyse économique a donné trois courants théoriques : l'incitation, les contrats incomplets, le coût de transaction.

<sup>3</sup> Il existe une littérature abondante en économie des coûts de transaction sur le choix d'une entreprise entre faire et faire faire.

<sup>4</sup> Les activités d'intervention psycho-socio-éducative se différencient des tâches au contact avec un public par une activité permanente de diagnostic, impliquant plusieurs personnes ayant la prise en charge du bénéficiaire. Le travail s'inscrit dans différentes temporalités (temps du bénéficiaire, temps de collègues, temps de l'institution,...). (Gonzalès, Claire-Louisor, Weill-Fassina, 2001).

La relation de service s'inscrit dans une organisation, un système et un groupe de travail. L'objet produit dans la relation de service est issu de l'interaction entre le guichetier et le client, qui s'élabore dans un système. L'interaction est rarement duale, un "entre deux". La relation entre le guichetier et son client s'inscrit dans un contexte de travail (environnement, outils, moyens, objectifs). L'interaction se partage également entre les membres d'une équipe. Les collègues sont une ressource et en même temps ils opèrent une forme de contrôle (Dartevelle, 1992). Les interactions sont "socialement situées" (Borzeix, 1992).

La Poste, qui s'est référée longtemps à un système de règles administratives et de procédures bien définies, n'a pas actualisé son guide officiel (document regroupant l'ensemble des consignes et des prescriptions) depuis son entrée dans le secteur marchand. L'introduction de la fonction commerciale s'est accompagnée d'une modification des règles en trois étapes : 1) assouplissement des règles administratives créant une prescription "floue", 2) diversité dans la transmission des règles et émergence de règles locales, 3) retour à des normes et des consignes strictes.

Aujourd'hui, l'efficacité pour l'entreprise se mesure entre autres par des exigences de qualité dans la relation de service. Pour cela, La Poste met en place une démarche qualité. Celle-ci s'appuie sur des scripts<sup>5</sup> de comportements concernant l'accueil du client (Méthode BRASMA "Bonjour monsieur madame Regarder Attention Sourire Merci Au revoir"), des injonctions par rapport à la vente (placer des enveloppes préimbrées ou un chronopost), et des critères de production (temps d'attente des clients dans la file, durée de la transaction avec le client au guichet, temps moyen par opération). La Poste demande à ses agents d'assurer l'image de marque de l'entreprise. Dans cette conception, il s'agit d'une relation inverse par rapport au passé. Le client était en situation de dépendance vis-à-vis du professionnel, à présent "le client est roi". La consigne définit dans le détail la façon de se comporter. De façon générale au poste d'agent d'accueil, "c'est cette pression vers l'uniformisation de la prestation qui constitue la principale contrainte pour le personnel (...). Le problème est double : 1) l'activité ne mobilise qu'une faible fraction des potentialités de l'individu, 2) il faut que l'agent en plus assure un travail de répression des potentialités inemployées qui ne demandent qu'à s'épanouir" (Davezies, 2000). Malgré les scripts de comportement sur l'accueil à La

---

<sup>5</sup> les scripts du comportement sont des outils ou des instruments schématiques permettant d'avoir des points de repères sur l'utilisation de la procédure, sur la conduite à tenir.

Poste, la gestion de la relation avec le client fait peu l'objet de règles et reste floue pour les guichetiers.

Ainsi l'activité de service ne peut se réduire à une relation personnelle et contractuelle entre le guichetier et son client mais elle s'inscrit dans un contexte de travail en évolution, dans une organisation qui va plus ou moins aider cette activité. L'activité de service se joue entre trois acteurs : le client - l'agent - l'organisation (Falzon, 1997).

Face à une demande imprévisible sous certains aspects; les acteurs sont obligés de trouver une solution ou un compromis pour satisfaire la relation de service. Falzon (2000), dans une étude sur les standardistes d'un centre d'appels téléphoniques, décrit quatre types d'imprévisibilité de la situation :

- " temporelle " : difficultés d'investir une tâche (interruption), tâche parcellaire découpée dans le temps,
- " qualitative " : la demande peut être simple ou complexe (par exemple plusieurs jours de traitement).L'imprévisibilité réside dans la difficulté d'anticiper le degré de mobilisation de l'appel,
- " en terme de charge de travail " : par exemple journée avec beaucoup d'appels très compliqués,
- " en terme de charge émotionnelle " : client plus ou moins stressé- qui vient décharger sa colère contre l'institution sur l'agent.

Cependant, la difficulté pour les guichetiers n'est pas seulement liée à ces imprévisibilités mais à l'imprévisibilité dans le temps (on ne sait pas quand la perturbation va apparaître, ni même comment on va la résoudre), et au fait que le choix d'une solution a des conséquences pour le client et l'entreprise. Aussi, nous situons-nous du côté de l'approche interactionniste pour analyser l'activité de service plus largement dans le cadre de son organisation et de ses règles.

Dans cette recherche, nous définirons la relation de service des guichetiers par trois pôles selon le contenu du travail- à savoir selon la nature de la prescription dans ce type d'activité (cf. chapitre 3)

- pôle commercial : vente de produits divers, consignes économiques
- pôle contractuel : - du côté de l'entreprise : règles administratives, les outils, les artefacts et les documents
- du côté du client : conventions, contrat

- pôle relationnel : rassurer, sécuriser, calmer, civilité, politesse.

### **3. Des conflits de “ logiques ”, comme source des difficultés pour les guichetiers ?**

Des conflits de buts, des logiques contradictoires, des injonctions paradoxales émergent de l'application des règles, des scripts de comportement et de la gestion de la situation de travail avec le client. Les moyens ou les outils fournis par l'entreprise aux agents pour répondre aux exigences de qualité de service, pourraient provoquer parfois plus de tensions et de conflits que d'aides. En effet, ces régulations du processus de travail prévues par l'encadrement pourraient demeurer trop globales et ne pas permettre la prise en compte de la singularité de la situation : comportement du client, type de demandes, quantité de personnes en file d'attente. Elles ne constitueraient pas une aide efficace pour les guichetiers. Le personnel en contact avec le client est amené à gérer des conflits intrapsychiques (Langeard, Eiglier, 1994). Les agents se trouvent à l'intérieur de deux systèmes aux objectifs souvent opposés. Ils doivent satisfaire à la fois l'intérêt du client et celui de l'entreprise. Ils sont tiraillés entre des logiques parfois contradictoires essentiellement relatives à l'antinomie entre qualité relationnelle et contrainte temporelle et commerciale. Pourtant ils doivent trouver des compromis. On peut faire un rapprochement avec les caissières d'hypermarché, qui doivent à la fois représenter une image de l'entreprise au service du client (le client est roi) et le contrôler (le client est le roi des voleurs !) (Prunier & Poète, 1995). La difficulté est de concilier un double objectif : courtoisie- suspicion. Les guichetières de la Poste doivent à la fois vendre des produits (l'usager est un client potentiel) et accueillir un public en situation de précarité (intérêt collectif, cohésion sociale) (Caroly & Scheller, 1999). Il s'agit d'une confrontation entre une logique productive sur le plan économique et une logique de qualité de service pour tout public.

L'organisation, parce qu'elle produit des règles (une formalisation réglant le déroulement de la relation) incompatibles avec les objectifs de la relation et les contraintes de travail, peut être source de situation critique dans l'activité de service. En d'autres termes, que vient changer cette réforme de La Poste dans cet équilibre que les guichetiers ont pu construire à partir de leurs expériences, de leurs valeurs, et de leurs compétences ?

**Hypothèse** : Les difficultés rencontrées par les guichetiers dans la réalisation de l'activité de relation de service ont pour origine une confrontation entre des logiques contradictoires d'accueil (logique de service public) et de vente, de productivité (logique marchande).

Compte tenu de la prise en compte de la coopération du client au travail du guichetier, cette hypothèse repose sur l'idée que le client joue un rôle dans la mise en œuvre des régulations des guichetiers. Notre analyse sera orientée alors sur la compréhension et l'exploration des stratégies mises en œuvre par le guichetier pour négocier les règles avec le client en fonction du contexte de travail (notion de contrat ou de convention).

Pour vérifier cette hypothèse, l'analyse de l'activité devra tenir compte des échanges et des comportements du guichetier et du client. Ce qui implique une méthode basée sur l'étude des interactions et sur la manière dont elles interfèrent avec les tâches, les instruments et la relation avec les collègues de travail. Les recherches sur les interactions analysent traditionnellement les situations non conflictuelles. " Les situations d'interactions synchrones sont plus révélatrices des conditions de réalisation des activités de service que celles asynchrones " (Falzon, Cerf, 2001). On retrouve également cette approche méthodologique dans le cours d'action (Koufane, Négroni, Vion, 2000). Les observations reposent sur " plusieurs rencontres " entre agents d'accueil et demandeurs d'emploi, sans chercher à tout prix l'exceptionnel ou le spectaculaire (par exemple : insultes, agressions physiques...). L'analyse de ces " rencontres quotidiennes usuelles " peut aider à la compréhension des situations d'interaction " difficiles " (Valléry, Bonnefoy, 1997), voire " extrêmes ", et apporter des éléments d'explication sur leur survenue. Or dans l'étude des coûts des prestations sociales (Gadrey, 1998), seules les situations-problème ont été analysées pour mesurer les effets de la relation de service du guichetier-client, comme symptôme des difficultés de réalisation de la tâche. Compte tenu de l'évolution du travail des guichetiers et d'une approche de la relation de service incluant le contrat, notre recherche se centrera plutôt sur l'analyse des situations d'interactions conflictuelles, dans la mesure où nous nous intéressons aux perturbations provoquant des situations d'activité critiques nécessitant la mise en œuvre de régulations par l'agent. Ce que nous entendons par conflictuel, ne se réduit pas uniquement à l'agressivité verbale qui peut s'exprimer à un moment donné dans la transaction entre le guichetier et le client. Il concerne également tous les conflits cognitifs (paradoxes et contradictions) que peut rencontrer le guichetier dans la réalisation de la tâche.

L'évolution du travail des guichetiers se marque par un certain nombre de conflits de buts, de logiques contradictoires et des difficultés d'adéquation entre les conditions de travail et la situation de co-production avec le client. Cependant l'analyse de la demande de La Poste montre que celle-ci attribue les difficultés rencontrées par les guichetiers davantage à une " désadaptation individuelle " plutôt qu'à cette évolution du travail. Ce problème de l'évaluation des performances va être développé dans le chapitre suivant.

## **Chapitre 2**

# **De l'inaptitude individuelle aux multiples exigences des tâches, un changement de point de vue sur les compétences**

Les difficultés rencontrées par les guichetiers dans leur relation avec le client sont supposées relever surtout des conditions de réalisation de la tâche. Aussi, la demande de l'entreprise concernant la gestion des agents considérés comme "inaptes au poste de travail". sera-t-elle décrite pour comprendre les préoccupations des différents acteurs (§1) et la déplacer du côté des "difficultés d'adaptation" - au sens de possibilités d'ajustements et de stratégies diverses. La demande de l'entreprise sera alors reformulée pour orienter la recherche vers une hypothèse de fragilisation des moyens de régulation de l'activité, liés aux conditions de travail, qui peuvent gêner la performance et l'efficacité des agents.

## **1. Une demande de l'entreprise sur la gestion des " inaptitudes " des opérateurs**

### **1.1. Origine de la demande**

La Poste se pose la question " que faire des inaptes ? ". Beaucoup de ses employés, sont considérés par l'encadrement, comme étant devenus inaptes aux tâches qui leur sont attribuées. Les inquiétudes des responsables tiennent aux difficultés, qu'ils jugent de plus en plus grandes, pour gérer (par aménagements de postes, formations spécifiques, mobilités,...) les " situations d'inaptitudes ". Cette situation est décrite comme dramatique. En posant le problème de l'inaptitude de cette manière, l'entreprise se situe non pas dans une dimension anticipatrice et préventive de ce phénomène, mais dans une dimension de gestion sociale du handicap et dans une dimension économique. Nous en donnerons quelques exemples en nous fondant sur divers entretiens que nous avons menés avec les membres de l'encadrement.

## 1.2. Modalités de gestion de l'inaptitude à un poste

Face à ce qui est considéré comme difficultés d'adaptation des employés au changement, La Poste a développé trois moyens d'actions : la sélection, la formation et la mobilité.

### - premier axe : la sélection

Au moment du recrutement, l'entreprise dispose de quelques tests psychotechniques pour évaluer l'aptitude à tenir un guichet. Les concours administratifs permettaient autrefois d'avoir une évaluation du niveau de connaissance (algèbre, langage) et d'avoir une estimation des caractéristiques mentales et cognitives d'un individu. Ces concours n'existent plus aujourd'hui. L'embauche se fait à partir d'une évaluation qui porte sur les capacités à utiliser un ordinateur ou à manipuler de l'argent, mais peu sur les dispositions à accueillir un public et à mémoriser le règlement. La Poste se rendrait compte qu'elle avait "*recruté des personnels incapables ou limites*".

### - deuxième axe : des actions de formation

Pour les guichetiers titulaires, il existe une formation initiale sur la réglementation et l'utilisation de l'ordinateur. Ces cours, surtout théoriques, abordent peu la relation avec le client. Cependant en cours d'emploi, les guichetiers peuvent bénéficier de deux jours de formation continue sur la relation au client. Par contre, ils sont dispensés d'une formation commerciale, alors qu'elle existe pour les conseillers financiers ou courrier. Nous ignorons les raisons de cette absence de formation à la vente. La formation se situe donc à une certaine distance de la situation de travail réelle, caractérisée par une interaction avec le client dans la réalisation de la tâche. Pour ce qui concerne les agents contractuels<sup>6</sup>, la formation en salle n'existe pas, elle se fait sur le tas pendant une semaine de doublure. Pourtant, d'après les agents, il faut du temps pour assimiler la réglementation et intégrer les différents codes informatiques, d'où une performance moindre à la prise de poste sur la qualité du travail et la vente de produits à la clientèle.

### - troisième axe : la mobilité

Dans certains cas, la mobilité imposée aux agents suite à une fermeture de centre oblige à réaffecter le personnel à des postes différents de ceux occupés précédemment (par exemple passage de manutentionnaire courrier à guichetier). Même si ce personnel ne présentait pas initialement des troubles physiques ou psychologiques, la modification de

la situation de travail peut révéler de nouvelles difficultés et être à la source d'une apparition de tels troubles.

*" La Poste bouge, énormément de choses se passent, et on voit que d'un seul coup il y a un certain nombre de personnes qui gênent, en matière d'efficacité au travail. Et on ne sait pas quoi en faire "*

Une commission de Reclassement, Réadaptation et Réorientation (C3R), animée par le médecin de prévention, l'assistante sociale, le chef d'établissement, la direction départementale, tente de construire un parcours de reconversion de l'agent considéré par l'encadrement comme " inapte au guichet ". Ce parcours de reclassement se fait généralement vers un centre de tri ou vers un centre financier. Mais la mécanisation et l'informatisation ont diminué fortement le nombre de postes dans ces secteurs de l'entreprise. Par ailleurs, les possibilités de reconversion des " inaptés " vers des unités administratives (unités de direction et de coordination) se raréfient également : ces unités acceptent à la rigueur de garder les personnels " déficients " déjà en poste, mais n'en accueillent plus, car certaines tâches simples comme la photocopie ou la transmission de courrier sont à présent assurées par les personnels des bureaux.

Face à cette difficulté de réaffectation du personnel, les responsables sont contraints de trouver des aménagements sur le poste de travail et de chercher des formes de gestion locale de " l'inaptitude ".

Les moyens d'actions développés par l'entreprise pour gérer " l'inaptitude " (sélection, formation et mobilité) sont donc d'une portée limitée et s'avèrent insuffisants. L'entreprise a le sentiment d'avoir épuisé les outils employés pour y répondre. Sa demande semble destinée à trouver des réponses plus efficaces que celles préconisées jusque là : *Comment gérer efficacement des agents devenus inaptés ?* La préoccupation des chefs d'établissement se situe surtout du côté d'une charge à gérer, plutôt qu'en amont, du côté des facteurs de la genèse de l'inaptitude. Cette question de la gestion de l'inaptitude s'exprime par des préoccupations variables selon les acteurs de l'entreprise.

### **1.3 Représentations " naïves " de l'inaptitude selon les acteurs de l'entreprise**

Nous employons l'expression de représentations " naïves " par analogie avec la notion d'explication naïve des accidents développée par Kouabenan (1999). Il s'agit d'une

---

<sup>6</sup> 26% des agents de la Poste sont en CDD.

démarche spontanée d'attribution, inférée à partir de l'expérience personnelle, qui traduit une certaine expertise, mais peut-être biaisée par divers processus.

- Le point de vue des responsables de service : à l'origine du lancement de l'étude, l'inaptitude est associée aux problèmes d'affectation du personnel pour répondre aux nouvelles exigences commerciales. Pour le bureau de poste vers lequel nous avons été orienté au début de l'étude, l'inaptitude était au cœur des " négociations " entre la hiérarchie du bureau et les instances supérieures (Groupement), sur l'évaluation des effectifs nécessaires par rapport aux performances attendues - commerciales notamment. La direction du bureau rappelait d'abord les caractéristiques de son public - une zone urbaine classée sensible (ZUS) dans laquelle les situations de précarité sont nombreuses. Elle faisait valoir ensuite que pas moins de ¼ de ses effectifs se composaient, peu ou prou, de " bras cassés ".

*" L'inaptitude à La Poste, c'est les bras cassés. C'est ceux dont on n'arrive pas à tirer quelque chose, quelle que soit la situation. C'est tout ce qui n'est pas dans la force de travail actuelle du bureau. Ce sont des agents comptés dans l'effectif, mais ils ne sont pas dans la force de travail. "*

A de notre arrivée, le directeur a repris avec nous l'inventaire des caractéristiques des personnes considérées comme inaptes : personnes faisant des erreurs de caisse à répétition, ayant des troubles de l'humeur dans les rapports à la clientèle, sujets à crises de nerfs, quasi-mutisme,...L'inaptitude évoquée ici est souvent définie comme une incapacité du guichetier à " s'adapter " au client et à la relation de service. Les responsables des guichets évoquent principalement la difficulté des guichetiers à être dans une qualité relationnelle avec le client par rapport aux tâches attendues.

*" soit on a des qualités humaines, soit on n'en est pas capable. Un guichetier ça doit avoir des qualités humaines assez développées. Il doit être un peu intelligent pour voir à qui il a à faire. A un bon guichetier, on lui demande d'être déjà correct, poli au guichet, d'être courtois avec les clients, de servir vite, de connaître la réglementation. D'aller vite et d'être courtois avec les gens. "*

- le point de vue des services sociaux : le réseau des assistantes sociales doit prendre en charge des cas, de plus en plus répandus, de troubles mentaux, allant " du malaise à la dépression ", qui représentent jusqu'à 25% des reclassements à opérer. Comme en témoignent ces professionnels, les motifs de " santé mentale " sont assimilés aux difficultés personnelles des agents (divorce, problèmes avec les enfants, surendettement, alcoolisme). Ces difficultés du hors travail revêtent le plus souvent une fonction explicative de la perte d'investissement dans le travail, de l'absentéisme, et des formes dépressives. L'inaptitude ici est attribuée à un trouble individuel, voir à des

problèmes familiaux, indépendants du travail. Ce qui n'est pas impossible mais des relations entre les secteurs de vie sont aussi à envisager.

- le point de vue des services de santé : les médecins de prévention et de contrôle, qui suivent en première ligne les agents de La Poste devenus inaptes, ont pour mission d'assurer le reclassement de ces agents. Ils n'ont pas d'éléments chiffrés sur ce que recouvrent les pathologies des guichetiers<sup>7</sup>. Ils parlent de plus en plus de problèmes liés aux mutations organisationnelles de La Poste depuis quelques années. Mais là encore, ces problèmes sont envisagés comme le reflet d'une fragilisation individuelle révélée par ces changements.

*“ Le problème des guichetiers est la peur de l'argent, encaisser-décaisser, parce qu'il y a tout un fonctionnement à l'arrière du bureau (comptable, cabine, caisse...) ”*

Dans cette expression, les difficultés sont relatives à une non-adaptation du guichetier aux exigences financières du poste, i.e. à assumer la responsabilité de son travail et le lien avec les fonctions avec lesquelles son poste est en relation.

Selon les médecins, la réussite des reconversions dépend d'un soutien adéquat et d'un accompagnement efficace sur le terrain. Il s'agit de trouver des ajustements entre les capacités des agents et le poste de travail au cas par cas. Cependant, ces professionnels s'interrogent sur l'émergence de nouvelles difficultés pour l'agent lors de la reconversion, alors que les conditions semblaient être réunies pour le protéger de certaines pénibilités.

La gestion des inaptitudes est énoncée comme un problème grave et flou, empêchant a priori toute réflexion sur la prévention : “ l'inaptitude ” est une catégorie au sein de laquelle chaque acteur peut choisir d'inclure l'ensemble des problèmes qu'il rencontre dans la gestion des ressources humaines.<sup>8</sup>

Ces différentes représentations de l'inaptitude par les acteurs de l'entreprise renvoient à une origine individuelle. Elles sont le reflet d'approches “ plus objectives ”, répandues dans le public par des approches médicales et psychotechniques qui tendent à évoluer

<sup>7</sup> Le service de médecine du travail avec celui des assistants sociaux fait un travail d'observation des difficultés rencontrées par les employés en définissant des typologies de pathologie : physiques (membres inférieurs et supérieurs, organique et viscérales, sensorielles) et mentales (psychiatrique, y compris tentative de suicide). Ces grandes catégories ne sont pas chiffrées selon la fonction occupée dans la Poste

<sup>8</sup> “ le flou autour des concepts et la confusion entre les notions d'inaptitude, handicap, inadaptation professionnelle. Ce mélange entre médical, disciplinaire et professionnel peut aussi servir des stratégies contradictoires et permettre à chacun de reporter la faute sur l'autre ” un directeur de la Poste.

actuellement. Mais on peut supposer aussi qu'il s'agit d'un " langage commun " <sup>9</sup> qui ne tient pas compte des subtilités du " langage opératif " des spécialistes.

Dans le langage commun, l'inaptitude correspond à " défaut d'aptitude ", c'est-à-dire un manque de dispositions naturelles de quelqu'un à faire quelque chose. Le terme d'inaptitude fait l'objet de conceptions différentes dans les champs de la médecine du travail et de la psychologie du travail. Des approches plus " interactionnistes " ont considéré l'inaptitude comme ayant sa source dans les conditions de réalisation du travail. L'inaptitude serait liée aux possibilités de gestion des conditions externes, et pas seulement aux caractéristiques internes à l'individu. Mettre en avant les qualités exigées du guichetier comme le fait l'encadrement occulte les difficultés du métier. La difficulté des guichetiers à répondre à la demande des clients n'est pas analysée par les différents acteurs, comme par exemple une difficulté à utiliser les outils informatiques tout en respectant des procédures, ou à assurer les exigences commerciales, etc. Ce qui conduit à ne pas s'interroger sur les tâches et leurs conditions d'exécution.

## **2. Ne s'agit-il pas plutôt de difficultés d'ajustement liées aux exigences contradictoires des tâches ?**

Il n'a pas été encore démontré que l'interaction entre la tâche de service et les guichetiers était à l'origine des difficultés rencontrées. Mais l'approche ergonomique de la santé au travail et de la production répond - entre autres par sa méthodologie- à cette préoccupation. L'objectif de l'ergonomie est " d'adapter le travail à l'homme ". Ce qui l'amène à utiliser la notion de " handicap de situation " pour rendre compte des difficultés des opérateurs.

Le " handicap de situation " survient quand l'opérateur est placé face à des contraintes qu'il ne peut gérer du fait d'une altération de sa santé ou d'une déficience (Florès, 1996b). Cette notion de handicap de situation peut rejoindre la problématique de sélection et d'orientation, citée dans la conception médicale et psychologique, puisque telle situation de travail peut provoquer un handicap de situation et qu'il faut trouver une autre situation de travail. Cependant en amont (cf. figure 1), la déficience apparaît quand

---

<sup>9</sup> Jusqu'aux années 1960, l'aptitude était basée sur l'adaptation de l'homme au travail, la notion d'inné et des techniques fondées sur des batteries de test. Cette représentation ancienne de l'aptitude est encore présente dans le public alors qu'elle a été largement remise en cause dans la recherche en psychologie, ergonomie et médecine du travail.

les perturbations provoquées par les contraintes et les exigences ne peuvent plus être compensées.

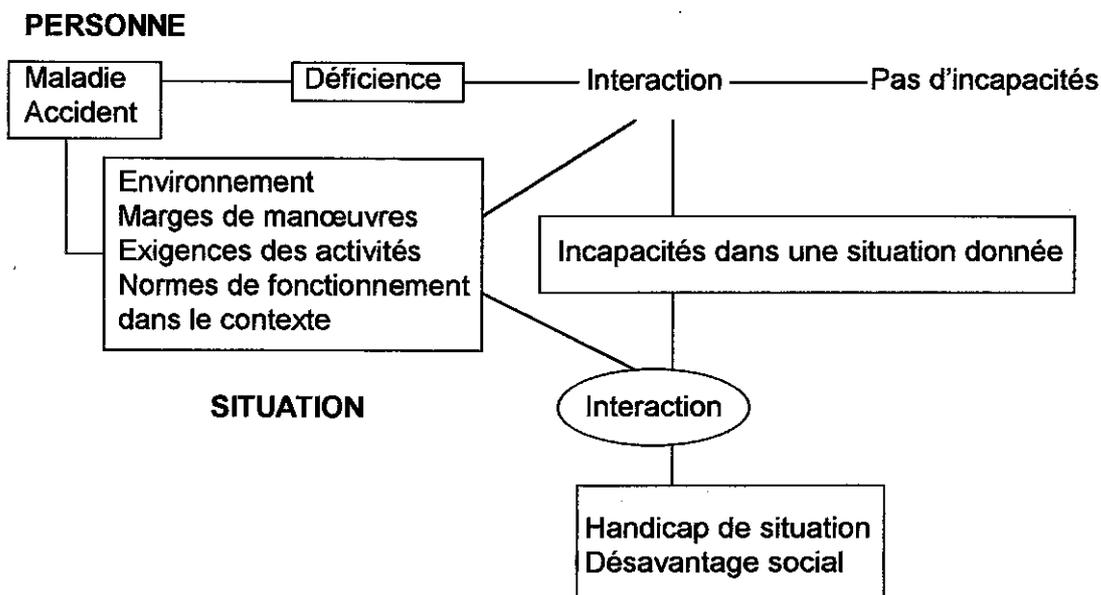


Figure 1 : Modèle situationnel du handicap au travail (Florès, 1996)

“ Le point de rupture émerge lorsque le coût individuel et collectif de la régulation deviennent excessif ” (Florès, 1996a). Les difficultés d’ajustement sont assimilables à un comportement de refus, voire d’auto-exclusion, quand l’organisation des postes de travail, leurs caractéristiques et les conditions d’apprentissage deviennent source de difficultés pour l’agent au point que celui-ci ne peut plus compenser les perturbations.

Cette difficulté peut entraîner chez l’opérateur une perte de confiance dans ses capacités. Jerusalem et Schwaser (1992), cité par Valot (1998), propose un modèle dynamique de ce processus. Ils mettent en relation confiance en soi, difficulté à agir, perte de sentiment de maîtrise, sentiment de menace et sentiment de perte de maîtrise allant jusqu’à l’impuissance et le désengagement.

Par ailleurs, la notion de confiance en soi apporte des éléments sur le sentiment de maîtrise et d’impuissance. Selon le modèle de Jerusalem et Schwaser (1992), cité par Valot (1998), le sentiment de maîtrise se réduit à mesure que le nombre de défaillances s’accroît (cf. figure 2) ; le sentiment de perte de maîtrise augmente inversement alors

que le sentiment de menace s'élève puis diminue alors que le sujet "perd pied" face à l'augmentation des défaillances<sup>10</sup>.

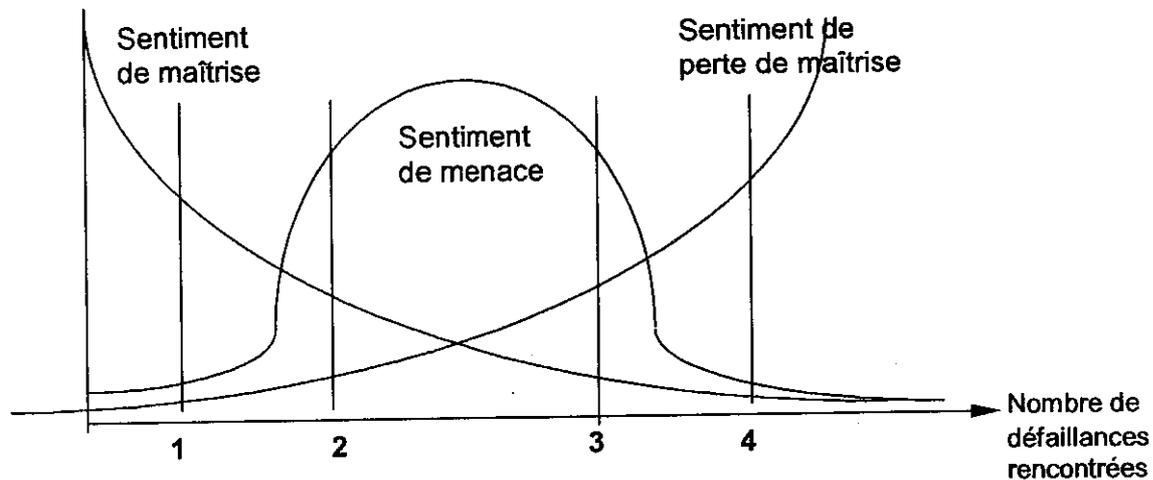


Figure 2 : Modèle d'interaction cognitive entre stress et confiance en soi  
(d'après Jerusalem et Schwarzer, 1992)

Légende :

1. A ce point du nombre de défaillances, malgré l'accroissement des contraintes, la personne demeure confiante en elle-même et active dans le traitement des événements.
2. A ce point, les contraintes s'accroissent et le sentiment de menace dépasse celui de maîtrise, créant une facilitation à l'anxiété
3. A ce point, la menace se combine avec une perte de maîtrise et un début de perte de contrôle, les appréciations négatives sur la situation viennent perturber l'activité
4. A ce point, la perte de contrôle dépasse le sentiment de menace. Il y a désengagement de l'action par manque de confiance.

La notion "d'impuissance acquise" (*Learned Helplessness*) désigne la situation dans laquelle un être vivant (homme ou animal supérieur), placé dans un contexte qui s'avère pour lui incontrôlable, modifie sensiblement son niveau de performance, réduit la qualité de ses actions, et enfin se montre plus déprimé que des sujets n'ayant pas subi une telle contrainte (Ric, 1996). Classiquement le sentiment d'incontrôlabilité est produit par des situations dans lesquelles des stimulations désagréables ne peuvent être évitées par le sujet, le conduisant à penser qu'il n'a aucun contrôle sur les événements et donc à s'en retirer de différentes manières.

Mais cette confiance en soi basée sur des "règles d'utilisation des savoirs et des savoir-faire de l'opérateur" (Amalberti, 1996, p.178) et non sur son sentiment de maîtrise des situations dépend aussi en partie de la confiance dans le système.

<sup>10</sup> Le manque de maîtrise peut venir de conflit de but mais aussi de l'indécision. Dans ce cas, on se retrouve symboliquement devant une situation popularisée par la métaphore de "l'âne de Buridan" qui ne sait que choisir entre son seau d'eau et son picotin d'avoine, ne sachant s'il a tant faim ou tant soif, se laisse mourir d'inaction. Plus scientifiquement, on se retrouve dans une situation analogue à celle du "chien de Pavlov" devant l'ellipse, qui ne pouvant décider s'il s'agit d'un rond ou d'un oval devient fou.

Valot (1988) distingue deux degrés de confiance chez les pilotes militaires, qui sont contraints de douter en permanence du système, qui n'est pas à l'abri de dérives intempestives et de pannes :

- " le premier degré est une confiance générale attribuée à l'instrument. Elle résulte de l'expérience de l'opérateur, de ses collègues de ses pairs. "

- " le deuxième degré est le résultat du doute permanent sur l'état effectif et présent de tous les systèmes mais aussi à l'égard de l'opérateur lui-même. " (p.40).

Chez les guichetiers, il peut y avoir également des incertitudes sur la qualité du système technique et les injonctions contradictoires de la relation de service (commercial/service public) peuvent les amener à douter des conséquences de l'application des consignes et des règles sur la qualité de la relation avec le client.

Amalberti (1996) propose la notion du " compromis cognitif " pour définir le choix d'un pilote entre le coût de son activité (charge, fatigue) et le risque qu'elle représente. Cette notion " s'appuie sur la distinction entre la notion de confiance en soi (égocentrée) et en la machine (exocentrée) " (p.174). On pourrait ajouter de la confiance en les consignes.

Dans une telle perspective, les difficultés d'ajustement seraient donc liées à la représentation que l'agent se fait des conditions de réalisation du travail en fonction de ses ressources, et de ses possibilités de régulation de la situation. Dans notre recherche, lorsque les contraintes et exigences du travail trop difficiles à tenir dans le contexte réel de travail, les guichetiers seraient confrontés à des déséquilibres pouvant conduire à des perturbations. En d'autres termes, si les marges de manœuvre disponibles et les moyens disponibles ne permettent pas la mise en oeuvre de stratégies, favorisant l'évitement des contraintes trop perturbantes ou leurs compensations<sup>11</sup>. Cela correspondrait à l'émergence d'un travail critique à gérer par les guichetiers, avec des risques de défaillances pour y faire face.

Mais selon d'autres recherches, l'efficacité dépend elle-même de deux éléments en interaction : 1) le parcours professionnel et l'expérience acquise d'une part comme nous le verrons par la suite. Ce sont des variables qui participent au développement des ressources. D'autre part, pour Laville & Volkoff (1993), c'est le cumul des contraintes tout au long du parcours professionnel qui pose problème- associé ou non à l'apparition de déficience, plutôt que chaque contrainte prise isolément. 2) le collectif de travail : Florès

& Isnard (1992) montrent que les régulations collectives sont un puissant moyen de gestion des contraintes de travail en fonction de l'âge. A partir d'une étude sur les mécaniciens des remontées mécaniques dans une station d'hiver, deux types de régulations collectives ont été identifiés : les régulations formelles, centrées sur l'individu, qui se caractérisent par la répartition des tâches (" on gère les incapacités "), et des régulations informelles, centrées sur le collectif de travail, où " on gère le travail " .

Notre approche des difficultés d'ajustement consiste donc à les considérer comme un processus de recherche d'équilibre et non comme un défaut d'adaptation.

**Hypothèse :** Les difficultés d'ajustement du guichetier à son poste de travail doivent être envisagées comme une situation de déséquilibre entre les ressources des opérateurs et les contraintes et exigences du système. Ce " déséquilibre " prend sa source dans la fragilisation des moyens de régulations<sup>12</sup> des activités de travail que les agents ont pu construire individuellement et collectivement pour répondre aux exigences du travail.

Les difficultés d'ajustement ont plus de probabilités d'être comprises à partir de l'analyse de l'activité dans sa complexité et dans son déroulement réel, plutôt qu'en suivant le fil des pathologies ou des difficultés psychologiques manifestées par les agents déclarés inaptes ou considérés comme tels.

Aussi ferons-nous l'étude d'" activités de travail critiques " pour désigner les situations de travail qui sont difficiles à gérer par les guichetiers du fait de la non disponibilité des moyens à mettre en œuvre pour réguler les contraintes et les exigences de travail.

Un choix essentiel consiste donc à ne pas dissocier les dimensions de difficultés d'adaptation et de " *construction des compétences* " (cf. chapitre 5). L'objectif d'améliorer les conditions de travail dépasse largement le seul maintien des travailleurs déficients, mais permet aussi d'éviter la dégradation prématurée de la santé des jeunes. Il ne s'agit pas seulement d'éviter les atteintes à la santé, de stabiliser et compenser les déficiences, mais aussi de permettre aux salariés d' " aller bien " (Clot, 2000).

Nous avons donc reformulé la demande de la Poste en ce sens. A l'issue des rencontres avec des acteurs du terrain et des premières observations, un groupe de travail

---

<sup>11</sup> les compensations sont, d'après la définition de Piaget (1975), des " actions en direction inverse ou réciproque de celle des perturbations (obstacle ou lacune), ce qui revient, soit à l'annuler (inversion), soit à la neutraliser en tant que perturbation (réciprocité), tout en pouvant en tirer des informations utiles. " (p.34)

<sup>12</sup> La régulation correspond à la mise en œuvre de stratégies individuelles et collectives visant à gérer les perturbations des situations de travail.

réunissant quelques responsables de service, la Mission de la Recherche, et l'équipe de recherche<sup>13</sup>, a confirmé l'idée que les évolutions en cours engendrent des restrictions à la fois sur les possibilités de prévention et dans la gestion des difficultés rencontrées par les agents. Ces situations critiques sont liées à des modifications fortes et rapides du paysage professionnel, modifications parfois présentées comme " contre-culturelles " -à savoir l'introduction de la fonction commerciale pour les guichetiers et l'assouplissement des règles qui régissent l'administration publique.

*" l'inaptitude à tenir un guichet, elle peut être, si on enlève l'aptitude physique à rester assis, l'aptitude à être en relation avec un client. C'est une construction, qui n'est pas donnée d'emblée- comme dans n'importe quel métier. Il y a des aptitudes à développer chez les gens, des adaptations à trouver, des choses à inventer qui font ensuite que l'aptitude est là. "* (aptitude étant prise au sens courant du terme).

Dans cette perspective, le but de la recherche est de comprendre comment se construisent les stratégies, i.e les accommodations, les variantes, les ajustements et en quoi les contraintes passées et les conditions du travail actuel les favorisent ou empêchent la mise en œuvre de ces stratégies. C'est pourquoi le chapitre suivant vise à décrire l'émergence de situations critiques dans les tâches des guichetiers.

---

<sup>13</sup> association du laboratoire de psychologie du travail du CNAM Paris, et du laboratoire d'ergonomie de l'EPHE, avec le CREAPT.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## Chapitre 3

### Les trois pôles des tâches des guichetiers et leur organisation : des situations critiques à gérer

**D**ans l'hypothèse où les tâches et les conditions de travail sont à l'origine des difficultés rencontrées par les guichetiers, ce chapitre a pour objectif de mettre en évidence d'éventuelles situations critiques. Elles sont caractérisées a priori par des possibilités de conflits de buts, ou de gênes, entre les différentes exigences des tâches. Il s'agira donc dans un premier temps d'identifier, pour différents aspects des tâches des guichetiers, les facteurs possibles de conflit entre les consignes et les attentes de l'organisation et celles du client, avec des conséquences sur l'efficacité des guichetiers et l'efficacité du système. Ainsi les situations critiques se traduiraient au niveau de l'activité par des régulations opératives du processus de travail destinées à compenser les perturbations<sup>14</sup> que peuvent créer ces conflits.

Les contraintes et les exigences des trois pôles de la tâche des guichetiers ; commercial, contractuel, relationnel (chapitre 1), seront décrites lors des moments de contradictions dans la réalisation d'un but général de relation de service (cf. figure 3).

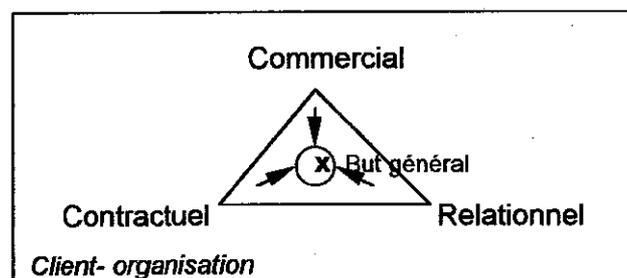


Figure 3 : Combinaison des pôles composant la tâche de relations de service

<sup>14</sup> dans l'activité de service, les dysfonctionnements du système ne renvoient pas seulement aux conditions de réalisation de la tâche, mais aussi aux comportements du client, inscrits dans un rapport aux règles.

Après avoir décomposé chacun de ces éléments et leur organisation, l'inventaire des situations critiques permettra de comprendre lors de l'analyse de l'activité, comment elles sont résolues par les guichetiers (Partie 4, 5).

L'inventaire des situations critiques est issu d'une première analyse du travail, basée sur une compréhension des éléments constituant la tâche. Cette analyse de la tâche repose sur des verbalisations des guichetiers, de leur encadrement, et quelques traces écrites présentes dans l'entreprise, accompagnées parfois de références à la littérature.

Les guichetiers font toutes les opérations. La diversité des tâches est liée à la diversité des services (postaux, financiers, commerciaux). Chaque service implique des moyens (formulaires, différentes opérations sur l'ordinateur,...) avec des procédures et des règles bien précises, mais la diversité des clients et des contextes entraîne pour un même service le recours à des procédures différentes et donc une variabilité des tâches. Certaines tâches nécessitent de contrôler l'identité du client, d'utiliser l'ordinateur, de vendre des produits de la Poste, de manipuler de l'argent, de remplir des formulaires. Parfois l'application de ces règles peut être source de difficultés pour les guichetiers dans la transaction avec le client, inscrite dans un contexte.

## **1. Le pôle commercial : un conflit entre visées économiques et qualité de service**

La vente de produits fait partie des nouvelles tâches des guichetiers. Ils doivent vendre des produits de la Poste (enveloppes et colis prêts-à-poster, distingo, chronopost,...) et orienter le client vers le conseiller financier pour les produits financiers (plan épargne logement, ouverture ou transfert de compte, placement,...).

### **1.1. Vendre des produits : le cadre organisationnel**

La direction de La Poste donne des objectifs commerciaux au bureau de poste : celui-ci doit réaliser le double du chiffre d'affaires journalier de l'année précédente. Ces objectifs, définis au niveau national, sont globaux et ne tiennent pas compte de difficultés spécifiques possibles dans certains bureaux de poste (clientèle, personnel, lieu d'implantation,...). Ils se traduisent par des critères de vente pour les guichetiers (par exemple, vendre 2 paquets d'enveloppes préimbrées à l'heure)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> l'ordinateur dans son fonctionnement par lots informatiques permet de réaliser un contrôle des ventes de chaque guichetier

En cas de difficultés commerciales, les responsables incriminent les difficultés commerciales du bureau au manque de stabilité des équipes (recrutement de personnel contractuel), et au manque de formation des agents, sans prendre en considération les aspects de contexte. Leur démarche se caractérise par des tentatives pour motiver les agents en créant un climat de compétition (tableau et graphique sur les ventes, classement des agents selon leur quantité de ventes). Ils conseillent aux guichetiers de détecter les clients potentiels (gros portefeuille) pour mieux vendre et donnent quelques règles : proposer des enveloppes préimbrées lors de demande d'affranchissement, proposer le chronopost quand il y a demande urgente. Mais ces règles prises dans leur caractère obligatoire peuvent parfois être contradictoires avec le contexte, ou avec ce que les guichetiers savent de la suite des opérations<sup>16</sup>.

Par ailleurs, l'encadrement gère les absences et les congés du personnel par l'embauche de salariés contractuels. Le manque d'apprentissage du métier conduit souvent ces agents débutants à ne pas réaliser les objectifs commerciaux, la formation consistant d'abord à acquérir les aspects techniques de la tâche.

## **1.2. Des consignes contradictoires**

L'organisation du travail peut être source de difficultés dans la relation commerciale. D'une part, vendre quand la file d'attente est longue, renvoie à un paradoxe. Il s'agit d'un conflit entre « vendre », en prenant le temps de conseiller et « servir », et diminuer le temps d'attente.

Au-delà des aspects temporels, la diversité des produits est difficile à gérer. Contrairement au passé, où l'offre était limitée, le client a aujourd'hui plusieurs possibilités pour envoyer une enveloppe timbrée par exemple. Cette logique de produits ne répond pas forcément aux attentes du client ou à ses besoins, car elle privilégie la quantité des choix au détriment peut-être de la qualité de service. En effet, les produits de la Poste peuvent parfois faire l'objet de dysfonctionnements (un paquet colissimo qui n'arrive pas dans les deux jours au moment des fêtes, par exemple). Mais surtout, ces produits ne répondent pas au rapport qualité/ prix, quant au service réellement rendu. Par exemple, un distinguo (20 francs), produit qui garantit que le courrier sera reçu dans les 2 jours, sous peine de remboursement, est affrété sur Paris avec les mêmes délais qu'un courrier affranchi au tarif rapide (3 francs). Pourtant selon la consigne donnée par

---

<sup>16</sup> par exemple, un client veut envoyer une lettre urgente à 10 kilomètres du bureau de Poste, le guichetier est tenu de lui vendre un chronopost alors qu'il sait par ailleurs que la distribution du courrier au tarif ordinaire se fera avec les mêmes délais pour cette destination proche.

la direction, les guichetiers doivent proposer le distinguo, correspondant au tarif le plus cher.

Les guichetiers vont donc se trouver dans une situation conflictuelle. Il leur faut tenir le prescrit et répondre aux exigences économiques, ou rendre service aux clients et répondre à une qualité de service effective. « Il faut vendre » et parfois « tromper » le client pour cela, et en même temps il faut satisfaire le client en lui vendant un produit pertinent par rapport à ses besoins et ses possibilités (logique de service). La difficulté pour le guichetier est donc de faire un choix entre plusieurs propositions de produit et de prix. La situation critique peut se résumer à l'antinomie entre la réalisation du chiffre d'affaires et l'intérêt du public accueilli. Il s'agit donc d'un conflit de but, i.e. d'une inadéquation entre les buts proposés, les règles et la situation effective.

D'une part, la difficulté de faire un choix sur les moyens à utiliser pour répondre à la demande du client peut provoquer des tensions pour le guichetier lui-même et avec la clientèle. D'autre part, la non-atteinte des résultats pèse sur son évaluation ; il peut se trouver dans un « itinéraire bloqué » par manque de ventes . Il ne peut alors accéder à un poste de conseiller financier ou de chef d'équipe, ou encore retourner en province.

Par ailleurs, les consignes de vente ne sont pas toujours adaptées aux besoins immédiats du client. Par exemple, lorsque le client demande à affranchir du courrier, le guichetier doit imprimer des étiquettes et proposer des « enveloppes préimprimées ». Or le client a déjà son courrier sous enveloppe et n'a pas un besoin immédiat de ce produit pour faire partir son courrier.

### **1.3. Des incompatibilités entre consignes et moyens techniques**

Il existe des perturbations relatives aux conditions externes de réalisation de la tâche. Nous reprendrons une situation critique : « campagnes de timbres de collection »

Les guichetiers doivent vendre des timbres de collection, correspondant à une campagne commerciale<sup>17</sup>. Ils reçoivent un stock de timbres de collection et sont tenus de les écouler dans un délai défini. Or les timbres de collections sont vendus par carnet et non à l'unité, car la programmation de l'ordinateur ne prévoit que cette procédure. D'autre part, il n'est pas prévu de prédécoupage pour vendre ces timbres à l'unité. Cependant les demandes en carnets de timbres de collection sont rares. La difficulté

---

<sup>17</sup> Par exemple, lors de la coupe mondiale de football 1998, la Poste a produit des timbres ronds représentant un ballon, lors de la Saint Valentin, des timbres en forme de cœur,...

pour les guichetiers est de trouver les moyens d'écouler leur stock, i.e. de savoir quand et comment proposer des timbres de collection.

Il y a donc un conflit entre la pression commerciale, l'intérêt du guichetier, le besoin réel ou provoqué du client et les modalités de vente (camets).

#### **1.4. Evolution des tâches, du conseil à la vente : une conversion difficile**

Dans les années 1980, les guichetiers faisaient les tâches d'ouverture de compte et de gestion des opérations financières. Ils ont « perdu » ces tâches depuis l'arrivée des conseillers financiers qui assurent maintenant cette fonction. Paradoxalement, cette évolution est en partie liée à la mise en place de la « polyvalence » avec l'informatisation des opérations. Autrefois, chaque guichetier faisait un type d'opérations : affranchissement, timbres de collection, ou comptes postaux. Les guichetiers travaillaient avec des outils et des moyens séparés. L'introduction de l'ordinateur a permis un support technologique commun de traitement des informations, favorisant la mise en place de guichets faisant toutes les opérations. Cet « enrichissement » des tâches correspond à une nouvelle division du travail avec des niveaux de responsabilité différents : les guichetiers sont amenés à réaliser un travail d'exécution (vendre un volume) au détriment d'un travail de conseil, engageant davantage leur responsabilité par rapport au client.

D'autre part, l'orientation du métier en ce qui concerne la vente a été modifiée. Les anciens ont connu un traitement égalitaire des clients avec une mission de service public tandis que les novices intègrent immédiatement la notion d'entreprise productive. Par exemple, la Poste attend des guichetiers qu'ils cèdent plus facilement à une demande hors règle (par exemple, donner un RIP sans carte d'identité), pour un client ayant un compte important car il représente « un client potentiellement rentable pour l'entreprise ». Cette obligation implicite peut être insupportable pour les anciens, tant elle entre en conflit avec les valeurs constitutives du métier et peut provoquer un risque de non-construction du métier.

#### **1.5. Modèle de conflit de la relation commerciale**

La relation commerciale serait donc à l'origine de situations critiques en raison des contradictions entre les consignes données (il faut vendre à n'importe quel prix), l'organisation du travail (file d'attente, clientèle, diversité de produits), les tâches (les moyens d'exécution, les outils), les règles (normes de production) et l'apprentissage. Le

modèle de conflit cognitif relatif à la fonction commerciale (cf. figure 4) trouverait son fondement dans la difficulté à concilier la vente basée sur une offre de produits divers et la vente basée sur le besoin du client. Le conflit émerge d'une différence de conception logique commerciale/service et d'un choix de conception personnelle par le guichetier.

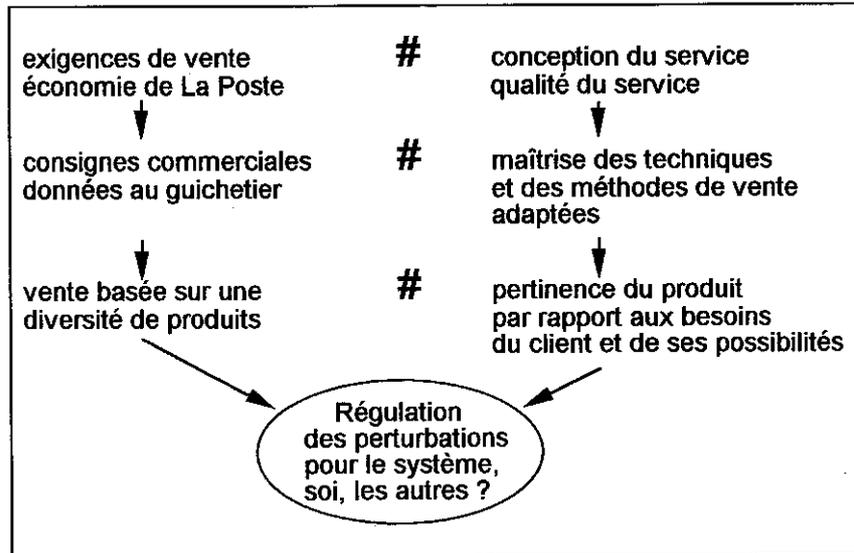


Figure 4 : Modèle de conflit des situations critiques de la relation commerciale.

On peut supposer que de tels conflits au quotidien provoquent de fortes perturbations, dont les régulations présentent un coût cognitif. D'où l'intérêt d'une analyse de ces régulations effectives par les guichetiers, tant du point de vue productif que de leur santé et de leur travail avec les autres.

## 2. Un pôle relationnel : un flou dans les consignes

La relation fait l'objet d'une prescription sur la manière d'accueillir le client, visant à assurer l'image de marque pour l'entreprise (le client est roi). Cependant l'entreprise ne définit « paradoxalement » pas des règles de gestion de la relation au-delà de l'accueil et de la politesse.

L'accueil peut se caractériser par un ensemble de prescriptions, un contrôle des guichetiers par l'entreprise et des objectifs implicites. Les guichetiers doivent accueillir le client avec politesse et courtoisie, et en même temps sont obligés de contrôler le client pour répondre à des préoccupations économiques. Il s'agit là d'un conflit de buts, relevant d'une inadéquation entre la tâche et les règles (protocole d'accueil) ou d'une inadéquation entre la tâche et l'absence de règles bien définies (relation avec le client dans le pôle contractuel).

## 2.1. Un protocole d'accueil ambigu

- Incompatibilité de la longueur de l'attente et de la qualité d'accueil

La file d'attente peut être longue et l'aménagement de la salle du public dans les bureaux de poste étudiés ne prévoit pas de chaises pour s'asseoir. La règle est que le client ne doit pas attendre plus d'un quart d'heure avant d'arriver au guichet. Cela peut sembler long pour certains (surtout en station debout). Aussi ceux-ci peuvent-ils choisir de ne pas faire la queue et revenir à un autre moment. Mais il arrive qu'en s'engageant dans la file, leur durée d'attente soit plus importante du fait de la nature des opérations. Aussi, certains clients peuvent manifester une réaction agressive vis-à-vis du guichetier. La difficulté pour le guichetier est alors de gérer le comportement du client face à cette perturbation du côté du système, et de réaliser l'accueil comme il est prescrit, mais aussi d'accomplir un certain nombre de tâche en minimisant le temps.

- Tenue vestimentaire : image de l'entreprise ou dépersonnalisation de l'accueil

Il est prévu à l'avenir que les guichetiers portent une même tenue vestimentaire pour assurer l'image de marque de La Poste. Cela existe déjà dans certaines entreprises publiques comme la SNCF, par exemple. Cette évolution vers une uniformité de la tenue vestimentaire poursuit un objectif de qualité de l'accueil pour l'entreprise, notamment avec un but implicite de « propreté » des agents. D'un point de vue sociologique, la tenue renvoie à un changement de statut pour les agents, voire à une relation de pouvoir, d'autorité. Les guichetiers disent que la tenue pourrait entrer en conflit avec la personnalisation de la relation avec les clients.

- Des scripts de comportement

- « *le BRASMA* », *sourire commercial ou accueil du client*

Les guichetiers doivent suivre une formule « bonjour M., Mme, - Regard- Attention- Sourire- Merci- Au revoir » (BRASMA), définissant le type de verbalisations et de comportements prescrits, quel que soit le client. C'est ce qu'on appelle « le sourire commercial ». Cette méthode est également utilisée chez les caissières de supermarché sous le nom de « SBAM » (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci).

Pourtant la relation avec un client s'inscrit dans une interaction en fonction de ses besoins spécifiques, de sa demande et de son attitude. Le problème est de respecter « les normes de comportement » tout en étant en relation singulière avec le client. Ces normes considèrent un client moyen dans une situation sans perturbation. Or dans la

réalité, les guichetiers n'ont pas toujours la possibilité d'appliquer ces prescriptions, car ils sont amenés par exemple à gérer le comportement du client et les contraintes du système en même temps. Avec le temps (ancienneté dans un bureau de la Poste), les guichetiers peuvent connaître les clients. Aussi, ceux-ci peuvent-ils attendre des guichetiers une relation personnalisée et non normalisée. Certains types de clientèle attendent plus particulièrement un accueil " humain " et non standardisé (par exemple, selon les guichetiers, les personnes âgées ou en situation de précarité). Le problème de la " méthode Brasma " est qu'elle est en contradiction avec la construction d'une relation adaptée aux besoins du client.

*- les formules toutes faites*

Il existe deux jours de formation sur l'accueil en cours d'emploi. Cette formation est construite sur des jeux de rôle et apporte des phrases toutes faites à dire au client. Cependant, ces formules ne sont pas forcément adaptées à la diversité des situations que rencontre le guichetier sur le terrain. Même si elles constituent un point de repère pour les agents, elles nécessitent des ajustements.

Le contexte de travail peut être défavorable à l'application de ces méthodes. Par exemple, le guichetier doit " regarder le client ". Or il doit regarder aussi son ordinateur ou divers documents pour exécuter la tâche. Cette prescription apparaît en inadéquation avec la réalisation de la tâche et les caractéristiques du guichetier. La règle ne constitue pas ici un point d'appui, ou une aide pour les guichetiers dans la recherche d'une bonne relation d'accueil. Elle peut devenir source de conflit pour les guichetiers entre suivre la procédure et maîtriser la relation.

La difficulté pour le guichetier est de choisir entre l'application des scripts (logique productive) et répondre aux attentes des clients (logique de service).

- Une évaluation des guichetiers sur l'accueil normalisé

La Poste a mis en place un système de contrôle concernant l'accueil. Les guichetiers sont évalués par des visiteurs surprises, chargés d'attribuer une note sur l'utilisation de la " méthode BRASMA ". Ce contrôle réside en une évaluation par rapport à une norme de comportement sans compter le problème déontologique. Les cadres travaillant à proximité peuvent également vérifier l'application de la " méthode ". Cette évaluation peut avoir un impact sur la mobilité et la promotion de l'agent.

Par ailleurs, la Poste fait des sondages auprès des clients (enquête à cœur - cf. annexe1) pour évaluer l'accueil au guichet. Cette évaluation repose sur des critères de

satisfaction<sup>18</sup> du client sur les formes de l'accueil, et non sur des critères plus objectifs liés à la réalisation du travail, incluant des aspects de contexte.

## **2.2. Application des règles et gestion du client, un conflit ne faisant pas l'objet de prescription**

- Incompatibilité entre la relation avec les clients et les règles de contrôle

Les guichetiers sont amenés à accueillir le client et en même temps à le contrôler dans le cadre de l'application des règles. L'émergence du conflit peut venir du contrôle du client. En effet, celui-ci peut être un habitué du bureau de Poste. Avec le temps s'instaure une relation de confiance entre le guichetier et lui, avec un assouplissement des règles de contrôle. Mais dans certaines situations, le contrôle s'impose (guichetier en remplacement ou novice, opération d'extraction d'un objet en valeur déclarée). Le conflit se résume à faire un choix entre utiliser un contrôle qui peut témoigner d'une méfiance, et concevoir un contrôle adapté à la relation avec client.

- Apprentissage du relationnel : objectif de maîtrise de l'agressivité

Il est vivement conseillé au guichetier de ne pas entrer en conflit avec le client manifestant des réactions agressives, pour assurer l'image de marque de La Poste. Cependant il n'est pas précisé comment il faut réagir, ni même les comportements ou les attitudes à adopter. En d'autres termes, le guichetier doit contenir l'agressivité du client et ne pas se laisser déborder par ses propres émotions. Or ce type d'objectif peut être source de situations critiques. En effet, certains clients arrivent au guichet, déjà énervés, avant même que la transaction ne débute, car ils en veulent surtout à l'institution. La difficulté pour les guichetiers est de se trouver en première ligne sans pouvoir répondre à cette agressivité<sup>19</sup>, et surtout sans pouvoir la neutraliser.

## **2.3. Conflit concernant l'accueil et modèle de flou de la relation avec le client**

Le pôle relationnel de la tâche de service se caractérise par des règles bien définies sur l'accueil du client et une absence de règles concernant la gestion de la relation. Ces deux aspects définissant la logique relationnelle peuvent être à l'origine de situations critiques. Ce conflit se résume à une non prise en compte de la diversité des clients dans la prescription de l'encadrement (accueil standard) et en même temps à une non

---

<sup>18</sup> par exemple, le client doit donner son avis sur les items suivants « les employés sont toujours polis : ils disent toujours bonjour et au revoir », « les employés sont aimables et souriants ».

définition de règles concernant la relation avec le client (gestion de son comportement par rapport à l'application des règles). L'organisation du travail (tenue, file d'attente) et la formation (scripts de comportement) renvoient à un caractère obligatoire, qui cache toute une partie implicite. Le modèle de conflit relatif à la fonction d'accueil (cf. figure 5) peut se résumer par une difficulté à concilier l'application des verbalisations et comportements prescrits basés sur un modèle du « client-type » et l'accueil adapté aux besoins du client (logique de service).

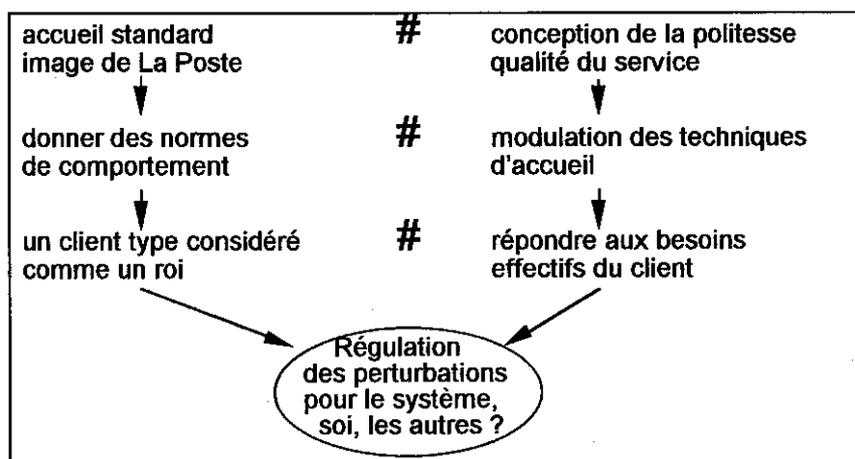


Figure 5: Modèle de conflit des situations critiques d'accueil du pôle relationnel

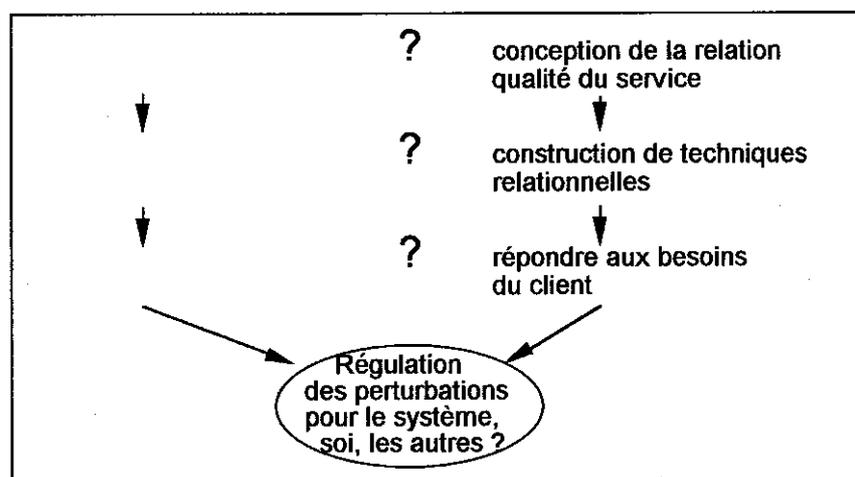


Figure 6: Modèle de flou des situations critiques dans la logique relationnelle

Le modèle de flou de la relation (cf. figure 6) avec les clients peut se résumer à des difficultés éprouvées par les guichetiers du fait d'une absence de règles définies, servant de référence pour réguler les situations critiques. En d'autres termes, le déséquilibre peut être lié à des marges de manœuvre importantes dans cette logique relationnelle.

<sup>19</sup> Durant « l'affrontement », « chacun des partenaires est soudain convaincu que l'autre le remet en cause personnellement, chacun attribuant à l'autre l'échec de la transaction » (Davezies, 2000).

Aussi, se demande-t-on comment les guichetiers trouvent les moyens de résoudre ce conflit d'accueil par des régulations portant sur le système, soi ou/et les autres et comment ils répondent au flou du relationnel.

### **3. Le pôle contractuel : des contraintes à gérer, source potentielle de conflits internes ou avec « la clientèle »**

La relation contractuelle avec le client comporte les tâches administratives de contrôle par l'utilisation de moyens techniques (ordinateur, caisse, imprimés) et des règles (procédures). Ce pôle contractuel est ancien dans le métier de guichetier, mais a évolué avec l'organisation du travail, avec les artefacts, les instruments et sur les règles.

Contrairement au pôle commercial et relationnel, ce pôle est davantage source de gêne que de conflits de but. En d'autres termes, il n'est pas source en lui-même de situations critiques mais pose un problème de « conception du travail » pour tenir la fiabilité par rapport au client, dans un temps raisonnable (consignes). Ce qui conduit effectivement à des astreintes supplémentaires pour le guichetier, et celles-ci peuvent entraîner des situations critiques avec le client (notamment par rapport aux pôles commercial et relationnel).

#### **3.1. Des améliorations des conditions de travail sous estimant les nécessités d'un travail collectif**

- *La répartition du temps de travail peut devenir une source de pression temporelle*

La pause est un élément important de l'organisation temporelle. Normalement la pause est réglementée, sur une période d'une heure l'après-midi, de 15h30 à 16h30 (soit environ 15 minutes par guichetier). Or le temps de fermeture et d'ouverture du poste<sup>20</sup> n'est pas compté dans les 15 minutes, ce qui réduit le temps réel de pause. Le dernier guichetier à prendre sa pause ne peut parfois pas la prendre. D'autre part, cette organisation fixe des horaires ne permet pas de gérer la file d'attente. Si chaque guichetier fait sa pause, sans tenir compte de la file d'attente, cela peut augmenter le nombre de personnes dans la file, si celui-ci était déjà important. La pression temporelle est alors plus forte pour le restant de l'équipe.

---

<sup>20</sup> A chaque fermeture de guichets, les guichetiers doivent clôturer leur ordinateur (fin de vacation) et fermer leur sous-caisse.

- *La séparation des fonctions nuit à une vue d'ensemble du système*

Depuis la séparation des fonctions entre les services postaux et les services financiers, les guichetiers ont été astreints à choisir un statut : guichetier, comptable, caissier, cabinard ou manutentionnaire courrier. Cette évolution des fonctions s'est traduite par une séparation de l'espace de travail entre les guichetiers et les facteurs, entraînant moins d'interactions entre les deux métiers et une connaissance moins précise du travail de l'un et de l'autre. Cette séparation des fonctions risque de provoquer une représentation partielle du système et du fonctionnement global de la Poste. Cette difficulté peut entraîner alors l'émergence de situations critiques : ne pas pouvoir répondre aux réclamations du client, ne pas pouvoir anticiper les problèmes à résoudre au guichet pour un meilleur fonctionnement du système. Par exemple, lors d'une demande de changement d'adresse, le guichetier doit faire remplir un imprimé au client. Mais ce formulaire ne prévoit qu'un changement d'adresse au niveau de la boîte postale et non au niveau des produits financiers de la Poste (chéquier, carte, etc.). La difficulté pour le guichetier est d'anticiper le besoin du client et de l'orienter vers les services financiers, ou de répondre directement à la demande, parce qu'il connaît cette séparation. Dans cette situation, il y a une inadéquation entre la tâche et les règles.

- *La séparation guichetier-client, une mesure d'hygiène et de sécurité qui peut provoquer des problèmes de compréhension avec le client mais qui favorise le travail collectif*

L'évolution actuelle de la Poste tend vers une nouvelle configuration de l'espace : de bureau avec vitre séparant l'espace guichetier-client à des bureaux ouvrant à un espace commun. Cette évolution est surtout orientée vers les bureaux de ville et de centre ville. Elle apparaît moins probable dans les bureaux de banlieue et de province, considérés comme « zones sensibles ».

La vitre est considérée par les agents comme un moyen de protection contre les agressions. Cependant elle pose des problèmes de compréhension tant du côté du guichetier que du client. Elle oblige parfois à faire répéter la demande et peut être source d'erreurs. Pourtant, « à l'abri » de cette séparation, le travail collectif peut trouver des conditions favorables à son élaboration, alors qu'il peut être empêché par l'ouverture des bureaux.

- *la file d'attente commune répartit les clients entre guichetiers mais les rend interdépendants*

La file unique implique une gestion collective du flux, a contrario de plusieurs files, car dans la file unique, le client avance seulement quand un guichet quelconque se libère. La pression sur le guichetier est moindre car il peut prendre plus de temps pour servir le client (Joseph, 1998). Cependant la file d'attente unique rappelle à l'agent qu'il n'est pas seul et qu'il est tenu de recevoir les usagers dans des délais tolérables. Il le rend interdépendant de ces collègues de travail.

- *La centralisation de la caisse en back office pour raison de sécurité entraîne des pertes de temps dans la gestion de la file d'attente*

La manipulation de l'argent à la Poste est soumise à une réglementation. Chaque guichetier a une sous-caisse et vient se réapprovisionner régulièrement à la caisse. Ceci occasionne beaucoup de déplacements et de changements de postures assis-debout durant une journée de travail. Par ailleurs, chaque mouvement de fonds est inscrit sur un formulaire (feuille verte) et une tâche du guichetier consiste à contrôler l'argent qui sort de la caisse et qui entre dans sa sous-caisse. Cependant ces règles de manipulation de l'argent peuvent provoquer selon le contexte de travail des situations critiques : tout déplacement peut entraîner une augmentation de la file d'attente et la dégradation de la relation de service avec le client (risque de conflit, risque d'erreur).

Par exemple, une règle veut qu'il n'y ait pas plus de 20 000 francs en sous-caisse pour des raisons de sécurité. Sans omettre la légitimité de cette règle concernant la sécurité, le jour du paiement des allocations, où il y a beaucoup de retraits, elle engendre deux à trois fois plus de déplacements à la caisse centrale pour se réapprovisionner en argent. La non prise en compte des modifications de l'environnement de travail (jour des allocations) dans l'application de la règle, alors que celles-ci sont prévisibles, fait que cette situation devient critique.

Par ailleurs, cette tâche de réapprovisionnement d'argent à la caisse se fait à l'arrière et nécessite un temps d'interaction avec le caissier, ce dernier étant plus ou moins disponible (situation d'interdépendance).

### **3.2. L'utilisabilité des artefacts, des instruments et des outils de travail comme sources de perturbations dans la gestion temporelle de la clientèle**

La relation contractuelle est marquée par deux artefacts : l'ordinateur et les documents administratifs. Le contexte d'utilisation de ces artefacts lors de la transaction avec le

client peut provoquer des situations critiques. L'objectif est de montrer que les consignes et les moyens techniques posent des problèmes de compatibilité. Il s'agit d'un conflit entre l'application de la procédure par rapport à l'utilisabilité de l'ordinateur et des documents, et l'obligation implicite d'« aller vite ».

### 3.2.1. L'utilisabilité de l'ordinateur

Le passage à l'ordinateur a marqué une évolution dans le métier de guichetier. Il a simplifié les tâches de calcul qui s'effectuaient manuellement par le passé. La charge mentale est moindre. Cependant son utilisation peut provoquer de nouvelles difficultés dans la relation de service. La difficulté pour le guichetier est de gérer temporellement ces dysfonctionnements (problèmes de fonctionnement intrinsèques) et les réactions agressives ou de non-compréhension du client occasionnées par ces perturbations (problèmes extrinsèques).

#### **a) problèmes de fonctionnement intrinsèque**

- **lenteur**

- *une durée trop longue de l'impression lors de retrait*

La procédure de retrait sur un livret se déroule en plusieurs étapes. Le guichetier doit passer le livret dans l'imprimante, puis le bordereau SF35. Il signe le livret et le rend au client avec le bordereau imprimé. Le client signe le bordereau. Le guichetier décrit ensuite la pièce d'identité sur le bordereau signé. Il rend la moitié (partie récépissé) au client et lui donne l'argent. La durée d'impression est d'environ 1minute lorsque l'on passe le livret puis le bordereau dans l'imprimante. Le client et le guichetier peuvent s'impatienter et la file d'attente peut augmenter.

- *l'obligation de discrétion sur les soldes*

Les guichetiers doivent contrôler le solde du client et imprimer un bordereau pour le lui indiquer. Ce solde apparaît directement sur l'écran de l'ordinateur. Mais étant donné la lenteur de l'ordinateur, les guichetiers peuvent le dire oralement au client, plutôt que de l'imprimer, pour gagner du temps. Or, malgré le guide file qui a amélioré la confidentialité, la résonance entre la partie guichet et la salle publique fait que les clients, dans la file d'attente, peuvent parfois entendre la réponse du guichetier.

- *impression des étiquettes en commande séparée*

Lors de l'impression d'étiquettes, la programmation de l'ordinateur ne permet pas d'en commander plusieurs à la fois. Aussi le guichetier doit faire quatre fois la manipulation sur l'ordinateur pour imprimer quatre étiquettes, qu'elles soient du même prix ou à des prix différents. Ceci allonge le temps de transaction avec le client et peut provoquer une augmentation du nombre de personnes en file d'attente.

- **gestion des erreurs**

Le guichetier ne peut pas revenir sur une erreur (par exemple faire un versement au lieu d'un retrait), il doit tout effacer et reconstituer un nouveau lot informatique. Cette conception de l'ordinateur peut favoriser l'émergence de situations conflictuelles avec le client, liées à l'augmentation du temps de traitement de la transaction. Par exemple, le client devient agressif parce qu'il estime que le guichetier est incompetent pour utiliser l'ordinateur, alors qu'il s'agit d'une rigidité du système informatique.

De plus, le risque d'erreur est d'autant plus fort aujourd'hui qu'il n'y a plus de possibilité de revenir sur le système informatique. La fermeture de caisse a lieu tous les jours à la fin de la vacation. Elle indique les erreurs du guichetier dans la manipulation d'argent. Par le passé, il était possible d'entrer dans le système pour corriger d'éventuelles erreurs avant de clore.

- **pannes**

Les pannes d'ordinateurs sont peu fréquentes, mais augmentent les difficultés relatives à la tâche. Il n'y a pas d'indications pour informer le client de la panne, et le passage en manuel est réservé aux personnes ayant ouvert un compte dans le bureau. Remplir les formulaires à la main est plus coûteux pour le guichetier en termes de charge cognitive et mentale et de temps. L'impossibilité de répondre à la demande du client relèverait davantage du coût psychique.

D'autre part, les bourrages sont fréquents dans l'imprimante à cause de l'utilisation de la touche F1 au moment de la commande de l'impression par l'ordinateur, ce qui peut produire une erreur de caisse (opération enregistrée sur ordinateur et non en caisse). Cependant il est demandé aux guichetiers d'imprimer des étiquettes pour éviter les manipulations de timbres (objet d'inventaires périodiques lors du contrôle de la caisse).

### **b) problèmes de fonctionnement par rapport à la demande du client**

- *traitement séquentiel versus massé des demandes*

La manière dont le client présente ses demandes au guichetier peut être variable : il énonce l'ensemble de sa demande dès le début de l'interaction ou une partie seulement, ou encore l'énonce au fur et à mesure que le guichetier exécute. Or il est conseillé et recommandé, notamment lors de la formation en salle, de réaliser les opérations les unes après les autres. Cependant l'ordinateur offre la possibilité de faire un traitement global de la demande du client. Aussi, sont-ils amenés à faire des choix sur la manière dont ils vont réaliser la tâche. En prenant la possibilité d'une exécution globale des opérations, une difficulté pour eux est de ne pas clôturer le lot avant d'en avoir complètement terminé avec le client. Une autre est de faire comprendre au client cette possibilité offerte par l'ordinateur<sup>21</sup>. Il s'agit d'une gêne pour suivre la logique de l'ordinateur.

- *traitement séquentiel des clients selon les opérations administratives*

Le client peut avoir préparé le bordereau de recommandé avant d'arriver au guichet, ou au contraire, il le remplit durant la transaction avec le guichetier. Les imprimés ne sont plus en libre service. Cette action du client peut prendre du temps. Il peut se mettre sur le côté tandis que le guichetier sert un autre client. Or la règle veut que le guichetier s'occupe d'un client après l'autre, car la programmation de l'ordinateur ne prévoit pas de mettre une opération en attente. Aussi, les guichetiers peuvent être gênés par cette procédure de traitement de demandes (logique ordinateur), pour servir rapidement les clients.

- *faible capacité par rapport à la charge de traitement des allocations*

La capacité de traitement de l'information par l'ordinateur est trop faible pour contenir tous les versements des allocations le même jour. Aussi le paiement des allocations se fait-il sur plusieurs jours, créant une inégalité de traitement de la demande de retrait pour les personnes en situation de précarité. Les guichetiers doivent assurer une qualité de service alors que, dans ce cas précis, c'est le système informatique qui pose problème. De plus, il n'a pas été envisagé de partenariats avec les organismes d'action sociale pour indiquer le jour exact du versement au client. C'est pourquoi la population en précarité vient le même jour, en début de mois, et le guichetier réalise plusieurs positions (demande du solde sur le compte) qui n'aboutiront pas sur un retrait, car l'argent n'a pas encore été versé. Au-delà du refus et de la perte de temps, cette difficulté peut provoquer une situation difficile avec le client, qui est dans le besoin d'argent. Il s'agit de

---

<sup>21</sup> parfois le client est dans une logique séquentielle de présentation de ces demandes.

gérer une contradiction entre les moyens d'exécution des tâches et le traitement des populations en situation de précarité.

### 3.2.2. L'utilisabilité des documents administratifs : des ambiguïtés de présentation des informations

Les difficultés d'utilisation des fichiers, et les difficultés d'usage des documents, peuvent entraîner des situations critiques du fait d'une augmentation du temps de traitement de la demande, et provoquer des situations conflictuelles avec le client. Par exemple, le guichetier ne va pas trouver tout de suite la fiche de procuration dans le paquet de fiches serrées. Il va refuser de servir le client, qui va se mettre en colère du fait d'une information erronée.

Par ailleurs, le client peut avoir du mal à remplir les imprimés. Ceci peut être dû non seulement à des difficultés de compréhension de sa part pour diverses raisons, mais surtout à la présentation des imprimés, qui n'est pas simple pour un client non averti. Par exemple, les guichetiers doivent faire signer le client sur le bordereau SF35 de retrait d'argent. Or l'emplacement pour la signature sur le bordereau n'est pas facile à trouver : il est centré sur le côté gauche, sur la partie supérieure de la feuille (cf. annexe2.). Cette partie du bordereau, impliquant une signature du client, est importante car elle sert de preuve comptable pour justifier un retrait en cas d'erreur, lors d'une réclamation. Or les clients sont habitués pour d'autres documents administratifs à signer en bas de la feuille et non en haut à gauche. Aussi lorsque le client signe en dehors de la case prévue, le guichetier peut se retrouver avec une preuve de retrait non signé, bien qu'il ait vu le client signer, puisque la moitié revient au client. La difficulté pour le guichetier est donc de vérifier que le client a signé au bon endroit.

L'ambiguïté de présentation de l'information relative à l'utilisabilité du formulaire SF35 peut augmenter le risque d'erreur pour le guichetier en fonction du comportement du client.

### 3.3. Des règles contractuelles hétérogènes

Depuis la réforme de 1991, une modification de la réglementation administrative pour répondre aux exigences commerciales s'est traduite par une absence de renouvellement du guide officiel<sup>22</sup>, document qui relatait toutes les consignes et procédures pour les

---

<sup>22</sup> Par exemple, pour le retrait sur livret, il est écrit à la rubrique 116A : « un retrait ne doit pas avoir pour conséquence de ramener l'avoir du livret à une somme inférieure à 1F. Les retraits peuvent être obtenus

opérations postales et financières. Cette évolution de la réglementation a produit l'émergence de règles locales et une hétérogénéité dans la connaissance et l'application du règlement.

### 3.3.1. Sous la règle, des obligations implicites non reconnues

- *« adapter la règle »*

La Poste demande aux guichetiers « d'être rapide<sup>23</sup>, sans erreur » et « d'assurer la qualité de la relation de service », c'est-à-dire de répondre à la demande du client malgré les aléas. Les directives des cadres aboutissent parfois à des contradictions et une ambiguïté des règles. Nous prendrons deux exemples :

- pour éviter les faux billets, la règle interdit d'échanger des billets contre des pièces de monnaie sauf lorsque le client veut acheter des timbres au distributeur pour améliorer la qualité de service. Aussi, la réponse varie selon la demande du client. Or le client peut modifier sa demande au cours de l'interaction, voir « ruser » avec la règle. Les modalités d'application de la règle apparaissent alors fragiles et peuvent provoquer l'émergence d'une situation conflictuelle avec le client.

- la règle « vérifier la pièce d'identité pour tout retrait ». Les guichetiers s'aperçoivent très vite qu'appliquer cette consigne est source de difficultés : le client est connu et a l'habitude de ne plus présenter ce document, le client n'a pas les pièces demandées par l'administration pour justifier de son identité,... L'encadrement « tolère » qu'en cas de file grande les guichetiers simplifient la procédure de contrôle du client, mais il ne précise pas les critères de ces ajustements.

- *une gestion normative de l'erreur*

La gestion des erreurs par l'encadrement se réalise par une sanction du guichetier concerné et par un rappel de la norme auprès du groupe de travail.

- Des erreurs dans le traitement des demandes aboutissent parfois à des réclamations du client. Le procès verbal a lieu dès que le client fait une réclamation. Le guichetier doit fournir une réponse écrite au procès verbal sur les motifs de l'erreur. Le caractère de sanction individuelle de celui-ci ne permet pas au guichetier de revenir sur les mécanismes conduisant à l'erreur. Mais il l'invite plutôt à se retrancher derrière des explications « naïves » et à considérer son comportement comme responsable de

---

dans tous les bureaux de poste. Le paiement a lieu sur justification d'identité (pièces indiquées à la rubrique 57). En cas de retrait intégral, le livret annulé est laissé entre les mains du titulaire. »

<sup>23</sup> Chaque opération a fait l'objet d'une définition d'un temps moyen d'exécution. Les guichetiers sont parfois chronométrés et évalués au guichet à partir de ces normes par des inspecteurs de la direction.

l'erreur. Car la justification d'une erreur peut avoir un impact sur la non mobilité-promotion de l'agent, et notamment pour les agents d'Ile-de-France en ce qui concerne le retour en province.

- L'encadrement réagit en formulant de façon officielle la règle à suivre à l'ensemble de l'équipe sans constituer un lieu d'échanges entre les guichetiers sur les difficultés à l'utiliser et les raisons de l'erreur. L'officialisation des règles sert sans doute à dissiper, du moins temporairement, ce que les agents ressentent comme un « flou de prescription » dans la réalisation de la tâche. Mais une telle reformulation de la norme s'inscrivant dans une relation de cause à effet (erreur de traitement/ notification de la règle) esquivent la véritable interrogation des agents sur la manière d'appliquer la règle en fonction du contexte (les moyens à employer).

La manière dont est gérée une réclamation par l'encadrement, notamment par rapport aux procès verbaux et à la réofficialisation des règles, peut entraîner des situations critiques : une situation conflictuelle avec le client, mais aussi le même risque d'erreur à l'avenir, car le problème n'est pas résolu.

- *des prises de responsabilité non reconnues*

La responsabilité du poste est augmentée par la mobilité importante chez les cadres. Cette instabilité de la hiérarchie risque de provoquer des situations critiques. Durant ces situations d'attente, les guichetiers développent des stratégies individuelles pour adapter les règles au contexte de travail. Les collectifs peuvent participer aussi à l'évolution de leur objet de travail. Ils développent des objectifs vis-à-vis du client et élaborent des règles de métier. « Les moyens du travail traduisent simultanément des relations sociales qui définissent les conditions de travail. Ils s'inscrivent dans des genres de situation professionnelle qui impliquent les travailleurs dans une distribution socialement réglée du travail sur l'objet » (Clot, 1999). L'arrivée d'un nouvel encadrant peut aller à l'encontre de cette construction collective et des stratégies individuelles, i.e. remettre en cause les différentes prises de responsabilité.

### 3.3.2. Intégration du règlement : une hétérogénéité des connaissances et des pratiques

- *Décalage entre la formation en salle et « sur le tas »*

La formation en salle pour les titulaires aborde les questions de réglementation, mais l'intégration de la réglementation de la Poste demande un temps d'acquisition à long terme. D'une part, les règles sont nombreuses et leur mémorisation représente un effort

important pour le guichetier. D'autre part, la manière d'appliquer les règles dans l'activité nécessite des ajustements. La formation « sur le tas » des agents contractuels<sup>24</sup> se fait en doublure durant quelques jours. Le temps de doublure n'est pas jugé suffisant par ces agents pour permettre une connaissance et une utilisation aisée de la réglementation.

- *Des difficultés d'interruption pour les anciens*

Les agents novices sont donc amenés à solliciter les guichetiers plus expérimentés pour réaliser leur tâche. Ces multiples interruptions dans le travail reviennent pour les anciens à gérer des tâches interférentes, sources d'erreurs avec les clients, ce qui rend plus difficile la relation de service. Par exemple, mal entendre le nombre de timbres demandés, se tromper dans le rendu de la monnaie, enregistrer une lettre recommandée avec accusé de réception au lieu de sans accusé. Le guichetier ancien se trouve confronté à une double opération à faire, à reformuler la demande, à s'excuser auprès du client.

- *risque de non-construction du métier*

Les difficultés des agents contractuels à propos de l'utilisation de la réglementation peuvent être augmentées lorsque le turn-over ou l'absentéisme sont élevés. L'équipe est confrontée à la nécessité de former sur le tas sans arrêt de nouveaux arrivants pour un « retour sur investissement » pratiquement nul puisque la plupart ne reste pas à la Poste. La non résolution de la situation à long terme peut être source de difficultés en matière d'efficacité et d'efficience. Le manque de stabilisation des équipes ne favorise pas la construction d'une harmonie par rapport aux règles (cf. chapitre 6). « Le genre professionnel se différencie du référentiel opératif commun par la prise en compte de l'histoire du collectif, de l'expérience même du collectif, qui semble se reconfigurer sans cesse au cours des évolutions des contraintes de travail. » (Clot, 1999).

L'hétérogénéité des connaissances, et des pratiques d'utilisation des règles, peut s'expliquer par un manque de temps de réflexion, de recul par rapport à l'action. Ce temps serait nécessaire pour l'intégration du règlement et pour en comprendre le sens. Accéder au sens des règles, est nécessaire pour les adapter à la relation de service avec le client. En effet, il faut connaître le règlement pour pouvoir le contourner de façon efficiente. L'application des règles, sans avoir la possibilité d'accéder au sens de ces règles, crée une astreinte supplémentaire dans la réalisation de la tâche par les

---

<sup>24</sup> les nouveaux recrutés de la Poste sont avec ce type de contrat de travail, depuis l'arrêt des concours administratifs dans cette entreprise.

guichetiers. Ainsi s'interroge-t-on sur les façons dont se transmettent les règles, et dont elles sont partagées collectivement.

### 3.4. Modèle de gêne dans la relation contractuelle

La relation contractuelle peut être à l'origine de situations critiques lorsqu'il y a une gêne dans l'exécution de la tâche, produite par la prescription de l'encadrement (aller vite, sans erreur), l'organisation du travail (temps, espace, caisse), les instruments (ordinateur, imprimante, formulaire), et la formation (hétérogénéité des règles). A la différence du pôle commercial et relationnel, il n'y a pas de différences réelles de buts (conflit de but) concernant cet aspect des outils et des règles du pôle contractuel.

Cependant le contrat par rapport au client induit un conflit entre les exigences contractuelles et les exigences relationnelles. Dans ce cas, la prescription concernant la gestion des conflits est floue et large et ne fait pas l'objet de consignes ou de règles, tout comme dans le pôle relationnel.

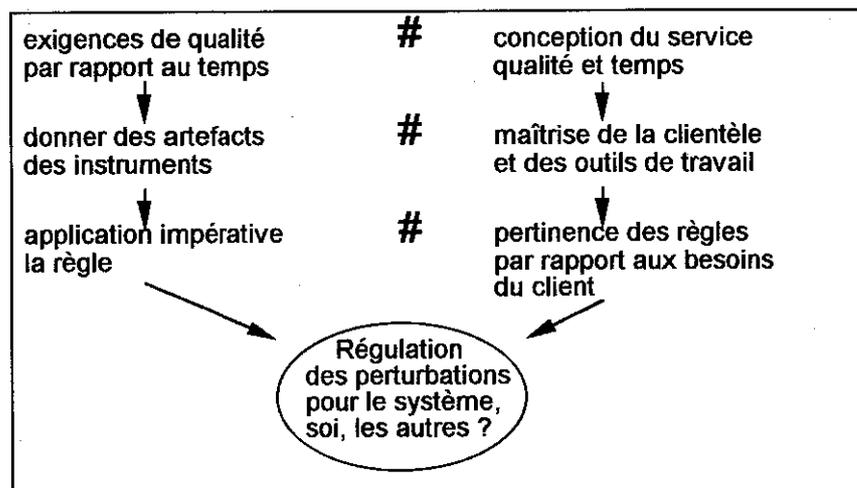


Figure 7 : Modèle de gêne dans la relation contractuelle

Le modèle d'inadéquation entre les consignes (qualité/temps) et les moyens techniques, relatif à la relation contractuelle (cf. figure 7) désigne une difficulté pour concilier l'application stricte des règles basées sur l'utilisation des artefacts et des instruments et, l'application plus souple des règles basée sur un modèle de pertinence des règles par rapport aux outils de travail et aux besoins des clients. Notre analyse de l'activité portera ultérieurement sur la manière dont les guichetiers régulent ces inadéquations du contexte d'utilisation des règles et des artefacts par une gestion de soi, du système et des autres.

#### **4. La nécessité de gérer de probables situations critiques ?**

Cette première analyse de la tâche selon les trois pôles permet de dresser un inventaire (cf. tableau 1) des situations critiques.

Nous classons les situations critiques en trois catégories :

- celles ayant leur source dans un conflit de buts ; la tension provient d'un ajustement non autorisé ou d'un échec des régulations. Ces situations critiques concernent surtout le pôle commercial de la tâche de service, qui se caractérise par des différences de conception commerciale/service
- celles issues d'un problème de « conception du travail » conduisant à des astreintes supplémentaires dans la réalisation de la tâche, i.e. relatives à l'impossibilité de réguler par les moyens de travail, les consignes et les règles qui sont donnés. Ces situations critiques relèvent surtout du pôle contractuel de la tâche de service.
- celles ayant pour origine une possibilité large d'action sans règles préalables, posant le problème de l'acquisition de l'expérience pour construire des régulations. Ces situations pouvant devenir critique relèvent essentiellement du pôle relationnel (sauf pour l'accueil) et du lien entre pôle contractuel et relationnel.

De plus, l'interaction entre les trois pôles crée en elle-même des perturbations<sup>25</sup>, qui empêchent le déroulement de la procédure nominale et qui créent des conflits pour les guichetiers, vis-à-vis de la réalisation de la tâche et de la gestion du client. Il existe des contradictions entre les trois pôles de la tâche qui peuvent provoquer le passage d'une situation plus ou moins régulée à une situation critique. Par exemple vendre une enveloppe préimprimée quand le client n'en demande pas mais admet le besoin suite à la sollicitation du guichetier ne pose a priori pas de problème. Mais lorsque le client est connu du guichetier comme n'ayant pas les ressources pour se l'acheter (situation de précarité), ceci pose des difficultés pour la gestion d'une relation commerciale et d'accueil du client. Cette difficulté est augmentée par les conditions d'exécution de la tâche quand les enveloppes préimprimées se vendent par paquet et non à l'unité. Les interactions entre les trois pôles entraînent des situations critiques parce qu'ils sont combinés dans la tâche de service.

On retrouve cette idée d'un plateau seuil entre situation régulée et critique, lorsque l'augmentation de la charge de travail provoque une limitation des ressources des opérateurs (Kaalsbeck, 1965; Amalberti, 1996). Le coût cognitif issu des situations

---

<sup>25</sup> Les perturbations sont définies comme une irrégularité dans le fonctionnement d'un système.

critiques est élevé. Autrement dit, les conséquences des situations d'activité critiques sont plus ou moins lourdes. Ce coût cognitif ne relève pas uniquement de la quantité d'information à traiter mais des contradictions entre différentes sources d'informations et de décision à prendre.

D'une manière générale, les situations critiques peuvent être liées à trois éléments :

- la nature des contradictions de l'activité de service avec le client
- les difficultés de mise en œuvre de régulations permettant d'assurer la production et de préserver sa santé
- la déstabilisation de la construction des compétences et la fragilisation des modalités de d'apprentissage du métier.

Notre objectif de recherche sera de comprendre, à partir de cette identification des facteurs de situations critiques, les manières de les réguler individuellement et collectivement. Ce choix s'inscrit évidemment dans une perspective d'action de transformation visant à diminuer les situations critiques.

Tableau 1 : Sélection de situations critiques en fonction des types de perturbations dans les trois pôles de la tâche en caractérisant les exigences et les difficultés rencontrées

La tâche de service	Types de perturbations	Situations critiques de référence	Exigences (par rapport aux règles)	Difficultés
Pôle commercial	conflit de buts: inadéquation entre tâche et règles	choix du tarif d'envoi du courrier	le guichetier doit proposer le tarif le plus cher au client, soit en chronopost ou colissimo quand il demande d'envoyer un courrier urgent	le tarif ordinaire affrète le courrier avec les mêmes délais que le tarif colissimo
	conflit de buts: inadéquation entre tâche et règle	vendre des enveloppes préimbrées	Le guichetier doit vendre des enveloppes préimbrées quand demande d'affranchissement	le client a déjà son courrier sous enveloppe et n'en a pas besoin immédiatement
	conditions externes de réalisation de la tâche	vendre des timbres de collection	Le guichetier doit vendre des timbres de collection quand demande d'affranchissement (un stock à écouler par guichetier durant la période de campagne)	vente de timbres de collection par carnet et non à l'unité, liée à la programmation de l'ordinateur document ne présentant pas de prédecoupage
Pôle relationnel	diversité des clients : inadéquation entre tâche et comportement du client (attente et besoin).	accueil normalisé du client	utilisation de la méthode BRASMA pour tous les clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le client est connu</li> <li>- le client est une personne âgée</li> <li>- le client est en situation de précarité (demande et attente d'un accueil personnalisé)</li> </ul>
	conflit de buts: inadéquation entre tâche et règles	accueillir et contrôler le client en veut à l'institution	-utilisation de la méthode BRASMA - vérifier pièce d'identité dans le cas de retrait:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne pas pouvoir adapter l'accueil pour contrôler du client (ex : habitué du bureau)</li> </ul>
	inadéquation tâches et règles et problèmes de conditions externes de réalisation de la tâche	secret contexte de discrétion, utilisation de l'ordinateur	le guichetier doit contenir son agressivité face au client, pour assurer l'image de marque de l'entreprise prendre une réclamation Or l'ordinateur doit imprimer un bordereau. La possibilité d'avoir le solde à l'écran. La procédure habituelle est donc de dire au client le solde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne pas pouvoir neutraliser l'agressivité</li> <li>- séparation des fonctions</li> <li>- absence de relais par l'encadrement</li> </ul>
conditions externes de réalisation de la tâche				résonance dans la salle du public présence d'un public derrière le client.

Pôle contractuel	contraintes, gêne par les outils de travail et les règles : inadéquation tâche (consigne « aller vite, sans erreur ») et moyens d'exécution (artefacts, procédures)	<p>traitement de plusieurs demandes sur l'ordinateur</p> <p>Dépôt de lettre recommandée et modes d'utilisation de l'ordinateur</p> <p>Demande de retrait de prestation sociale et faible capacité de l'ordinateur</p> <p>Durée de l'impression et application de la procédure de retrait</p> <p>Signature du bordereau de retrait et pièce comptable</p> <p>La remise de chèque des imprimés</p> <p>Vérifier la pièce d'identité pour tout retrait</p>	<p>- faire une opération après l'autre pour un même client</p> <p>- le client doit venir au guichet pour avoir l'imprimé (pas de libre service) et doit remplir l'imprimé. Il peut se mettre sur le côté du guichet pour le faire.</p> <p>- donner l'argent quand le client est solvable</p> <p>- le montant minimum du retrait est de 200 F</p> <p>- l'impression du document est la première étape de la procédure de retrait. Le guichetier doit ensuite signer le livret, faire signer le client sur le bordereau, décrire la pièce d'identité sur le bordereau signé, donner le bordereau rempli, le livret et l'argent</p> <p>- le client doit signer dans la case correspondante à la pièce comptable</p> <p>- le client doit remplir de sa main l'imprimé de remise de chèque</p> <p>il faut écrire sur le bordereau de retrait l'ensemble des éléments inscrits sur la pièce d'identité</p>	<p>l'ordinateur donne la possibilité de faire une opération globale sur un même lot informatique</p> <p>-l'ordinateur fonctionne par lot et ne donne pas la possibilité de mettre en attente une opération (traitement séquentiel)</p> <p>- l'ordinateur n'indique pas au guichetier si le paiement de la prestation a été viré</p> <p>la durée de l'impression est élevée, le client et le guichetier peuvent s'impatienter</p> <p>la forme et la présentation du bordereau sont compliquées, le guichetier peut avoir une preuve sans signature, bien qu'il ait vu signer le client</p> <p>- la file d'attente est grande</p> <p>- la file d'attente est grande</p>
------------------	---	--	--	---

### **Synthèse**

La relation de service des guichetiers se caractérise par trois pôles de la tâche : commercial, relationnel, contractuel. Chacun de ces pôles a subi des évolutions pouvant provoquer l'émergence de contradictions dans la réalisation de la tâche de service avec le client.

Les situations critiques se caractérisent par des difficultés d'interaction entre trois éléments combinés :

- les composantes de la tâche, l'organisation du travail, l'environnement, le contexte de travail
- les composantes des régulations de l'activité de travail avec deux niveaux :
  - premier niveau : les régulations individuelles relatives à la construction de l'expérience, relationnelle mais pas seulement, avec certaines fragilisations vis-à-vis des contraintes, des apprentissages d'outils réglementaires et des contradictions service/commerciale
  - deuxième niveau : le rôle des régulations collectives vis-à-vis de la production, de la qualité et de la protection des salariés en difficultés, caractérisés par des modalités de construction du collectif de travail et la relation à l'encadrement.

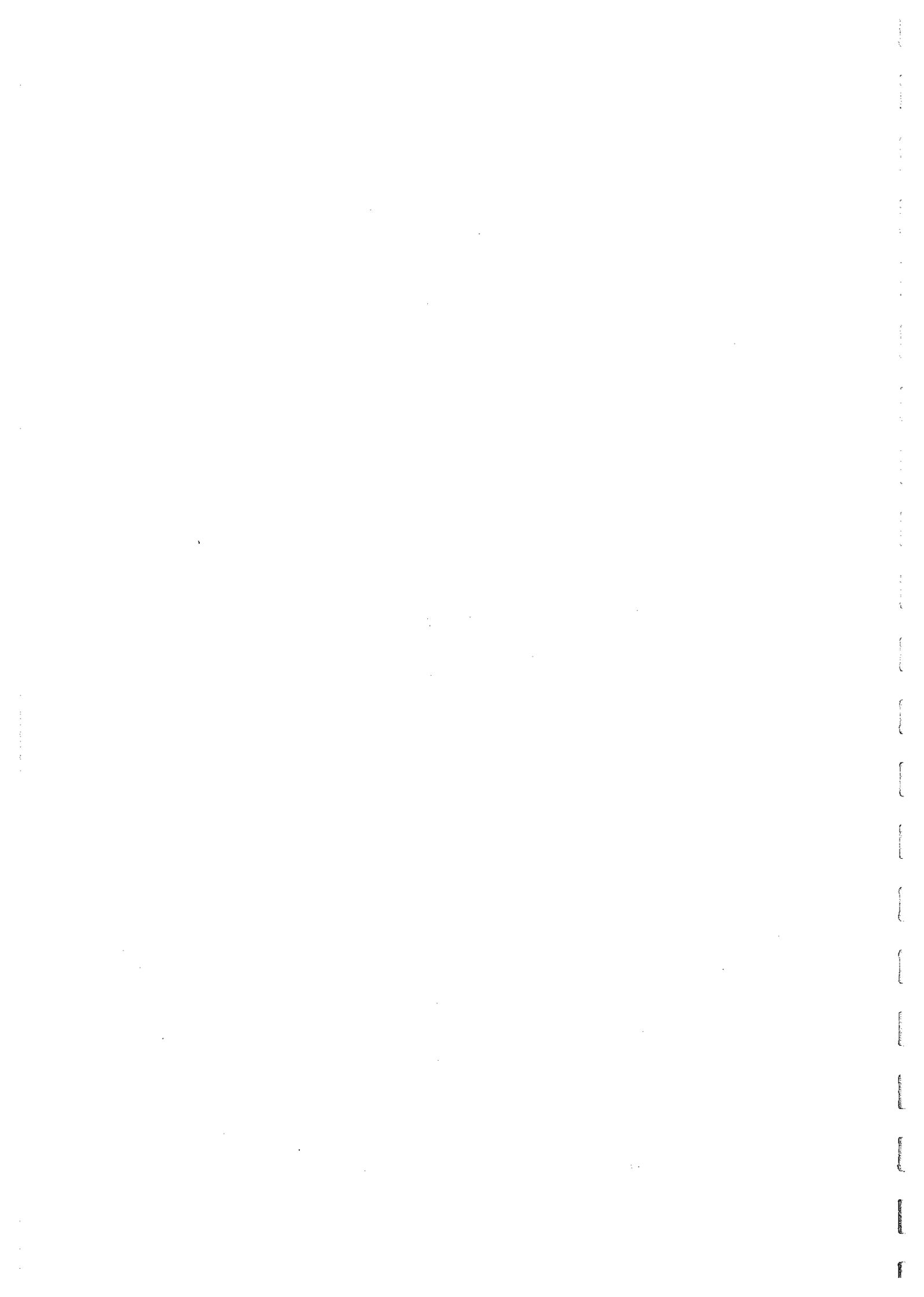
A ces deux niveaux, le rapport à la règle fera l'objet d'une attention particulière.

- le client : coopérant mais aussi fragilisateur des régulations.

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les guichetiers développent des moyens pour résoudre les conflits de but et les exigences contradictoires par des ajustements au niveau de la production, de la préservation de soi, et des relations avec les collègues. Pour cela nous nous appuierons sur les situations critiques comme des situations de référence pour analyser les stratégies individuelles et collectives mises en œuvre pour gérer les perturbations (partie 4, partie 5).

Mais auparavant, nous resituerons ce problème dans son cadre théorique concernant de manière générale les transgressions ou les réélaborations des règles, comme modalités individuelles et collectives de gestion des situations critiques, variables en fonction de l'âge et de l'expérience.

## **PARTIE 2**



**Partie 2****HYPOTHESES SUR LES PROCESSUS DE REGULATION  
DES SITUATIONS CRITIQUES PAR LES GUICHETIERS**

**S**uite au diagnostic de l'émergence de situations critiques dans les tâches des guichetiers (partie 1) liées à des conflits de buts et à différentes contraintes, notre hypothèse générale est que les régulations de ces situations porteront ou combineront les différents pôles des activités de service et impliqueront diverses réélaboration de règles (chapitre 4). Mais plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer la construction et la mise en œuvre de régulations de ces difficultés. Nous avons retenu d'une part deux modalités touchant les caractéristiques personnelles de l'opérateur : l'âge, l'expérience qui peuvent influencer l'organisation des actions (chapitre 5) et, d'autre part la forme du travail collectif et la relation à la hiérarchie qui peuvent influencer la souplesse des règles et les marges de manœuvre disponibles (chapitre 6).

### Introduction : Les pôles de régulation des activités des guichetiers

D'après notre analyse des tâches (cf. chapitre 3), l'émergence de situations critiques dans la tâche des guichetiers se caractérise par des conflits de buts sur le pôle commercial et relationnel et par des gênes liées aux contraintes techniques et aux règles d'exécution sur le pôle contractuel. A partir de ce résultat, « l'objet » des régulations opératives porte sur le rapport aux « règles ». Dans ces conditions, il est nécessaire de situer dans l'activité les pôles de régulations possibles construits et mis en oeuvre par les guichetiers pour élaborer des compromis et gérer ces difficultés.

a- Leplat (1975) distingue les « régulations fonctionnelles » des « régulations structurales » comme correspondant à deux boucles de régulation de la charge<sup>26</sup> de travail. Les régulations fonctionnelles concernent un changement de méthode à objectifs constants. Les régulations structurales concernent les modifications d'objectifs : norme de temps, norme de tolérance (vitesse, précision, sélection d'objectif prioritaire, modification des règles d'exécution). Sur le terrain ces deux types de régulations sont souvent entremêlés à des moments différents dans la gestion du processus de travail. Pour répondre à notre hypothèse d'une gestion des conflits de buts, l'analyse des régulations structurales fera l'objet d'une attention particulière, notamment en ce qui concerne la recherche de compromis entre différents objectifs. Les régulations fonctionnelles seront plutôt à considérer dans l'utilisation des techniques, des outils et des règles, source de gêne dans le pôle contractuel de l'activité.

b- D'une manière générale, de telles régulations « établissent des compromis entre efficacité productive, préservation de soi et de sa santé et, place dans le groupe de travail. » (Gaudart, Weill-Fassina, 1999). Elles sont construites à l'articulation de trois pôles (cf. figure 8) : le système, soi, les autres et peuvent être le symptôme des compétences des opérateurs (Weill-Fassina et Teiger, 1998 ; Clot, 1995).

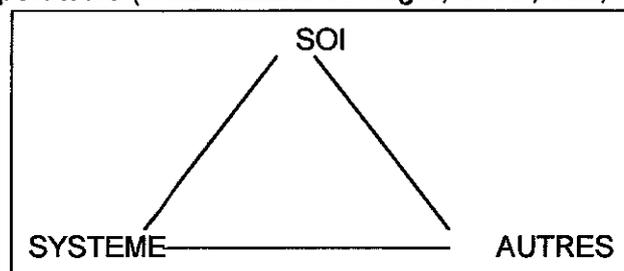


Figure 8 : Les compétences au carrefour de trois pôles de l'activité de travail (d'après Clot, 1995)

<sup>26</sup> La charge n'est pas une donnée en soi mais est fonction des exigences de la tâche, de la façon dont l'opérateur l'intériorise, de la méthode, des compétences, de l'état interne...

- le « système » concerne les outils de travail, les règles et les procédures, ainsi que les missions ou objectifs de l'entreprise. L'opérateur est régulateur des contraintes du système qui se caractérise par ces trois éléments (Valot et Coll., 1995). Par exemple, chez les guichetiers l'artefact informatique, les règles administratives, les consignes et les scripts de l'accueil font partie du système.
- « soi » renvoie à des critères de santé au sens large du terme (physique, mentale mais aussi émotionnel, psychique), de sécurité, de développement personnel. Dans l'activité de relation de service, la conception éthique du travail peut être également concernée. Les objectifs poursuivis sont propres à l'opérateur, et parmi eux le maintien de la santé (au sens large) vise l'idée d'une gestion des ressources, et notamment d'une recherche d'« économie psychique et physique ». Ce pôle pourrait correspondre à une préservation de soi et/ ou des modes de résolution ou d'évitement des conflits, à des enjeux identitaires et de construction de sens.
- « les autres » réfère aux relations de l'opérateur avec ses collègues, sa hiérarchie, et éventuellement son entourage social extérieur au travail. L'équipe comprend les pairs et l'encadrement de proximité. Elle met éventuellement en œuvre une gestion collective de l'activité avec les autres membres du groupe, dans un objectif de production et de qualité de service. Les aspects collectifs, à la fois organisationnels et hiérarchiques, pourraient avoir un effet sur l'élaboration de critères de coopération et de conflit, de reconnaissance des compétences de l'autre. Chez les guichetiers, on peut se demander dans quelle mesure un travail apparemment individualisé offre des possibilités de travail en équipe pour gérer les perturbations provenant du système ou du client.

c- Dans le cas des activités de services, l'usager ou le client constitue une autre instance que l'opérateur doit gérer de même que dans les cas des auxiliaires familiales et sociales (Cloutier, David, Teiger, Prévost, 1999). Le modèle précédent a été modifié en conséquence ; l'activité intègre trois pôles de la situation, dont le respect implique l'élaboration de compromis (cf. figure 9) :

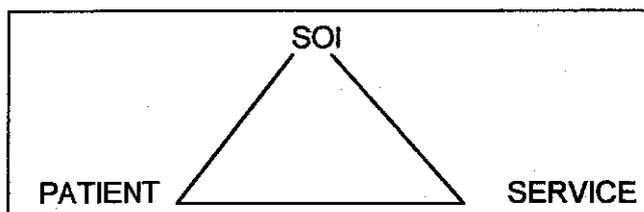


Figure 9 : Les trois pôles dans l'activité des auxiliaires familiales et sociales (d'après Cloutier et all., 1999)

- le « système » est remplacé par le pôle « service » (productivité et efficacité, mission, rôle à l'égard des usagers, organisation)
- le pôle « soi » reste le même (être fière de son travail, se protéger et durer)
- Le pôle « autre » est remplacé par un autre pôle : celui du « patient » et de son environnement immédiat (empathie et qualité de soins). Le travail est « solitaire » (sans collègue présent), il se fait au domicile du patient, ce qui explique l'absence du pôle « autre ».

d- Dans notre cas, le client est le demandeur du service ; il se caractérise par un ensemble de comportements qui peut faciliter ou au contraire gêner la réalisation de la tâche par les guichetiers. Le client construit lui aussi ou « cadre » sa demande au cours de l'interaction, en fonction de ce qu'il perçoit des caractéristiques sociales de l'agent, de sa représentation de l'organisation (par exemple, système rigide, ou souple) et de sa connaissance partielle des règles et des procédures.

Mais il n'y a pas comme dans le cas précédent tête à tête avec le client. C'est pourquoi nous utiliserons un modèle de régulation avec quatre pôles (cf. figure 10), basé sur une combinaison des deux modèles précédents. Pour le pôle « autre », nous distinguerons ce qui relève du groupe, de l'équipe de travail, et ce qui relève du client. En effet, d'une part des régulations collectives plus ou moins formelles peuvent parfois intervenir dans les régulations individuelles. D'autre part, le client par ses comportements peut plus ou moins faciliter la mise en œuvre des régulations individuelles et collectives.

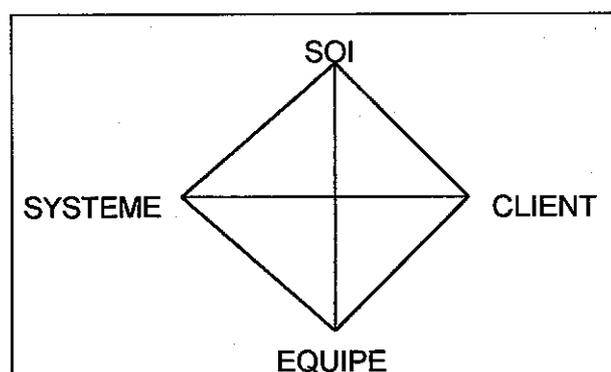


Figure 10 : Les quatre pôles de l'activité des guichetiers

L'activité consisterait donc à gérer le triple aspects commercial, contractuel et relationnel des tâches de service, selon les exigences de ces quatre pôles, en faisant éventuellement des compromis entre des injonctions parfois contradictoires.

Nous faisons l'**hypothèse** qu'en cas de situations critiques, lorsqu'il y a conflit entre ces quatre pôles (lié aux conflits entre les buts et/ou les sous-buts), différentes modalités de régulations construites avec l'expérience professionnelle et l'âge sont mises en œuvre pour les gérer et élaborer des compromis entre les exigences de ces quatre pôles.

Ces compromis se construisent sur un rapport « aux règles », objet de régulations opératives des guichetiers et de régulations structurelles de l'encadrement.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## Chapitre 4

### **Règles et réélaboration des règles : les articulations entre régulations du processus de travail par l'encadrement et régulations opératives**

L'objectif de ce chapitre est de caractériser les interactions entre les régulations du processus de travail prévues par l'encadrement et les régulations opératives mises en oeuvre par les agents, afin de faire des hypothèses sur les processus de compensation et de réélaboration des règles dans la gestion des situations critiques. Pour cela, nous définirons les articulations entre règles et régulations pour dépasser l'opposition entre règle prescrite et règle informelle et nous orienter vers la notion de compromis.

D'après l'analyse de la tâche (chapitre 3), les relations avec la hiérarchie sont médiatisées par des modalités de formation jugées insuffisantes par les guichetiers, et par des règles dont nous verrons l'opérationnalisation auprès des clients. Compte tenu de ces éléments, « les règles » sont conçues comme objet de régulations structurelles avec leurs limites de prescription (§1) et les « réélaborations des règles » comme objet de régulations opératives visant notamment la gestion des perturbations issues du système et/ou du client (§2). L'articulation entre ces deux types de régulation (§3) aboutit à la formulation d'hypothèses sur le rôle et l'implication de la hiérarchie vis-à-vis des modalités de construction et de mise en oeuvre de régulations pour pouvoir réguler efficacement le processus de travail, selon les caractéristiques des agents et celles de l'équipe de travail.

#### **1. Les règles : des régulations structurelles définies par l'encadrement**

##### **1.1. Les règles comme modèle des tâches**

La prescription concerne un ensemble de règles, de procédures, plus ou moins explicites. Le statut des règles renvoie à la fois à un niveau intraindividuel et à un aspect collectif (Terssac, 1992 ; Falzon, Sauvagnac, Mhamdi, Darses, 1997). Les fonctions des règles prescrites sont toujours multiples (Girin & Grosjean, 1996) :

- « garantir le but visé (qualité, efficacité, sécurité) et indiquer de manière plus ou moins précise la façon de faire »
- « organiser la distribution des responsabilités en cas de problème ».

Du point de vue cognitif les règles se situent comme un « artefact » (Rabardel, 1993). D'après le modèle de Rasmussen (1986), l'activité fondée sur des règles correspond à une activité de reconnaissance de la situation, visant l'application des procédures pour l'exécution de la tâche. La double échelle de traitement de l'information décrit un modèle de prise de décision dans une tâche de diagnostic. Ce diagnostic est « une étape de la récupération du dysfonctionnement : il sert à poser le problème avant de le résoudre ».

La difficulté pour les guichetiers peut se résumer à faire un choix entre le fonctionnement selon les règles ou le fonctionnement selon sa connaissance, le but étant d'éviter une situation critique relative à l'application des règles, en anticipant l'évolution possible du système ou du client.

### 1.1.1 Les consignes, les procédures

Les consignes et les procédures correspondent à deux niveaux de caractéristiques de la tâche.

- En psychologie du travail, pour Leplat & Pailhous (1972), « les instructions ou les consignes définissent l'objectif que le sujet doit atteindre, et fournissent à celui-ci un ou des critères de cet objectif (critère de réussite) ». De Montmollin (1995) définit les consignes comme « des documents, présentés en général sous forme écrite (papier, écran ordinateur) traduisant pour les opérateurs des procédures prescrites ». Chez les guichetiers, les consignes concernant la vente et l'accueil sont nombreuses. Elles traduisent dans certaines situations des contradictions, des injonctions paradoxales.

L'analyse de la force illocutoire des consignes permet de repérer quatre positions possibles dans la relation entre le prescripteur (émetteur, locuteur) et le destinataire (Virbel, 1977 a, p.188) : prescrire, commander, conseiller, dire les exigences. Cette typologie se réfère à la place des acteurs. Elle pourrait apporter une catégorisation sur l'implication de l'encadrement dans la définition des consignes en termes de conseil et d'exigences, parfois sur la base d'une représentation éloignée des difficultés de

réalisation sur le terrain et aboutissant à des contradictions avec le contexte (par exemple, scripts de comportement pour l'accueil).

Selon Veyrac (1998), le terme de « consigne » inclut celui de « consigne en situation » (p.25). Elle est un objet de communication officielle à caractère obligatoire, dont le respect et le non-respect renvoient au contrat de travail. Les consignes seraient contextuelles et inscrites dans une évolution des buts de l'entreprise et, pas seulement une énumération statique de procédures, de normes et d'outils de travail. Dans le cas des guichetiers, l'évolution du métier est marquée par cette caractéristique des consignes évoluant principalement sur les objectifs de vente.

Quant aux procédures, elles sont à définir dans le domaine de la tâche prescrite, mais on peut les rapporter à la tâche effective. De Montmollin (1995) les définit comme des « instructions du domaine de la tâche prescrite concernant l'utilisation d'un dispositif technique, d'une machine, d'un processus, ... ». « Une procédure a pour objet de définir une méthode à respecter pour conduire une activité, en assurant la conformité du déroulement des opérations à ce qui est prévu, l'absence de dérive, l'évolution de la tâche à réaliser et la garantie des résultats » (Mazeau, 1997). Il ressort de ces définitions qu'une procédure exprime ce qu'il faut faire pour atteindre le but. Par exemple chez les guichetiers, une procédure lui indique l'enchaînement des actions sur l'ordinateur pour faire un retrait d'argent, en y associant l'utilisation des imprimés. Les procédures dans leur tâche concernent surtout la logique contractuelle par rapport au système (cf. chapitre 3).

### 1.1.2. Les implicites et tâches attendues

Il est généralement admis qu'il est impossible de tout prescrire. Du fait de l'existence d'événements non prévisibles, les régulations structurelles sont confrontées à l'impossibilité de tout prescrire et codifier explicitement : « la dynamique des systèmes et leur structure souvent complexe rendent difficile l'évaluation de certains paramètres pouvant évoluer de manière inattendue ou imprévue » (Wood, 1988). Dans le cas des guichetiers, ce n'est pas l'existence d'événements non prévisibles qui pose problème (puisque dans la plupart des situations ils font partie d'un ensemble d'événements susceptibles de survenir, et qui surviennent en effet de temps à autre) mais c'est plutôt le fait que les implicites soient en contradiction avec les moyens donnés (par exemple : vendre des timbres de collection et condition de ventes, par carnet, et non à l'unité). En

effet, les règles ne peuvent tout prescrire du fait de perturbations du système et du client, mais surtout les implicites renvoient à des conflits de buts (forcer la vente de timbres de collection et répondre à la demande du client). En ce sens, la règle est incomplète, et son utilisabilité incertaine.

L'implicite contenu dans les consignes correspond à la tâche attendue. Wibaux (1992) aborde l'implicite comme une « adaptation » à l'interlocuteur (plus ou moins expert)<sup>27</sup>, et à la tâche. La précision et la formalisation de la prescription pourraient avoir des effets positifs ou négatifs sur l'élaboration des régulations par les opérateurs. Chabaud (1990) dans le secteur de la presse distingue la tâche officiellement prescrite de la tâche implicitement prescrite. « Travailler, c'est réaliser le travail explicitement prescrit mais aussi celui qui ne l'est pas (obligations implicites) ». La notion « d'obligation implicite » caractérise la tâche attendue par trois types de contraintes : 1) la gestion des aléas<sup>28</sup>, 2) la dynamique temporelle, 3) la coordination des tâches. Les implicites chez les guichetiers concernent surtout la gestion de la file d'attente et de situations conflictuelles avec le client (cf. chapitre 3).

### 1.1.3. Les missions

Dans l'approche sociologique, pour De Terssac (1992) les règles et les procédures non explicitées renvoient à la notion de « mission ». Celle-ci relève d'un « travail à discrétionnalité croissante » (p.60). Les missions correspondent plus à des objectifs généraux qu'à des opérations détaillées. Elles complètent les règles officielles issues de l'encadrement en supposant que l'opérateur connaît des logiques de fonctionnement (connaissance déclarative) et d'utilisation (connaissance procédurale) du système.

Dans la même perspective en ergonomie, nous pensons que la notion de mission peut être développée lorsque les conditions d'exécution des tâches sont très variables, en raison de la complexité des systèmes (contrôle de processus, sécurité, travail des cadres). Dans ces domaines, il n'est pas possible de définir très précisément la tâche et il revient à l'agent d'en déterminer les sous-buts et les conditions d'exécution.

L'analyse de la tâche tend à montrer que la notion de « mission » peut s'appliquer aux guichetiers, dans le pôle relationnel, pour lequel est défini la méthode BRASMA mais ne précise pas la manière de s'y prendre avec le client - les différentes formes de régulations par l'encadrement laisse aux opérateurs des marges de manoeuvre

<sup>27</sup> économie de description face à l'expert.

<sup>28</sup> il s'agit de perturbations dans la situation de travail telles qu'on n'est plus dans le domaine d'application des règles.

différentes au cours de leurs activités pour développer des régulations opératives en fonction des situations critiques rencontrées.

## 1.2. De la tâche prescrite à l'activité

### 1.2.1. Les transformations de l'action

Les transformations de la représentation de la tâche à l'activité se font par diverses étapes de réalisation du travail (cf. figure 11).

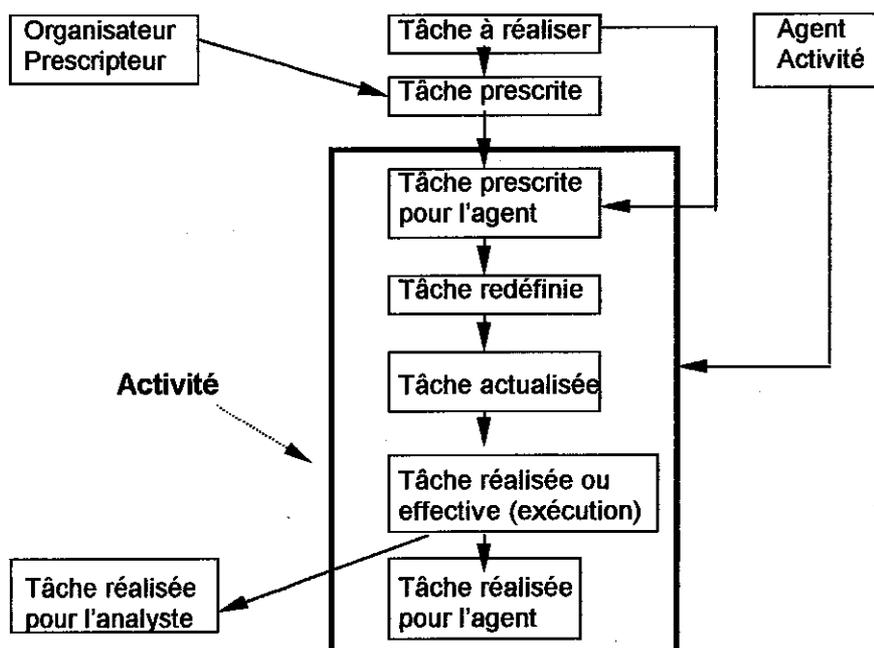


Figure 11: De la tâche à réaliser à l'activité décrite en terme de tâche. (Leplat, 1997, p.17)

Leplat (1990) distingue la « tâche à réaliser », qui correspond à la tâche prescrite par l'organisation et la « tâche redéfinie » qui correspond à la tâche que l'opérateur se propose d'exécuter, celle qu'il se donne à lui-même, qui est construite à partir de son modèle de la tâche prescrite, de sa connaissance du contexte et aussi de ses propres caractéristiques. « Observer l'activité ne sera donc pas accorder le primat à la tâche prescrite extrinsèque mais considérer l'activité comme l'élaboration par le sujet de sa propre tâche » (Leplat, 1997). Cette élaboration prendra en compte évidemment la tâche prescrite mais elle fera intervenir nécessairement d'autres caractéristiques de l'agent : niveau d'expertise, connaissance du contexte de travail, histoire personnelle. « Deux sources de redéfinition de la tâche sont à examiner : l'une centrée sur la tâche prescrite, l'autre sur les finalités propres de l'opérateur. »

Les guichetiers pourraient se construire une représentation de la tâche sur les situations critiques par rapport à l'application des règles et de la manière de les gérer (non-application, réélaboration, etc.).

### 1.2.2. La transformation du sens des règles

L'interprétation de la règle, dépend de la culture professionnelle, les valeurs professionnelles et personnelles, le champ de l'éthique. Selon Dodier (1996) le « statut pragmatique de la règle »<sup>29</sup>, définit la manière dont celle-ci prétend guider la conduite d'une personne. Il existe quatre horizons de règles :

- « la légalité » : même si le respect des règles est une fin en soi, l'infraction à la règle est susceptible de circonstances atténuantes. Ceci ouvre tout un jeu de graduation et de souplesse dans la réaction de celle-ci.
- « la solidarité technique » : L'opérateur cherche à appliquer les règles techniques en fonction de ce qu'il connaît d'elles et de ce qu'il a en quelque sorte incorporé en lui, plutôt qu'à remplir des obligations réglées a priori<sup>30</sup>.
- « les relations entre légalité et solidarité technique » : le respect des règles serait une obligation car l'ensemble des règles serait l'outil capable d'assurer simultanément le fonctionnement de l'ensemble technique et les attentes de chacune des instances.
- « la dramaturgie » : La règle n'est plus seulement une obligation comme dans la légalité, elle n'est plus seulement un outil pour faire fonctionner l'ensemble technique, elle est un point de repère pour mettre en scène des qualités individuelles<sup>31</sup>.

Ces quatre horizons pourraient caractériser l'interprétation des règles par les guichetiers, et leur représentation sur l'application des règles quant aux relations au système et au client.

La reformulation des règles en fonction des connaissances de l'opérateur, des contraintes du système et des exigences du client, n'est pas le seul fait d'une redéfinition individuelle. Elle s'inscrit également dans des rapports sociaux. La gestion des règles repose sur des relations entre régulations structurelles de l'encadrement et les régulations opératives des agents.

<sup>29</sup> « La règle comme « fin en soi » conduit quasi automatiquement à sanctionner tout débordement par rapport aux normes d'exécution, sans examiner les mobiles. Cette conception bloque en outre les possibilités de ré-interroger les règles en fonction de leur « visée et de leur esprit », et de leur adéquation avec la tâche effective. » (Dodier, 1996).

<sup>30</sup> De Terssac (1992) met en évidence que les opérateurs de l'imprimerie doivent réaliser un compromis entre les règles implicites qui émanent de leurs chefs (sortir le journal à temps) et des règles plus explicites relatives à la productivité.

<sup>31</sup> Habermas (1987) parle « d'agir dramaturgique » : la transgression devient pour un individu un moyen d'affirmer son identité, ses compétences, sa capacité à dominer les règles.

## 2. Les régulations du processus de travail

### 2.1. Les régulations chaudes et froides

#### 2.1.1. Point de vue sociologique

Certains auteurs développent la notion de contre-pouvoir pour rendre compte de cette capacité des individus de l'atelier à s'écarter des normes prescrites (Bernoux, Motte, Saglio, 1973). « L'infraction aux règles écrites » quand elle devient habituelle définit en effet une nouvelle norme partagée, « l'écart à la norme ». Codifié par des normes de groupe, cet écart est relativement procéduralisé, à son tour, de façon informelle. En sociologie, il y a renégociation permanente de l'ordre social. « Les règles de différentes sources peuvent concourir à une régulation commune, mais elles peuvent aussi s'affronter » (Reynaud, 1989). Les pratiques informelles de travail sont une zone clé de régulations sociales où se combinent « règles de contrôle » et « règles autonomes » (Reynaud, 1988, De Terssac, Reynaud, 1992).

« Il est justifié de ne pas mettre sur le même plan les régulations autonomes et les régulations de contrôle » (Reynaud, 1997, p.112). D'une part, une règle de contrôle est une intervention dans les jeux déjà réglés des acteurs. D'autre part, la règle de contrôle est en relation (et souvent en conflit) avec d'autres règles. « Il y a donc concurrence (un concours, un conflit) des règles qui constitue une bonne partie du jeu social » (Reynaud, 1997, p.57) : des règles antagonistes.

« Mais l'autonomie et le contrôle ne peuvent être pensés qu'ensemble et comme les deux faces d'une même médaille » (Reynaud, 1988). En effet, G. De Terssac (1992) insiste aussi sur le fait que « régulation du contrôle » et « régulation autonome » ne s'opposent pas comme celle des dirigeants et des exécutants, mais plutôt comme un « jeu d'initiatives et de réponses », l'initiative pouvant venir de tous les groupes, y compris des subordonnés. Reynaud (1997) définit « la régulation conjointe »<sup>32</sup> comme un compromis entre ces deux régulations. Dans ce positionnement, l'autonomie est considérée comme la mise en oeuvre d'une marge de manoeuvre de l'individu et du groupe vis-à-vis de la prescription et du contrôle, marge négociée ou imposée dans les faits.

Dans des domaines différents, plusieurs auteurs utilisent des concepts similaires : Landau (1973) et Weick (1977) cités par Bourrier (1996) - en ce qui concerne les

---

<sup>32</sup> « Une convention collective qu'élaborent employeurs et syndicats est bien une régulation de contrôle par rapport aux organisations et elle peut différer plus ou moins des régulations autonomes des deux parties. » (p.120).

organisations bureaucratiques - désignent par « *Self Correcting Organization* », les organisations capables de s'auto-corriger en permanence, c'est-à-dire capables de réactualiser et d'enrichir les connaissances à partir desquelles les acteurs prennent des décisions, et par « *Self Designing Organization* », celles capables de réagir plastiquement aux changements internes ou aux modifications de l'environnement.

La sociologie des organisations distingue les règles autonomes/de contrôle, les régulations conjointes/antagonistes. Son approche vise à donner des moyens de décision et d'action. En ce sens, cette approche sociale des règles se démarque de la composante fonctionnelle et instrumentale, qui nous intéresse dans notre recherche.

### 2.1.2. Processus de gestion des régulations de l'activité

- Les régulations froides et chaudes (de Terssac, 1992, de Terssac & Lompré, 1995) distinguent deux logiques dans la définition des règles (conception et usage) concernant les aspects d'engagement réciproque des différents acteurs. « Une régulation froide renvoie à une certaine institutionnalisation des règles ». Elle relève d'une activité de conception ou de reconception supposant la prise en compte du cadre des contraintes dans lequel s'inscrit le problème. « La régulation froide est le produit de méta-règles servant de guide à la modification de règles de contrôle<sup>33</sup> et éventuellement de règles autonomes dans la mesure où ces règles sont dans des relations d'interdépendance ». La régulation chaude concerne la confrontation permanente entre , les « règles autonomes » élaborées par les opérateurs, et les « règles prescrites » et les contraintes qui s'y attachent. A notre avis, une limite de ce modèle est qu'il fait seulement l'étude de la relation des régulations froides à chaudes, mais ne comprend pas de boucle de rétro-action (des régulations chaudes à froides). Or cette dernière semble importante dans la gestion des situations critiques.

- Carballeda (1997) apporte des éléments sur cette boucle de rétro-action. Il montre que les activités d'interactions entre les travailleurs en fonction de l'environnement aboutissent à transformer les régulations froides en régulations chaudes, notamment par le biais des règles autonomes. En retour, ces régulations chaudes servent de point d'appui pour les régulations froides grâce à la connaissance des limites et des crises survenues dans l'activité d'interactions.

---

<sup>33</sup> « Les régulations autonomes sont celles qui aboutissent au travail réel, et les régulations de contrôle sont celles qui s'expriment dans les prescriptions officielles, le travail prescrit. » (Reynaud, 1989)

Dans les activités des guichetiers, le travail collectif et les stratégies individuelles mises en oeuvre pour gérer les difficultés d'application des règles devraient permettre des passages des régulations chaudes à des régulations froides comme moyen de gérer les situations critiques par l'encadrement et les agents.

Les régulations effectives de l'encadrement dans la gestion du processus de travail pourraient en effet faciliter plus ou moins les régulations opératives des employés (cf. figure 12).

Ces régulations opératives peuvent faire l'objet d'élaboration de nouvelles règles par l'encadrement ou/et de modalités données par l'encadrement facilitant la mise en oeuvre de ces régulations. L'interaction entre les régulations structurelles et les régulations opératives implique des possibilités de régulation, pas seulement potentielles, mais innovantes, créatrices, pour assurer l'efficacité du système.

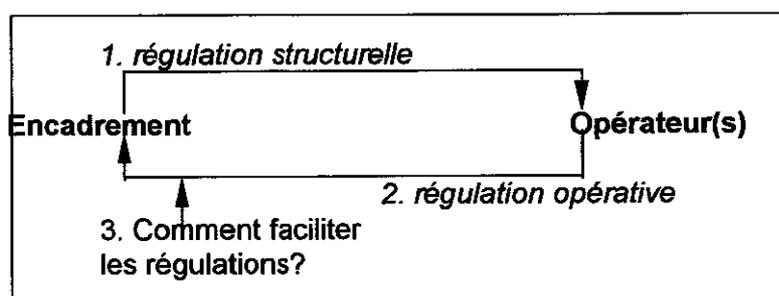


Figure 12 : Articulation entre régulation structurelle et opérative

Dans cette perspective, il s'agit d'orienter la complémentarité possible entre régulations structurelles et régulations opératives en considérant le processus de gestion de ces régulations et le processus de traitement de l'information.

## 2.2. La « réélaboration » des règles

- Maggi (1996) indique que la régulation du processus d'action implique un ajustement des règles et même une production de règles jusqu'à l'accomplissement de l'action de transformation : « dans un processus, en agissant on règle l'action ». Ici la régulation est considérée comme un ensemble de règles négociées, adaptées, reformulées, prévues et non prévues, par les différents acteurs, explicites et implicites. « La dynamique de la régulation se développe à différents niveaux de décision d'autonomie/ hétéronomie et de discrétion et ne s'achève que dans la complémentarité de règles préalables et de règles contextuelles à l'action. » L'articulation entre règle de l'encadrement et règle des

opérateurs trouve alors du sens quand on l'envisage comme un processus dynamique d'équilibres et comme un processus de régulations.

- Les régulations du processus de travail visent l'adéquation de l'activité aux exigences pratiques et multiples de la situation. Elles supposent des ajustements voire des réélaborations de règles prescrites (Weill-Fassina, Garza, Maggi, 1999), ou des réinventions des règles (Mayen, Savoyant, 1999). Elles peuvent déborder le cadre définis par les règles prescrites - leur résultat devrait permettre de compenser les perturbations du système.

### 2.2.1. Processus de traitement de l'information

Les opérateurs et leur encadrement, par la mobilisation de leurs ressources, adaptent et ajustent leur conduite aux fluctuations de la situation. Pour mieux comprendre le passage des règles à la régulation de la situation, il faut s'intéresser d'un point de vue psychologique, au traitement de l'information. La gestion du processus de travail est alors marquée par plusieurs étapes : 1) la construction du problème, la reconnaissance de la situation, 2) la décision, 3) l'action.

En s'appuyant sur Simons (1990), B. Maggi (1996) identifie trois phases dans la décision : (1) recherche d'alternatives après reconnaissance du problème, (2) évaluation des alternatives et de leurs conséquences, (3) choix de la solution la plus satisfaisante par rapport au diagnostic du problème. Selon cet auteur, une régulation se définit comme « le fait du déroulement efficace pour le but », et repose elle-même sur un « ensemble de règles ». Dans ce cadre, plutôt que d'observer l'action qui pose la règle ou les contraintes engendrées par des règles dans le processus concret, il vaut mieux se référer à la décision concernant l'action.

La première phase de reconnaissance du problème n'est pas une donnée prise en compte par cet auteur dans la construction du traitement de l'information. Or elle apparaît essentielle pour la construction d'une représentation des situations critiques. Nous verrons que la connaissance client est fondamentale dans la gestion des transactions par le guichetier.

« Du point de vue cognitif, la réélaboration des règles nécessite la mise en jeu de diagnostics de situation et des processus décisionnels orientés soit vers la modulation des règles prescrites intégrées dans l'activité, soit vers l'élaboration d'une stratégie

opportuniste qui se veut adapter à la nouvelle situation. » (Weill-Fassina, De la Garza, Maggi, 1999). Le modèle de Hale et Glendon (1987), fondé sur celui de Rasmussen (1986), reflète des stratégies et procédures de protection et de prévention de l'opérateur face au danger. Ce modèle, même s'il est éloigné des situations de travail des guichetiers, qui sont parfois critiques ou conflictuelles mais rarement dangereuses, permet de rendre compte des difficultés rencontrées par les différents intervenants, dans les différentes étapes de prise d'information, de décision, d'actions et de catégoriser les échecs des régulations dans ces différentes catégories en interaction avec la situation de travail. Dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires (Weill-Fassina, De la Garza, Maggi, 1999), les réélaborations des règles prescrites issues de l'encadrement sont des moyens de régulation des opérateurs visant à maintenir un équilibre entre production et sécurité. Ces réélaborations consistent selon les cas en ajustement, adaptation, transformation, non-application.

Dans notre recherche, l'articulation entre les régulations structurelles et opératives se fait par rapport aux « règles » dans la gestion du processus de travail et dans la construction de représentation de situations critiques par l'opérateur et par l'encadrement.

### 2.2.1. Diverses modalités de réélaboration des règles

Selon les points de vue considérés plusieurs notions sont employées pour définir la modification des règles par les opérateurs (cf. tableau 2) :

- point de vue de la norme non respectée
  - *Transgressions des règles* : l'opérateur enfreint la règle ou ne l'applique pas. Cependant la pratique peut conduire à légaliser la transgression d'une loi par les agents : par exemple « des livraisons contrôlées de drogue par les douaniers désireux d'infiltrer les réseaux » (Montjardet, 1996).
- point de vue du travail collectif :
  - *Non-application des règles* : des adaptations, des ajustements, des réélaborations des règles peuvent être considérés comme une pratique courante et commune de l'équipe de travail. La non-application de certaines règles apparaît comme un moyen de réguler collectivement les difficultés d'application des règles.
- point de vue de l'opérateur

La réélaboration des règles ne serait donc pas une rupture de la règle et de son application, mais plutôt un mode permanent de régulation pour que la règle fonctionne, ou un mode d'élaboration de nouvelles règles. Ce sont les conditions de travail qui amènent l'agent à réélaborer les règles. Cette élaboration/réélaboration est à considérer comme un processus de compensation des perturbations par des conduites d'anticipation et de réorganisation. La réélaboration est plus ou moins tolérée par l'encadrement

		Sens commun	Sens dans la relation de service
du côté de la norme à respecter	transgresser	contrevenir à un ordre, à une loi synonyme : enfreindre, violer une obligation, <i>Girin et Grosjean (1996)</i>	jugement négatif de l'adaptation de la règle par rapport à la norme
	enfreindre	violation d'un engagement, d'une convention <i>Dejours (1996)</i>	s'opposer aux règles
du côté du travail collectif	ne pas appliquer	ne pas mettre en pratique un principe, un précepte	ne pas mettre en pratique une règle de contrôle
du côté de l'opérateur	adapter	accorder avec le milieu ajuster au contexte « tricher » <i>Cru (1996)</i>	sens général de s'accorder au milieu : différentes manières
	contourner	faire le tour déformer en courbant <i>Bourrier (1996)</i>	éviter ou déformer
	élaborer réélaborer	rendre assimilable élaborer un plan, un système <i>Weill-Fassina, Garza, Maggi (1999)</i>	réélaborer, élaborer une autre règle non construite
du côté du client	transiger	accorder des concessions	négoier les règles avec le client, trouver un accord après avoir discuté sur les règles

Tableau 2 : Quelques termes désignant diverses modalités de régulations du processus de travail par des modifications des règles

- *Adaptation des règles* : ces adaptations peuvent comporter des ajustements des règles dans le travail ayant une visée instrumentale ou stratégique : l'efficacité. C'est ainsi que certains ajustements au contexte peuvent être validés, légitimés, stabilisés et repris dans l'évolution et l'amélioration de l'organisation du travail.

- Nous prendrons appui sur la définition de Bourrier (1996), au sujet de la « *théorie du contournement* » qui désigne ce dépassement de « cadres rigides et inapplicables » : « à la fois le contournement est obligatoire et en même temps son éventualité est problématique, car potentiellement source de risques, d'erreur, de dangers et d'abus ».

- La *réélaboration/ élaboration des règles* est un moyen de résoudre des contradictions, des conflits, obligeant le guichetier à trouver un compromis.

S. Poirot-Delpech (1996) étudie les « contradictions » dans le contrôle aérien entre règles de sécurité et impératifs de fluidité du trafic (mises en évidence les jours de grève de zèle). Montjardet (1996) donne des exemples de conflit de règles ou de règles inapplicables dans l'activité policière : contrôle des douaniers lors des barrages routiers. En effet, il arrive parfois que l'obligation de moyens et l'obligation de résultats soient difficilement conciliables. Or comme nous l'avons dit (partie 1), les guichetiers ont à gérer une double activité : rendre service au client (image du service public, obligation de moyens) et vendre des produits à la clientèle (rentabilité, économie, obligation de résultats).

- du côté du client

- *Transiger avec les règles* signifie négocier les règles dans la relation avec le client. Cette dimension est à explorer. Cela peut se traduire par des contournements mais après discussion.

Dans le cas des guichetiers de la Poste, nous chercherons à décrire les difficultés d'une application de la règle selon les consignes données par l'encadrement, en fonction des contraintes de travail, du comportement du client et des objectifs de travail du guichetier, et les différentes manières de les gérer. Nous retiendrons particulièrement les notions de non-application, d'ajustement, de contournement, d'élaboration et de négociation pour montrer des réélaborations des règles conçues comme processus de régulation.

### **3. Les régulations opératives des opérateurs**

Les opérateurs construisent en situation nominale ou perturbée des régulations opératives individuelles ou collectives pour réaliser le travail. L'objet de ces régulations porte sur les différentes sortes de « règles » et nous chercherons à mettre en évidence la manière dont les guichetiers les appliquent et les réélaborent pour gérer les situations critiques auxquels ils sont confrontés.

#### **3.1. Gérer des règles en situation nominale**

- Toute procédure implique des régulations de l'agent par rapport au contexte dans lequel il l'exécute, selon Mayen, (1999) :

- « L'application de procédures ne peut pas s'entendre comme simple réponse préconstruite à un stimulus univoque ; elle comporte toujours un choix qui lui-même implique une identification de la situation qui ne peut être fondée que sur une conceptualisation de celle-ci ; plus largement, ceci signifie que l'application des procédures constitue une activité à part entière »
- « l'application de procédures doit avoir un caractère de nécessité pour l'individu, qui ne se réduit pas à une obéissance passive et aveugle mais qui se fonde sur une véritable (ré)invention fondée sur une compréhension de la relation entre le risque et la procédure qui y répond, ce qui renvoie encore à la conceptualisation, mais non pas seulement d'une situation mais de leur ensemble organisé, c'est-à-dire in fine à la conceptualisation du domaine d'activité concerné. »

Mais si l'on considère que la gestion de ces situations vise à maintenir un certain équilibre entre les règles du système et ces exigences des situations effectives, on peut s'attendre à ce que les agents établissent des compromis qui peuvent se situer au-delà des systèmes réglés par les règles formelles. Des « métarègles structurent l'utilisation des procédures » (De Terssac, 1990). Les métarègles ont trois types de fonction : « (1) la fonction de réalisation des tâches explicitées, (2) la fonction de gestion d'événements non prévus, (3) la fonction de gestion des implicites dans les instructions » (De Terssac, Chabaud, 1990). Etant donnée les situations critiques décrites et les différentes formes de règles et d'attentes, les guichetiers pourraient développer ces trois types de métarègles pour gérer les conflits et les difficultés signalées par rapport aux différents pôles de leurs activités.

D'un point de vue social, ces méta-règles correspondent à la construction de règles de métiers (Cru, 1987). Nous développons cet aspect dans le chapitre 6.

Cependant d'un point de vue cognitif, les métarègles se construisent avec l'expérience. Diverses études psychologiques (Piaget, 1932) et ergonomiques (Weill-Fassina, de la Garza, 1998) montre que la relation aux règles évolue d'une application des règles en elles-mêmes à leur intégration dans l'ensemble de l'activité. L'évolution de la relation à la réglementation est constituée de différentes étapes (Mayen, Savoyant, 1999) : « 1) le respect de la règle par absence de doute, 2) remise en cause de la règle au profit de la référence à ses propres perceptions, à son propre raisonnement, à sa propre capacité d'initiatives, 3) respect de la règle reconnue et réinventée dans sa nécessité logique et certitude du bien-fondé de son action, 4) discussion de la règle après l'action, éventuellement pour la remettre en cause et participer à son évolution. »

En fait, on assiste souvent à des « réélaborations » ou des élaborations des règles qui peuvent répondre à d'autres critères que la règle initiale. C'est en ce sens que Maggi (1996) parle de « règles préalables » au processus de décision des opérateurs.

Nous avons déjà décrit (chapitre 1) un choix possible qui est de répondre à la qualité de service exigée par l'ancien système de la Poste plutôt qu'aux règles commerciales instaurées plus récemment.

- Piaget (1967) dans l'étude du processus de régulation, distingue « la régulation de type inférieur ou ordinaire [qui] constitue un processus de correction ou de modération des erreurs [de] la régulation opératoire [qui] est à concevoir comme un processus de pré-correction ou d'élimination des erreurs» (p.244).

L'étude de l'activité des guichetiers cherchera à décrire et analyser des stratégies d'adaptation des règles- au sens de régulations, d'ajustements- dans la relation avec le client pour répondre aux exigences de différents pôles de leur activité.

### **3.2. Compenser les perturbations internes et externes dues à l'utilisabilité des règles**

La réélaboration des règles reposent sur l'idée qu'il faudrait donner des possibilités d'action aux agents, différentes selon l'expérience et selon l'élaboration de l'équipe en collectif de travail, pour pouvoir travailler de façon efficace tout en développant ses ressources.

La réélaboration des règles et les contournements des règles varient selon l'expérience et selon que le travail collectif permet ces ajustements. Dans cette perspective, il s'agit de favoriser les jeux entre règles et régulations en donnant des moyens de construction d'une représentation de la situation (diagnostic, analyse du problème, détection) et de mise en oeuvre des régulations car on suppose que la régulation structurelle omet une partie du contexte réel de travail et néglige l'activité de l'opérateur en terme d'ajustement et de compensation des perturbations issues du système en fonction de ses ressources.

- La psychologie du travail place la construction collective du travail comme exerçant une influence sur les processus de régulation des agents et on peut supposer aussi de l'encadrement. La démarche consiste à comprendre les aspects de travail collectif, notamment par la réélaboration des règles. Dans cette conception, les régulations opératives par rapport aux régulations structurelles de l'encadrement peuvent être

développées en donnant des moyens d'existence au collectif de travail. Cette perspective est à poursuivre. Cependant cette approche collective ne permet pas d'aborder les conditions de travail nécessaires à la construction et à la mise en oeuvre des régulations individuelles.

Le travail collectif peut être conçu également comme un facteur pouvant influencer la relation aux règles. L'organisation collective du travail peut être source d'autonomie dans certains cas (cf. chapitre 6).

- L'articulation entre « règles », au sens de régulations structurelles mises en oeuvre par l'encadrement, et « réélaboration des règles », au sens de régulations opératives développées par le ou les opérateur(s), amène à concevoir ces deux notions en interaction constante dans la gestion du processus de travail. Les interrelations entre régulation structurelle et régulation opérative font parfois l'objet de conflit de buts. La recherche vise donc à comprendre la manière dont les guichetiers gèrent des conflits de buts, i.e entre les régulations opératives des perturbations par la réélaboration des règles (avec une notion de compromis) et la manière dont les régulations opératives sont aidées par l'encadrement, en terme de moyens donnés et de modalités de construction d'une représentation sur la manière d'utiliser les règles par rapport au contexte et au client, et de moyens disponibles de gestion du processus et des perturbations - pour que les régulations opératives puissent se construire et exister. Notre hypothèse est que la souplesse dans le contenu des règles en termes de consignes de la part de l'encadrement, est facteur d'efficacité dans certaines conditions.

Si l'on part du postulat que la relation aux règles peut évoluer selon l'expérience (chapitre 5), du fait d'une représentation et d'une gestion possible des situations critiques (possibilité de construction du problème, possibilité de gestion du processus, possibilité de réélaboration des règles), une grande souplesse dans les règles pourrait donner des moyens de développer des régulations opératives pour les guichetiers expérimentés. Ils pourraient inventer des nouvelles solutions en fonction de savoirs et de métaconnaissances, issus d'expériences passées plus ou moins proches de la situation de travail actuelle. En d'autres termes, l'autonomie et la discrétion peuvent être facteur d'efficacité, si l'opérateur est capable de prendre des initiatives concernant la gestion de situation plus ou moins perturbée (expertise, compétence). Cependant une trop grande souplesse dans les règles pourrait générer des difficultés pour les novices dans la réalisation du travail, dans la mesure où ils n'ont pas pu encore tirer leçons de leur expérience.

#### 4. Les conditions de mise en oeuvre : les marges de manoeuvre

Les marges de manoeuvre se définissent tantôt comme un « degré de liberté (traduction en anglais « latitude ») investi ou non par l'opérateur », des « zones d'initiative des opérateurs, reconnues » (Valot et al., 1995), une « latitude » (Marquié, 1993).

La marge de manoeuvre est définie comme « la latitude dont on dispose entre certaines limites, les possibilités d'action laissées par certaines contraintes, internes et externes. Ces possibilités peuvent découler d'une atténuation des contraintes elles-mêmes et d'une meilleure utilisation des marges de liberté qu'elles laissent » (Marquié, 1995). La marge de manoeuvre potentielle désigne « la zone d'initiative et de tolérance dont dispose l'opérateur pour assurer la régulation du fonctionnement du système. » (Weill-Fassina, Valot, 1997).

Ces marges de manoeuvre dépendent de l'organisation du travail par l'entreprise ou le collectif. Il semble possible de les augmenter tout en conservant des règles de base.

« c'est organiser le travail de manière que, face à la diversité des caractéristiques des opérateurs, soit proposée une diversité de situations de travail. Car augmenter les marges de manoeuvre (...) c'est aussi concevoir une organisation du travail qui favorise la régulation des tâches entre salariés suivant leur état, leur expérience, leur compétence. » (Laville, 1995).

Cependant, mises en oeuvre par les opérateurs, elles constituent selon les cas, « un espace conquis par une prise d'autonomie que les opérateurs cherchent à affirmer dans un système réglé de l'extérieur (autonomie), soit un espace d'action discrétionnaire, octroyé et imposé par le système, où l'opérateur est obligé de prendre l'initiative (discrétion) » (Maggi, 1996). Ces marges de manoeuvre sont mises en oeuvre pour établir un « équilibre de contraintes » (Guyot, 1999), ainsi,

- « dans le cas de l'autonomie, résoudre les défaillances des programmes d'action par la création et l'élaboration de règles par les agents »
- « dans le cas de la discrétion, combler les « trous » de ces programmes d'action, ce qui impose aux opérateurs de faire des choix et de prendre des décisions » (Guyot, 1999).

On peut supposer que les guichetiers mettent en oeuvre leur autonomie ou agissent à leur discrétion selon les types de situations critiques auxquels ils sont confrontés. A titre d'exemple, par rapport aux aspects relationnels, notamment dans la gestion des conflits, où « il n'est pas dit ce qu'il fallait faire », ni « comment le faire » dans la relation avec le client, nous montrerons qu'ils mettent en oeuvre leur discrétion. Par contre dans le cas

de la vente ou des tâches administratives et financières qui font l'objet de règles de l'encadrement plus ou moins rigides, nous montrerons qu'ils mettent en oeuvre leur autonomie pour résoudre les conflits de buts qui se présentent.

Toutefois, les marges de manoeuvre mises en oeuvre varient avec l'âge :

« les salariés vieillissants développent leurs propres manières de faire, utilisent leur expérience, mettent en oeuvre des stratégies de compensation, d'assimilation lorsque certaines capacités subissent un déclin » (Laville, 1995)

Ainsi les marges de manoeuvre peuvent être davantage explicitées (a contrario des définitions précédentes où elles sont implicites). Dans le réseau vertical, les opérateurs ont à gérer des informations provenant de la direction (règles) et de leur encadrement proche (procédures, consignes particulières). Le caractère prescriptif de certaines règles et consignes, issues des régulations effectives de l'encadrement pourrait rendre plus difficile la construction de diagnostic de la situation, la construction d'une représentation commune de la situation d'activités critiques (détection, résolution). L'absence de partage des règles par rapport aux activités, lors des situations critiques, pourrait provoquer des sources de « flou » et déclencher des conflits avec le client et des dysfonctionnements pour le système.

La notion de marges de manoeuvre comporte deux aspects : celles « potentielles » par rapport à l'encadrement et au collectif, celles « innovantes » qui se créent avec l'expérience. « Ce sont les marges de manoeuvre « ouvertes » par les régulations structurelles et sur leur utilisation par les opérateurs que repose en grande partie la fiabilité et l'équilibre des systèmes » (Guyot-Delacroix, 1999). « Les stratégies fonctionnelles ne visent pas à dégager certains espaces « à la marge » ou à aménager certaines conditions mais à créer les conditions permettant l'utilisation des compétences et de l'expérience » (Pueyo, 1999). Dans cette conception, les marges de manoeuvre sont conçues sous l'angle des ressources, des potentiels, i.e. pas seulement d'utilisation d'espaces marginaux mais de création de nouveaux espaces d'autonomie<sup>34</sup>. En d'autres termes, les opérateurs dégagent et mettent en oeuvre des marges suffisantes par rapport aux marges potentielles et qui pourraient aller jusqu'à la création de nouveaux espaces.

---

<sup>34</sup> Reason (1993) aborde cet aspect sous la notion « d'espaces des possibilités » où chemine l'acteur en toute liberté.

On suppose que les guichetiers devraient donc développer différentes stratégies en fonction des marges de manoeuvre - prenant des formes diverses sur le pôle commercial et contractuel (autonomie) et sur le pôle relationnel (discrétion).

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## Chapitre 5

# Evolutions des régulations individuelles des situations de travail en fonction de l'âge et de l'expérience

L'objectif de ce chapitre est d'étudier l'évolution des modalités de régulations, pour émettre des hypothèses sur la manière dont le guichetier élabore et reconstruit au fil du temps, des compromis « économiques » entre les objectifs de production, les différentes exigences du travail et la recherche d'efficacité. Ces compromis suppose la mise en œuvre de ses ressources.

Deux variables seront considérées, par hypothèse :

- l'expérience professionnelle, liée à l'ancienneté dans le métier, et concernant l'exposition aux situations et la compétence qu'elle permet d'acquérir (§1). Le but est de comprendre comment ces ressources se sont élaborées, quels obstacles ont dû être surmontés, et quels facteurs l'ont au contraire favorisée, d'où une hypothèse sur l'évolution des régulations individuelles avec l'expérience pouvant aboutir à la compensation des perturbations internes et externes (§2).
- l'avancée en âge dont plusieurs recherches ont montré qu'elle s'accompagne du développement de stratégies de préservation de soi - qu'il s'agisse à des degrés divers de santé physique ou psychique (§3). L'âge associé à l'expérience permet de construire et de développer des modalités de régulations des situations, qui témoignent de stratégies multifonctionnelles.

Ainsi nous pourrons inférer les compétences des opérateurs, dans leur rapport au temps (évolutions du système, évolutions des contraintes, évolutions des buts et leur propre évolution), pour envisager des projets de transformation sur les modalités de régulations dans l'activité. C'est pourquoi les conditions de mises en œuvre de ces stratégies seront à prendre en considération (§4).

## 1. L'expérience et l'âge, fondements de construction des « compétences »

Les compétences sont définies en ergonomie comme :

« un ensemble stabilisé de savoirs, de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissages nouveaux et qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle : elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité de la tâche » (de Montmollin, 1984).

Au sens étymologique, l'expérience comporte une idée de mobilisation, d'acquisition, d'intégration dans le temps : « épreuve que l'on fait personnellement de quelque chose ». Le courant de « l'apprentissage expérientiel » (traduction québécoise de « experiential learning ») propose une réflexion sur l'apprentissage par l'expérience de la situation (P.A. Mc Lagan, 1973; Ferguson, 1981; Boutinet, 1986). Des recherches en psychologie et ergonomie montrent comment l'expérience joue un rôle essentiel dans la construction des compétences.

D'un point de vue cognitif, des évolutions de compétences avec l'ancienneté, ont été mises en évidence par des comparaisons entre novices et experts, portant sur la représentation de but visé, de la situation, et sur des modalités d'actions dans des tâches bien définies (Falzon et Visser, 1989 ; Amalberti et Valot, 1990 ; Lebahar, 1997). Les compétences ne sont pas en fait seulement synonymes d'expertise comme dans la définition précédente ou dans celles fondées sur un état du savoir et du savoir-faire par rapport aux exigences du travail (De Montmollin, 1984 ; Leplat, 1991; Dugué, 1996). Elles sont considérées ici comme un processus, comme une construction évoluant au fil des temps (temps de travail, des opérateurs, des contraintes du système, des clients). Elles se traduisent par des modalités différentes de régulations des situations de travail.

Dans une perspective développementale, on peut montrer comment les compétences se construisent et se transforment avec l'expérience et l'âge, c'est-à-dire comment l'organisation de l'action se modifie sous l'influence de ces deux variables :

« La prise en compte de deux variables « expérience professionnelle » et « âge » des opérateurs permet de compléter une analyse synchronique des compétences par une analyse diachronique, i.e. une analyse basée sur la compréhension de la nature des changements qui s'opèrent sur les compétences, voire de certains facteurs susceptibles de les déclencher. » (Gaudart, Weill-Fassina, 1999).

Généralement avec « l'ancienneté professionnelle », expérience et âge sont donc associés. Mais actuellement, comme c'est notre cas, en raison de nouveaux modes de gestion des ressources humaines, ces deux variables peuvent être séparées.

## **2. L'expérience dans le processus d'organisation de l'action**

### **2.1. Définir l'expérience**

V. Pueyo (1999) désigne l'expérience comme un « *vécu d'un ensemble d'événements, de situations dont éventuellement on peut tirer les conséquences, les enseignements* » (p.21). Ce n'est pas seulement la durée d'exposition à un type de situation (Warr, 1998 ; Salthouse, 1990; Marquié, 1993) qui est importante, mais l'action qu'on y mène, ce qu'on y fait et les savoirs et les savoir-faire que l'on en a extrait. En ce sens, « avoir de l'expérience » nécessite une activité réflexive, une « prise de conscience » (Paumès, 1995), une « activité métacognitive » (Valot, 1992; Falzon, 1994b), un « processus de construction » (Clot, 1998). L'expérience n'est pas vécue passivement, elle engendre un processus d'action-réflexion de l'opérateur par rapport aux résultats de l'action, aux stratégies employées pour atteindre le but. On peut donc considérer l'expérience par rapport au but. On peut l'aborder aussi comme constitutive du processus de régulation par rapport aux propriétés des objets et de l'action.

Il existe, en effet, plusieurs niveaux de réflexion sur l'expérience. C'est ce qu'exprime Piaget (1974a) quand il affirme : « il n'est pas nécessaire de comprendre pour réussir » :

« L'action à elle seule constitue un savoir autonome et un pouvoir déjà considérable, car il ne s'agit que d'un « savoir-faire » et non pas d'une connaissance consciente au sens d'une compréhension conceptualisée. Celui-ci constitue néanmoins une source de cette dernière, puisque la prise de conscience est presque sur tous les points en retard et souvent de façon très sensible, sur ce savoir initial qui est donc d'une efficacité remarquable, bien que ne se connaissant pas lui-même ». (Piaget, 1974b)

L'action est une connaissance autonome, et « le sujet pour réussir son action n'a pas besoin de savoir qu'il sait » (Vermersch, 1994).

« Il y a d'abord une sorte d'instruction ou d'expérience inconsciente et empirique, que l'on obtient par la pratique de chaque chose. L'expérience peut donc s'acquérir par un raisonnement empirique et inconscient. » (C. Bernard, 1928) Mais « l'expérience sensible, quoique indispensable, ne suffit pas, et ne serait rien sans la pensée, qui

nous permet d'appréhender et d'ordonner l'expérience concrète.» (Dictionnaire de philosophie).

La modélisation des étapes du passage du préréfléchi au réfléchi selon Piaget (1974b) se définit par :

- « l'abstraction empirique » : « découverte » des propriétés des objets
- « l'abstraction réfléchissante » : « découverte » des propriétés des actions
- « l'abstraction réfléchie » : « projection » sur les situations futures.

On retrouve cette idée chez Vermersch (cf. figure 13), dans la reprise des travaux de Piaget pour l'adapter à la méthodologie de l'entretien d'explicitation.

<p>Etape 1 : vécu singulier dans l'action, inscrit dans l'action. Connaissance en actes. Réflexissement</p> <p>Etape 2 : vécu représenté. Signifiants intériorisés, privés Réflexion</p> <p>Etape 3 : vécu verbalisé. Habillage par les significations Thématisation</p> <p>Etape 4 : vécu comme objet de connaissance Généralisation.</p>
--

Figure 13 : Place de l'expérience dans la prise de conscience (d'après Vermersch, 1994)

Dans le prolongement de ces approches, nous proposons de définir l'expérience comme « une situation vécue dont on peut tirer parti des réussites mais surtout des échecs par rapport à l'action, et à partir de laquelle éventuellement on développe de la réflexion pour d'autres domaines d'action ».

Ce qui intéresse l'ergonomie, c'est la manière dont l'opérateur s'approprie son expérience pour répondre aux perturbations internes et externes de la situation de travail, selon une « hétérogénéité des objectifs » (Teiger, 1993a).

## 2.2. Effet de l'expérience

Trois dimensions caractérisent les modalités de construction des régulations avec l'expérience professionnelle :

- des modifications dans l'élaboration de compromis
- des évolutions des abstractions par une extension du champ des possibles (Piaget, 1975)

- des développements de la recherche de cohérence entre les diverses composantes de la situation (Paumès, 1996). Il peut s'agir d'une recherche de continuité et de relative stabilité, pour pouvoir utiliser des compétences précédemment acquises, et dont l'acquisition ne s'est pas faite sans effort.

Les régulations aboutissant à des compensations des perturbations, impliquent la possibilité de se construire une représentation de la situation et de ses éventuelles perturbations, et des moyens disponibles pour la gestion du processus.

Compte tenu de régulations visant le compromis entre quatre pôles de l'activité (cf. introduction partie 2), l'évolution des modalités de ces régulations en fonction de l'expérience sera décrite sur ces deux aspects, afin de montrer la mise en œuvre de processus de compensation.

### **2.3. Evolutions des modalités de construction et de mise en œuvre des régulations**

Piaget (1970) dans l'étude dynamique des processus de régulation décompose l'adaptation en deux sous-éléments : l'assimilation (incorporation d'un élément extérieur) et l'accommodation<sup>35</sup> (tenir compte des particularités propres aux éléments à assimiler).

Les systèmes cognitifs sont, en effet, à la fois ouverts en un sens (celui des échanges avec le milieu) et fermés en un autre, en tant que " cycles " (Piaget, 1975). Cependant toute perturbation n'entraîne pas une régulation. Le développement de l'expérience rend possible une " extension du champ des possibles " (Piaget, 1975). Les événements susceptibles de survenir et les effets possibles des actions visent à prendre en considération non seulement la situation présente mais à pouvoir faire des hypothèses ou envisager plusieurs " possibles " non présents concrètement.

#### **2.3.1. Evolution des représentations des situations critiques et de la construction du diagnostic**

##### *- modification des prises d'information*

Avec l'expérience, les opérateurs prennent en compte des traits plus spécifiques, plus fonctionnels de la situation. L'opérateur découvre et utilise avec l'expérience des

---

<sup>35</sup> Ce processus naît du déséquilibre dans lequel se trouve le sujet dans son interaction adaptative avec le milieu. Selon Dolle (1987), " il est déclenché par le caractère inopérant des schèmes d'action actuels et vise à construire de nouveaux schèmes permettant de maîtriser le nouvel objet et d'aboutir à un nouvel équilibre ".

informations sur la situation qu'il ne percevait pas à l'origine. Il y a une modification dans la nature et les prises d'informations recherchées. Par exemple, l'évolution de la stratégie de régulateurs de bus expérimentés (Cellier; Mariné, 1984, Mariné et coll., 1988) est marquée par le repérage des secteurs potentiellement problématiques dans le système pour gérer certaines lignes. Dans le pilotage des trains, les indices pris sur l'environnement extérieur (par exemple, une baignoire jetée dans un champ) complètent les informations formelles (signalétique ferroviaire) (Guyot et coll., 1996). Chez les guichetiers, prendre des informations sur la salle du public ou sur les signes extérieurs du client pourraient relever de cette modification des prises d'information avec l'expérience.

*- extension du champ de diagnostic de la situation*

Le diagnostic est fondé et se modifie sur le type et la nature des informations prises sur l'état d'une situation. Les opérateurs dépassent la perception des traits de surface pour prendre en compte des traits plus fonctionnels de la situation. Par exemple, les pilotes de chasse développent le champ d'informations contrôlées accessibles (Hoc, 1996). Chez les guichetiers, le diagnostic devrait évoluer sur la prise d'information plus large sur l'état du système et sur le client.

*- construction d'un diagnostic sur les perturbations*

" On constate la modification du diagnostic basée sur les règles officielles et la construction de diagnostic sur les perturbations " (De la Garza, 1995). Les possibilités de diagnostic d'un événement perturbateur ou de détection d'un risque augmentent avec l'expérience. Les opérateurs expérimentés connaissent non seulement les situations ne faisant pas l'objet de prescription (combler les trous, cf. chapitre 4), mais ils connaissent les situations relatives à des perturbations du fait d'une antinomie des prescriptions.

Le diagnostic sur les perturbations pourrait s'apparenter à des diagnostics de pannes, de dysfonctionnements, qui peuvent avoir un caractère routinier, chez les anciens. Dans l'activité des guichetiers, il existe des pannes et des dysfonctionnements des outils techniques (imprimante, ordinateur), mais ceux-ci relèvent d'une diversité de gestion, qui ne concernent pas les situations critiques, telles que nous les avons définies. Les perturbations seraient davantage relatives à une différence de connaissance des conflits de buts selon l'expérience. En d'autres termes, les

guichetiers devraient évoluer vers un diagnostic des situations critiques avec l'expérience.

*- des représentations fondées sur une logique prescriptive évoluant vers une logique intégrative pour gérer les risques*

La représentation au fil de l'expérience intègre une dimension de contexte et des enjeux organisationnels sur l'objet et le système. En d'autres termes, l'opérateur envisage les éventualités de la situation et de son contexte au-delà de son traitement immédiat. « Il y a une multiplication des plans et des dimensions considérées, reliées et intégrées dans l'action » (Weill-Fassina, 1993). Par exemple, les pilotes de chasse intègrent dans le compromis, planifiant leur mission, des éléments relatifs à des règles de métier dépassant les connaissances techniques (Amalberti, 1991).

L'intégration des règles prescrites et la construction des règles de métiers se font par la confrontation de deux logiques de représentations dans la gestion du risque. Par exemple, dans le transport ferroviaire, coexistent des logiques antagonistes des risques et de leur prévention qui conduisent à des paradoxes et à des appréciations différentes de leurs modalités de gestion (De la Garza, Weill-Fassina, 1995 ; Weill-Fassina, Guyot, Valot, Amalberti, 1996) : « l'une va dans le sens de la formalisation des règles et des procédures qui vise à une automatisation de conduites et sanctionne tout écart à la règle jugé dangereux ; l'autre va dans le sens de prises d'initiatives pour gérer les aléas et que le travail se fasse en minimisant les risques, demande implicite « d'adaptation » à la variabilité des circonstances. »

Nous avons déjà montré des règles et consignes contradictoires avec le contexte de travail et avec la connaissance des guichetiers (cf. partie 1), qui supposent un rapport différencié aux règles selon l'expérience.

Avec l'expérience professionnelle, les opérateurs n'obéissent plus à la simple logique prescriptive, ils répondent à une logique qui intègre différents éléments de la situation (cf. chapitre 4). Par exemple, « les agents d'entretien des voies ferroviaires considèrent autrement les règles sécuritaires et les intègrent dans leur pratique, dépassant leur application stricte caractérisant les débutants qui collent plus à la règle » (De la Garza, 1995). On constate ce même résultat chez les conducteurs de train (Faïta, 1997 ; Clot, 1997) ou les régulateurs de trafic (Guyot et al., 1996). Cette dimension d'évolution des représentations sur le rapport aux règles devrait montrer particulièrement des modalités de régulations des situations critiques.

*- modification du diagnostic sur les causes par une extension du champ de supervision et de contrôle*

Le diagnostic devient multicausal et permet d'orienter la supervision et le contrôle du processus (Hoc, 1996). Il est enrichi des d'hypothèses faites sur les différentes sources de perturbations et permet d'orienter la gestion du processus et l'anticipation. Avec l'expérience professionnelle, le champ d'informations pris en compte croît (Weill-Fassina, 1998), et par la suite les possibilités d'action.

- Sur le système :

Le champ des informations s'ouvre à des données contextuelles cherchant les causes pour pouvoir y remédier. Les comparaisons entre novices et experts montrent qu'avec l'expérience, l'extension du champ de supervision peut être sur la dimension du champ spatial (Cellier, Mariné, Eyrolle, 1990), causal (Hoc, Samurçay, 1992), temporel sur le passé et le futur (Mariné et coll., 1988).

- Sur le client :

Le diagnostic du client est opératif (Villatte, 1992) : « il se base sur un ensemble d'indices pertinents sur la situation client-éducateur-contexte pouvant orienter l'action ». Dans une étude sur le travail des standardistes, Falzon, Amalberti, Carbonnel (1986) montrent l'utilisation de l'anticipation chez les experts comme moyen de protection contre le risque de ne pas savoir faire. « L'accumulation de connaissances de la personne à soigner est un atout de l'expérience que les auxiliaires peuvent mettre à profit pour le dépistage et le soutien social » (Cloutier et all., Op Cit).

On constate chez les employés de liquidation des prestations familiales (Volkoff, Gaudart, Op cit.) la recherche d'une approche cohérente avec chaque dossier, et notamment la construction d'un diagnostic d'ensemble fondé sur l'histoire d'un allocataire (y compris l'histoire de ses relations avec l'organisme lui-même), grâce aux éléments dont ils disposent dans le courrier reçu et/ou par consultation du fichier informatique. Cette manière de travailler reflète une conception des relations avec les usagers, de la considération qu'ils méritent (« les gens ne sont pas des numéros »), conception défendue avec vivacité par les employés, notamment les plus expérimentés d'entre eux.

Les éducateurs spécialisés en foyer expérimentés évoluent sur leurs prises d'informations de la situation, permettant d'anticiper les situations conflictuelles avec les jeunes pour les gérer : par exemple, prise d'information auditive sur le bruit produit

par les adolescents pour pouvoir intervenir avant la dégradation de la situation (Caroly, 1997).

Chez les guichetiers, le diagnostic sur le système et sur le client devrait évoluer pour contrôler et anticiper les difficultés d'application des règles.

*- modification des connaissances sur les propriétés de l'objet et sur sa propre activité*

La confrontation à l'obstacle peut induire une réflexion sur les propriétés de l'objet et sur sa propre activité qui permet de comprendre les raisons des échecs et des réussites (Piaget, 1970). Ces « prises de conscience » ont été explorées par divers auteurs (Teiger 1993b ; Valot, Grau et Amalberti, 1993; Falzon, 1994b). Les activités réflexives (dites aussi « métafonctionnelles » - Falzon, 1994b) visent à mieux réguler leurs actions. Elles portent généralement sur les caractéristiques du travail, sur les actions propres aux opérateurs, sur l'environnement et les activités des autres, etc. Par définition, les caractéristiques des activités réflexives évoluent avec l'expérience puisque « les métaconnaissances sont le fruit de son expérience et de ses caractéristiques cognitives » (Valot, Grau, Amalberti, 1993). Les régulations de l'action se font « en fonction des buts que les opérateurs souhaitent atteindre, des représentations qu'ils se font de leurs propres compétences, de l'investissement qu'ils veulent y mettre » (Valot, 1998).

On peut s'attendre à une transformation des connaissances sur les propriétés de l'objet et sur sa propre activité chez les guichetiers avec l'expérience. Ceci est à mettre en lien avec une connaissance différenciée des conflits de buts et des logiques contradictoires, selon l'ancienneté dans le métier.

*- modification des relations avec les autres*

- Dans les champs du contrôle et de la supervision du processus, la répartition du travail dénote de la confiance accordée à l'annonceur (Guyot, Weill-Fassina, 1997). L'extension des relations se fait en parallèle avec l'extension du champ spatial de supervision et de contrôle. Par exemple, avec l'expérience, les opérateurs de salle de contrôle sont en relation étroite avec les rondiers qui leur donnent des informations complémentaires sur l'état des installations (De Terssac, Chabaud, 1990).
- les relations se modifient dans le domaine des règles : la hiérarchie de proximité est davantage dans une attitude normative et évaluative avec les novices, tandis que les anciens se sentent en position de prendre des responsabilités, de négocier leur manière de faire avec leur hiérarchie (Guyot, Weill-Fassina, 1997). L'intégration dans l'action des règles de métier modifie les relations des expérimentés avec les autres

compagnons du bâtiment, notamment avec les jeunes auxquels ils transmettent leur savoir-faire de prudence (Cru, 1995, 1997).

- les relations évoluent vers davantage de coopération : par exemple, dans le travail dentaire, l'observation de quatre couples dentiste-assistante (entre début de carrière et 18 ans d'ancienneté) fait ressortir des différences dans les modalités de gestion collectives d'un acte de chirurgie (Lacombe, 1992). Cet auteur montre que l'activité collective évolue de la co-action à la collaboration puis à une coopération. Avec l'expérience, l'assistante modifie les zones de surveillance privilégiées, apporte une aide et des actions d'assistance mieux synchronisées avec le déroulement des opérations, modifie sa communication : diminution du nombre de communications verbales en langage naturel au profit d'un langage opératif et de l'augmentation des communications non verbales (regards, gestes).

Avec l'expérience professionnelle, les relations évolueraient dans le travail collectif par l'extension des domaines couverts sur les propriétés du système et sur le client mais aussi sur les relations propres avec les collègues de travail, la hiérarchie (cf. chapitre 6).

On peut faire l'hypothèse qu'avec l'expérience les relations dans le travail collectif se transforment tant dans la gestion horizontale que verticale, avec une prise en compte différenciée du rapport aux règles avec l'ancienneté.

### 2.3.2. Evolution des modalités de gestion du processus et des perturbations

Dans le cadre piagétien, les régulations apparaissent comme des réponses aux perturbations et tendent soit à conserver un état antérieur, soit à construire un nouvel équilibre (équilibration majorante). « Si l'on définit une perturbation comme ce qui fait obstacle à l'assimilation telle que l'arrivée à un but, toutes les régulations sont, du point de vue du sujet, des réactions à des perturbations. » (Piaget, 1975). Dans ce sens, les conduites mieux ajustées du sujet à l'environnement, peuvent se traduire par une modification de la pratique pour éviter la situation perturbée et développer des stratégies dont il a le contrôle ou par un changement de but.

« Cela dit, le caractère général des régulations proprement organiques et des régulations cybernétiques au sens courant du terme est de constituer, grâce au contrôle rétroactif, des corrections ou des modérations de l'erreur. Ou bien la régulation porte sur le résultat d'un processus et revient alors à accepter la marche normale ou réussite, ou à compenser les déviations et corriger l'erreur ; ou bien le mécanisme régulateur porte sur le processus en cours ou sur l'action elle-même par opposition à son résultat, et comporte ainsi une dimension anticipatrice, et il consiste alors en guidage qui lui aussi revient à confirmer les bonnes directions et à corriger ou compenser les directions erronées » (Piaget, 1967, p.239)

Avec l'expérience se produit un changement dans les modalités d'organisation de l'action. Les agents peuvent avec l'expérience prévoir les effets des actions, éviter des situations précipitées ou risquées et, planifier leur action. Dans ce cadre les régulations aboutissent à un résultat pouvant être considéré comme une évolution des modalités de l'organisation de l'action : la compensation des perturbations internes et externes. Dans notre cas, la gestion temporelle et la résolution des conflits constituent des modalités qui peuvent se caractériser comme symptômes de stratégies individuelles relatives à des régulations aboutissant à des compensations.

**- compensation des perturbations internes et externes**

Les régulations aboutissant à des compensations sont à considérer comme un processus de régulation de l'action dans une situation perturbée visant à réduire, dépasser, dominer l'obstacle.

La compensation revêt différentes définitions selon le champ dans lequel se situent les auteurs (âge ou ancienneté), mais le sens est le même.

/ âge : La compensation se fait par des « mécanismes par lesquels l'opérateur supplée à des déficits de fonctions physiologiques et cognitives pour atteindre le but visé » (Salthouse, 1990). Elles relèvent de stratégies multifonctionnelles visant à concilier la production et la préservation de sa santé (cf. §1).

/ expérience : La compensation est une modalité par lequel l'opérateur modifie sa pratique face à des difficultés (pannes, dysfonctionnement, situations non prévues, contradictions entre consignes). Les opérateurs chevronnés assument la gestion des défauts et des dérives qu'ils compensent pour maintenir le système dans le fonctionnement attendu (Weill-Fassina, 1998). Ils développent des compensations informelles pour pallier les insuffisances ou les défaillances du système. Par exemple, développement de « béquilles cognitives » dans des tâches bancaires informatisées à forte tendance procédurale pour compenser les difficultés de logique de fonctionnement de certains logiciels avec la logique d'assimilation/accommodation : aide-mémoire, aide à l'exécution des procédures, mode opératoire informel offrant des raccourcis par rapport à la procédure impliquée par le logiciel (Ferreira, Weill-Fassina, 1996).

Nous considérons une stratégie compensatrice comme une modalité de régulation de l'action, pouvant varier selon l'âge et l'expérience.

Nous retiendrons la définition piagétienne :

« Si nous appelons compensation une action de sens contraire à un effet donné et qui tend donc à annuler ou à neutraliser, il va de soi que les feed-back négatifs jouent un rôle en tant qu'instrument de correction. Toute compensation s'oriente en direction inverse ou réciproque de celle de la perturbation (obstacle ou lacune), ce qui revient, soit à l'annuler (inversion), soit à la neutraliser en tant que perturbation (réciprocité) tout en pouvant en tirer des informations utiles. »

Trois types de compensation (Inhelder, 1987; Piaget, 1975; Weill-Fassina, De la Garza, Maggi, 1999) ont été identifiés :

- « compensation neutre » : l'opérateur ignore la perturbation, la refuse, n'intervient pas.
- « compensation partielle » : solution de compromis entre sous-systèmes contradictoires sans que soit pris en compte l'ensemble des paramètres de la situation.
- « compensation totale » : qui prend en compte l'ensemble des paramètres et des possibles de la situation.

Les guichetiers, confrontés à des gênes dues aux outils, aux artefacts et aux règles, pourraient chercher des compromis par la mise en œuvre de régulations aboutissant à des compensations des perturbations internes et externes. On peut supposer que ces compensations se traduisent par des réélaborations des règles avec l'expérience (chapitre 4).

Hypothèse spécifique : Ce sont les régulations aboutissant à des compensations des perturbations internes et externes qui devraient permettre aux guichetiers avec l'expérience de gérer des conflits de buts. En même temps les stratégies individuelles développées dans ce cadre peuvent être considérées comme symptômes de situations critiques plus ou moins coûteuses à gérer.

On peut tenter de catégoriser l'évolution des stratégies individuelles relatives à des régulations aboutissant à des compensations à partir de deux modalités d'organisation de l'action : celui du temps et de l'anticipation, celui du conflit et de la résolution.

#### **- des stratégies pour résoudre les conflits de buts**

Confrontés à des conflits de buts, les guichetiers pourraient chercher à concilier des logiques contradictoires à faire des compromis par la mise en œuvre de régulations. Les représentations évoluant d'une logique prescriptive à une logique intégrative (cf.

paragraphe 3.3.1.), les guichetiers pourraient développer des stratégies de résolution de conflits de buts différentes en fonction de l'expérience.

Le développement du jugement moral chez l'enfant (Piaget, 1932), va de l'application de la règle sous contrainte de l'adulte à une phase d'intériorisation et de généralisation des règles et des consignes pour parvenir à l'autonomie. En ce sens, on suppose que la manière d'appliquer les règles évolue avec l'expérience (chapitre 4) pour gérer le conflit.

D'autre part, chez l'enfant, quand il compare la longueur de deux bâtons décalés, le développement se caractérise par un balancement entre deux critères pour aboutir finalement au choix de l'un d'entre eux (Piaget et coll., 1973). Ainsi le conflit de buts entre logique commerciale et logique de service pourrait être résolu avec l'expérience par le choix d'un compromis relativisant leur importance.

#### **- une transformation des modes de gestion temporelle des situations**

/ système :

La prise en compte des aspects temporels dans le processus de régulation (De Keyser, 1980) s'oriente vers la gestion de la charge de travail. « Afin d'éviter l'apparition d'événements perturbateurs ou bien de limiter les conséquences ultérieures de leur apparition, l'anticipation permet de se préparer à agir, d'actualiser ses connaissances de l'état du système et de gagner du temps ».

L'émergence d'obstacles entre les buts des opérateurs et leur réalisation peut résulter des liens entre temps et buts : le temps s'opposerait dans certaines circonstances à un plan d'action en vue du but final, l'opérateur devrait surmonter cet obstacle en mettant en œuvre d'autres actions de régulations (Montangero, 1979).

« Les failles dans la gestion temporelle résultent d'un objet ou événement futur non intégré par l'opérateur ou non intégré au bon moment, ou encore d'une insuffisance ou méconnaissance de signes temporels servant de repères pour permettre l'association de plusieurs événements dans un axe temporel donné ».

Les temps de préparation ou de vérification cadrent avec un souci de limiter les effets des perturbations, d'éviter les « véritables urgences ». Des stratégies temporelles, et en particulier les anticipations mises en œuvre, sont développées par les anciens.

Chez les ouvriers expérimentés sur une chaîne de montage dans l'automobile (Gaudart, 1996), les résultats d'analyses d'activité mettent en évidence des modalités de régulation temporelle par des stratégies gestuelles, de déplacements et d'approvisionnement dont on trouve la trace dans les durées, les séquences, et les fréquences des différentes opérations. Chez les contrôleurs aériens (Paumès, 1990),

les expérimentés feraient une étude plus complète, systématique et vérificatrice, des informations, en profitant des périodes « calmes », pour faire face ensuite dans les meilleures conditions possibles aux situations « d'urgence » impliquant des décisions immédiates. Dans la sidérurgie (Pueyo, 1999), la gestion du contrôle qualité des expérimentés se caractériserait par des empan de prévision et d'anticipation (décisions d'actions visant des bobines à venir) plus élevés, indices d'une approche à long terme et prospective du système et des actions. Chez les novices, les plus faibles empan semblent montrer une gestion au coup par coup.

Dans un centre de renseignements d'une station de métro, les agents sont confrontés à une multiplicité de tâches interférentes. Ces tâches peuvent être considérées comme des perturbations les unes par rapport aux autres. L'observation montre que les novices ne gèrent pas les perturbations ou les gèrent au coup par coup, les plus anciens en diffèrent la gestion ou les traitent en parallèle, hiérarchisant davantage leur sollicitation (Ouni, Weill-Fassina, 1997 a, b).

/client

Dans la liquidation des prestations familiales (Laville, Volkoff, 1997 ; Gaudart, 2000), les employés ayant de l'expérience développent des stratégies allant dans le sens de l'anticipation sur l'utilisation de l'artefact informatique, pour assurer la qualité d'une prestation (rapidité, justesse, et donc sérénité et disponibilité dans un dialogue avec l'allocataire). Ici, ces anticipations peuvent être mises en œuvre parce que le système informatique s'y prête bien et facilite la « navigation » nécessaire entre les « panneaux » à renseigner ou à corriger.

Les auxiliaires familiales et sociales expérimentées (Cloutier et coll., Op. cit.) essaient de concilier deux objectifs : les soins et une relation de bonne qualité, les normes de temps à respecter. Pour faire face à l'ensemble des contraintes rencontrées dans leur travail, ces auxiliaires ont développé avec l'expérience des stratégies (identifier les zones d'activité où il vaut la peine d'encourager le patient à être autonome, planifier la séquence de déroulement des activités la plus efficace selon les caractéristiques du patient). Une de leurs stratégies principales est celle de l'ajustement constant aux variations fréquentes entre patientes, et pour une même patiente aux variations d'une journée à l'autre.

Chez les guichetiers, la pression temporelle a été décrite dans l'analyse de la tâche, à propos notamment de la file d'attente.

Hypothèse : Des stratégies temporelles devraient être mises en œuvre avec l'expérience pour compenser les situations critiques. Cette gestion temporelle de l'activité se caractériserait par l'anticipation et par un ordre non séquentiel des actions, qui caractérisent une prise en compte plus grande de la complexité.

### **3. Evolutions avec l'âge : des objectifs de préservation de soi et stratégies multifonctionnelles**

#### **3.1. Effet de l'âge**

- L'emploi de termes différents pour désigner la population dans les recherches sur le vieillissement exprime bien l'étendue la question : les « anciens » désignent souvent l'expertise, les « vieillissants » se rapportent à une classe d'âge tendant vers la cinquantaine et risquant le déclin des capacités, « vieux » exprime l'idée d'usure. Dans d'autres domaines que l'ergonomie « âgé » désigne la période au-delà de la soixante ans (après la retraite).

« La notion d'âge et de vieillissement se voit par le temps vécu, qu'on peut interpréter comme une notion de maturation. On devient ancien non par un empilement de savoirs, de connaissance ou de savoir-faire, mais surtout par la cohérence qu'on essaye de mettre à travers ce qu'on a vécu, rencontré, traité, à travers les actions qu'on a pu mener. Dans cette cohérence, il y a une grande partie de réinterprétation de ce à quoi on a été confronté, et qui permet de mieux situer ses savoirs et savoir-faire dans un ensemble plus important que ne peut le faire le jeune avec une expérience limitée. » (Laville, 1996)

Le vieillissement au travail serait donc composé de processus de déclin liés à la diminution des capacités physiques et cognitives avec l'âge, et de processus de construction d'habiletés fondées sur les acquisitions de l'expérience professionnelle. En effet, « tout processus de développement est constitué à la fois par la croissance et le déclin, gains et pertes s'enchevêtrent dans un processus dynamique » (Baltes, 1987).

Avec l'âge, l'expérience s'alimenterait de ces déclin, avec la plus ou moins grande conscience qu'en ont les opérateurs, et des compromis qu'ils élaborent pour éviter que ces déclin ne débouchent sur des atteintes à leur santé ou sur un échec professionnel.

- Les attitudes adoptées par les responsables d'entreprises vis-à-vis du vieillissement sont souvent marquées par l'inquiétude : de nombreux employeurs estiment que ceux-ci « sont moins forts », « ont des difficultés d'apprentissage », « ne peuvent pas s'adapter aux nouvelles technologies », « sont plus lents », « sont trop

précautionneux », ou « perdent leur créativité ». Dans ce contexte on comprend que les analyses fondées sur une corrélation supposée entre le vieillissement démographique et la baisse de productivité des entreprises trouvent quelque écho (Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000).

- Les salariés d'âge moyen ou élevé constitueront dans les années à venir une proportion croissante de la population salariée. Les générations du « baby-boom » d'après-guerre dépassent à présent la cinquantaine. Les jeunes, moins nombreux compte tenu de la diminution de la natalité après 1975, entrent de plus en plus tard dans la vie active. Ainsi la population des travailleurs vieillit avec des différences selon la fonction occupée et le type d'évolution des contraintes de travail (Volkoff, Molinié, Davezies, 1998)<sup>36</sup>.
- Le vieillissement présente certes des aspects de déclin mais il se caractérise par des régulations mises en œuvre par les opérateurs, visant à éviter ou compenser le déclin avec l'avancée en âge des capacités biologiques, physiologiques (Millanvoye, 1995 ; Davezies, Cassou, Laville, 1993; Laville 1989) ou cognitifs, psychologiques (Welford, 1964 ; Botwinick, 1966 ; Pacaud, 1975 ; Salthouse, 1985a, Birren, Woods, Williams, 1980 ; Marquié, 1989). « Le vieillissement est le produit d'une chronologie sur laquelle viennent se projeter des états de santé (avec leurs évolutions et leurs accidents) et des situations de travail (avec leur répétition et leur transformation) » (Laville, Volkoff, 1993).
- La compréhension du rôle de l'expérience dans la réalisation du travail par rapport à cette variabilité des processus de déclin et de construction avec l'âge n'est possible qu'à travers la connaissance des « parcours des situations de travail » (Laville, 1995). La thématique du parcours-travail interroge les raisons pour lesquelles un salarié se trouve, à tel âge et telle étape de sa vie professionnelle, dans telle situation de travail (décrite en termes de contraintes et d'exigences de la tâche). Dans ce cadre, il s'agit de comprendre non seulement les situations elles-mêmes, mais surtout leur séquence dans le temps<sup>37</sup> et leur enchaînement pour élucider les processus de fragilisation et d'exclusion.

<sup>36</sup> pour plus de détails, voir enquête ESTEV (cf. Derriennic, F., Touranchet, A. & Volkoff, S., 1996).

<sup>37</sup> En effet, l'opérateur est inscrit dans différentes temporalités. L'homme se situe dans un « milieu temporel » (Grossin, 1996), c'est-à-dire un ensemble de temps emboîtés et entrecroisés : les siens, ceux des autres, ceux de la nature, ceux du travail, ceux du loisir, ceux des rites sociaux. Pour lui, il y a

- Les facteurs de dégradation et les facteurs de constructions interagissent. Il faut examiner les conditions, techniques et organisationnelles, d'une activité efficiente des salariés âgés et/ou expérimentés, c'est-à-dire les conditions dans lesquelles l'effet de leurs déficiences éventuelles peut se trouver limité et compensé, et où leurs atouts peuvent au contraire être mis à profit.
- Il s'agit de replacer la question des liens âge-travail dans le contexte de l'activité de travail concrète. Il faut comprendre en quoi le travail influence les transformations de l'homme avec l'âge, les processus de déclin, qui évoluent tout au long de la vie professionnelle. Plus largement, ce qui est vrai pour des opérateurs présentant des déficiences fonctionnelles, est vrai dans la construction par chacun de son « parcours-travail ».

### **3.2. Les stratégies des travailleurs vieillissants**

Les compétences réelles mises en œuvre par les opérateurs vieillissants sont importantes à prendre en compte pour qu'ils puissent se maintenir dans leur situation de travail.

- **objectifs de préservation de soi**

Les régulations opératives, si elles poursuivent un objectif d'agir sur le processus de travail, s'inscrivent aussi dans des objectifs de préservation de sa santé. En ce sens, elles réalisent des compromis entre plusieurs exigences, dont l'une est d'économiser ses ressources et de construire son efficience.

Cet objectif propre est rendu possible par la mise en œuvre de stratégies individuelles et de régulations intragroupes dans certains cas. En vieillissant, les opérateurs deviennent plus précautionneux (Pacaud, 1975). Rasmussen (1986) évoque cet objectif de « survie »<sup>38</sup> plus ou moins présent dans la conduite des opérateurs, visant à se préserver de la fatigue, de l'épuisement. Les interventions qui ont été faites sur la gestion des déficiences liées à l'avancée en âge (Florès, 1996; Assunçao, 1998; Millanvoye & Colombel, 1996; Paumès, 1990) montrent que des mécanismes de relais, des nouvelles répartitions se mettent en place dans le collectif de travail pour faciliter les compensations des perturbations internes et externes et favoriser le partage de connaissance (cf. chapitre 6).

---

plusieurs temps et pas un temps unique. De plus à cette échelle individuelle du temps, il faut ajouter à l'expérience une dimension temporelle des effets de génération et d'époques (Laville, 1996).

<sup>38</sup> Cru (1983) évoque la notion de « stratégies de prudence ».

En vieillissant les opérateurs vont chercher, dans la mesure des moyens disponibles, à éviter ou diminuer les contraintes et exigences du travail sollicitantes avec l'âge.

Cette gestion des ressources par l'opérateur peut être variée selon l'âge. En d'autres termes, jeunes et âgés ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Les âgés développent des stratégies dans le souci de ne pas nuire à leur propre santé, du fait d'une possible diminution de leur capacité liée à l'âge. Les jeunes n'ont pas de souci immédiat de préservation de la santé (bien qu'il existe à long terme), mais ils pourraient éviter certains conflits coûteux cognitivement et/ou psychiquement (par exemple, de se mettre en opposition avec la hiérarchie).

Chez les guichetiers, certains conflits relatifs aux buts, exigences et conditions de réalisation de la tâche peuvent être à l'origine d'un coût cognitif et psychologique important (cf. chapitre 3), qui se traduirait avec l'âge par la mise en œuvre de stratégies de gestion de la relation à autrui (les collègues, la hiérarchie, le client) visant une recherche d'efficacité et de préservation de soi.

- **Stratégies multifonctionnelles liées à l'âge et à l'expérience**

Des stratégies multifonctionnelles sont développées par les opérateurs au fil du temps. Elles permettent de concilier efficacité (objectifs de production) et poursuite d'objectifs propres (préservation de la santé au sens large) (Gaudart, 1996a; Laville, 1996). La construction de ces stratégies multifonctionnelles (Pueyo, 1999) résulte d'une régulation de ses propres ressources en même temps que le système.

En d'autres termes, les stratégies de préservation de soi, différenciées selon l'âge, dépendent de la gestion du processus de travail liée à l'expérience. En ce sens, âge et expérience cumulée permettent de mettre en œuvre des stratégies multifonctionnelles.

Des effets du vieillissement sur certaines fonctions peuvent être compensés par des habiletés acquises au fil de l'expérience professionnelle. En effet, par rapport aux contraintes sélectives ou pénalisantes du travail (posture, efforts, mémorisation, associés à des contraintes de temps fortes), les plus âgés, qui souvent sont aussi les plus anciens, réorganisent leur travail en construisant et en mettant en œuvre des régulations aboutissant à des compensations.

- Par exemple, chez les dactylos âgées, la performance globale est identique à celle du sujet jeune malgré une efficacité sensori-motrice moindre (Salthouse, 1984); celle-ci est compensée par des possibilités accrues d'anticipation de la lecture du texte, acquises au fil des années de pratique. Selon l'auteur, cette avance oculo-manuelle

plus grande permettrait aux âgées d'avoir plus de temps pour maintenir une vitesse maxima. Dans une tâche de saisie de texte, les stratégies utilisées visent à minimiser les conséquences d'une fragilisation de la mémoire (Marquié, Baracat, 1992). Ceci implique pour les âgés de prendre en compte des éléments de familiarité dans le processus d'apprentissage, permettant l'acquisition de savoir-faire et le transfert de connaissances pour un nouveau poste (cf. §5)

- Il y a une modification des normes de temps : les âgés compensent leurs difficultés d'exécution sur un rythme rapide, en cherchant à exploiter toutes les possibilités de l'organisation pour dégager des délais d'exécution plus longs. Welford (1969) selon les travaux de Griew et Tucker (1958) montre que les plus âgés utilisaient moins de sources d'information sur les machines que les jeunes, passant moins de temps à prêter attention à ce qu'ils utilisaient, quoique travaillant plus continûment.

- Dans le secteur de l'automobile, la comparaison des modes opératoires des opérateurs vieillissants travaillant sur la chaîne de montage automobile avec les plus jeunes montre que, pour une même tâche les compétences mises en œuvre diffèrent suivant l'âge et ne relèvent pas des mêmes objectifs (Gaudart, 1996b). Par rapport aux contraintes pénalisantes du travail (posture à tenir, efforts à exercer, mémorisation d'une grande diversité de pièces, associés à des contraintes de temps fortes), les plus âgés, qui ont ici entre 45 et 50 ans, réorganisent leur travail pour minimiser le poids de ces contraintes. Ils construisent pour cela des modes opératoires spécifiques, exécutés à un rythme aussi stable que possible en impliquant la mise en œuvre d'habiletés fines. Ces modes opératoires leur permettent par exemple, de diminuer leurs déplacements liés à l'approvisionnement des pièces, de réduire leurs efforts et les postures par la prise d'indices tactiles plutôt que visuels. Ce domaine d'activité dans des tâches répétitives sur chaîne de montage est éloigné de l'activité des guichetiers, mais ces résultats montrent une possibilité de réorganisation de la tâche visant à se maintenir dans le poste de travail.

Les guichetiers âgés devraient développer dans certaines situations des stratégies multifonctionnelles avec l'expérience pour gérer les situations critiques.

#### **4. Les conditions de mise en œuvre des stratégies individuelles de gestion des situations critiques**

Les régulations aboutissant à des compensations ne peuvent se mettre en place que si la conception et l'organisation du travail, et la formation le permettent. Les

conditions de réalisation du travail jouent un rôle dans les difficultés de mise en œuvre des stratégies. Par exemple, les contraintes de temps serrées, les situations d'interruption et d'urgence, les changements technologiques et les modifications de savoir-faire, les modifications d'objectifs peuvent présenter une gêne dans la mise en œuvre de stratégies par l'opérateur.

Certaines exigences du travail provoquent des difficultés spécifiques pour les opérateurs, voire des mécanismes de sélection. Par exemple, une acuité auditive défectueuse ne se manifesterait qu'en présence de bruits parasites, qui gênent pour bien entendre une phrase ou un indice sonore. (Laville, 1993). De même les contraintes de temps peuvent empêcher la mise en œuvre de stratégies d'anticipation construites avec l'expérience (Salthouse, 1990).

Les difficultés de mise en œuvre des stratégies peuvent donc provenir d'un enchaînement causal direct (une caractéristique pathogène du travail ou de son évolution), d'un défaut d'anticipation (des caractéristiques du travail n'ont pas été conçues pour tenir compte de l'évolution des ressources des agents), et/ou d'un contexte défavorable aux actions de compensation et de construction mises en œuvre au fil du temps par les agents.

La question posée est donc double, celle des marges de manœuvre et du degré d'apprentissage. Les marges de manœuvre potentielles (cf. chapitre 4) que le salarié peut mettre à profit pour adapter ses gestes, ses rythmes, ses façons de faire, ses processus de décision et, des marges de manœuvre construites par l'opérateur avec l'expérience. Les marges de manœuvre potentielles sont fonction du caractère plus ou moins contraignant des consignes, des procédures à respecter, du partage des tâches, des systèmes d'horaires, et des butées temporelles : délais, urgences, normes de qualité. Les stratégies ne peuvent pas se définir uniquement au niveau du poste individuel, voire d'une petite équipe de travail; elles s'élaborent au niveau de l'organisation du travail. Les difficultés relatives aux modifications des contraintes, des buts peuvent se trouver atténuées par la prise en considération de la diversité des opérateurs au moment du changement (au vu de leur âge, de leurs parcours professionnels, de leurs projets), car l'expérience permet non seulement une mise en œuvre plus aisée de marges de manœuvres existantes mais elle conduit aussi à un élargissement de marges de manœuvre (Gaudart, 1996b; Pueyo, 1999), c'est-à-dire à la possibilité de se créer ses propres marges de manœuvres. Ainsi la prise en compte

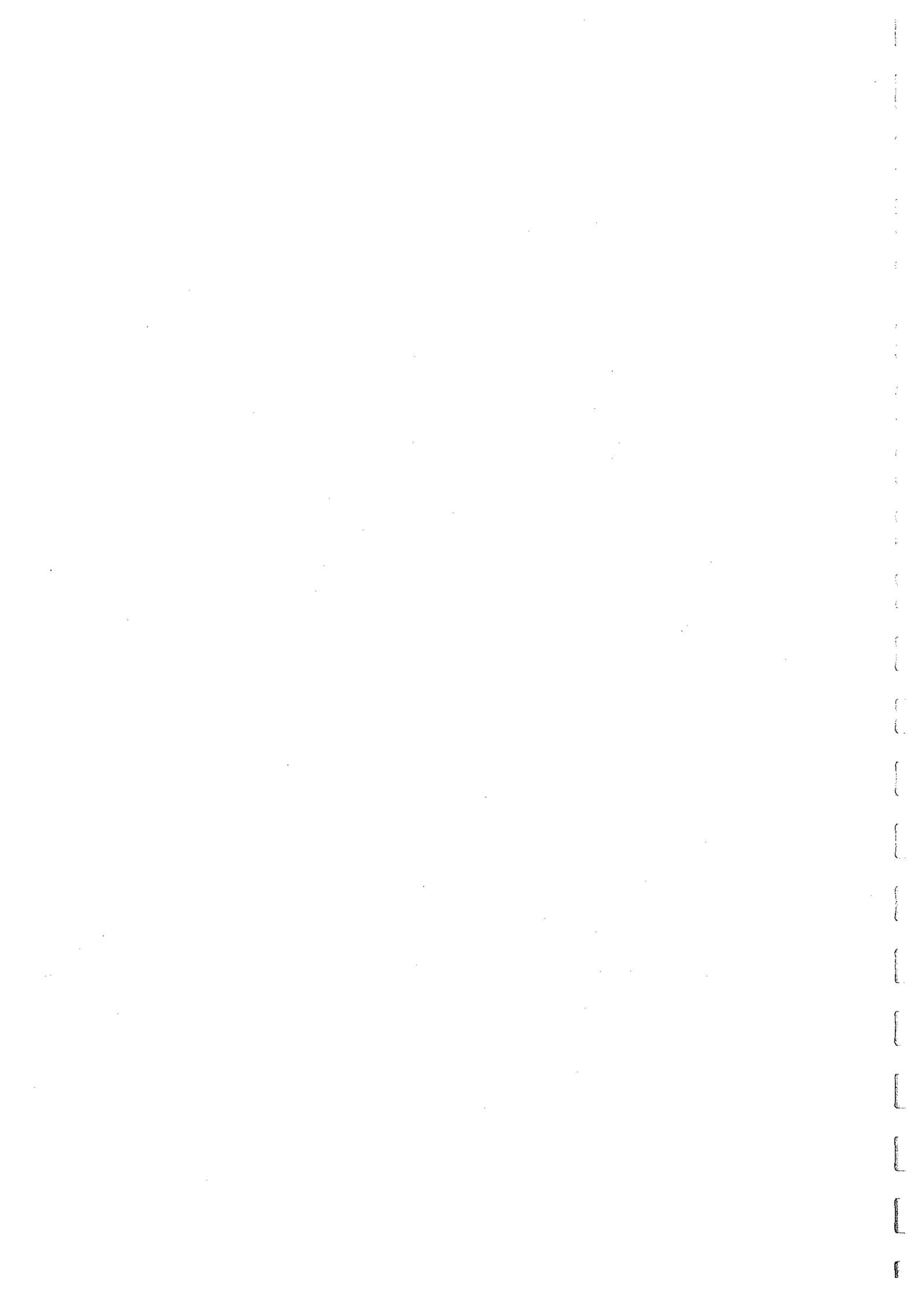
de ces constructions, de ces innovations a toute chance de favoriser la réussite des projets de changement (car plus proches des ajustements au contexte réel de travail).

Le degré d'apprentissage est un enjeu de construction des représentations dépassant la maîtrise de savoir et de savoir-faire pour une tâche particulière. Il s'agit de reconsidérer les dispositifs de formation pour qu'ils prennent davantage en compte l'expérience spécifique de chacun. L'impact pour les novices est de pouvoir acquérir de nouvelles habilités techniques basées sur une extension des domaines couverts par la représentation sur les règles et les perturbations. Pour les anciens, l'enjeu se situe dans les possibilités de transférer des habilités techniques et organisationnelles acquises dans d'autres situations de travail (Paumès, Pélegrin, 1993). Dans la formation du contrôle de pièces par magnétoscopie, Delgoulet (2000) montre que les expérimentés sont en difficulté dans les situations d'apprentissage, de modification de leur travail ou de changement de poste, si celles-ci ne tiennent pas compte de leur expérience antérieure. La réussite d'un changement ou d'un apprentissage, spécialement pour un salarié expérimenté, dépend également de la façon d'annoncer la transformation, de préparer et d'organiser la formation.

**Hypothèse** : Le développement et la mise en œuvre de processus d'organisation de l'action n'est possible que si les guichetiers disposent de marges de manœuvre et d'un degré d'apprentissage de base.

Cependant ces régulations individuelles des situations critiques ne peuvent se développer que dans le cadre du collectif où les agents s'inscrivent. « Car il n'est pas suffisant que les anciens aient des compétences techniques fines sur le système, les perturbations, ou des connaissances sur les autres, pour mettre en place des régulations permettant d'atteindre la maîtrise du système, il faut que celles-ci soient reconnues pertinentes pour les autres » (Pueyo, 1999).

Il existe donc des stratégies individuelles de gestion des situations critiques, rendues possibles par des régulations collectives (cf. chapitre 6). Il faut pouvoir prendre en compte les aspects collectifs dans la construction d'une représentation de la situation et d'un processus d'organisation de l'action.



## Chapitre 6

### Rôle du travail collectif dans la mise en œuvre de régulations du système

L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence comment la diversité des formes de gestion collective du travail permet de réguler le processus de travail et de contrôler les situations de service critiques aussi bien du point de vue de l'efficacité des guichetiers que de l'efficacité du système. Cette démarche considère le travail collectif comme un processus de régulation des perturbations externes et/ou internes, et en même temps comme symptôme de modalités de mise en œuvre de régulations collectives sources de difficultés non compensées ou de conflits. En d'autres termes, le travail collectif vise à gérer la situation et à soutenir les régulations individuelles ; inversement son absence est révélatrice d'une fragilisation du collectif de travail ne facilitant pas la mise en œuvre de régulations individuelles. Nous ne cherchons pas à comprendre pourquoi un groupe se constitue et s'organise (approche sociologique), pourquoi les individus participants agissent et réagissent de telle ou telle façon. Nous privilégions plutôt une recherche des conditions dans lesquelles le travail collectif favorise la mise en œuvre de stratégies visant à compenser et/ou à éviter les perturbations dans les activités de service.

A partir d'un modèle général de l'activité collective (§1), nous décrivons les caractéristiques du travail collectif des guichetiers (§2). A partir de ce positionnement du travail collectif, la notion de collectif de travail sera abordée comme une condition supplémentaire facilitant les régulations des situations critiques (§3). Ainsi les régulations ayant pour fonction la gestion de la production et de l'efficacité permettront de formuler une hypothèse sur l'organisation effective du travail, facilitant les compensations des perturbations et la mise en commun des connaissances (§4).

Dans ce chapitre, seules les relations horizontales entre les agents sont étudiées. Les relations verticales avec la hiérarchie ont été déjà abordées dans le chapitre 4, bien que ces relations relèvent également d'un travail collectif. Les relations avec le client, conçues comme travail collectif, seront étudiées dans le chapitre 8.

## 1. Modèle général de l'activité collective

Les recherches en ergonomie sur le travail collectif se proposent de comprendre les articulations entre activités individuelles et activités collectives. L'intérêt porté à l'activité collective n'est pas le simple fait d'une transformation du travail<sup>39</sup> mais il s'agit d'un élargissement de l'objet de recherche en ergonomie. Analyser les relations entre activités individuelles des membres du groupe et activité collective du groupe implique de décrire les caractéristiques de l'organisation et des techniques favorisant plus ou moins cette activité collective.

Leplat (1993 ; 1997) propose un modèle d'analyse de l'activité collective en adaptant le schéma élaboré avec Cuny sur l'étude des activités individuelles (Leplat et Cuny, 1984). Comme pour l'individu et pour l'action, ce modèle est fondé sur la distinction entre tâche et activité. L'activité collective dépend des caractéristiques de la tâche et des caractéristiques du groupe de travail (cf. figure 14).

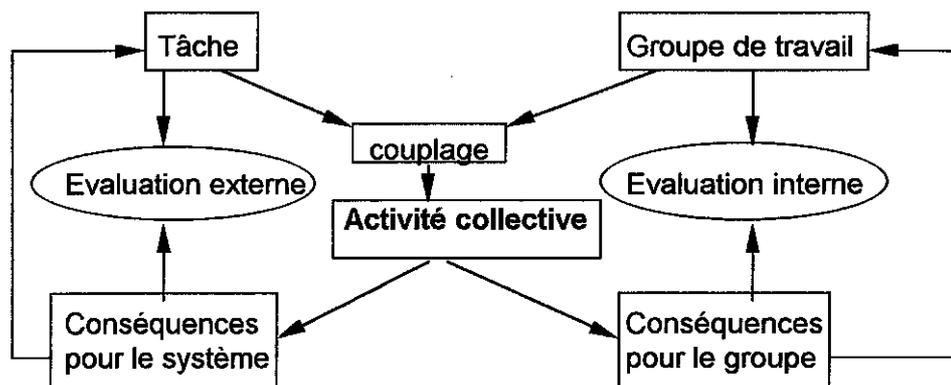


Figure 14 : Eléments essentiels d'un modèle de l'activité collective : conditions, conséquences et boucles de régulation (d'après Leplat, 1997)

<sup>39</sup> Historiquement, dans les années 70, la remise en question du travail à la chaîne et l'idée d'enrichissement du travail aboutit à la création des équipes autonomes et semi-autonomes. Ce courant prône l'autonomie et le collectif comme des éléments constitutifs d'un modèle possible de l'organisation du travail. Aujourd'hui les entreprises demandent à leurs salariés non seulement de mieux s'auto-organiser - « en bref de mettre de l'huile et de l'intelligence dans le déroulement technique des tâches. Elles leur demandent aussi et surtout de s'impliquer autrement, de s'engager dans le travail, et particulièrement dans le travail collectif, c'est-à-dire - en général- de modifier leur attitude à l'égard de celui-ci » (Veltz, 1999, p.18).

Concernant la tâche, il est alors nécessaire d'identifier les conditions et les moyens de sa réalisation, i.e. les ressources matérielles et les outils de travail.

Concernant le groupe de travail, le partage ou non de ressources matérielles entre les opérateurs concernés par la tâche collective influe également sur les modes de coopération mis en oeuvre. Par exemple chez les guichetiers le « formulaire vert » pour le passage de fonds entre la caisse et la sous-caisse est un objet commun au guichetier et au caissier, dont l'utilisation est prescrite lors de cette transaction.

Nous voudrions insister également sur la production et la construction d'outil de travail par le groupe lui-même. En effet, dans le modèle de l'activité collective de Leplat (1997), il existe deux boucles de régulation des résultats de l'activité : l'une orientée vers l'atteinte des buts soumise à une évaluation externe, l'autre vers le groupe, ses règles de fonctionnement, sa charge de travail, ses moyens et ses outils, soumise à une évaluation interne. Ainsi, une attention particulière sera portée à la régulation par les buts et/ou par les règles et outils techniques du groupe de travail.

## **2. Quelques indicateurs, caractéristiques du travail collectif**

### **2.1. Les formes de l'activité collective**

De la Garza (1995) critique l'utilisation abusive du terme de coopération comme synonyme de travail collectif pour aborder d'autres formes d'activité collective : « la coopération n'est qu'une manifestation du travail collectif, au même titre que la collaboration et la coordination. » Aussi, les formes de travail collectif sont définies dans leur diversité.

Cette diversité des formes du travail collectif peut s'analyser par l'interaction entre trois éléments :

- la possibilité pour les membres du collectif de répondre aux exigences des tâches
- avoir un but ou des sous-buts communs
- partager un espace de travail et s'inscrire dans une échelle temporelle à plus ou moins long terme.

Les définitions des auteurs sur les formes du travail collectif divergent sur l'approche de ces trois éléments par la nature de l'analyse du travail. L'ensemble des relations entre ces appellations peut être résumé sur un schéma (cf. figure 15) décrit par Barthe et Quéinnec (1999). « Les caractéristiques générales à partir desquelles se distinguent les termes sont les buts des tâches des coéquipiers, le lieu dans lequel ils travaillent et la

conscience de but partagé. Le cadre grisé du centre du schéma ne tient pas compte du niveau des buts des opérateurs ».

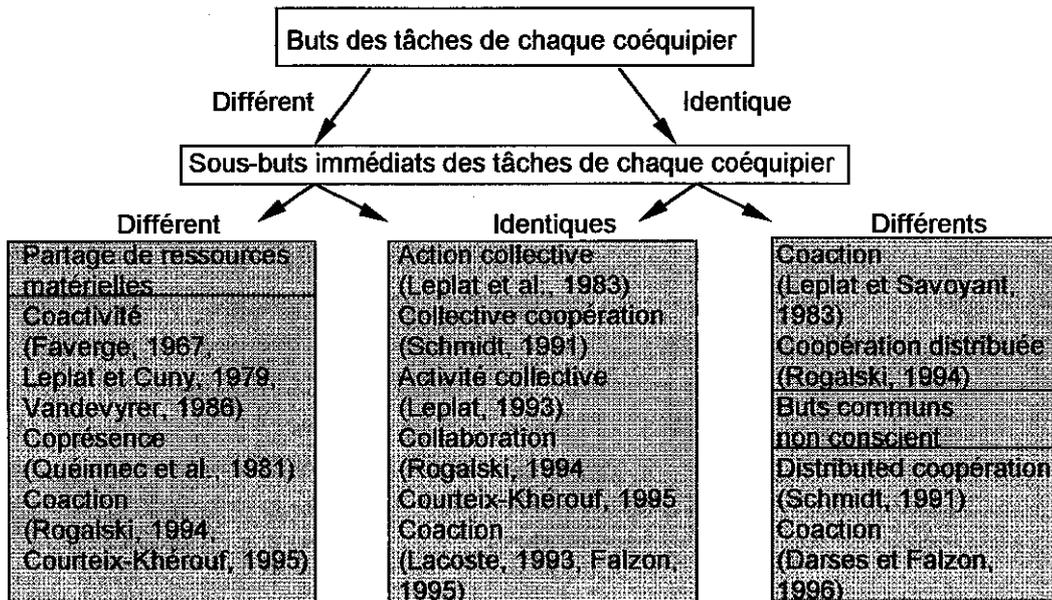


Figure 15 : Classification des termes utilisés par divers auteurs pour désigner les différentes modalités de la composante collective des activités (d'après Barthe et Quéinnec, 1999)

Le partage se situe au niveau du but général ou des sous-butts de la tâche, mais le type d'activité apparaît identique. Dans le but de comprendre les représentations dans la mise en oeuvre des régulations collectives, cette distinction en deux classes apparaît pertinente. Cependant elle ne permet pas de différencier les formes de travail selon les modalités de gestion du processus. Or c'est principalement cet aspect du travail collectif qui nous intéresse par rapport à nos hypothèses (cf. chapitre 5).

Nous prenons appui sur les définitions de La Garza et Weill-Fassina (2000) : co-action, co-activité, collaboration, coopération, aide (cf. figure 16) car celles-ci tendent à répondre davantage à nos préoccupations.

Le travail collectif conçu comme la possibilité de répondre aux exigences du travail, et de réguler les perturbations issues de l'activité (De La Garza, Weill-Fassina, 2000), permet d'aborder celui-ci en rapport à la gestion des risques et à la prévention des accidents.

La **co-activité** se déroule « dans une situation dans laquelle deux spécialités différentes (ou plus) travaillent dans un espace géographique commun avec des buts différents, même à très long terme, en dehors d'un objectif global de fonctionnement de l'entreprise » (Faverge, 1970). C'est le cas des guichetiers qui travaillent sur des guichets séparés.

**Légende :** O1, O2 = opérateurs  
a, b, c = buts  
→ Temps

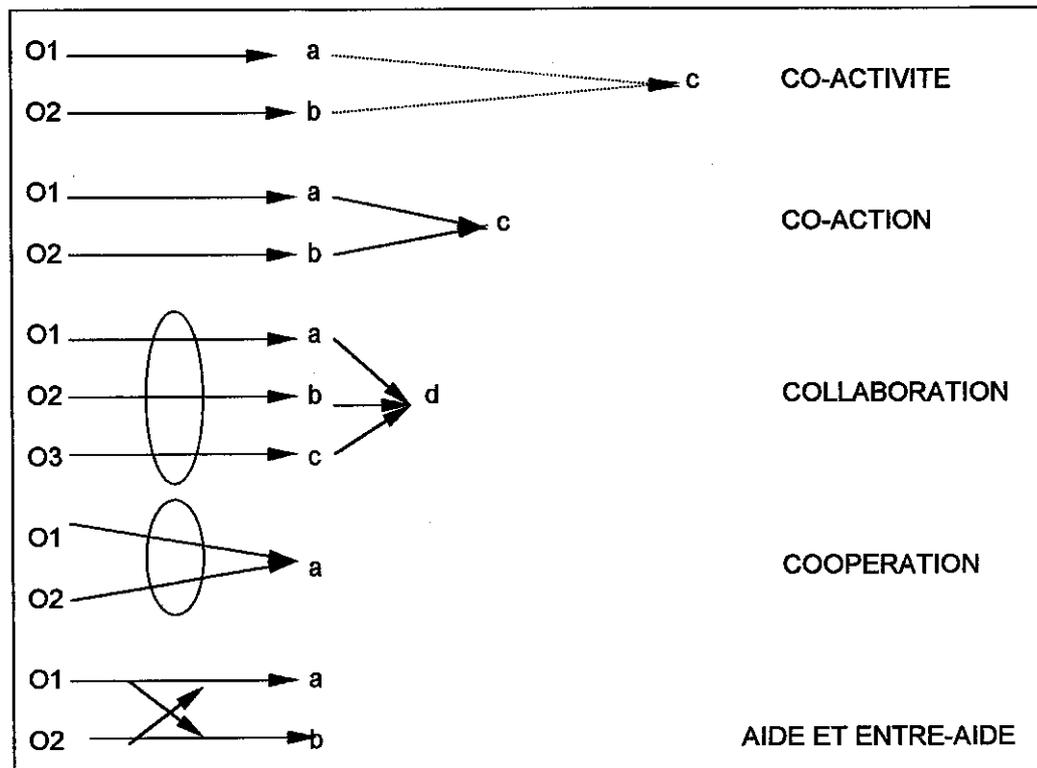


Figure 16 : Formes du travail collectif (De la Garza, Weill-Fassina, 2000)

La **co-action** concerne « des situations dans lesquelles des opérateurs poursuivent des actions différentes sur des objets différents en ayant des buts à court terme différents, mais devant être intégrés à moyen terme dans une activité commune » (Savoyant, 1985). Par exemple, les guichetiers doivent donner un formulaire au caissier qui le signe pour se réapprovisionner en argent.

La **collaboration** caractérise « une activité collective dans laquelle les opérateurs accomplissent sur un même objet des opérations différentes qui s'articulent les unes aux autres avec un but commun à court ou à moyen terme » (De la Garza, Weill-Fassina, 2000). Elle implique différentes unités de travail ne travaillant pas forcément dans le même espace géographique. Du point de vue cognitif, la collaboration est « une situation où les acteurs partagent la même tâche prescrite » (Rogalski, 1994). Du point de vue des régulations, « la collaboration se base sur une relation de confiance mutuelle et de connaissance du travail de l'autre et de son état de santé » (De La Garza, 1998, p.24). Par exemple, les guichetiers collaborent lorsque chacun, à son guichet, cherche à

gagner du temps sur la réalisation d'opérations différentes pour gérer la file d'attente commune et assurer la qualité du service au client.

**La coopération** Pour De Terssac et Friedberg (1996) « la coopération est le processus qui règle la coordination des tâches et structure les conduites de collaboration ». Il s'agit d'une recherche de structure, comme dans l'intelligence artificielle, pour faciliter une forme de travail collectif : « agir conjointement avec quelqu'un ». L'ergonomie repère comme la sociologie l'idée d'action, i.e. la visée instrumentale de la coopération. Par contre elle distingue la coopération de la collaboration, en considérant l'atteinte des buts dans la collaboration caractérisée par une dimension spatio-temporelle beaucoup plus large que la coopération.

La coopération caractérise « une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet ou un objet proche visant au même but proximal » (De la Garza, Weill-Fassin, 2000). La coopération peut évidemment porter sur des activités mentales comme dans les tâches de diagnostic ou de conception (Plat et Rogalski, 2000 ; Mundutéguy et Darses, 2000). La situation de « coopération distribuée » correspond à la situation où les buts immédiats de chaque acteur sont différents mais concourent à une tâche commune (Rogalski, 1994).

La coopération implique aussi un partage des connaissances et des compétences en fonction de l'état de santé des uns et des autres et des exigences immédiates du travail (De La Garza, 1995). Pour cela, « la coopération nécessite une disponibilité temporelle et personnelle des acteurs concernés » (De La Garza, 1995, p.63). Par exemple, les guichetiers peuvent coopérer avec le client. Ils peuvent coopérer aussi avec un collègue lorsqu'ils essaient ensemble de résoudre le problème d'un client.

**L'aide et l'entraide** consistent selon les cas, soit « à seconder quelqu'un dans ses fonctions », soit « à exécuter une action ou une opération à sa place » (Avila Assunção, 1998). Elles s'organisent face à une « incapacité » de l'opérateur soit au plan fonctionnel, soit au plan cognitif. Elles visent donc à la fois des buts productifs et plus personnels. Etant sous-tendues par une notion d'échange, elles se différencient de la notion d'assistance. « La différence entre aide et coopération est que celle-ci cherche strictement à répondre aux exigences de la tâche qu'un seul opérateur ne pourrait assurer. Tandis que l'aide concourt bien sûr à répondre aux objectifs de la production, mais son mobile essentiel est d'ordre social : aider le collègue à atteindre son but. » (Assunção, op. Cit. p.63). Par exemple, le guichetier expérimenté qui intervient, sans

qu'on le lui ait demandé, auprès d'une collègue ayant des difficultés avec la gestion de l'artefact informatique et/ou du client.

Les travaux de Assunção (1998), Brun (1992), La Garza (1995), Weill-Fassina et Benchekroun (2000), tentent de prendre en compte les formes du groupe dans la mise en oeuvre de régulations diverses. Nous retiendrons que les membres d'un groupe peuvent utiliser toutes les formes de travail collectif selon les moments. Dans notre cas, ces formes de travail collectif devraient dépendre de l'avis du guichetier, du collègue dans une relation horizontale, et de la relation avec la clientèle durant la transaction.

Le travail collectif des guichetiers se caractérise par la présence de plusieurs opérateurs dans un même lieu avec des objectifs de travail interdépendants. Les guichetiers sont indépendants (seul au guichet, avec un client)<sup>40</sup>, mais ils partagent la file d'attente et un certain nombre d'outils techniques et d'artefacts informatiques notamment qui les rendent interdépendants. Cette situation se retrouve également chez les caissières de supermarché qui travaillent dans un même lieu, sur des caisses différentes. La co-action est proche d'une telle situation si les opérateurs partageant le même lieu, possèdent des objectifs globaux de travail qui sont en interdépendance.

La proximité géographique facilite les interactions entre les individus car ils peuvent doser leurs pratiques et être témoins des mêmes événements. Les guichetiers se trouvent dans cette situation de coprésence dans l'espace de travail. Cependant ce n'est pas parce que les agents partagent un même lieu qu'il y a travail collectif. Il faut encore qu'ils régulent les exigences du travail ensemble ou dans le même esprit.

## **2.2. Les conditions du travail collectif**

La description des conditions d'élaboration du travail collectif ne peut être réduite à un partage de buts (Schmidt, 1991, Leplat, 1994, Rogalski, 1994) car il existe d'autres critères pour le décrire - dont la concertation et la coordination. Il est important que les membres reconnaissent le moment précis où il faut une intervention conjointe, i.e. que chacun sache présenter à l'autre le moment de coopérer dans une organisation du travail collectif face à des objectifs donnés, sans créer trop d'interférences. Mariné & Navarro (1980) appellent « régulation inter-individuelle le réglage de l'action sur les plans

---

<sup>40</sup> pas de synchronisation comme sur une chaîne par exemple

intra et inter-individuels»<sup>41</sup>. Les opérateurs, dans les stratégies utilisées, prennent en compte, non seulement les conséquences de leur activité pour eux-mêmes, mais également les implications inter-individuelles du travail en équipe. L'équipe peut être utile non seulement pour suivre des normes mais pour se répartir le travail.

### 2.2.1. Références communes par rapport au but

Les personnes doivent partager des buts, des objectifs, et des missions de production communes, pour pouvoir mettre en oeuvre des régulations collectives. Par exemple, dans le pilotage d'un avion avec un pilote et un copilote, le terme « d'action collective » a été utilisé pour caractériser ce partage d'un même but entre ces opérateurs (Leplat, Savoyant, 1983). Cette idée de partage d'un même but nécessite d'avoir une représentation fonctionnelle de la tâche à accomplir. Cette représentation fonctionnelle a été étudiée sous différentes appellations : « le référentiel opératif commun » (De Terssac et Chabaud, 1990), « la représentation fonctionnelle partagée » (Leplat, 1985, Grusenmeyer, 1995), « l'image opérative commune » (Troussier, 1990). Tous ces termes considèrent que la représentation du groupe est une condition de la mise en commun d'une construction de la représentation de la situation de travail.

La représentation commune est aussi une condition de régulations collectives de l'activité. Dans l'étude du travail de nuit du personnel hospitalier, Barthe (1999) classe différentes situations de travail collectif. Dans la situation d'interdépendance des soins et de coprésence dans le lieu de travail (par exemple aide soignante et infirmière), l'objet de travail peut être partagé ou non (par exemple, le client), impliquant diverses formes d'activité collective. « Le partage de ressources intellectuelles et procédurales par les opérateurs et l'identification des processus sociaux mis en oeuvre permettent d'identifier les facteurs de réorganisation collective du travail à l'oeuvre dans l'équipe de soins ».

### 2.2.2. La concertation

La concertation a été définie comme un « instrument de la coopération et de la collaboration pour confronter et ajuster les points de vue ou négocier des perspectives ou des choix » (De la Garza, 1998, p.25). Ce qui n'exclut pas l'émergence de conflits pour se mettre d'accord. La négociation est selon Touzard (1987), « un moment

---

<sup>41</sup> Ils illustrent cette notion par l'exemple suivant. La conduite du bobineur, dans un atelier de bobinage de pâte à papier, situé en amont, pour récupérer un incident, était la plus coûteuse du point de vue de la charge de travail ; néanmoins une prise en charge spontanée de deux opérateurs affectés se met en place à la fin du processus d'ensachage.

privilegié du conflit » car c'est le moment où les opérateurs décident de discuter pour surmonter les contradictions résultant des exigences du travail et, de « se mettre d'accord sur la base de compromis » (De Terssac et al., 1994). De La Garza et Weill-Fassina (2000), dans l'étude des agents de la voie et de transport des chemins de fer, distinguent deux types de situations de conflit :

- (1) « une juxtaposition de régulations parallèles de deux (ou plus) entités » dont l'une accepte « provisoirement de ne pas empiéter sur le domaine de l'autre » (Reynaud, 1988)
- (2) « une situation de blocage ». C'est pratiquement le seul cas où « le conflit sera alors résolu par des rapports de force, de pouvoir et de statuts inhérents aux processus collectifs face à des possibilités d'action inégales » (Maggi, 1996).

D'un point de vue ergonomique, c'est le côté instrumental de la concertation, de la négociation qui fait l'objet d'étude d'une analyse du travail collectif. Cependant l'analyse de la concertation a des limites<sup>42</sup> car celle-ci n'apparaît pas toujours dans les phases de déroulement du travail, elle peut se situer en amont, dans des phases antérieures, ou bien elle peut être construite dans l'implicite.

La concertation implique une notion de temps. Ce temps peut être considéré comme le moment de l'interaction et comme le moment en dehors de l'action, et s'inscrit dans l'histoire de l'équipe, de l'organisation et de ses exigences.

Par exemple, chez les guichetiers, pour aller à la caisse, quitter son poste, prendre sa pause, en fonction de la file d'attente.

### 2.2.3. La coordination

Lorsque plusieurs opérateurs coopèrent, ou collaborent, ils doivent à un moment donné coordonner leurs actions, c'est-à-dire les agencer dans un certain ordre afin d'atteindre le but final de façon efficace. La coordination se définit comme « la planification et l'organisation temporelle des activités ; elle implique un ordonnancement de comportements, d'actions et ou de décisions, qui se fait en termes d'unités temporelles » (De La Garza, 1998, p.24).

La coordination peut mener à la « simultanéité », la « synchronisation », la « séquentialité » (Leplat et Savoyant, 1983).

La combinaison entre les dimensions temporelles et fonctionnelles est utilisée pour définir plusieurs formes de coordination interindividuelle. La coordination varie selon le degré de dépendance des actions et le moment de réalisation des actions.

<sup>42</sup> une méthodologie comme l'autoconfrontation devra répondre à cette préoccupation.

Les guichetiers travaillent à des moments différents et de façon indépendante mais le client et les outils techniques, l'organisation du travail les amènent à être en situation d'interdépendance (par exemple pour passer le relais d'un client agressif à une collègue).

En sociologie du travail, la coordination réfère aux tâches prescrites de l'organisation. Ce n'est pas cette coordination prescrite mais la coordination effective qui fait référence à ce qui se passe dans l'activité. Van Deale et De Keyser (1991), à partir d'une étude dans une aciérie et dans une salle de contrôle de chemin de fer, repèrent trois modes de coordination entre l'opérateur de la salle de contrôle et l'équipe de travail, composée d'opérateurs répartis sur les étapes du processus : (1) la coordination par répartition des tâches , (2) la coordination par répartition des objectifs, (3) la coordination par ajustement réciproque. Le travail des guichetiers ne relève pas d'une relation d'interdépendance comme l'opérateur de contrôle et l'équipe de travail. Il s'agira de chercher si ces modes de coordination sont pertinents pour l'analyse. Ici les coordinations portent sur le contenu de l'activité, et pourraient apporter des éléments sur les formes de travail collectif.

La description du processus de coordination passe par le repérage de ces éléments et de leur interaction. La notion d'articulation (*articulation work*) (Schmidt et Roddent, 1996) renvoie à cette coordination effective. Elle est définie comme « le moyen par lequel des opérateurs qui coopèrent, se répartissent, coordonnent, planifient et mettent en relation leurs tâches ». Maggi (1996) distingue aussi les « coordinations décidées », des « coordinations contextuelles » qui caractérisent les modes effectifs d'organisation des opérateurs et les ajustements sur le terrain des règles préalables.

Dans ce cadre, la coordination contextuelle ne reposerait pas uniquement sur un ajustement aux règles, mais sur des situations dont les perturbations issues du système ne font pas l'objet de règles. Avec cette orientation, la coordination, tout comme la concertation et les références communes aux buts, est une condition de l'élaboration de la coopération et de la collaboration visant la gestion des situations critiques.

### **3. Du travail collectif au collectif de travail : des conditions supplémentaires**

#### **3.1. Le collectif de travail, une notion ambiguë à définir**

Les auteurs des recherches sur le travail collectif (Mariné, Navarro, 1980; Salembier, et al. 1989; Lacoste, 1993; Falzon, 1994a; Pavard, 1994; Rogalski, 1998; Everaere, 1999; Benchekrout, 2000) sont discrets pour définir la notion de collectif de travail, et à la limite, évitent d'employer ce terme. « Le moins qu'on puisse dire est que le contenu sémantique de ce terme n'est pas encore consolidé » (Desnoyers, 1993). « C'est à la fois une notion très répandue et très commune, mais en même temps chargée d'ambiguïtés » (Everaere, 1999, p.14).

En ergonomie, les termes groupe de travail, collectif de travail et équipe de travail sont généralement employés indifféremment. En psychologie sociale, un groupe est un ensemble de personnes, qui se constituent volontairement et dont la taille est limitée<sup>43</sup> (Anzieu et Martin, 1990). « Le groupe restreint est un ensemble d'individus dont l'effectif est tel qu'il permet à ceux-ci des communications explicites et des perceptions réciproques, dans la poursuite de buts communs. » Cette définition n'est pas suffisante dans une approche ergonomique car la compréhension des processus de travail ne peut reposer sur la base d'un nombre donné d'opérateurs mais sur leurs moyens de régulations collectives et de réorganisation du travail.

Peu de recherches (Cru, 1988 ; Brun, 1992, Bourdon et Weill-Fassina, 1994 ; De La Garza, 1995 ; Valot, 1998, Assunçao, 1998) tentent de définir la notion de collectif de travail, à comparer avec la profusion d'études sur le travail collectif. Cette notion de collectif est employée sous le terme d'« acteur collectif » (Rogalski, 1994) ou d'« opérateur collectif » (Brun, 1992). Cette expression « collectif de travail » est donc à distinguer de la notion de travail collectif. En effet, si dans la plupart des situations, le collectif de travail et le travail collectif ne sont pas séparés, on peut émettre des réserves sur leur synonymie.

Même si le collectif de travail est encore loin d'être une notion stabilisée en ergonomie, nous pouvons retenir en terme de modélisation que c'est une construction d'une régulation collective, servant de référence pour une conduite individuelle à tenir. Ce que nous entendons par conduite correspond à un ensemble de comportements individuels inscrits dans un collectif de travail.

### **3.2. Les conditions d'une élaboration du collectif de travail**

La construction du collectif de travail repose sur trois aspects : les règles de métiers, la reconnaissance des compétences et la confiance réciproque. En effet, « cette

expression « collectif de travail » ne doit pas faire oublier que tout travail collectif n'implique pas un collectif de travail » (Weill-Fassina, Benchekroun, 2000). Il arrive, dans certaines situations, que des opérateurs soient dans l'obligation de travailler collectivement pour réaliser une tâche sans avoir de référence commune, des règles de fonctionnement partagées, une représentation sur l'autre, des critères sur comment agir ou s'abstenir d'agir. Par exemple, un guichetier en remplacement et un guichetier ancien sur le bureau devant faire face à une situation conflictuelle avec le client.

### 3.2.1. Les règles de métier

En psychologie du travail, le terme de « collectif » n'est pas neutre. Il relève d'une construction collective : « groupe d'appartenance » (Cru, 1995), « genre professionnel » (Clot, 1999). Cette construction implicite fait partie de l'histoire des collectifs.

Selon D. Cru, « Il faut simultanément plusieurs travailleurs, une oeuvre commune, un langage commun, des règles de métier, un respect durable de la règle par chacun, ce qui suppose un cheminement individuel, qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation ». Cet auteur a étudié les règles de métier chez les tailleurs de pierre dans le BTP, dans leur rapport au temps et aux relations des ouvriers entre eux : règle d'or, règle d'outillage, règle de temps, règle du libre passage sur le chantier. « Apprendre le métier ne se réduit pas à apprendre les gestes professionnels, il importe d'intérioriser les règles ». Il fait la différence entre collectif de travail et groupe de travail à propos des règles. « Il y a collectif lorsque plusieurs travailleurs concourent à une oeuvre commune dans le respect de règles » (Cru, 1988, p.44). « L'antinomie du collectif, ce n'est pas l'individu [...], c'est le groupe sans loi, sans règle, mais il peut avoir cependant un règlement, une hiérarchie » (Cru, Op. cit., p.46). Le collectif de travail affirme son autonomie en générant des solutions, à partir de négociations informelles. Il se constitue dans et par cette activité de production des règles.

Les règles permettent qu'il y ait du jeu dans les rapports de travail. Elles constituent un « espace transférentiel »<sup>44</sup> où les désirs inconscients de chacun peuvent s'actualiser (Cru, 1995). Cette dimension d'accès au symbolique distingue la règle de métier des règlements, des normes, des consignes. « Les règles de métiers articulent l'organisation prescrite du travail - qu'elles complètent, voire qu'elles corrigent- et l'engagement subjectif de chacun, qu'elles appellent ». Ce qui ne signifie pas que chacun intègre la

<sup>43</sup> il est au minimum de trois personnes et au maximum de quinze.

<sup>44</sup> Winnicott (1971) le désigne comme « espace transitionnel », Oury (1980) comme « espace du dire ».

règle de la même manière, ni que tous les intègrent. « Au contraire, la règle permet à chacun de cultiver sa singularité sans nuire à la réalisation du travail commun ». Les règles de métier ont donc une fonction protectrice pour l'individu.

Y. Clot (1999) développe la notion de « genre professionnel » pour désigner cette construction collective. Dans une perspective psychologique développementale, « le genre social, en définissant les frontières mouvantes de l'acceptable et de l'inacceptable dans le travail, en organisant la rencontre du sujet avec ses limites, sollicite le style<sup>45</sup> personnel. » (p.43). Le genre est considéré dans cette définition comme un système ouvert composé de règles « impersonnelles » non écrites qui définissent, dans un milieu donné, l'usage des objets et l'échange entre les personnes. « Ce sont des règles de vie et de métiers pour réussir ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et incompatibles dirigés à la fois vers les autres et sur l'objet.[...] Il représente le système symbolique auquel l'action individuelle doit se rattacher. » (p.44).

Le « genre » et le « style » définis par Y. Clot constituent un élément de réponse à une « théorie collective de la cognition », permettant de compléter des théories individuelles de construction de la connaissance (Piaget, 1970), et du traitement de l'information (Hoc, 1996). « Il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une re-création de l'organisation du travail par le travail d'organisation du travail collectif » (Clot, 2000, p.273-274). « Le genre n'a pas de définition explicite. Il renvoie à une expérience constitutive, à une histoire collective, une mémoire, un patrimoine. Il ne faut pas entendre le genre comme une norme, mais comme un système de variantes qui s'affrontent..., qui se comparent en histoire. Ces variantes correspondent aux styles. »

### 3.2.2. Reconnaissance des compétences

Les régulations collectives permettent de compenser les déficiences, par des mécanismes de reconnaissance de l'efficacité et de la déficience (Assunção, 1998). Par exemple, Pueyo (1999) a montré dans la sidérurgie comment l'expérience permettait de

---

<sup>45</sup> « Le style c'est la manière pour le sujet dont il parvient, par son histoire et l'histoire de son expérience, notamment professionnelle, à jongler avec les genres de façon à faire émerger des créations stylistiques singulières. Le style c'est la distance que le sujet interpose entre lui et le genre... c'est la contribution du sujet au collectif » (Clot, 2000)

rendre la création d'outils de travail plus fonctionnels mais surtout la manière dont ils pouvaient être reconnus au sein du groupe de travail pour être mis en oeuvre.

### 3.2.3. La confiance

La confiance réciproque apparaît indispensable pour concilier l'autonomie individuelle et l'autonomie collective<sup>46</sup>, avec un objectif à la fois d'efficacité et d'efficience. Elle se traduit par la confiance dans la capacité d'autrui à réguler la situation de travail (Assunção, 1998). La confiance suppose un savoir sur l'autre, une connaissance sur l'autre et ses faiblesses (Assunção, 1998, Valot, 1998). Karpick (1996) étudie la confiance par rapport à autrui au sujet des dispositifs d'engagement. Selon lui, « la confiance permet de transformer les engagements problématiques en engagements crédibles » (p. 527). Lorenz (1996) place la confiance au cœur des relations contractuelles. Il montre que les contrats incomplets ne servent pas tant à définir des engagements contraignants qu'à créer un cadre au sein duquel il sera possible de (re)négocier leur mise en oeuvre. Ce qui suppose que la relation de confiance entre les contractants soit suffisamment forte pour qu'ils s'engagent dans un tel processus. Les relations de confiance faciliteraient certains accords pour élaborer et construire un collectif de travail.

L'élaboration du collectif de travail dépend de plusieurs conditions : règles de métier, reconnaissance des compétences et confiance réciproque.

### 3.3. Les articulations du travail collectif et du collectif de travail

Trois cas de figure sont possibles en ce qui concerne les articulations du travail collectif avec le collectif de travail :

- *la tâche collective prescrite sans collectif de travail* : les agents sont obligés de travailler ensemble à un moment donné. Il s'agit de relations horizontales par rapport à la tâche. Ce travail collectif relève d'une prescription par l'entreprise. Il n'y a pas forcément collectif de travail, dans la mesure où les agents n'ont pas élaboré préalablement ou construit ensemble une représentation commune de la situation de travail à traiter ou à résoudre. Ceci n'empêche pas qu'il puisse y avoir une auto-organisation des agents sur la manière de s'y prendre pour réaliser cette tâche quotidienne, mais il ne s'agit là en

---

<sup>46</sup> L'autonomie individuelle pourrait se définir comme la construction de ses propres règles pour soi, notamment avec des objectifs de préservation de la santé au sens large. L'autonomie collective pourrait désigner des règles élaborées propres au collectif, visant surtout des objectifs de production.

aucun cas d'une élaboration collective mais plutôt d'une organisation collective par rapport à cette tâche prescrite.

- *l'activité collective avec un collectif de travail.* Ici le groupe de travail n'est pas prescrit par les organisateurs. Il se constitue pour arriver au but. Il s'agit de relations horizontales par rapport à l'activité. Des modes de coopérations et de collaborations apparaissent pour résoudre le problème et contrôler le processus. Ils permettent de compenser les décalages avec le « prescrit ». Cette forme de travail collectif est rendue possible par une élaboration minimale du collectif de travail, puisqu'il y a une connaissance sur les compétences de chacun par la mise en commun des pratiques pour pouvoir travailler qui peut aboutir à la construction de nouveaux objectifs de travail par le groupe.

Il existe un cas où le collectif de travail est présent sans réalisation d'un travail collectif effectif pour autant :

- *une activité individuelle répondant à un collectif de travail.* Si l'on part de la définition de genre professionnel comme un ensemble de déterminants indiquant les manières d'agir, de s'abstenir d'agir, de fonctionner ensemble, de s'accorder, il est tout à fait possible de réaliser le travail de façon individuelle et non en travail collectif effectif (au sens de coopération ou collaboration), tout en s'inscrivant dans une élaboration du collectif de travail.

Pour ce qui concerne l'élaboration collective, notre recherche porte comme on le verra sur la comparaison entre deux types d'organisation du travail (deux bureaux de poste). Dans l'un, en province, l'organisation du travail est décrite comme collective par la direction. Cette organisation a été construite par les guichetiers eux-mêmes, sans consignes particulières et plus ou moins tolérée de la part de l'encadrement. Dans l'autre bureau, en banlieue, l'organisation du travail ne semble pas avoir fait l'objet d'une élaboration collective par les guichetiers. Il s'agira de connaître les avantages et les inconvénients de ces deux organisations sur la gestion des situations critiques : est-ce que cette organisation collective du bureau en province correspond véritablement à une élaboration du collectif de travail ? Pour y répondre, il faudra montrer d'une part les traces de cette organisation collective et d'autre part des actions qui traduisent l'existence d'un collectif de travail. C'est à cette condition seulement qu'il sera possible de dire en quoi le collectif de travail permet cette organisation effective, différente du bureau de poste en banlieue

Notre hypothèse est que le travail collectif avec un collectif de travail est plus efficace pour les régulations du système confronté à des perturbations, qu'un travail collectif sans collectif de travail.

#### 4. Les fonctions du travail collectif : les régulations de la production et de l'efficacité

Certaines recherches sur le travail collectif (Brun, 1992; Barthe, 1999; De La Garza, Weill-Fassina, 2000), montrent le rôle central des activités collectives dans les systèmes socio-techniques, tant sur le plan de la performance que sur celui de la santé, de la sécurité, de la fiabilité. Il est donc important de considérer que le travail collectif existe pour des fonctions particulières autres que des fonctions de production.

##### 4.1. Compensations des perturbations

Assunção (1998), en analysant la répartition de la charge de travail par rapport à soi et au groupe, dans une étude sur la restauration collective au Brésil, montre que le travail collectif est à considérer avant tout comme un processus de régulations des perturbations internes et externes. Les régulations collectives permettent de compenser les difficultés de la situation et de parvenir au but du système par des échanges (cf figure 17), les uns faisant les tâches aux buts les plus pénibles et les autres faisant des tâches d'ajustement (planification, conseil).

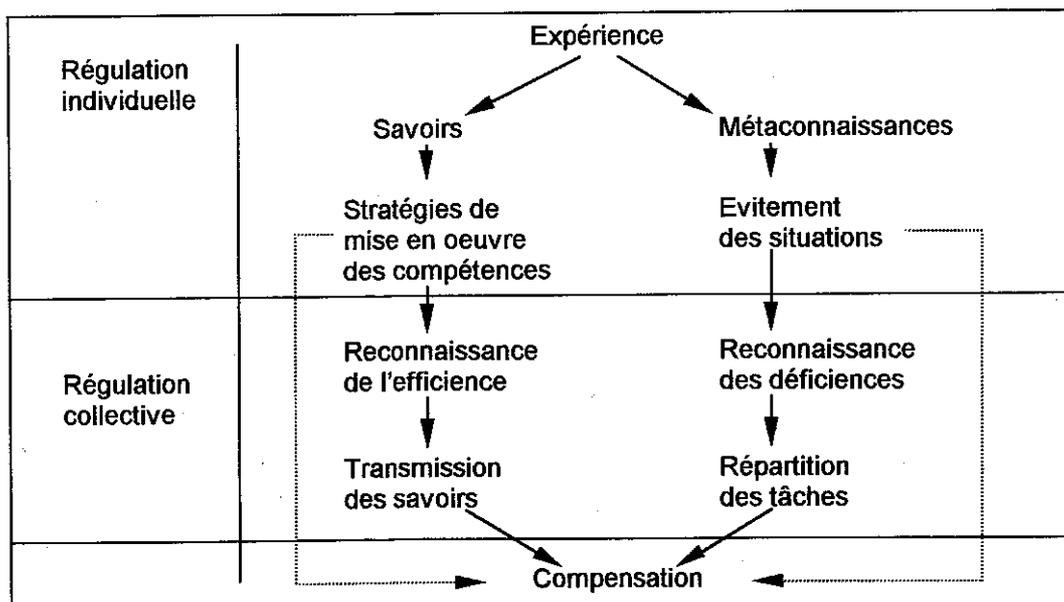


Figure 17 : Les mécanismes de compensation des déficiences liées aux TMS (Assunção, 1998)

L'organisation du travail apparaît centrale pour favoriser ces régulations collectives aboutissant à compenser les difficultés de la situation et permettre que les aides s'organisent entre les opérateurs<sup>47</sup>. L'organisation du travail reconstruite par les agents permet de gérer la déficience et l'efficience.

Par exemple, chez les ouvriers d'assemblage dans la construction aéronautique (Millanvoye, Colombel, 1996), il a été mis en évidence une organisation informelle du travail collectif qui tient compte de deux types de contraintes : posturales et temporelles, de laquelle émerge une répartition du travail différente selon l'âge<sup>48</sup> et en fonction de la nature du travail à effectuer. « Les 50-59 ans se retrouvent souvent sur des tâches impliquant les déplacements verticaux et un bon maintien de l'équilibre. Ils ont souvent en charge des tâches fines, nécessitant un savoir-faire important qu'ils sont parfois les seuls à détenir dans l'entreprise. Les 30-39 ans, quand à eux, sont en première ligne pour les exigences de posture, l'exposition aux vibrations, les impératifs du travail en binôme, les contraintes de temps fortes ». Ainsi l'organisation en équipes de travail comprenant des opérateurs de divers âges permet une organisation interne qui évite la pénibilité de certains postes. Cette organisation informelle repose sur une répartition du travail et sur un objectif commun de faire le travail dans le temps imparti. On retrouve ce même résultat, chez les mécaniciens des stations de sports d'hiver (Florès, Isnard, 1992), où le binôme d'opérateurs se répartit les tâches pour la réparation d'un pilône selon les âges. « Dans ce cas les capacités individuelles deviennent complémentaires et l'on peut parler d'une véritable reconstruction d'une « capacité collective » de travail » (Florès, 1996, p.32). Chez les contrôleurs aériens (Paumès, 1990), l'organisation des équipes (répartition des tâches selon la densité du trafic), va influencer fortement les différences éventuelles d'efficacité entre jeunes et âgés dans la gestion des contraintes de travail. En situation de trafic dense, les plus anciens préfèrent la position d'organique à celle de radariste. Cette répartition informelle des postes de travail permettrait aux plus anciens de se soustraire à certaines contraintes temporelles.

Mais si les conditions de travail ne sont pas réorganisées, les novices et les plus jeunes auront rapidement les mêmes troubles que les autres (Gaudart, 1995). En effet, si dans

---

<sup>47</sup> Par exemple, elle remarque qu'une travailleuse atteinte du syndrome du canal carpien aura beaucoup de mal à puiser, de manière répétitive, dans la marmite de 1 m de hauteur et 75 cm de diamètre. Dans ce cas, elle sera remplacée, donc aidée, pour cette opération. Si la répartition du travail permet d'éviter une situation pénible pour les employés atteints de TMS, il n'empêche que les compétences acquises au fil de l'expérience sont mises à profit pour aider les novices. Par exemple, l'employée expérimentée vient, sans être appelée, regarder le point de cuisson du riz (préparé par le cuisinier novice affecté au poste) et ensuite rajoute un peu d'eau.

certains cas, les régulations collectives facilitent le maintien de l'emploi, il arrive qu'à l'inverse les opérateurs soient contraints à des stratégies de préservation individuelle au détriment de stratégies collectives car l'évolution des conditions de travail et du groupe de travail ne permettent pas ces régulations collectives. Dans ce cas, le collectif de travail peut exister mais il relève d'une autre forme de travail collectif : la co-activité (Millanvoye, Colombel, 1996 ; Avilla-Assunção, 1998).

#### **4.2. Mise en commun des connaissances**

Le travail collectif est considéré comme lieu de partage de connaissances (les plus anciens comme pivot du transfert de connaissances-compétences vers les plus novices). Dans la sidérurgie (Pueyo, 1999), l'analyse des modalités de communication a montré que les anciens avaient un réseau de relations plus étendu que les jeunes, et qu'ils pouvaient apporter cette connaissance au travail collectif. « Ils sont à la fois des ressources pour les jeunes et s'appuient aussi sur eux pour chercher des informations ou mener des actions sur le système via des délégations, des coordinations. Ils construisent et fiabilisent le réseau en l'alimentant d'informations, et, négocient avec la hiérarchie et les techniciens, en sortant alors de leur rôle prescrit ». Dans la liquidation des prestations familiales (Laville, Volkoff, 1996), la qualité du service repose sur un effort de coordination, y compris de façon différée dans le temps. Car chacun tente d'élucider les initiatives des collègues qui sont intervenus précédemment sur un dossier à travers des informations laissées par ces collègues dans une zone « en clair » du fichier informatique. Les employés expérimentés usent abondamment de cette zone pour la transmission des informations pertinentes.

Aussi, le recours accru aux échanges verbaux ou écrits chez les opérateurs expérimentés, voire la programmation plus attentive des coactions ou coopérations au fil du temps, caractérisent les stratégies de construction des régulations collectives. Ce sont aussi autant d'occasions d'activer et modifier si besoin, les connaissances dont chacun dispose sur les compétences des autres. Ces connaissances pourront à leur tour être réinvesties dans les activités à venir.

Ainsi, on peut se demander comment les uns apprécient les stratégies de travail des autres, à quelles conditions des tensions sont susceptibles de surgir, et comment au contraire peut s'établir un socle commun de pratiques, d'objectifs et de valeurs. Cela

---

<sup>48</sup> l'âge des opérateurs est corrélé à l'ancienneté.

suppose une suffisante stabilité des membres du groupe et de la diversité des âges et des expériences (au sens ancienneté et parcours de travail).

**Hypothèse :** Dans le bureau en banlieue, l'équipe de travail étant instable du fait d'un turn-over élevé, les formes de travail collectif devraient être peu développées et la fonction collective devrait se limiter à la réalisation des tâches d'exécution. Tandis que dans le bureau en province, l'équipe de travail étant stable du fait d'une ancienneté élevée des guichetiers, le travail collectif devrait prendre diverses formes (collaboration, coopération, aide,...) et la fonction du collectif devrait aboutir à compenser les perturbations internes et externes et à transmettre des connaissances sur les situations et les ressources de chacun.

Le cadre collectif dans lequel ces processus s'inscrivent est donc à approfondir. Les répartitions des tâches, les coopérations, les échanges de savoirs, l'élaboration de règles collectivement admises, constituent autant de composantes collectives de la construction et de la mise en oeuvre des régulations de situations critiques.

**Synthèse :**

- *Les relations aux « règles »* sont l'objet des régulations des situations, comprenant des régulations structurelles et des régulations opératives (cf. chapitre 4). Le rôle de l'encadrement dans la mise en œuvre des régulations structurelles a été exploré. La réélaboration des règles serait un moyen de gérer le processus de travail. Concernant les régulations opératives, nous avons identifié deux facteurs susceptibles de faire évoluer leur mise en œuvre dans la gestion des situations critiques :

- effet de l'expérience et de l'âge dans le développement des régulations individuelles (chapitre 5)

- influence du travail collectif sur la mise en œuvre de ces régulations (chapitre 6).

Les stratégies de gestion de l'utilisabilité des règles en fonction de ces deux variables impliquent de prendre en compte leur influence sur le développement des régulations comme deux hypothèses des modalités de régulations des situations critiques par les guichetiers concernant l'application des règles.

- *L'évolution des représentations et de l'organisation de l'action avec l'expérience* apparaît plus contextualisés, opératifs, inscrits dans des règles de métiers (cf. chapitre 5). Ainsi les modes d'élaboration de compromis ne seront-ils pas les mêmes selon l'expérience des agents car ils reposent sur des domaines différents de la situation couverts par la représentation. Les exemples illustrent l'évolution des représentations sur le système, des représentations fonctionnelles et des diagnostics sur les perturbations, et la prise en compte de gestion possible des perturbations du système et du client et des perturbations internes par le groupe. Ces représentations permettent un meilleur ajustement de l'action au but poursuivi compte tenu des contraintes, mais impliquent aussi des modalités différentes d'organisation de l'action selon l'expérience (cf. §4.2.)

**Hypothèse :** Avec l'expérience, les guichetiers devraient résoudre des conflits de buts et gérer les contraintes de travail par la construction d'un diagnostic du client et du système

- évoluant vers la prise en considération des perturbations issues du système et/ou du client. Ces diagnostics sur les perturbations devraient évoluer par la prise en compte de modification sur la prise d'informations sur la situation, visant l'anticipation des perturbations- par rapport à l'application des règles. L'organisation devrait évoluer avec l'âge et l'expérience vers de stratégies multifonctionnelles intégrant des aspects temporels et aboutissant à compenser les perturbations.

- Dans le chapitre 6, les régulations collectives ont été explorées pour mettre en évidence le rôle du travail collectif dans la gestion des situations critiques- mais aussi comme révélateur de situations critiques plus ou moins coûteuses à contrôler.

**Hypothèse :** le travail collectif prenant la forme de la coopération, de la collaboration, ou de l'entraide, issues de la concertation et de la coordination par rapport aux règles donnent des moyens de réguler des situations critiques (autonomie).

Ce qui implique de développer une méthodologie basée sur l'analyse des régulations du système et du client, confrontés à des perturbations plus ou moins compensées. Pour cela, l'approche des régulations repose sur l'analyse de l'activité. La partie suivante vise donc à élaborer un cadre d'analyse adaptée à notre problématique et à nos hypothèses.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

# **PARTIE 3**



### Partie 3

## APPROCHES METHODOLOGIQUES DES ACTIVITES DES GUICHETIERS

**C**ette partie a pour objectif de présenter la méthodologie choisie pour rendre compte de l'activité des guichetiers et des difficultés rencontrées.

Compte tenu de notre hypothèse sur les différentes modalités de régulations du système et du client, nous avons mis en œuvre plusieurs techniques d'analyse de leurs processus de travail avec un double objectif :

- montrer et situer la construction et la mise en œuvre de régulations permettant d'éviter et de compenser des situations de travail critiques
- montrer que les résultats des régulations, quand les difficultés ne sont pas compensées, peuvent générer des situations critiques.

Nous avons pris appui sur une démarche comparative pour mettre en évidence des diversités de stratégies, l'hétérogénéité des objectifs de travail (chapitre 7) et les composantes de la construction des régulations avec l'expérience et le travail collectif, en fonction du contexte, et des contraintes de travail.

Nous avons développé une analyse essentiellement qualitative, complétée par quelques éléments quantitatifs, sur la base d'observations de l'activité. L'analyse des communications dans l'interaction guichetier-client est au centre de notre méthodologie pour pouvoir montrer les différentes régulations des situations critiques (chapitre 8).

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## Chapitre 7

### Plan d'observation

Ce chapitre a pour objectif de décrire le plan d'observation construit par rapport aux hypothèses formulées. Ce plan implique une démarche comparative de l'activité des guichetiers (§1) et des techniques complémentaires d'analyse des activités (§2). Il s'agit de montrer, à travers la diversité des contextes de travail et de la population étudiée, la mise en œuvre de différentes formes de régulations aboutissant à des compensations des difficultés rencontrées. La méthodologie porte sur l'analyse des modes de gestion plus ou moins coûteux des situations critiques, considérées comme des perturbations issues du système et du client.

#### 1. Une double démarche comparative des activités des guichetiers

La méthodologie prend appui sur une double démarche comparative : comparaison de guichetiers d'âge et d'expérience différents et comparaison de deux bureaux, pour différencier les difficultés dans la réalisation de la tâche selon le contexte de travail. Plus de 120 heures d'observations ont été effectuées sur 16 guichetiers, effectuant cinq types de tâches (retrait, versement, affranchissement, lettre recommandée, paquet).

Conformément aux hypothèses, nous avons retenu quatre facteurs susceptibles d'influencer les régulations des situations critiques : l'expérience, le travail collectif avec les pairs, les relations verticales avec la hiérarchie, les caractéristiques du client. La démarche comparative vise à orienter l'analyse des processus de travail selon les quatre pôles de l'activité des guichetiers.

La comparaison porte sur des contextes, des guichetiers, des formes de travail collectif, des relations à la hiérarchie, à la clientèle. La comparaison de plusieurs opérateurs, de plusieurs lieux, permet d'introduire la diversité des contextes de travail qui sont en constante évolution, en terme de clientèle, de conditions de réalisation du travail et de

travail collectif. Elle permet de mettre en évidence des différences dans les modes de gestion de l'activité et répond à l'objectif de montrer la construction et la mise en œuvre des régulations des situations critiques avec l'expérience et l'organisation du travail.

Pour cela, nous avons entrepris une démarche comparative sur deux axes :

- premier axe : comparaison de guichetiers d'âges et d'expériences diverses.
- deuxième axe : comparaison de deux bureaux de poste.

### **1.1. Prendre en compte le rôle de l'expérience et de l'âge**

- L'expérience modifierait l'élaboration de compromis pour gérer le système et le client confrontés à des perturbations. L'âge permettrait le développement de stratégies multifonctionnelles, dont l'un des objectifs est le maintien des ressources. Nos hypothèses sur le rôle de l'expérience et de l'âge dans la gestion des situations critiques (cf. chapitre 5) orientent l'analyse vers les processus de travail pour mieux comprendre comment l'expérience, associée à l'âge, se manifeste dans l'activité de travail (construction de diagnostics, modification de la résistance aux perturbations et compensations, évitement de situation perturbante en fonction de sa connaissance du système et du client). Aussi nos observations portent sur des guichetiers d'âges et d'anciennetés professionnelles variés, ayant eu divers parcours de situations de travail, marqués par des évolutions dans le contenu du travail au guichet (notamment introduction du commercial, de nouvelles technologies informatiques,...). Les caractéristiques de la population observée orienteront l'analyse sur les effets de l'âge et/ou de l'expérience sur la construction et le développement des régulations.

- Une approche méthodologique sur le rôle de l'expérience impliquerait une étude longitudinale pour analyser son évolution, mais cette étude est impossible à mettre en œuvre sur le plan pratique, du fait du suivi des observations et de l'empan temporel concerné. Aussi nous avons fait le choix d'une méthode transversale qui consiste à prendre différents sujets à différents moments d'évolution.

Pour mieux définir les caractéristiques de la population observée, dans les deux bureaux de poste, nous considérons que l'on est « âgé » au-delà de 40 ans et « expérimenté » à partir de 2 ans d'ancienneté sur le poste de travail dans ce bureau (cf. tableau 3).

L'échantillon observée n'a pas été tiré au hasard, mais correspond aux guichetiers travaillant dans les deux bureaux de Poste. Ce qui explique aussi les « trous » du plan

de comparaison. Il est composé de 16 guichetiers volontaires, essentiellement des femmes. Nous comparons des jeunes et des âgés, des novices et des expérimentés. Selon le bureau de poste, les guichetiers présentent des caractéristiques d'âges et d'expériences variées. Des guichetiers jeunes novices et des âgés expérimentés pour les deux bureaux, des « novices âgés » en banlieue, et des « jeunes expérimentés » en province. Ceci s'explique par un contexte démographique différent dans les deux bureaux (cf. plus loin).

BUREAU	Banlieue	Province
<i>jeunes novices</i>	2 guichetiers	2 guichetiers
<i>jeunes expérimentés</i>	x	3 guichetiers
<i>âgés novices</i>	3 guichetiers	x
<i>âgés expérimentés</i>	2 guichetiers	4 guichetiers

Tableau 3 : Age et expérience des 16 guichetiers observés dans deux bureaux de Poste

Parmi la population observée, six guichetiers sont contractuels et dix sont titulaires, avec la même répartition en banlieue et en province. Ce qui implique des niveaux d'apprentissage différents de la réglementation et une connaissance variée de l'évolution de la Poste.

Cette population présente trois types de parcours :

- guichetier depuis l'entrée dans la vie active
- guichetier après une reconversion à La Poste (ancien facteur, manutentionnaire au tri du courrier,...).
- guichetier après avoir effectué un métier dans la relation de service (banque, commerce, administration).

## 1.2. Le rôle du travail collectif dans la gestion des contraintes de travail

Compte tenu de nos hypothèses sur les différentes formes de travail collectif et les conditions d'élaboration d'un collectif de travail, pouvant influencer la mise en œuvre de régulations du système, les techniques d'analyse visent à prendre en compte des aspects collectifs de l'activité par une comparaison de l'organisation du travail dans deux bureaux.

Cette démarche comparative aura pour but d'analyser la manière dont le contexte joue un rôle sur les régulations individuelles et collectives.

Nous distinguerons les caractéristiques de deux bureaux : l'un que nous appellerons « bureau en banlieue », l'autre « bureau en province », en respectant l'anonymat de ces différents lieux.

- *Un bureau en banlieue*

Le bureau de banlieue est composé d'une trentaine de facteurs qui couvrent 20 tournées. Du côté des guichets, il comporte quatre positions pour une équipe de quinze guichetiers et trois conseillers financiers. L'encadrement est constitué de deux chefs d'équipes et de deux cadres. Dans une petite annexe séparée d'une dizaine de kilomètres du bureau principal, les guichetiers sont au nombre de deux.

Dans le hall d'accueil, le public emprunte un guide file pour accéder aux guichets. Une vitre sépare le client du guichetier. Une bande " stop " indique au client la limite spatiale à ne pas franchir pour respecter la confidentialité, conception appréciée des clients selon les guichetiers. En back-office, l'espace est occupé par la caisse, la comptabilité, les bureaux de l'encadrement, les bureaux des conseillers financiers, le lieu de stockage des colis. Derrière ces locaux, la salle de tri des facteurs, la salle du personnel, la cabine<sup>50</sup>.

Le bureau est ouvert de 8h00 à 18h30 avec des horaires de fermeture le midi. La file d'attente est souvent longue, la fréquentation du bureau est importante (cf. chapitre 9). Sur le plan de la clientèle, le bureau est classé en Zone Urbaine Sensible (ZUS). Il reçoit en majorité une population en situation de grande précarité. Il est situé dans un tissu de petites entreprises.

A propos de l'équipe de travail, nous avons constaté un turn-over très élevé. En effet, sept sorties ont eu lieu sur une équipe de quinze personnes, au cours d'un an d'observations. Ces sorties ont pour origine différents motifs, dont certains sont " ordinaires " dans une vie d'équipe, tandis que d'autres relèvent plutôt de difficultés relatives à la réalisation du travail :

- deux guichetiers, suite à un diagnostic " officieux " d'inaptitude relationnelle avec les clients, ont été orientés et mutés sur leur demande vers un centre de tri nouvellement ouvert, avec un travail de nuit,
- un guichetier est décédé sur le lieu de travail,
- un guichetier a été victime d'agression dans le bureau annexe (hold-up) et ne reviendra pas à une position guichet,
- une comptable a pris un congé maternité,

---

<sup>50</sup> La cabine est le lieu de réception des paquets, lettres recommandées, objets à valeur déclarée. Le travail consiste à faire le tri de ces différents objets pour les ranger.

- deux agents contractuels ont fait une courte mission pendant l'été, et n'ont pas été réembauchés,

Par ailleurs, la chef d'équipe a fait une dépression.

Cette instabilité de l'équipe de travail pourrait expliquer la présence de guichetiers âgés (plus de 45 ans) ayant une faible ancienneté dans ce bureau, liés à une difficulté d'embauche de jeunes et des parcours de reconversion suite aux mutations techniques et organisationnelles (cf. chapitre 2).

- *Un bureau en province*

En province, le bureau comprend 14 tournées, couvertes par environ une vingtaine de facteurs. Il existe trois positions au guichet pour douze guichetiers. Deux conseillers financiers, un chef d'équipe, deux cadres forment l'encadrement de l'équipe.

La configuration spatiale est la même dans ce bureau, ainsi que l'organisation des horaires. Dans l'annexe, un guichetier seul assure la position.

La fréquentation du bureau est moyenne (cf. chapitre 9). Le bureau est situé à une dizaine de kilomètres d'une grande agglomération. Le public est composé pour une partie de personnes âgées ayant des ressources, et pour l'autre d'une population en situation de précarité. Ceci fait suite aux fermetures d'usines et au manque d'emplois dans cette région.

La stabilité du personnel est forte. Il s'agit d'une équipe composée de guichetiers ayant une ancienneté élevée sur le poste de travail. Cette caractéristique se reflète par la présence dans ce bureau de jeunes guichetiers ayant déjà une certaine ancienneté. Une partie des guichetiers expérimentés a travaillé dans des bureaux de Poste en région Parisienne, avant de revenir en province<sup>51</sup>.

- *Différenciation entre les deux bureaux*

Nous avons comparé l'activité des guichetiers sur quatre dimensions : sur le plan de l'organisation spatio-temporelle, de la clientèle, de l'équipe de travail, des caractéristiques de la population des guichetiers.

---

<sup>51</sup> A partir de quelques données issues des bilans sociaux, on retrouve ces parcours de guichetier avec des débuts en banlieue parisienne et un retour en province (cf. Annexe 3, données démographiques).

- variables contrôlées :

L'effectif de l'équipe guichet (y compris encadrement) ne se différencie pas d'un bureau à l'autre, tout comme la configuration du hall d'accueil et l'organisation de l'espace en back-office. Ces caractéristiques communes ont permis de contrôler quelques variables de la situation de travail.

- variables indépendantes :

Par contre, nous avons retenu des caractéristiques différentes pour les variables concernant les aspects d'expérience, la composition de l'équipe en âge et en expérience, et les caractéristiques de la clientèle.

A propos des caractéristiques des guichetiers, les deux bureaux reflètent bien une diversité d'expérience et d'âge.

L'observation des deux bureaux permet aussi des comparaisons en fonction de la clientèle. Les deux bureaux se distinguent par la population cliente (présence plus importante de personnes âgées en province). Cependant, nous retiendrons que le point commun entre les deux bureaux est la clientèle des personnes en situation de précarité.

- variables dépendantes :

La gestion des contraintes temporelles, la dimension collective de l'activité ne sont pas les mêmes selon le bureau de Poste.

Un point de comparaison concerne la stabilité de l'équipe et peut nous renseigner sur les formes de travail collectif, voire d'élaboration du collectif de travail avec le temps. La comparaison de deux équipes de travail en terme de stabilité du personnel pourrait montrer en partie les modalités de construction du travail collectif avec un collectif de travail plus ou moins élaboré. Le collectif se construit par la stabilité du personnel et dans le partage des moyens de réguler l'activité avec l'expérience de chacun.

## **2. Des techniques complémentaires d'analyse des activités**

La complémentarité de plusieurs types de techniques (observations, entretiens) permet d'élaborer des interprétations plus proches de la situation réelle et de la signification de l'activité, de recomposer les éléments conditionnant le travail, de vérifier leur validité et de réinterroger le cadre théorique. L'analyse est essentiellement qualitative afin de rendre compte des régulations. Elle est complétée par une analyse quantitative de l'activité, visant à apporter quelques éléments supplémentaires de la situation de travail (types d'opération, file d'attente), des éléments de description du contexte. Cette

dernière analyse montre des limites, des difficultés d'interpréter à partir d'un dénombrement des comportements, les régulations spécifiques à la gestion de situation critique, même si la base statistique est construite sur des observables de la situation de travail.

Le choix des techniques d'analyse de l'activité complémentaire nécessite de préciser ce qu'apporte chaque méthode pour répondre aux hypothèses posées, afin de justifier ce qui a été fait.

## **2.1. Les observations**

### **2.1.1. Les modalités d'observations des activités**

- Les comportements sont des traces de l'activité dont l'analyse permet de mettre en évidence des différences de stratégies selon les guichetiers et le bureau étudié.

Le but de ces observations est de rendre compte de la diversité des situations de travail et de comprendre les difficultés des guichetiers dans la réalisation de la tâche. Il s'agit d'un premier niveau d'analyse par rapport aux régulations du système et du client, confrontés à des perturbations.

Ces observations ergonomiques sont à la base d'une double approche pour l'analyse de l'activité :

- la mise en place d'entretiens d'auto-confrontation de diverses formes du point de vue qualitatif

- la construction d'une base de données quantitatives.

- Après une phase de pré-observation, en banlieue, nous avons décidé avec les guichetiers d'observer les journées de paiement des allocations familiales, du RMI et des Assedics : ce jour là était, en effet, décrit par eux comme plus difficile car l'affluence y est importante, et il s'agit là du traitement de populations en situation de précarité.

- *Choix des guichetiers observés*

Une série d'observations d'activités a été réalisée dans deux bureaux : nous avons commencé en banlieue<sup>52</sup> et dans celui en province, sur environ un an et demi pour chacun. Le choix de l'échantillon des guichetiers à observer s'est fait sur la base du volontariat.

---

<sup>52</sup> cette partie du travail sur le terrain a été réalisée en collaboration avec Livia Scheller, psychologue du travail au CNAM Paris.

Chaque guichetier a été observé pendant une journée de travail. Il a reçu ensuite une retranscription écrite, assurant une restitution personnelle et confidentielle des observations. Cette trace écrite a servi de support pour les entretiens d'auto-confrontation.

- *Choix des types d'opérations*

Nous avons choisi de reprendre systématiquement les situations faisant l'objet de perturbations du côté du système ou du client. Nous n'avons pas noté systématiquement tous les comportements dans toutes les opérations réalisées par le guichetier (seule la durée de la transaction et le type d'opération ont été notés dans ce cas). Par contre, les opérations financières tel que retrait, recommandé, versement, ont fait l'objet d'un relevé détaillé, car ces opérations sont symptômes de normes à respecter et nous cherchions à mieux connaître les difficultés d'application de la règle dans la relation avec le client (pôle contractuel). Ce choix a été fait après discussion avec les opérateurs. Les opérations de vente (pôle commercial) ont été notées en détail lors de l'affranchissement ou de vente produit postal. Le pôle relationnel n'a pas fait l'objet d'un relevé sur une activité spécifique, étant plus ou moins présent dans toutes les opérations.

- *Types de relevés*

- nombre banlieue/province :

Le nombre transactions observées en banlieue et en en province sont du même ordre de grandeur (cf. tableau 4). Toutes les transactions n'ont pas fait l'objet d'une analyse. (cf. détails plus loin).

- prise en compte du contexte

Nous avons noté systématiquement les verbalisations et les comportements du guichetier et du client durant la transaction, en relevant le déroulement temporel et la manière dont ces interactions interfèrent avec les tâches, les instruments et la relation aux collègues de travail. Ce choix méthodologique d'observation repose sur l'hypothèse que la transaction avec le client est déjà un premier niveau pour interroger plus largement l'objet de travail, à savoir le contexte de travail, les exigences de la tâche, les perturbations. Des variables de contexte étaient décrites lors de la transaction : le nombre de personnes dans la file d'attente, la composition de l'équipe de travail par rapport à l'expérience. Nous avons noté les variations de la file d'attente (nombre de clients en attente) afin d'en saisir les effets sur l'activité des guichetiers. Nous avons codé quatre degrés de densité de la file d'attente :

- la file « nulle » correspond à l'absence de client dans le guide file
- la file « petite » concerne les situations de travail où il y a une à trois personnes en attente
- la file « moyenne » est de quatre à neuf clients dans le guide-file
- la file « grande » correspond à plus de dix personnes en attente.

Ce choix de découpage avait pour but de comprendre la manière dont les guichetiers régulent individuellement et collectivement la file. La variation de la file peut être liée au hasard mais peut être en lien aussi avec un effet de l'âge et de l'expérience et/ou du travail collectif sur l'évolution de la file d'attente.

Bureau	Guichetier	Nombre de transactions relevées
Banlieue	guichetier 1	73
	guichetier 2	33
	guichetier 3	82
	guichetier 4	37
	guichetier 5	99
	guichetier 6	60
	guichetier 7	220
<i>sous total</i>		<b>604</b>
province	guichetier 8	43
	guichetier 9	41
	guichetier 10	121
	guichetier 11	65
	guichetier 12	46
	guichetier 13	120
	guichetier 14	108
	guichetier 15	75
	guichetier 16	77
<i>sous total</i>		<b>696</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1300</b>

Tableau 4 : Nombre de transactions relevées.

La relation entre la longueur de la file et les variables de comportements du guichetier, du client, de l'équipe de travail sera étudiée afin de montrer et de mettre en évidence des régulations des perturbations liées aux variations de la file dans la gestion de situations critiques. Trois dimensions relatives à la gestion de la file d'attente ont été explorées : rapport du guichetier avec le client, avec l'équipe, avec les contraintes de travail, quand la file est grande ou moyenne.

#### - Méthode papier-crayon

Nous avons utilisé la méthode de relevés papier-crayon, car ce dispositif léger convenait au guichetier. D'autre part, l'objectif était d'éviter trop de biais dans la dynamique d'interactions et d'échanges entre le guichetier et le client. Nous ne négligeons pas le fait que notre présence a pu avoir une influence sur le comportement ou les attitudes des acteurs. Nous nous sommes positionnés juste derrière le guichetier, comme le font les

guichetiers novices lors de l'apprentissage sur le tas (formation en doublure), et nous avons suivi le guichetier dans ses déplacements à l'arrière.

**- relevés des comportements guichetier/client/relation avec les collègues**

- D'abord nous avons noté les verbalisations du guichetier et celles du client.

Pour les verbalisations du guichetier vis-à-vis du client, nous avons observé la manière dont les guichetiers parlent avec le client, en reprenant les phrases échangées. L'analyse qualitative permettra de situer la manière dont les contenus de la communication varient selon l'âge et l'ancienneté, en fonction des caractéristiques du client et des contraintes de la tâche. Notre objectif sera de montrer comment les guichetiers mettent en œuvre diverses stratégies de gestion de l'échange verbal, de gestion du comportement du client à propos des règles, en fonction de leur expérience et du collectif de travail, pour gérer les conflits de buts de la relation commerciale et d'accueil.

- Toutes les actions du guichetier et du client au cours de la transaction ont été notées, simultanément ou consécutivement à la verbalisation<sup>53</sup>. Par exemple : frapper sur l'ordinateur et demander au client son adresse postale. Il s'agissait de rendre compte de la manière d'appliquer les procédures et l'utilisation des règles durant l'interaction guichetier-client, mais aussi de l'utilisabilité des outils techniques (artefact ordinateur).

- Nous avons noté les déplacements, les lieux des déplacements et les motifs.

« Le relevé des localisations d'un opérateur amené à se déplacer pour effectuer son travail est généralement simple à réaliser dans la mesure où l'observateur peut accompagner l'opérateur dans ses déplacements que ces derniers s'effectuent dans un espace limité » (Guerin et coll., 1997). Dans le cas des guichetiers, nous avons relevé chaque déplacement : à quel moment survient un déplacement dans la transaction avec le client ?

L'étude des déplacements est classiquement un moyen de définir la charge physique et la fatigue des opérateurs. Par exemple, de fréquents aller-retour entre deux zones éloignées constituent des exigences qu'ils doivent surmonter. Par ailleurs, l'analyse des déplacements permet de mettre en évidence avec l'expérience des régulations par anticipation, visant à compenser les difficultés survenues avec l'âge. Ces régulations ont été étudiées dans des contextes particuliers : vieillissement dans la sidérurgie (Pueyo,

<sup>53</sup> certaines transactions sont observées dans le détail. (cf. avant)

Laville, 1996), et l'automobile (Gaudart, 1995). Ces auteurs ont montré une « économie des déplacements », qui se caractérise par une recherche de diminution d'activités physiques du fait d'une gestion des contraintes de temps pour éviter des actions en urgence. Dans le cas des guichetiers, nous ne savons pas si le contexte permet de mettre en œuvre ces stratégies de gestion des déplacements. Il faudra donc comprendre les raisons de ces déplacements.

- Les changements de posture n'ont pas été une donnée systématiquement relevée bien que présente dans certaines séquences, notamment lors de situation conflictuelle avec le client. Ils ne feront pas l'objet d'une analyse détaillée.

- Par ailleurs, on a demandé à chaque guichetier de verbaliser, en cours d'action, sa connaissance du client pour chaque transaction. La variable connaissance du client n'était pas définie précisément auprès des guichetiers. Elle concerne plusieurs cas possibles : quelqu'un déjà vu, quelqu'un vu plusieurs fois, quelqu'un rencontré à proximité du lieu de travail, quelqu'un avec qui on a des relations en dehors du travail. Il faut rappeler que les guichetiers de province habitent à proximité du bureau de poste. Cette variable a été relevée surtout lorsque le guichetier était amené à faire le contrôle du client. Cet observable avait pour but de répondre en partie à l'hypothèse d'une construction d'une relation avec le client pour gérer les contraintes de travail.

Pour les verbalisations du client, nous avons observé tous les échanges de paroles du client avec le guichetier (à propos d'une question technique, des règles, etc...), ce qui permettait de préciser pour le chercheur si la demande était confuse ou précise, bien qu'elle puisse être perçue comme suffisamment précise par les guichetiers. En ce qui concerne le comportement du client nous avons noté la manière dont il aide le travail du guichetier par une collaboration (par exemple, il a préparé ses papiers, donne de lui-même sa pièce d'identité,...) et surtout ses réactions au cours de l'interaction avec le guichetier (agressivité, difficulté de compréhension,...). Ces observables nous renseignent sur la manière dont le client interagit avec le guichetier. Ainsi, on se demande si le comportement de collaboration du client, à travers la communication de sa demande et parfois l'agressivité, a une influence sur la manière de réaliser les transactions par les guichetiers, selon leur expérience et le collectif de travail.

Quelques caractéristiques physiques apparentes du client ont été recueillies: sexe, âge, et quelques signes extérieurs (maladie, handicap, maîtrise de la langue, connaissance

du fonctionnement de la poste, problèmes pour fournir les documents d'identité, habitude de la monnaie...), sans catégorisation pré-établie. Il ne s'agissait pas seulement de noter une diversité mais de pouvoir expliquer la construction d'une représentation du guichetier dans la transaction par rapport aux besoins du client.

- Du côté du collectif de travail, nous avons noté les moments où le guichetier est en relation avec les collègues de travail et les verbalisations échangées entre eux. Nous avons observé si le guichetier était à l'initiative de la relation avec le(s) collègue(s) ou bien si l'aide, la collaboration venait du collègue lui-même. A travers cet observable nous pourrions chercher l'existence de régulations collectives permettant une gestion du client et/ou du système. Les relations avec l'encadrement ont été également notées en terme de verbalisations échangées et du type, de la nature de la relation (manière dont les acteurs entrent en contact). Lors d'un travail collectif (encadrement y compris), nous avons noté les verbalisations que l'encadrement ou les collègues pouvaient avoir avec le client et les échanges avec le guichetier.

### 2.2.1. Analyse quantitative

- *Centrer sur l'analyse qualitative, complétée par une analyse quantitative*

Des techniques d'analyse complémentaire permettant de mettre en évidence des régulations des 4 pôles de l'activité, ayant comme résultat la compensation et/ou l'évitement des situations critiques.

Leplat (1999) décrit la méthode qualitative comme une source d'enrichissement sur le travail : « la perspective clinique s'introduit spontanément dès qu'on veut mettre en évidence des interactions, des causalités circulaires ». Notre recherche se situant dans ce cadre d'une description du processus de travail et des régulations mises en œuvre pour gérer les situations critiques, l'analyse du travail est essentiellement qualitative (cf. chapitre 8).

L'analyse du travail en terme de régulations nécessite d'identifier et caractériser les modalités de gestion individuelle et collective pour recomposer les activités de relations de service. En effet, il est nécessaire de pouvoir décrire la relation de service dans sa singularité pour en comprendre les mécanismes qui permettent d'élaborer l'activité. D'autre part, nous avons privilégié une méthode qualitative pour aborder les effets de l'expérience et du travail collectif sur les régulations et pouvoir concevoir des réponses adaptées par rapport aux problèmes posés.

Sur la base des observations, nous avons fait quelques analyses quantitatives, dans le but de compléter les éléments apportés par l'analyse qualitative (cf. chapitre 9), notamment sur des caractéristiques du contexte de la transaction guichetier-client, et sur quelques indices de comportements. L'approche quantitative de la relation de service sera critiquée pour en montrer les limites, notamment en terme d'analyse des régulations.

L'approche quantitative faite sur les observations d'activité n'a pas pour but de valider ou de confirmer l'analyse qualitative, mais se situe comme un élément complémentaire de description et de compréhension du rôle du contexte de travail et de ses exigences. Elle permet de comptabiliser certains comportements symptomatiques de la gestion du processus de travail. Mais cette analyse n'a de sens qu'intégrée dans une analyse qualitative.

La base de données repose sur des observations des transactions guichetier-client. La systématisation des catégories a été inférée a posteriori pour analyser quelques aspects de contexte, dénombrer quelques comportements. Cette analyse quantitative mettra en évidence des limites concernant la compréhension et la mise en évidence de gestion de situations critiques.

- *Construction d'une base de données*

- Nous avons déterminé la transaction entre le guichetier et le client comme unité statistique. Ce choix a été fait d'une part car chaque transaction correspond à une entité spécifique, c'est-à-dire qu'elle s'inscrit dans une histoire avec le client, avec l'entreprise et le poste de travail. Chaque transaction est singulière. D'autre part, elle est repérable en terme d'espace et de temps de « traitement ». En cela, nous l'avons déjà choisie comme point de repère pour les observations. Ainsi « la transaction » pouvait être traitée d'un point de vue statistique.

Pour chaque transaction, nous avons identifié le guichetier qui l'a gérée (de 1 à 16), en codant ses caractéristiques. Nous enregistrons aussi des variables de contexte, des comportements du guichetier et ceux du client, des variables de mobilisation du collectif de travail (cf. matrice, annexe 4). Nous ne développerons pas le détail de chacune des variables mais nous en ferons une présentation succincte. La définition de chaque catégorie sera faite au fur et à mesure de la présentation des résultats.

• A propos des caractéristiques de l'opérateur, nous avons pris en considération l'âge et l'ancienneté au poste de travail dans le bureau de poste pour montrer la mise en œuvre de stratégies différenciées de gestion de la transaction avec le client, selon l'âge (cf. tableau 5). Au total pour 16 guichetiers, nous avons 867 transactions étudiées.

Guiche- -tier	Age	Ancienneté dans le poste	Bureau	Total Transactions observées codées
1	28 ans	1 an	Banlieue	73
2	29 ans	10 mois	Banlieue	34
3	51 ans	4 mois	Banlieue	63
4	42 ans	2 ans	Banlieue	36
5	44 ans	2 ans	Banlieue	55
6	50 ans	5 ans	Banlieue	61
7	49 ans	17 ans	Banlieue	71
8	24 ans	2 ans	Province	44
9	32 ans	4 mois	Province	22
10	25 ans	3 ans	Province	65
11	32 ans	9 ans	Province	55
12	36 ans	11 ans	Province	47
13	40 ans	15 ans	Province	56
14	48 ans	9 ans	Province	61
15	51 ans	7 ans	Province	68
16	54 ans	11 ans	Province	56

*Tableau 5 : Nombre de transactions observées codées par guichetiers selon l'âge et l'expérience, et le type de bureau*

Le nombre de transactions est variable par guichetier. Les données n'ont pas été tirées au hasard, mais correspondent au déroulement de l'activité pour les guichetiers observés.

Si on combine les variables d'âge et d'expérience (cf. tableau 6), on remarque deux fois plus de transactions étudiées chez les guichetiers âgés expérimentés.

	jeune novice	jeune expérimenté	âgé novice	âgé expérimenté	Total
banlieue	107	0	154	132	393
province	66	167	0	241	474
Total	173	167	154	373	867

*Tableau 6 : Nombre de transactions observées selon l'âge et l'expérience combinée et le lieu de travail*

Les guichetiers observés sont essentiellement des femmes (83%). Mais il existe une différence entre le bureau de banlieue et celui de province : en banlieue ce sont uniquement des femmes, tandis qu'en province le groupe est mixte en sexe (3 hommes,

5 femmes). Les guichetiers sont principalement titulaires de leur poste de travail (71%). Il n'y a pas de différences entre la banlieue et la province selon le type de contrat.

Le nombre de transactions faisant l'objet d'une analyse statistique est du même ordre dans les deux bureaux étudiés.

• Concernant les variables de contexte, nous avons pris des éléments qui caractérisent la transaction par les exigences du travail : longueur de la file d'attente, moment de la transaction dans la journée (matin/après midi), le type d'opérations (retrait, recommandé,...), la composition de l'équipe de travail selon l'expérience, la durée de la transaction.

Au sujet des variables de comportement du guichetier, nous avons pris en compte les stratégies de gestion des perturbations internes et externes, à savoir :

- les verbalisations : - nombre de prises de paroles du guichetier<sup>54</sup> (fréquence),
  - type de communications (technique, relationnel, contractuel),
- les déplacements : - nombre de déplacements (fréquence),
  - motifs du déplacement (argent caisse, produit caisse, paquet-lettre, tournée facteur, cabine, courrier, pause, autres),
- les non-applications des règles : - nombre de non-application (fréquence),
  - types de transgressions (règle d'identité, règle argent, règle procédure, règle produit).

Pour les variables de comportement du client, nous avons pris en considération la collaboration du client par rapport à la réalisation de la tâche par le guichetier. Pour cela, nous avons codé :

- les verbalisations : nombre de prises de parole (en fréquence),
- le client connu (oui/non) : Le guichetier exprime sa connaissance du client. Par exemple, le client est connu de vue, de nom, de voisinage,....,
- le client coopérant (oui/non) : par exemple, le client donne tous les papiers nécessaires au guichetier pour l'application complète de la réglementation de la Poste - pour un retrait sur CCP, il donne son carnet de chèques et sa carte d'identité,
- le client confus (oui/non) : le client n'est pas clair, il ne sait pas ce qu'il veut exactement, précisément

<sup>54</sup> une prise de parole commence lorsque le guichetier prend la parole et finit quand il s'interrompt et le client prend à son tour la parole. Une prise de parole peut donc comporter plusieurs mots, plusieurs phrases.

- le client difficile (oui/non) : le client est pénible mais n'est pas nécessairement en conflit
- le client agressif (oui/non) : le client manifeste un mécontentement ou une tension au guichetier vis-à-vis de la Poste en général.

Enfin quatre variables de mobilisation du collectif de travail ont été renseignées :

- demander de l'aide aux collègues (oui/non) : le guichetier demande un appui, un service ou un renseignement à quelqu'un,
- se faire interrompre par un collègue : un collègue vient lui poser une question ou demander un service, ou lui apporte son aide
- apporter son soutien à un collègue : le guichetier apporte spontanément son aide à quelqu'un,
- faire appel au cadre, ou intervention du cadre : le cadre est sollicité, prend le relais, ou intervient.

- *Modes de traitement des données*

La saisie des données issues des observations a été réalisée sur le logiciel Excel 5. Le traitement statistique a consisté en tris croisés, analyses multivariées et régressions logistiques sur le logiciel SAS. Le choix de ces analyses permet de décrire d'une part les variables les plus pertinentes par rapport à l'activité des guichetiers et de pouvoir procéder à une détermination différentielle des effets de l'âge et de l'expérience et de l'organisation du travail.

## **2.2. Différentes formes d'entretiens à posteriori**

### **2.2.1. Modalités**

#### **- Entretien d'autoconfrontation**

- L'entretien d'autoconfrontation consiste à reprendre avec l'agent observé des séquences d'activité pour provoquer une verbalisation sur les difficultés rencontrées (contexte, conditions d'exercice de l'activité) et les moyens de les résoudre (explication des motifs des actions et de leur enchaînement). Il s'agit d'une activité réflexive sur sa propre activité de travail. Ces entretiens d'autoconfrontation apportent des éléments de compréhension sur la construction, l'élaboration de régulations - surtout d'un point de vue individuel, en y intégrant des éléments de connaissance sur le système et les outils, d'évolution de l'apprentissage liée au parcours professionnel de chacun. A partir de ce recueil de verbalisations, le chercheur élabore des interprétations sur des comportements observables sur la mise en évidence de stratégies. Il s'agit d'inférer a

posteriori les stratégies et les compétences des guichetiers car « les compétences sont inobservables » (Leplat, 1991).

- Les entretiens d'auto-confrontation sur la base des relevés d'observations des activités avaient pour but d'accéder au sens que les guichetiers donnent à leurs stratégies, aux objectifs de travail, aux régulations et aux difficultés de leur mise en œuvre. Ainsi, l'agent peut verbaliser les conditions de réalisation de la tâche et nous pouvons davantage saisir la manière dont l'opérateur intègre un certain nombre de règles et d'implicites, et les réélaborent pour la gestion de situations critiques.

Avant chaque entretien d'auto-confrontation, nous avons pris un peu de temps avec le guichetier observé pour caractériser son parcours professionnel et les évolutions vécues dans les conditions de travail et l'organisation du travail. La durée de l'entretien a été plus longue auprès des guichetiers du bureau de province (soit environ une heure trente minutes, au lieu de quinze minutes en banlieue).

#### - Entretien d'auto-confrontation croisée

- Ce qu'apporte cette méthode par rapport à la démarche classique d'auto-confrontation simple, est de provoquer une verbalisation du guichetier sur l'activité et le commentaire d'un pair concernant les difficultés dans la réalisation du travail et la manière de les gérer. Elle permet de mettre en évidence les aspects d'élaboration du collectif de travail.

En effet, le registre du discours est différent selon que l'on s'adresse à ses pairs ou à d'autres personnes (chercheur notamment). « Il permet de découvrir en les verbalisant les formes stylistiques que chacun des agents apporte au genre professionnel » (Clot, 1999). Nous résumons les critères essentiels du dispositif d'auto-confrontation croisée. Le travail consiste, après une phase d'observation de l'activité, à enregistrer par caméra vidéo une séquence de travail avec des agents volontaires. Ce document vidéo a pour fonction dans un premier temps, de permettre à chaque agent, seul, de commenter les images de son activité filmée en les explicitant. Ce que nous pouvons mettre en parallèle avec l'entretien d'autoconfrontation ergonomique, à cela près que la verbalisation de l'agent se fait sur des images filmées du travail, sélectionnées par les chercheurs et non sur des comportements relevés. Ici, les commentaires sont à l'initiative des agents, à partir des images vidéo. Ils sont moins contraints par les thématiques du chercheur comme dans la méthodologie d'auto-confrontation classique.

Dans un deuxième temps, les mêmes séquences avec le commentaire filmé du guichetier sont soumises à un collègue, ayant lui-même participé au dispositif. L'élaboration de l'analyse par l'agent sur les commentaires d'un pair constitue le principe de base de toute cette démarche. Ce deuxième niveau d'échanges permettait de répondre en partie à quelques hypothèses sur le rôle du collectif dans l'élaboration de régulation du système et du client.

- Nous avons utilisé le dispositif d'auto-confrontations croisées, pour montrer que les stratégies mises en œuvre par les guichetiers sont inscrites dans une histoire collective. Deux guichetières se sont portées volontaires pour participer aux auto-confrontations croisées en banlieue : une ancienne (49 ans d'âge, 17 ans de métier) et une novice âgée (44 ans, 2 ans d'ancienneté). Elles ont accepté de réfléchir sur la construction des règles de métier de guichetier.

Ce dispositif d'auto-confrontations croisées a été réalisé uniquement dans le bureau en banlieue<sup>55</sup>, et n'a pas été reconduit dans le bureau en province pour plusieurs raisons :

- La méthodologie nécessite un appareillage technique relativement complexe (caméra-vidéo, instruments, compétences techniques). Cette démarche aurait été difficile à mettre en œuvre tant au niveau du temps de réalisation que des moyens.
- La cassette vidéo obtenue finalement était peu exploitable, rendant difficile un travail comparatif sur cet aspect entre les deux bureaux : mauvaise audibilité des dialogues échangés entre les guichetiers; pas de prises de vue sur le client pour respecter la déontologie, ce qui rendait difficile la compréhension de l'opération réalisée par le guichetier, mais surtout absence des verbalisations du client durant la transaction.
- Le dispositif d'auto-confrontation croisée en banlieue avait un objectif, pour l'intervention, de construction d'un collectif, c'est-à-dire d'utiliser le document vidéo comme un outil de transformation
- Les guichetiers de province ont manifesté une certaine crainte à dévoiler leur travail par le biais d'un enregistrement vidéo.
- enfin l'étude de l'activité des guichetiers en province s'est située après un an de démarrage dans le bureau en banlieue. Il s'agissait plus d'une vérification d'hypothèses et de validation des résultats.

---

<sup>55</sup> il faut rappeler que les entretiens individuels d'auto-confrontation duraient seulement 15 minutes dans ce bureau de banlieue.

Cependant ce manque d'auto-confrontations croisées en province est compensé en partie par des entretiens individuels plus longs dans ce bureau (3/4 heure au lieu d'un quart d'heure) et leur comparaison possible avec des entretiens en banlieue.

- Entretien collectif

- Les réunions collectives de co-analyse des résultats ont pour objectif généralement de repérer la manière dont sont « partagées » les connaissances sur les situations de travail, et comment se font les concertations ou les négociations sur les modalités de régulations individuelles et collectives des contraintes de travail. L'entretien collectif permet d'observer comment, à travers les échanges dans l'équipe, les contraintes sont intégrées en relation avec l'encadrement d'une part, et dans une dimension collective d'autre part. Ces entretiens visaient à répondre à notre hypothèse sur le rapport aux règles et la construction de méta-règles.

- Nous avons aménagé plusieurs temps de discussion avec les guichetiers volontaires et leur encadrement sur la base de quelques résultats quantitatifs, et des observations, des différents entretiens d'auto-confrontation. Ces réunions ont été au nombre de trois dans chaque bureau et ont fait l'objet d'une trace écrite.

### 2.2.2. Analyse qualitative des verbalisations a posteriori sur le travail

Elle a pour but d'une part, de décrire les situations critiques dans les activités des guichetiers. D'autre part, de comprendre les mécanismes qui sous-tendent la mise en œuvre des régulations, en fonction de l'expérience et du travail collectif.

L'analyse qualitative des observations repose sur une analyse des communications (cf. chapitre suivant). Nous allons préciser ici comment nous avons procédé par rapport aux différents types d'entretien. Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu basée sur des thèmes considérés comme unités (cf. figure 18).

Liste des thèmes retenus pour l'analyse de contenu des différentes formes d'entretien
1 - évolution du métier - vente
2 - rapport aux règles, relation avec la hiérarchie - contournement, réélaboration des règles
3 - espace de travail - organisation du travail - conditions de travail - temps de travail - matériel, artefact ordinateur - argent
4 - parcours professionnel - relation au client, conflit - travail collectif - apprentissage - objectif de travail

Figure 18 : Analyse par thèmes considérés comme unités des entretiens

## Chapitre 8

### **Analyse des communications : une méthode d'analyse contextuelle et interactionniste des échanges verbaux et des comportements**

Les communications qui seront analysées ici concernent principalement l'interaction entre le guichetier et le client, et parfois les collègues de travail et l'encadrement. Les communications guichetier-client seront considérées comme un travail de co-production, de coopération, étant entendu que la communication est un vecteur du travail collectif<sup>66</sup> (cf. partie 2). Les interactions se manifestent donc par des verbalisations des différents acteurs et leurs comportements respectifs. Les communications sont des actions orientées vers l'apport et l'échange d'information afin de construire un diagnostic ou de contrôler le système ; elles constituent un symptôme privilégié de la nature et des formes de travail collectif (Guérin et coll., 1997). Les communications sont orientées vers l'action à faire ou à faire faire (Prieto, 1975) et ne sont pas seulement une recherche ou une transformation de l'information.

La catégorisation de son contenu devrait répondre à notre hypothèse d'une gestion différenciée de la relation de service selon l'expérience du guichetier et selon l'élaboration collective du travail. Aussi, les différentes approches possibles de l'analyse de la communication seront présentées (§1) pour préciser la modélisation des dialogues de service dans notre recherche (§2) et le cadre d'analyse de la communication (matrice de dépouillement) (§3).

#### **1. Les différentes approches de l'analyse des communications**

Plusieurs approches sont possibles : l'approche de la pragmatique cognitive par la force illocutoire avec la théorie des actes de discours (Austin, 1962, Searle, 1972, Vanderveken, 1988), ainsi que par la théorie de la modélisation de l'interlocuteur (Cahour, 1991). Une seconde approche, interactionniste, porte sur l'analyse conversationnelle

(Garfinkel, 1963, Goffman, 1973, Goodwin & Heritage, 1990, Lacoste, 1991) et l'analyse du discours ou de la cohérence conversationnelle (Trognon et Brassac, 1988, Trognon, 1991). Ces approches seront présentées successivement plus en détail, ainsi que les avantages et les limites des méthodes utilisées, afin de préciser les perspectives ergonomiques de l'analyse des communications.

## 1.1. La pragmatique cognitive

### 1.1.1. La théorie des actes du discours

Cette théorie tend à privilégier l'approche du langage comme une organisation, une structure avec un ordre logique des pensées. Le postulat fondamental est que " toute pensée conceptuelle humaine " se fait par l'accomplissement d'un acte de discours, d'un acte illocutoire (Vanderveken, 1988). L'idée développée par Austin (1962) à partir de l'analyse des énoncés performatifs (énoncés dont l'énonciation est un acte en soi, par exemple : " je parie ", " je lègue ") est qu'à tout acte locutoire (c'est-à-dire au fait de dire quelque chose) correspond un acte illocutoire, une valeur conventionnelle, pragmatique (la force illocutoire). Ainsi il n'est pas possible de relier une proposition au monde sans accomplir de ce fait un acte de pensée.

Cette approche appartient à l'analyse sémantique et pragmatique de la communication. Son intérêt est d'expliquer la capacité des locuteurs à accomplir et à comprendre des actes de langage. Elle pose le problème de l'intelligibilité mutuelle et souligne l'importance de l'existence de savoirs partagés pour l'inter-compréhension. Les actes de langage sont analysés comme des unités, des actes mentaux inscrits dans une structure logique de la pensée conceptuelle<sup>57</sup>. Or ce type d'analyse ne peut satisfaire l'ergonomie qui prend en compte la dynamique temporelle et la visée instrumentale de la communication. Par exemple dans une situation de communication de face à face, comme pour les guichetiers, l'intercompréhension se réalise de façon naturelle et ne suit pas forcément un ordre logique. La conception de la communication comme modèle de planification ne nous semble pas tenir compte des modalités de régulation des perturbations de l'activité par la communication (récupération, évitement, ajustement).

Cependant un autre intérêt de cette théorie est de permettre une catégorisation des échanges verbaux, telle qu'elle est menée en psychologie du travail et en ergonomie. Il

---

<sup>56</sup> « Contrairement à une unité organisationnelle prescrite, le collectif est un système social qui nécessite la mobilisation quasi permanente de ses membres pour assurer son maintien et son renouvellement. La parole et l'action sont pleinement engagées dans ce processus. » (Brun, 1992).

<sup>57</sup> Elle concerne l'analyse des propositions, définies comme ayant des composantes constitutionnelles ayant des sens liés en termes de prédiction de façon à représenter un état de choses. Elles ont valeurs de vérité, i.e. une proposition sera considérée comme vraie dans un contexte d'énonciation si et seulement si cette proposition est vraie dans le monde de ce contexte.

s'agira alors de catégoriser les actes de langage réalisés par les agents lors de leurs échanges, notamment par exemple dans les résolutions de problèmes (Falzon, 1989; Rogalski, 1994, Darses et Falzon, 1992, 1996; Mundutéguy, 1999, 2001). Même si le langage est considéré comme une forme d'action, la théorie des actes de langage s'est finalement développée indépendamment d'une théorie de l'interaction verbale (Brassac, 1992). Elle néglige " l'étude des interactions verbales concrètes dont ces actes constituent les éléments " (Roulet et al., 1991, p.2). Par ailleurs, elle ne permet pas de rendre compte du background « partagé » par les interlocuteurs. La modélisation de l'interlocuteur tente de remédier à cette limite par la prise en compte de la représentation que se fait le locuteur de l'interlocuteur dans les actes de communication. Le modèle de la pertinence et de la pratique repose sur la mise en évidence de l'information comme visant une action.

#### 1.1.2. Modélisation de l'interlocuteur

Selon Sperber et Wilson (1986, 1989), auteurs de la théorie de la pertinence, les destinataires d'un acte de communication sont les individus dont le communicateur essaye de modifier le champ d'information. Par exemple, dans le cas d'une annonce à la cantonade, le locuteur ne cible aucun auditoire précis, son acte de communication est adressé à quiconque le trouvera pertinent. Dans de tels cas, le locuteur confie la présomption de pertinence à quiconque est disposée à l'accepter (Sperber, Wilson, 1986).

En sémiologie, la pertinence est liée à la pratique (Priéto, 1975). La communication constitue un « acte sémique » visant à faire réussir un acte au récepteur par un système d'intercompréhension, et elle constitue un « acte instrumental », fondé sur le signe, associant signifiant et signifié, pour désigner l'entité de base de l'acte instrumental. L'information sert ici à l'action et ne vise pas seulement l'intercompréhension.

- *Modèle de la pertinence par rapport à la demande*

Le modèle de l'interlocuteur (MI) (cf. figure 19) dans des dialogues inter-humains correspond à la représentation qu'un interlocuteur A élabore des caractéristiques de son interlocuteur B, ces caractéristiques pouvant être de natures diverses (connaissances, intérêts, personnalité, etc.).

L'étude de la modélisation de l'interlocuteur a l'intérêt d'inclure les effets de cette modélisation, i.e. l'utilisation qui est faite de ce modèle. Il semble important de situer la

modélisation de l'interlocuteur dans les différents types de dialogues dans lesquels elle peut s'opérer (Falzon, 1989)<sup>58</sup> :

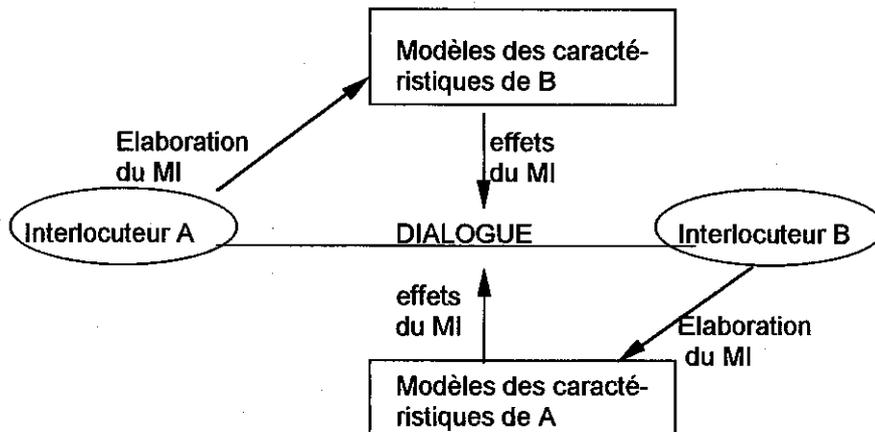


Figure 19 : Modèle de l'interlocuteur (Cahour, 1991, p.7)

- dialogues de renseignement : ce sont des situations d'interactions où il y a requête d'informations mais non pas résolution d'un problème complexe (cf. figure 20). Par exemple, le client vient demander au guichetier le solde de son compte, pour savoir s'il peut retirer de l'argent. Il s'agit donc d'un modèle du but de l'interlocuteur et de certaines de ses caractéristiques " sociales ".



Figure 20 : Modèle de l'interlocuteur dans les dialogues de renseignement

- dialogues de consultation (ou de résolution de problème)

Les dialogues de consultation sont focalisés sur la résolution d'un problème commun aux deux interlocuteurs, qu'il s'agisse d'un problème de diagnostic, de conception, de contrôle de processus ou autre. Par exemple, le client vient au guichet réclamer un chronopost qu'il attendait. Dans les dialogues de diagnostic, le modèle de l'interlocuteur intervient soit en tant qu'étape nécessaire de la représentation du problème par l'expert (cf. figure 21), soit en tant qu'élément supplémentaire de décision (cf. figure 22) (Falzon et Cahour, 1991).



Figure 21 : Modèle de l'interlocuteur comme étape nécessaire (Cahour, 1991)

<sup>58</sup> Falzon (1989) décrit également des dialogues de conception et des dialogues d'élicitation (entre experts) qui correspondraient davantage au travail collectif entre guichetiers et non à la relation entre guichetiers et client, axe que nous avons privilégié pour l'analyse des communications.

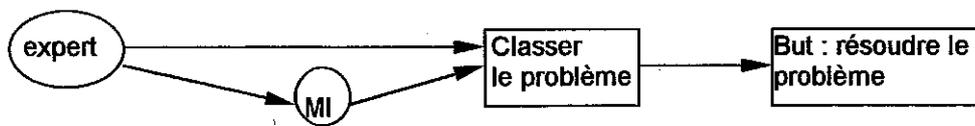


Figure 22 : Modèle de l'interlocuteur comme élément de décision supplémentaire (Cahour, 1991)

- les dialogues de transfert de connaissances apparaissent intéressants dans le cadre de la formation des usagers par le guichetier aux règles et aux procédures de La Poste. Il s'agit alors d'un dialogue didactique (cf. figure 23) : le but de l'expert est d'améliorer les connaissances de l'interlocuteur, ce qui entraîne une modification de son modèle.

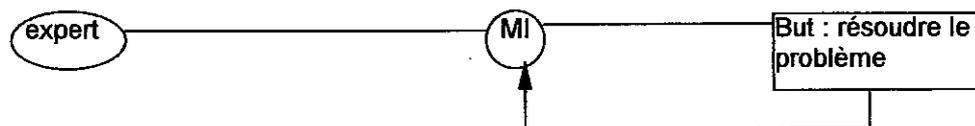


Figure 23 : modèle de l'interlocuteur dans les dialogues didactiques (Cahour, 1991)

Ces différents dialogues peuvent se retrouver dans l'activité des guichetiers. La modélisation de l'interlocuteur est un aspect important du travail des guichetiers car il renvoie à la construction du diagnostic du cas client afin de déterminer l'analyse de la demande. Mais la relation de service ne vise pas seulement à renseigner, à résoudre un problème ou à former, elle a pour but principal de rendre service.

Cette modélisation se centre essentiellement sur le client comme objet de travail. Or le client interagit dans la construction de la demande et il élabore lui-même un modèle du guichetier et de ses compétences à effectuer le service.

- *pertinence par rapport à l'action attendue*

« L'instrument joue un rôle analogue à celui que joue le signal dans l'acte sémiologique » (Prieto, 1975).

Le modèle de la communication dans la relation de service (cf. figure 24) vise à indiquer ce qu'on attend de l'autre dans la pratique pour aboutir à une réponse par rapport à l'action attendue. Le modèle du client apparaît comme un élément dans la modélisation de ce qui est attendu. Les échanges peuvent entraîner une modification du modèle du client, notamment par le biais de la formation des usagers.

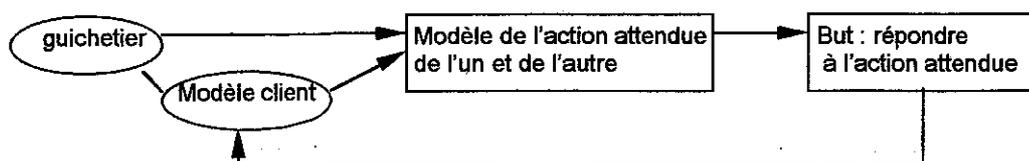


Figure 24 : Modèle du client dans les dialogues de service

Ce modèle a l'intérêt de prendre en compte la visée instrumentale du dialogue (par exemple, lorsque le guichetier dit « signez là » au client quand il donne le bordereau pour un retrait, pour indiquer au client ce qui est attendu de lui dans la transaction en terme de comportement à effectuer). Il pourrait montrer une gestion du processus dans la relation au client. Mais il ne prend pas en compte le caractère dynamique, contextuel et interactif des conversations. L'approche interactionniste consiste précisément à le considérer.

## 1.2. Approche interactionniste

Dans cette seconde approche, la conversation est envisagée comme une *interaction*. Le postulat est que " tout discours est une construction collective, ou une réalisation interactive " (Kerbrat-Orecchioni, 1990, p.13). Par conséquent, l'unité pertinente est une séquence structurée de phrases organisées selon des règles spécifiques de cohérence interne, et non plus l'acte de discours isolé.

### 1.2.1. Analyse conversationnelle

L'objectif de l'analyse conversationnelle consiste à décrire le déroulement des conversations quotidiennes en situation naturelle<sup>59</sup>, celles-ci étant un lieu privilégié d'observations des organisations sociales dans leur ensemble. Les conversations quotidiennes se déroulent selon des règles, des schémas préétablis (règles qui permettent la gestion des tours de parole, par exemple). L'analyse conversationnelle se focalise sur l'interaction conversationnelle ordinaire, celle-ci étant considérée comme le principal moyen de socialisation, un moyen particulier de communication sociale et le site primordial d'utilisation du langage (Goodwin et Heritage, 1990). La conversation y est considérée comme utilisant plusieurs canaux (le tout de la conversation est pris en compte : verbal, paraverbal et non verbal), et sa compréhension nécessite une prise en compte des comportements. Le tout de la communication est considéré comme potentiellement pertinent (Lacoste, 1991). L'idée est que les énonciations ne sont jamais traitées isolément du contexte, et que l'émetteur tient compte de l'image qu'il s'est construite de son destinataire et des compétences qu'il lui prête. Le processus communicatif implique ainsi une détermination réciproque et continue des comportements des partenaires en présence (Trognon, 1991). Ceux-ci harmonisent en permanence leurs comportements respectifs. Les phases d'émission et de réception s'exercent de façon successive et simultanée par des mécanismes d'anticipation et de rétro-action. La conversation constitue une action commune accomplie par les participants par un

---

<sup>59</sup> Grize (1996) montre une logique naturelle dans les communications.

engagement continu à parler et écouter, et par une coordination simultanée et séquentielle. La base de la communication consiste en « la coopération interactionnelle où locuteur et récepteur jouent un rôle également actif et alterment tour à tour » (Lacoste, 1991).

L'analyse conversationnelle a le mérite de se situer dans une conception de l'action située. Elle ouvre des voies de recherche sur la prise en compte de systèmes réellement interactifs et la mise en évidence de la nécessité d'une compréhension partagée minimale.

Par ailleurs, ce type d'analyse peut nous apporter des éléments d'observations de situations collectives de travail. « Les approches interactionnistes sont nécessaires pour appréhender la dimension collective du travail, aussi bien en ce qui concerne l'étude de l'activité individuelle en rapport à celle d'autres individus (travail d'articulation), que pour celle de l'activité conjointe de plusieurs individus ou d'une activité plurielle » (Lacoste, 1991). Cet auteur prône une analyse des situations de travail qui prenne en compte à la fois l'étude des activités réelles de travail, le contexte de réalisation de ces activités, et l'étude des interactions des opérateurs dans une perspective d'action située. Ainsi, toute une part du travail des interlocuteurs consiste à construire une inter-compréhension in situ, ce qui souligne l'importance des ressources de la communication et de la compréhension mutuelle pour réduire les difficultés situationnelles.

L'analyse conversationnelle apparaît pertinente pour l'étude des communications guichetier-client car elle est envisagée comme une interaction dans son contexte. Elle devrait permettre de mettre en évidence les situations critiques liées au client et les manières de les gérer durant la transaction.

### 1.2.2. Ethnométhodologie

L'ethnométhodologie prend appui sur l'analyse du comportement en situation et se fonde sur l'éthologie (discipline issue de plusieurs approches théoriques : la biologie, l'anthropologie, la linguistique). Elle s'inscrit dans un mouvement interactionniste, ouvert au verbal qu'au non verbal (Cosnier, Grosjean, Lacoste, 1993). Elle vise l'analyse du comportement en situation.

Les anthropologues tels que Bateson, Birdwhistell et Hall (textes présentés par Winkin, 1981) considèrent que seules les situations naturelles peuvent faire l'objet d'études pour saisir la complexité de la « communication humaine, considérée comme un processus social permanent intégrant de multiples modes de comportement : la parole, le geste, le

regard, la mimique, l'espace interpersonnel, etc. » En fait, il n'y a plus opposition entre communications verbales et non verbales, il s'agit d'un tout intégré. On passe ainsi de modèles linéaires ou semi-linéaires, où il y a production verbale consciente, volontaire d'un locuteur A à destination d'un auditeur B, à une conception de la communication en tant que processus permanent à plusieurs dimensions : complexité, multimodalités et contextes multiples. Par exemple, Cosnier (1993) décrit des activités régulatrices comme « oui, d'accord, hum, bon, bien ».

### 1.2.3. Logique interlocutoire

La théorie de la logique interlocutoire repose sur l'analyse du discours ou le modèle de la cohérence conversationnelle. Cette théorie a pour but de fournir un modèle général de l'interaction verbale en se fondant sur la notion d'actes de langage. Elle tente donc de répondre à la question laissée en suspens par la théorie des actes de discours, puisque comme l'analyse conversationnelle présentée précédemment, elle essaie de rendre compte de la mise en séquences d'actions réalisées au moyen de l'utilisation du langage en interaction. Mais cette fois, la conversation est envisagée comme une interaction ayant comme éléments des actes de langage. Dans ce modèle, le discours est co-produit. Plus que cela, il permet l'élaboration de co-références (Trognon, 1990). Cette élaboration repose sur un double accord<sup>60</sup>, indice du partage d'une même interprétation, d'une même représentation. L'analyse du discours a eu des applications intéressantes dans le domaine de la résolution collective de problèmes (Trognon, Rétornaz, 1989, 1990). La conversation et par conséquent l'interaction, sont considérées comme susceptibles de structurer les cognitions des participants. Le dialogue intervient dans la structuration de la pensée. Ces auteurs montrent comment « l'interaction permet l'émergence d'une pensée nouvelle » (Trognon, Rétornaz, 1990, p.40). Ce type d'analyse apparaît approprié à l'étude des processus cognitifs mis en jeu dans le travail collectif. Il pourrait apporter des éléments sur ce qui se joue dans la relation client-guichetiers et celle entre les guichetiers voire avec l'encadrement.

Les approches interactionnistes ont l'intérêt de rendre compte du fait qu'un même énoncé puisse réaliser des actes de langage différents, en accordant une place majeure aux interlocuteurs, à la construction et à la détermination commune des échanges. Elles permettent de comprendre la construction de l'inter-compréhension, les mécanismes de coopération et les phénomènes d'ajustement des connaissances par rapport aux

<sup>60</sup> le modèle du double accord a été initié par l'école de Genève (Roulet et al. 1991).

représentations des opérateurs (Trognon, Retornaz, 1989). Elles sont susceptibles de traiter la question de la gestion des savoirs, ainsi que les mécanismes de partage des règles et des connaissances opératoires, et d'ajustement mutuel des opérateurs. Ainsi, elles permettent de répondre à notre préoccupation d'une construction dynamique du dialogue en fonction des interactions entre le guichetier et le client et de leurs représentations respectives de l'un, de l'autre et de la situation d'interaction. Or cette approche interactionniste possède quelques limites du fait de sa méthodologie. L'analyse conversationnelle s'élabore le plus souvent à partir des échanges de discours et ne prend pas assez en compte, selon Lacoste (2000), des aspects de circonstances dans lesquels se déroule cet échange, ni même des dimensions temporelles plus globales de la vie du service et du client. En effet, l'histoire du client vis-à-vis de La Poste pourrait avoir une influence sur les interactions, tout comme l'espace-temps dans lequel l'échange a lieu (par exemple, file d'attente grande ou petite). Aussi, il sera nécessaire de modéliser le dialogue de service en dépassant le cadre opérationnel de l'action, par la prise en compte du contexte.

## **2. Opérationnaliser les théories des communications pour l'analyse des dialogues de service**

La théorie des actes de discours présente l'intérêt de considérer le langage comme un moyen d'agir, comme un acte à part entière, mais elle ne permet pas d'accéder au caractère dynamique des échanges. Les perspectives interactionnistes, se focalisent, pour leur part, moins sur le contenu des échanges (conversations naturelles) que sur leur caractère dynamique, évolutif et interactif. La théorie proposée par Trognon rend compte d'un véritable " dispositif de production et de gestion des représentations " (Trognon, Larrue, 1988, p.56).

Dans l'objectif de montrer les régulations du processus de travail, nous proposons une modélisation du « dialogue de service » qui combinent les différentes méthodes, en rajoutant des aspects de contexte.

### **2.1. Choix d'un cadre théorique**

Les analyses des communications se font généralement sous formes de catégorisations / classifications. L'intérêt majeur de ce type d'analyses consiste en la prise en compte du contenu et des objectifs des échanges, mais aussi du contexte de ces échanges. Les analyses se centrent sur le rapport des individus à la tâche ou à la situation. L'existence de références communes et d'une représentation partagée par les opérateurs est

reconnue comme une des fonctions essentielles des communications (Darses, Falzon, 1996; Rogalski, 1994; Theureau, 1993). Toutefois, les méthodes employées ne permettent pas, la plupart du temps, d'accéder au caractère interactif de la communication, visant l'action.

L'approche interactionniste et ethnométhodologique permet de dépasser les analyses de dialogues en ouvrant des perspectives pour l'analyse de ces mécanismes de partage et d'ajustement en jeu dans les communications verbales et non verbales dans le travail. Ainsi les perspectives interactionnistes tendent à privilégier les rapports inter-individuels, mais à délaïsser les rapports des individus avec la situation. De notre point de vue, l'analyse des communications guichetier-client doit concilier à la fois des méthodes classiques et interactionnistes, qui prennent en compte les rapports entre dimension instrumentale (approche quantitative – cf. chapitre 7, §2.2.2.) et dimension interactionnelle (approche qualitative) de l'activité de service. Une telle approche nous paraît pertinente pour l'étude de la transaction entre le guichetier et le client et l'étude des situations de travail collectif, car elle devrait permettre la mise en évidence de régulations de perturbations de l'activité. En effet, notre objectif dans cette recherche n'est pas tellement d'élaborer un modèle de construction d'une représentation pour la résolution de problème, mais plutôt un modèle de dialogues de services visant la réalisation de l'action attendue avec une co-construction de la demande avec le client et la résolution de conflits de buts.

## **2.2. Modélisation du " dialogue de service " : dialogue de co-production dynamique et contextuel**

La modélisation du " dialogue de service " doit tenir compte à la fois des comportements des acteurs, de l'espace-temps et de la nature de l'échange (selon que celui-ci relève du pôle technique, relationnel, contractuel).

- Concernant les comportements, nous prendrons appui sur l'ethnométhodologie et l'approche interactionniste. Les observations portent sur l'interaction entre l'agent et le client, inscrite dans son contexte.
- Au niveau du contexte, nous avons pris en compte l'espace-temps. Les guichetiers partagent un même espace de travail - séparé du public par une vitre. Dans cet espace, la communication est diffuse : les guichetiers travaillent côte à côte et peuvent entendre ce qui se passe dans la transaction de leur collègue avec le client. Ainsi, ils peuvent parfois apporter leur aide lorsque la situation de service se dégrade.

Cette caractéristique spatiale pourrait être associée aux espaces de coopération proxémique que Benckroun (1994, 2000) décrit à propos de l'activité située dans un SAMU. Cet auteur décrit les invariants proxémiques comme « des comportements dans un contexte, dont la signification est en rapport avec le cours d'action dans lequel il s'inscrit, et qui est intelligible par une communauté de pratique » (p. 51). Cette communauté de pratique est aussi décrite à l'hôpital lors d'activité de relève par la notion « d'intelligence collective » (Grosjean, Lacoste, 1999) et dans le pilotage d'avion par la notion « d'écoute flottante » (Dusire, 1995). Plusieurs comportements ont été inventoriés pour catégoriser l'intention d'un membre du groupe de rétroagir avec autrui (Benckroun, 2000) : comportement d'ouverture, attention distribuée, comportement d'écoute active, observation d'autrui, comportement d'ouverture de la communication, gestes monoadressés, pluriadressés.

L'ergonomie a également montré comment le mouvement et la posture constituent des éléments de communication entre les travailleurs contribuant à l'élaboration de l'activité collective : "attention latérale à autrui" (Lacoste, 1993), "horizon d'observation" (Hutchins, 1990). Le guichetier et le client sont dans une situation d'interdépendance, mais ils ne sont pas face à face mais côte à côte. Les guichetiers, eux, ne sont pas en situation d'interdépendance mais ils peuvent interagir du fait même qu'ils partagent un même espace. Par exemple, un guichetier se met à parler fort pour que les autres l'entendent et interviennent en fonction de leur compétence.

- Pour Goffman, l'échange verbal est composé de trois parties : technique/civilité/contrat (cf. partie 1)

- *Du point de vue technique*, le guichetier reçoit une demande d'un client et fournit une réponse. Lacoste (1992) dans une étude sur l'accueil téléphonique à EDF propose une catégorisation des demandes :

- demande d'opérations courantes
- demande spéciale, requêtes, sollicitations
- renseignement, demande d'informations, demande d'explications
- demande de résolution, demande de réparation.

Falzon (1991) dans l'analyse des dialogues distingue différents types de réponses face à une demande :

- réponse complétive
- réponse corrective
- réponse suggestive
- réponse conditionnelle
- réponse intentionnelle.

- Le « *relationnel* » renvoie aux formules de politesse, d'amabilité, aux marques de respect, aux relations sociales. Il concerne aussi les relations plus personnalisées que le guichetier peut avoir avec un client, habitué du bureau ou connu dans la vie hors travail.

- Le « *contrat* » se distingue - par rapport au client, et par rapport aux règles (cf. chapitre 3).

/ client : Borzeix (1992), dans une étude sur les agents d'accueil d'un centre de distribution d'EDF, dresse une typologie de l'activité de « rendre service » :

- « accepter d'aider » : la requête du client est plus qu'un renseignement, il s'agit de solliciter implicitement une relation d'assistance, l'agent accepte d'aider le client,
- « proposer d'expliquer » : il s'agit d'aller au devant des attentes du client, d'anticiper sur ses besoins, de proposer, en somme, ses services avant même que son interlocuteur n'ait eu besoin de préciser explicitement sa demande.
- « savoir conseiller » : savoir entendre ce que veut dire l'interlocuteur (par exemple, se mettre à la place de l'autre) pour pouvoir le conseiller.
- « faire confiance » : pour que la co-production d'un service soit possible, une certaine confiance est nécessaire.

Cosnier (1993) dans l'étude des soignants, en distinguant deux principes d'interaction, décrit lui aussi cette confiance. Selon lui, « le patient est censé se conformer aux principes de confiance et de sincérité (il doit dire tout ce qu'il sait et ressent en rapport avec son problème sans omission ou dissimulation volontaire) tandis que le médecin est censé se conformer aux principes de compétence (il est expert en médecine) et de bénévolence (tout ce qu'il fait et dit est au service de la restauration de la santé du patient) ». A notre avis, la question de la confiance dans le client se pose dans l'activité des guichetiers, notamment dans le rapport aux règles.

/ Règles : Dans le modèle de " l'argumentation dialoguée " (Damothe, 1998) à propos de réunion de CHSCT, où la négociation se fait avec un jeu d'argumentation selon le statut des acteurs, des stratégies locutoires ont été mises en évidence au sujet du contrat de communication : contre-argumentation, concession. De même manière, Gilly et al. (1982) cités par Baker (1996) proposent le modèle suivant :

- « co-élaboration acquiesçante » : A élabore seul une solution, en amorce la solution et la propose à l'autre B qui fournit des feed-backs d'accord (gestuels ou verbalisés),
- « co-construction » : il y a alternance des initiatives des partenaires ; chacun d'eux renforce l'autre,
- « confrontation, désaccord » : A proposant quelque chose se voit contredit par l'autre B, B refuse la solution de A sans argumenter ou proposer autre chose,

- « confrontation contradictoire » : B argumente son désaccord et propose une autre solution, phase qui débouche soit sur une impasse, soit sur un accord.

Ce modèle se rapproche de l'activité des guichetiers par la recherche d'une co-construction négociée d'une solution. Pour arriver à cette co-construction, il existe une dynamique spécifique au débat (jeu conversationnel). Par exemple, un script de déroulement d'une séance plénière (Damothe, 1998) : 1) une phase de " mise à niveau cognitive " des participants, 2) une phase d'argumentation dialoguée sur la question posée, 3) une phase de cristallisation figeant le nouvel état de la question.

Benchekroun (2000) décrit lui aussi un déroulement de la communication dans le centre d'appel au SAMU : 1) contextualisation, 2) construction d'un diagnostic médical, 3) prise de décision.

Ainsi, les verbalisations et les comportements en situation des deux acteurs (guichetier-client) en présence ont été notés systématiquement en relevant le déroulement temporel et la manière dont ces interactions interfèrent avec les tâches, les instruments et la relation au collègue de travail.

### **3. Technique d'analyse des communications**

Compte tenu de notre hypothèse d'une gestion différenciée de la communication guichetier-client-équipe selon l'expérience du guichetier et la mobilisation du collectif de travail, les dialogues ont été traités en se référant aux travaux d'une analyse dynamique et contextuelle du dialogue. Pour cela, une pré-analyse des dialogues a été réalisée afin de déterminer une catégorisation.

#### **3.1. Pré-analyse**

Il s'agissait de déterminer les règles de découpage des dialogues retranscrits (unités) en fonction de l'hypothèse : l'objet d'étude ne porte pas sur des conversations de la vie quotidienne mais sur un dialogue entre un professionnel et un particulier visant un résultat commun (objet du service), inscrit dans une organisation (ensemble de règles de La Poste) et pouvant nécessiter parfois une intervention ou une sollicitation d'un collègue ou de l'encadrement.

Ainsi, la transaction entre le guichetier et le client, limitée par le début et la fin de l'interaction, a été transcrite dans son intégralité avec un découpage respectant les tours de paroles des différents interlocuteurs. Un tour de parole correspond à l'émission d'un message, jusqu'à la boucle de rétro-action. Une transaction peut comporter plusieurs tours de paroles.

Dans ce premier codage, le rapport à la règle a été mis en évidence selon :

- énoncé de la règle
- *explication de la règle*
- transiger avec la règle.

Le contexte de travail a été également décrit (prise en compte du temps, du nombre de personnes en file d'attente, de la répartition de l'équipe selon l'âge et l'expérience.

Par, exemple :

15h13 Un Monsieur vient au guichet 2 pour une opération de retrait sur livret.

Contexte : file d'attente moyenne (7 personnes). La guichetière concernée est âgée de plus de 45 ans et a 17 ans d'ancienneté dans le métier. Elle travaille à côté de deux guichetières jeunes non expérimentées et une autre guichetière âgée expérimentée. Le client est une personne en situation de précarité, âgé d'environ 50 ans.

T1. 1. Le Monsieur donne un ancien livret et dit " je voudrais 500 francs " .

2. Guichetière : " vous n'avez pas d'autre livret ? "

3. Monsieur : " non "

4. Guichetière : " **normalement c'est à D. pour retirer l'argent** "

T2. 5. Monsieur " je viens de changer de guichet "

6. Monsieur : " on m'a dit qu'il fallait attendre 15 jours "

7. Guichetière " jamais 15 jours, c'est plutôt un mois "

T3. 8. La guichetière remplit le bordereau de retrait et le donne au client

9. Guichetière " signez là " .

10. Le client signe et redonne le bordereau signé à la guichetière.

La guichetière ne demande pas la pièce d'identité et le client ne la lui donne pas.

T4. 11. La guichetière " votre adresse SVP "

12. Monsieur indique son adresse

13. Guichetière l'écrit sur le bordereau.

T5. 14. La guichetière passe la feuille dans l'imprimante, tape sur son ordinateur

15. La guichetière donne l'argent en comptant " 2, 3, 400, 500 " .

Fin transaction : 15h15

Cette pré-analyse caractérise les tours de paroles comme une intention d'arriver à un résultat. Les tours de paroles correspondent à des phrases s'enchaînant temporellement avec une intention. Il faudra cinq tours de parole dans cette transaction entre le guichetier et le client pour arriver à la réalisation du service à partir d'une demande posant des problèmes par le non ajustement entre règle et situation. La mise en évidence de la dynamique d'interaction vise à analyser la construction du dialogue de service en fonction du rapport aux règles : énoncés de la règle, argumentation, contournement.

Dans l'activité de service, le dialogue a pour but de co-construire la demande. Aussi il faut pouvoir définir le contenu des échanges et caractériser le processus de ces échanges. Ce qui implique une opération de classification et de catégorisation.

### 3.2. Catégorisation

A partir des travaux de Goffman, il est possible de décomposer le dialogue de service en trois catégories : technique, relationnel, contractuel.

- Le « technique » concerne la logique contractuelle de la tâche à propos des procédures, des artefacts, des outils techniques.
- Le « contractuel » porte sur la logique contractuelle concernant les règles.
- La « relation » renvoie à la logique relationnelle.

La logique commerciale est présente dans ces trois catégories (par exemple, suggérer, conseiller, faire collaborer le client).

Nous partons de cette catégorisation pour montrer la signification des échanges par rapport à cette typologie (cf. tableau 7).

La dimension dialogique conversationnelle (comment ça s'articule) a été mise en relief par la prise en compte de l'aspect dynamique du dialogue qui découle de l'interaction entre le locuteur (client) et l'interlocuteur (guichetier ou collègue).

CLIENT	GUICHETIER	COLLEUE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- demande floue</li> <li>- demande détaillée</li> <li>- comportement de coopération</li> <li>- demande d'information</li> <li>- apport d'information</li> </ul>	<p><b>TECHNIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- demande d'information</li> <li>- apport d'information</li> <li>- reformulation</li> <li>- suggestion</li> <li>- demande d'information supplémentaire</li> <li>- interaction<sup>61</sup></li> <li>- synchronisation<sup>62</sup></li> <li>- exécution<sup>63</sup></li> </ul>	<p><b>NATURE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- demande d'aide</li> <li>- interruption</li> <li>- soutien</li> <li>- intervention de l'encadrement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- formule de politesse</li> <li>- sollicitations</li> <li>- recherche de complicité</li> </ul>	<p><b>RELATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formule de politesse</li> <li>- accueil</li> <li>- clôture, fin de transaction</li> <li>- expliquer son comportement</li> <li>- parler de soi</li> <li>- entretenir une bonne relation</li> <li>- conseiller, mettre en garde</li> <li>- rassurer</li> <li>- sécuriser</li> <li>- aider</li> <li>- humour</li> </ul>	<p><b>CONTENU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- technique</li> <li>- organisationnel</li> <li>- relationnel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- argumentation</li> <li>- interprétation</li> <li>- affirmation</li> <li>- remise en cause du principe de confiance, de compétences</li> </ul>	<p><b>CONTRAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- énoncé de la procédure</li> <li>- énoncé de la règle</li> <li>- explication de la règle</li> <li>- affirmation de la règle</li> <li>- transgression de la règle</li> <li>- remise en cause du principe de sincérité</li> <li>- faire collaborer le client</li> </ul>	<p><b>FORME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- co-activité</li> <li>- collaboration</li> <li>- coopération</li> <li>- se rendre service</li> </ul>

**Tableau 7 : Matrice de dépouillement de la transaction client-guichetier- collectif**

<sup>61</sup> l'interaction concerne le passage d'un document par la fente de la vitre entre le guichetier et le client et vis-et-versa. Cet échange est relatif à un travail collectif entre le guichetier et le client.

<sup>62</sup> la synchronisation correspond à une action réalisée simultanément par les protagonistes. Par exemple, le guichetier donne et compte l'agent en même temps que le client compte et prend l'argent. Cette synchronisation est relative à un travail de coopération entre le guichetier et le client

Ainsi, à partir de la séquence décrite ci-dessus, on code les phrases du dialogue et les phrases qui le composent en distribuant sur un axe temporel les interventions du guichetier, du client et de l'équipe selon qu'elles réfèrent aux aspects relationnels, techniques ou contractuels de la transaction (cf. Figure 25).

Puis nous avons distingué ce qui relève de l'évolution de la situation, de ce qui est de la gestion de la communication, en décomposant en trois catégories la communication, selon Goffman (Op. cit.), (cf. tableau 8).

Evolution des situations	communication technique	communication contrat	communication relation
1. demande détaillée coop ½ : ancien livret	demande d'information	énoncé implicite règle	
		énoncé règle	
2. argumente, apport d'information		énoncé procédure	
		contournement règles	
3. ne donne pas pièce		énoncé procédure	
		contournement règles	
4. (risque fraude)	demande d'information supplémentaire		formule de politesse
5.	transaction, synchronisation		

Tableau 8 : Analyse de l'évolution de la communication selon les trois pôles de l'activité

Nous avons fait cette analyse fine sur 160 transactions de retrait d'argent, en sélectionnant pour chaque guichetier 10 transactions représentatives de la diversité de situations, catégorisée sous forme de types de situation (cf. tableau 9). Le choix dans un premier temps de faire l'analyse des transactions de retrait est lié au fait que ce type d'opérations est celle qui comporte le plus de règles et de procédures. Elle pouvait alors nous apporter des résultats sur les régulations individuelles et collectives. Dans un deuxième temps, nous avons fait cette même analyse sur d'autres opérations (achat de timbre, recommandé, versement) afin d'étayer l'analyse sur le pôle relationnel, technique et contractuel de la transaction guichetier-client, selon l'expérience des guichetiers et le travail collectif. Soit un total de 640 transactions étudiées en détail avec une analyse de la communication.

<sup>63</sup> l'exécution est envisagée comme l'ensemble des actes réalisés par l'agent dans le cadre de la prescription et des procédures en rapport avec les outils de travail. Par exemple, passer le livret dans l'imprimante, taper le numéro de code sur l'ordinateur.

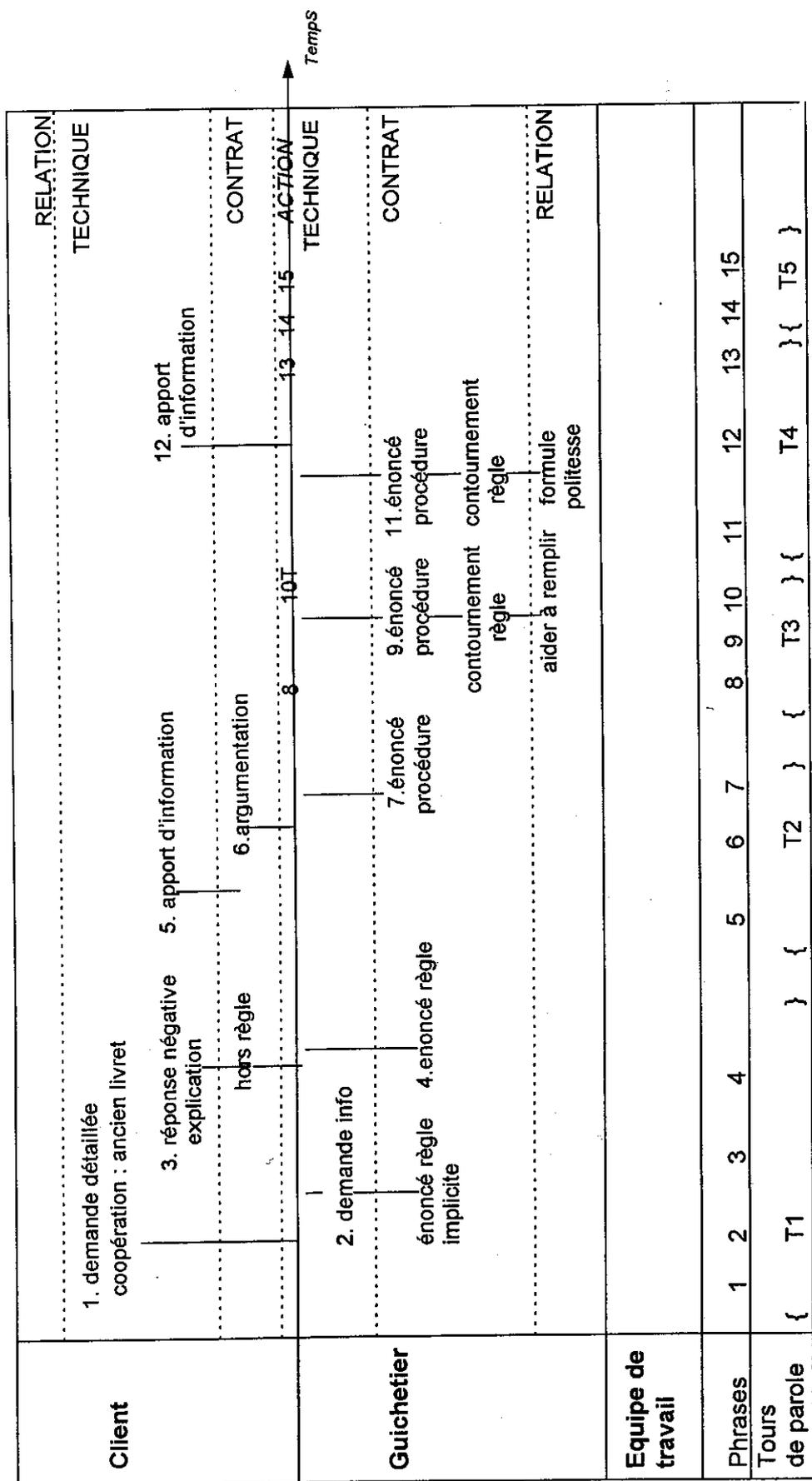


Figure 25 : Découpage de la communication d'une transaction selon le client- le guichetier- le collectif en fonction des trois pôles de l'activité

types de situations	Nature de l'opération			
	retrait d'argent	achat de timbre	recommandée	versement
la nature de la demande : floue/détaillée	2	2	2	2
le comportement du client : coopératif/ non coopératif	2	2	2	2
la difficulté avec le client : conflit / non	2	2	2	2
l'intervention du collectif : oui/non	2	2	2	2
l'intervention du cadre : oui/ non	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

*Tableau 9 : Types de situations rencontrées selon la nature de l'opération par guichetier*

Les situations peuvent interagir dans certains cas. Ce découpage a été défini empiriquement au vu du matériel. Il permet d'identifier des situations qui ne se sont pas présentées lors des observations, qui pourront donner des interprétations sur l'effet de l'expérience et/ou du travail collectif. Nous retiendrons pour l'analyse ce qui se répète plusieurs fois, indiquant une stratégie, confirmée par les guichetiers lors des entretiens.

**Synthèse :**

Après avoir présenté les objectifs qui sous-tendent la méthodologie en fonction des hypothèses dans cette partie, nous allons présenter l'analyse des résultats de la façon suivante :

- partie 4 : les régulations collectives des contraintes « contradictoires » de travail selon l'organisation collective du bureau de Poste
- partie 5 : les régulations individuelles du client relatives à la résolution de conflit de buts selon l'expérience et l'âge des guichetiers.

Ces résultats seront analysés par une étude approfondie de la communication guichetier-client lors de la transaction, des éléments qualitatifs issues des entretiens, complétés par quelques données quantitatives.

Ces analyses conduiront à la construction d'interprétations sur les situations d'activité critiques chez les guichetiers.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

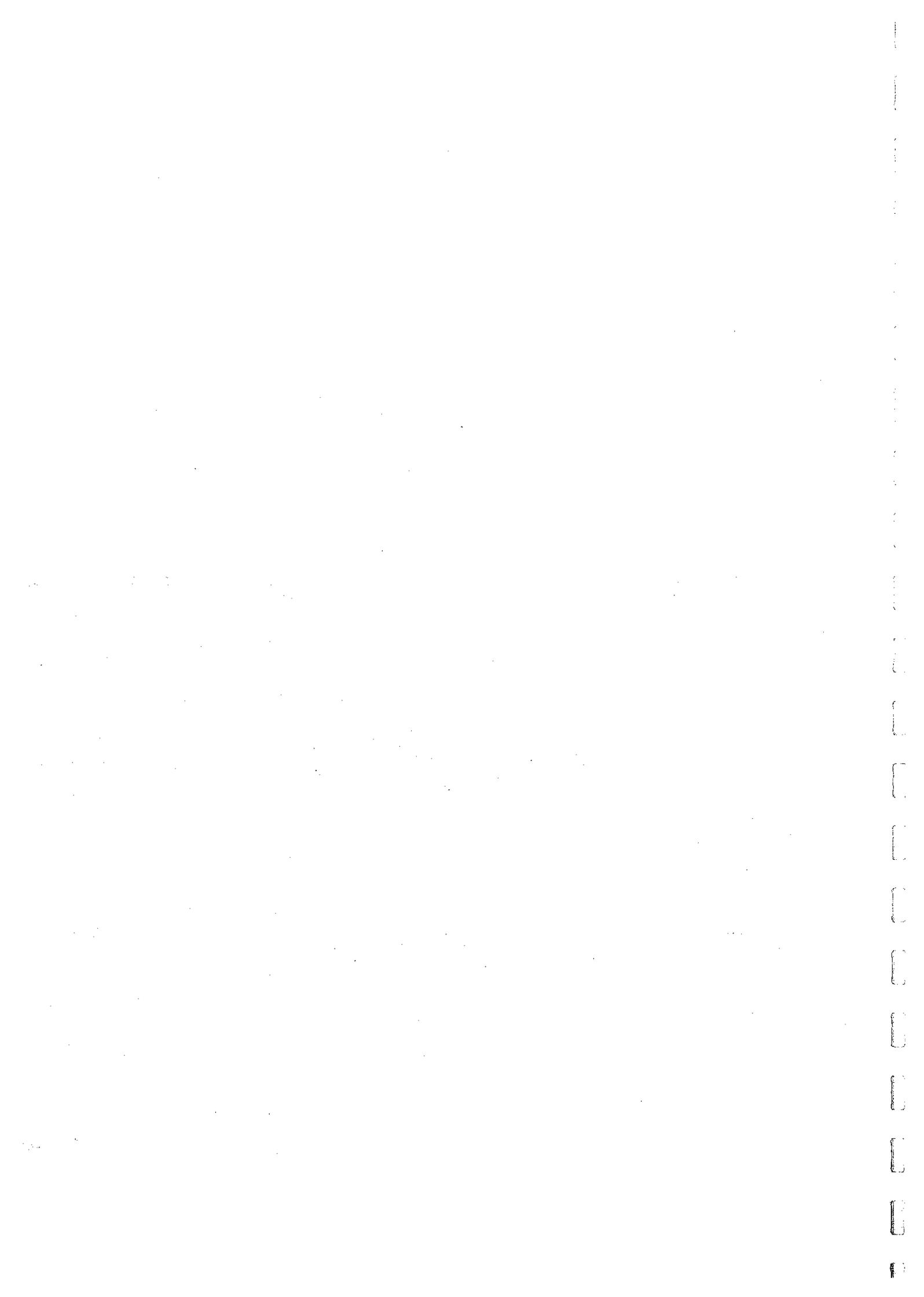
## **PARTIE 4**



## **Partie 4**

# **DE L'EQUIPE AU COLLECTIF DE TRAVAIL : DES DIFFERENCES INTERBUREAUX DANS LES REGULATIONS COLLECTIVES SUR L'USAGE DES REGLES**

**S**elon les hypothèses formulées précédemment, l'équipe des guichetiers (y compris encadrement) développerait et mettrait en œuvre différentes formes de travail collectif pour compenser et éviter les perturbations (chapitre 6), lors des situations critiques décrites au chapitre 3. Les régulations du processus de travail par l'encadrement pourraient faciliter les régulations opératives d'un guichetier notamment lorsque l'encadrement s'est constitué une représentation de leurs difficultés dans la réalisation de la tâche et lorsqu'il a lui-même plus ou moins des possibilités de donner des moyens de régulation du processus de travail aux guichetiers. En comparant deux bureaux (cf. chapitre 7) réputés pour présenter deux organisations différentes, le but est de montrer l'existence d'une gestion différenciée de l'organisation du travail visant à atténuer les contraintes du système (chapitre 9) et d'une gestion différenciée du client (chapitre 10), ce qui se manifesterait par des modalités différentes d'application et de réélaboration des règles.



## Chapitre 9

# Une gestion différenciée des contraintes de l'organisation du travail

L'objectif de ce chapitre est de montrer l'existence des régulations collectives explicites et implicites différenciées, permettant de compenser les perturbations caractérisant les situations critiques, liées au pôle contractuel. Selon l'organisation collective du travail, des formes de travail collectif sont rendues possibles, ainsi que d'élaboration du collectif de travail. En référence au chapitre 6, le travail collectif influencerait le développement et la mise en œuvre des régulations. Les régulations collectives ne sont pas indépendantes de la manière dont l'encadrement dans les deux bureaux met lui-même en œuvre des régulations du processus de travail comme moyen possible d'éviter les situations critiques pour les guichetiers (chapitre 4). Le travail collectif peut être symptôme de situations critiques.

### 1. Différences dans les possibilités de gestion verticale du travail quotidien par l'encadrement

Deux formes de régulations effectives sont mises en œuvre par l'encadrement pour tenter d'éviter les perturbations du système, rencontrées par les guichetiers : la constitution et la stabilité de l'équipe, l'adaptation des outils de travail.

#### 1.1. Eviter des perturbations par la constitution et la stabilité de l'équipe de travail

Quel que soit le pôle considéré, commercial (cf. chapitre 3-§1), contractuel (cf. chapitre 3-§3), relationnel (cf. chapitre 3-§2), l'embauche de contractuels établissant un turn-over, et une présence constante de novices, conduisent à des différences de connaissances et de valeurs accordées au travail. Favoriser la stabilité des équipes devrait donc

permettre une meilleure gestion des activités au guichet. Trois modalités sont utilisées par l'encadrement : l'embauche d'agents contractuels formés, la constitution des équipes, les modalités de réunion.

#### 1.1.1. Embaucher des agents contractuels formés

Les plannings sont réalisés par l'encadrement. Les congés ou les maladies nécessitent de faire appel à des remplaçants. Or le manque de formation des agents contractuels peut être source de difficultés concernant la réalisation des objectifs de vente et les interruptions dans l'équipe à propos de la connaissance de la réglementation et de l'utilisation de l'ordinateur. Pour cela, deux stratégies sont mises en œuvre par l'encadrement : 1) demander un guichetier du pool de remplacement, connaissant le travail par le roulement sur plusieurs bureaux, 2) embaucher des agents contractuels formés et stables.

- En banlieue, la possibilité d'obtenir un guichetier du pool de remplacement est rare du fait que ces emplois sont sollicités par tous les bureaux, l'absentéisme y étant élevé. L'encadrement a donc recours principalement à l'embauche d'agents contractuels. Ce personnel de remplacement ne reste pas longtemps dans la plupart des cas. Le turn over est élevé (cf. chapitre 7).

- En province, les guichetiers de remplacement sont rattachés à un bureau et il est plus facile de les obtenir en cas d'absences ou de congés. Par ailleurs, l'encadrement a construit un « vivier » de personnes locales pouvant être agents contractuels : utilisation du réseau familial et personnel des guichetiers. Les possibilités de remplacement sont meilleures et ce système permet d'avoir des guichetiers formés au métier ne déstabilisant pas l'activité quotidienne des guichetiers titulaires.

#### 1.1.2. Créer des équipes de travail pluri-anciennetés

Les cadres cherchent à former des équipes de travail mélangeant des guichetiers novices et anciens lors de l'établissement des plannings. La constitution de binômes pluri-anciennetés permet de gérer le manque de connaissance de la réglementation par les novices et de faire face aux situations critiques.

- En Banlieue, la construction de planning dans ce sens est rendue plus difficile par le manque de stabilité de l'équipe. Les guichetiers anciens ne sont en effet pas nombreux. Cette contrainte de fonctionnement crée davantage de situations critiques pour l'équipe.

- En province, la constitution de ces binômes pluri-anciennetés est plus aisée.

### 1.1.3. Ouvrir la réunion sur l'activité au guichet

En banlieue, il existe une réunion le samedi matin de 15 minutes avant l'ouverture des guichets. Cette réunion a uniquement un rôle d'information par l'encadrement sur les règles et les nouvelles procédures. Elle porte sur la tâche.

En province, l'équipe se réunit tous les 15 jours, le lundi midi autour d'un repas. Ce moment convivial est un lieu d'échange sur les difficultés rencontrées dans le travail et les moyens de les résoudre individuellement ou collectivement. Par exemple, les guichetiers discutent de leur difficulté à mettre en place une nouvelle consigne par rapport à l'utilisabilité de l'ordinateur.

## 1.2. Collaborer à l'exécution des activités techniques

Lors de l'analyse de la tâche (cf. chapitre 3), il est apparu que dans le pôle contractuel, l'utilisabilité des artefacts et des outils de travail pouvait être source de perturbations dans la gestion temporelle de la clientèle. Des aides de l'encadrement ont été observées qui favorisent l'activité des guichetiers en aménageant les conditions d'exécution des tâches techniques.

Une des différences entre les deux bureaux de poste observés, concerne le soutien de l'encadrement dans la réalisation de l'activité par les guichetiers. En Province, la chef d'équipe est disponible pour faciliter leur travail. Par exemple, *elle va chercher de l'argent à la caisse et le ramène au guichetier concerné, évitant à celui-ci un déplacement et une interruption avec le client. Elle refait le classement des fiches de procuration pour faciliter le travail de recherche d'information des guichetiers. Elle prépare des colis pour le Kosovo avec une petite liste des produits à y mettre pour éviter que le guichetier ait à le redire à chaque fois,...* Toutes ces aides permettent de simplifier la relation avec le client.

En banlieue, l'encadrement suit la politique de la direction de la Poste : « *ne pas se fondre avec les guichetiers* ». Par exemple, la nouvelle chef d'équipe s'est fait critiquer par ses supérieurs au moment de l'entretien d'évaluation sur la « bonne distance » à avoir avec ses guichetiers car elle était jugée trop impliquée dans un comportement d'aides techniques vis-à-vis de ceux-ci. Ce problème peut être lié au niveau d'embauche de l'encadrement qui a des diplômés niveau BAC leur donnant un titre avec un but

d'organisation et de contrôle et qui ne sait pas pallier forcément les difficultés techniques<sup>64</sup>.

## **2. Différences dans la gestion horizontale de la division du travail pour garder une vue d'ensemble du système et servir le client**

L'analyse de la tâche soulignait que la répartition des fonctions pouvait nuire à une connaissance d'ensemble du système, que la file d'attente unique, malgré la séparation des fonctions, rendait probablement les guichetiers interdépendants, et que l'évolution des modalités d'apprentissage des règles risquaient de créer une hétérogénéité des pratiques (chapitre 3).

L'hypothèse émise au chapitre 6 était que le travail collectif pouvait jouer un rôle dans les modalités de gestion de ces conditions de travail : mises en commun des connaissances, développement et construction de modes d'organisation de l'action. L'analyse des régulations collectives de l'équipe de travail a donc pour objectif de situer différentes formes de travail collectif (intra-équipe, inter-métier) pour montrer les conditions nécessaires à une gestion horizontale des perturbations du système.

### **2.1. Eviter les dysfonctionnements par le maintien de la polyvalence**

#### **2.1.1. Travailler en cabine avec des horaires flexibles**

Malgré la séparation des fonctions organisée par la Direction de la Poste, les guichetiers de province ont décidé collectivement de maintenir la polyvalence guichet-cabine-comptabilité, alors que dans le bureau de banlieue, une personne a été nommée pour s'occuper de la cabine. Le motif principal invoqué par l'équipe de province est qu'il faut une connaissance globale du système pour pouvoir répondre aux réclamations, mais aussi anticiper d'éventuels dysfonctionnements.

Prenons l'exemple de la cabine, c'est le lieu d'enregistrement des lettres recommandées et des paquets contre-remboursement. Une partie du travail qui s'y est faite se situe en amont de l'activité du guichetier, l'objectif étant la préparation de la distribution des paquets et des lettres recommandées aux clients. Le fait de ne pas être cantonné au guichet et de « faire la cabine » permet selon les guichetiers de préparer la réponse à la demande du client. En effet, en rangeant en cabine les lettres recommandées avisées

---

<sup>64</sup> Il semble qu'un problème actuel d'un point de vue gestionnaire soit celui du positionnement des cadres. Doivent-ils seulement gérer ou doivent-ils connaître le travail ? (cf. Dodier, 1995)

des facteurs pour les mettre dans un bac au guichet, le guichetier peut les mémoriser et les retrouver plus vite quand il les cherche.

Par ailleurs, les horaires prescrits de fermeture et d'ouverture de la cabine en début et en fin de vacation ne couvrent pas l'arrivée des facteurs et le départ du courrier. Or, une autre partie du travail en cabine consiste à reprendre dans les pochettes des facteurs les avis de distribution des lettres recommandées pour renvoyer l'accusé de réception à l'expéditeur. Cette activité dépend donc de l'arrivée de la tournée des facteurs. Mais un facteur remplaçant ou qui vient de prendre une nouvelle tournée, revient fréquemment après 14h00- heure à laquelle les guichetiers devraient fermer la cabine pour ouvrir leur guichet. Aussi, ils régulent cette perturbation en laissant la cabine ouverte durant toute leur vacation. Ils ont réélabéré la règle : s'extraire du guichet pour avancer le travail en cabine quand il y a moins de monde en file d'attente, au lieu de séparer les fonctions.

Cette régulation collective a été maintenue malgré un rappel du règlement par l'encadrement. En effet, la cabine a fait l'objet d'un vol d'argent par un membre du bureau de poste. Suite à cet incident, il a été recommandé aux guichetiers de fermer la cabine à clé. Les guichetiers n'ont pas appliqué cette consigne. Ils laissent la cabine ouverte pour avoir une possibilité de régulation.

### 2.1.2. Entrer dans la caisse et se servir en l'absence du caissier

La centralisation de la caisse en back office pour des raisons de sécurité, peut provoquer des pertes de temps dans la gestion de la file d'attente du fait de la plus ou moins grande disponibilité du caissier et de l'interdiction d'entrer dans la caisse (cf. chapitre 3).

En banlieue, le travail avec le caissier se fait comme prévu pour le réapprovisionnement - les guichetiers n'entrent pas dans la caisse, ils utilisent le sas vitré pour échanger l'argent ou les produits. Lorsque le caissier est absent ou occupé à autre chose, ils attendent qu'il soit disponible.

En Province, les guichetiers entrent dans la caisse et font l'opération avec le caissier. Cela permet d'aller plus vite et de diminuer les situations critiques au guichet (temps d'attente, conflit client). En l'absence du caissier, les guichetiers entrent seuls dans la caisse et prennent ce dont ils ont besoin. Cette régulation collective est rendue possible par la polyvalence guichet-comptabilité, qui permet une meilleure connaissance du

système dans son ensemble. Les guichetiers le font dans l'objectif commun de mieux servir le client avec une réorganisation collective des fonctions visant à gagner du temps.

## **2.2. Répondre ou parer aux réclamations des clients par le maintien de relations intermétiers**

Au-delà des régulations collectives liées au maintien de la polyvalence dans l'équipe des guichetiers en province, des relations étendues à d'autres métiers du bureau de la Poste concernent les relations avec les facteurs, l'employé chargé du départ du courrier et les conseillers financiers.

### **2.2.1. Se déplacer sur les casiers des facteurs**

La séparation des fonctions s'est accompagnée d'une séparation des métiers (chapitre 3). La Poste aujourd'hui tend à séparer l'espace courrier de l'espace accueil de la clientèle<sup>65</sup>, rendant plus difficile les relations intermétiers, nécessaire à une vue d'ensemble pour répondre aux réclamations du client. Face à cette difficulté éprouvée par les guichetiers, le Back Office est organisé différemment dans les deux bureaux et cette organisation renvoie davantage à des régulations collectives en province.

En banlieue, l'espace des guichetiers est séparé physiquement de celui des facteurs : il faut franchir une porte blindée. Même si cette porte existe pour des raisons légitimes de sécurité, elle empêche les relations intermétiers. L'encadrement déconseille au guichetier d'aller dans l'espace des facteurs, sans que nous en connaissions les motifs. Les guichetiers ne peuvent apporter de réponses immédiates au client quand celui-ci fait une réclamation pour son courrier, ni même prendre les mesures pour résoudre le problème.

En province, cet espace n'est pas fermé, ce qui permet aux guichetiers de répondre aux réclamations du client. Par exemple,

*Un Monsieur vient au guichet. Cela fait 10 ans qu'il reçoit téléZ tous les mardi matins et cela fait plus de deux jours qu'il n'est pas arrivé. Le client demande des explications à la guichetière. Celle-ci se déplace à l'arrière et regarde dans les casiers de tri du facteur correspondant à la tournée. Elle ne trouve rien. Elle revient au guichet et indique au client qu'il n'y a pas de courrier pour lui ici.*

---

<sup>65</sup> Il y a deux directions des ressources humaines distinctes pour le courrier et l'accueil. De plus, il y a mutation de centre de distribution du courrier dans d'autres zones géographiques que le lieu d'implantation du bureau de Poste. Face à cette évolution vers une séparation des métiers, la difficulté pour les guichetiers est de construire une représentation sur le travail des facteurs, nécessaire pour pouvoir répondre aux réclamations du client.

L'accès à la salle de tri du courrier apparaît comme une modalité de gestion des perturbations.

### 2.2.2. Collaborer au départ du courrier

L'employé chargé du départ du courrier vient uniquement pendant deux heures. Il est responsable du départ du courrier avant la butée horaire de 17H30. La difficulté est double : le cadre horaire ne lui permet pas toujours de terminer juste à temps et la quantité de courrier à traiter peut être très importante. Cette quantité peut être normale, mais le dépôt de lettres peut s'élever vers 17h15-17h30 ; or c'est le moment de la levée de la boîte, d'où une difficulté à tenir le délai de 17h30. Du côté du guichetier, la difficulté se situe souvent du côté du client. En effet, il a pu s'engager à ce que le courrier parte. Dans le bureau de province, les guichetiers amènent le bac de courrier à l'employé chargé du départ du courrier à 17h30 ou bien viennent l'aider au tri du courrier. Nous n'avons pas observé un tel comportement en banlieue.

### 2.3.2. Résoudre les problèmes des clients

Les guichetiers ont paradoxalement perdu les tâches de conseil au profit de tâches de vente (en quantité), depuis la création des postes de conseiller financier. Or le client peut avoir des problèmes sur sa carte ou son carnet de chèques. Par exemple, le libellé imprimé n'est pas exact, la carte est cassée, la carte est rayée sur le numéro du compte,... Normalement le guichetier doit orienter le client vers le service des chèques postaux. Cependant lorsqu'il n'y a pas de file d'attente, que le client est un habitué du bureau et qu'il pourrait avoir d'éventuelles difficultés à se déplacer, les guichetiers peuvent être amenés à résoudre le problème. Il s'agit encore d'une régulation intermétier. Nous avons observé des régulations collectives différentes selon les deux bureaux de Poste.

- en banlieue, les guichetiers ne vont pas résoudre des problèmes de carte et de chèque avec le client même si la file d'attente le permet. Ils orientent le client vers le centre de chèques postaux.

- en province, il y a une résolution du problème du client sur une carte ou un chéquier. L'objectif partagé de l'équipe est de rendre service au client.

## **3. Différences dans les coordinations entre guichetiers pour réélaborer les procédures**

La file d'attente unique rend les guichetiers interdépendants et peut provoquer une pression temporelle ouvrant à d'autres contraintes à gérer pouvant devenir source de conflit avec la clientèle (cf. chapitre 3). Dans le chapitre 6, une hypothèse formulée sur les conditions de travail collectif indique l'importance de la coordination pour pouvoir réguler collectivement l'activité. Aussi la gestion de la file d'attente dans chacun des bureaux pourrait caractériser une organisation temporelle différente du travail.

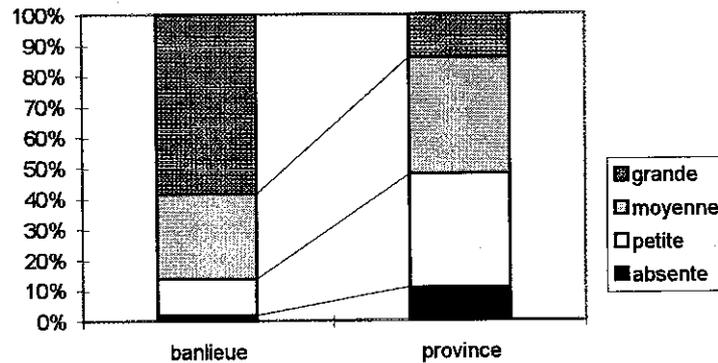


Figure 26 : Nombre de transactions selon la longueur de la file d'attente dans les deux bureaux étudiés

Dans le bureau de banlieue, les cas de petite file sont rares, tandis que cela arrive plus fréquemment en province (cf. figure 26). Cette variation peut s'expliquer par un contexte de travail et une clientèle différente dans les deux bureaux. Cependant on montrera que la file d'attente moins grande en province est un effet des régulations collectives mises en œuvre dans ce bureau pour gérer les perturbations à travers plusieurs modalités de réélaboration des procédures visant à diminuer la pression temporelle : ranger des paquets, enregistrer les lettres recommandées, s'approvisionner en argent et en timbres, accéder au numéro de compte du client du bureau. Ces tâches font l'objet de procédures bien définies précisant le type de déplacement attendu, et de recherches d'informations, qui risqueraient d'augmenter la file d'attente (chapitre 3). Nous prendrons ces situations critiques pour démontrer une réorganisation du travail concernant l'adaptation des procédures, comme révélateur d'une régulation intra-équipe.

- *Ranger les imprimés et les paquets*

Normalement, les chefs d'équipe doivent assurer le rangement des paquets et des imprimés. Mais comme ils ne le font pas systématiquement, les guichetiers peuvent le faire quand il n'y a pas de file d'attente.

Dans le bureau de banlieue, non seulement cette tâche de rangement n'est pas « couverte » par les nouveaux chefs d'équipe, mais elle n'est pas non plus gérée par l'équipe de travail.

*Chercheur* : « et vous en parlez entre vous. »

*Op 7* : « non même pas. Enfin moi personnellement non, on cherche. Quand il n'y a pas d'imprimés on va chercher derrière, on cherche. Parce qu'avant on avait un chef d'équipe qui avait mis des numéros, qui avait rangé tous les classeurs avec le numéro des imprimés. Donc tel imprimé, on trouvait tout de suite. Tandis que là il y a toujours les noms mais c'est pas forcément les imprimés qui sont dans les bons classeurs. Donc on cherche. »

Le fait que cette difficulté n'ait pas été discutée entre les guichetiers, est symptôme d'une organisation « chacun pour soi » qui pourrait gêner la recherche d'information et la gestion de la file d'attente par les guichetiers.

Dans le bureau en Province, bien que cette fonction soit remplie par l'encadrement, on assiste à une gestion collective de ce point de l'organisation du travail. Les guichetiers participent au rangement des imprimés ou des paquets quand ils disposent d'un peu de temps. Ainsi dans la mesure où cette tâche est couverte, elle permet aux guichetiers d'aller plus vite dans la transaction avec le client.

- *réorganisation de l'enregistrement des lettres recommandées*

La règle officielle est qu'il faut remettre l'avis immédiatement dans le bac une fois que l'enregistrement du recommandé sur l'ordinateur est fait, soit deux déplacements pour les guichetiers.

En banlieue, chacun se débrouille seul pour gérer cette astreinte. Par exemple, la guichetière âgée expérimentée a mis au point une stratégie. Elle laisse l'avis de distribution sur le côté de son plan de travail. Et quand elle a un nouveau client pour une lettre, elle prend l'avis et le dépose dans le bac de recommandé. La stratégie mise en œuvre par l'ancienne vise le compromis entre éviter les mouvements inutiles (diminuer les déplacements), gagner du temps (éviter l'augmentation de la file), ne pas interrompre la relation aux clients (anticiper le conflit). Mais cette stratégie n'est pas partagée collectivement et peut apparaître aux collègues ou à l'encadrement comme une transgression de la règle d'enregistrement des recommandés alors qu'elle en constitue une réélaboration.

En province, au moment de l'introduction de cette nouvelle règle « enregistrement du recommandé distribué sur l'ordinateur avec deux pages écrans (preuve de distribution,

n° du recommandé) », les guichetiers ont cherché ensemble quels étaient les éléments nécessaires à la production du bureau. L'enregistrement de la première page écran permet de comptabiliser un lot, répondant à l'objectif de production. A partir de ce constat, ils ont mis au point une stratégie commune : mettre sur le côté l'avis de distribution du recommandé et l'enregistrer le soir en cabine avec le pistolet laser. Cette réorganisation de la règle est plurifonctionnelle, elle permet de répondre à un compromis entre se préserver de la fatigue (diminuer les déplacements), gagner du temps (éviter l'augmentation de la file d'attente), et ne pas interrompre la relation au client (anticiper le conflit) (cf. Chapitre 11).

- *des échanges de services pour s'approvisionner en argent ou timbres*

La procédure à suivre lorsque le guichetier manque d'argent ou de produit est de s'approvisionner à la caisse. Des échanges de services entre les guichetiers ont été observés dans le bureau en province. En effet, ils « s'arrangent » avec le collègue du guichet voisin quand ils n'ont plus de timbres, ou d'argent dans leur sous-caisse, au lieu de se déplacer à la caisse. Cette réélaboration de la procédure vise un compromis entre gagner du temps, se préserver de la fatigue, ne pas interrompre la relation au client.

Ce comportement a été rarement observé dans le bureau de banlieue.

- *Elaborer des « méta-outils » pour accéder au numéro de compte du client*

Dans le bureau de province, il existe une régulation collective pour accéder au numéro de compte du client du bureau. Les noms des clients du bureau sont écrits dans un cahier avec leur référence de numéro de compte. Cet outil a été construit suite à une concertation entre les membres de l'équipe guichet. Il permet de résoudre les difficultés d'accès au numéro de compte sur l'ordinateur et de recherche d'information dans le bac de fiches d'ouverture de compte, qui prennent du temps. Il vise à poursuivre un objectif de production (gagner du temps), au-delà de la gestion du risque d'erreur. En banlieue, il n'y a pas de régulation collective à ce sujet.

La réorganisation du travail se réalise ici par la construction de méta-outils<sup>66</sup> pour pouvoir réélaborer les procédures.

---

<sup>66</sup> les méta-outils désignent l'ensemble des outils cognitifs construits par les guichetiers dans le but de faciliter la réalisation de l'activité.

## **4. Différences dans l'apprentissage du métier et l'élaboration du collectif de travail**

Dans le chapitre 3, nous notions que l'apprentissage sur le tas risquait de ne pas favoriser une harmonisation des connaissances et des pratiques des règles et des outils de travail (artefact informatique notamment). L'hypothèse formulée au chapitre 6 se rapporte aux conditions d'élaboration du collectif- à savoir les règles de métier, la reconnaissance des compétences et la confiance. L'analyse a porté sur les diverses formes de travail collectif avec un collectif plus ou moins élaboré. Nous avons identifié trois critères de construction collective du métier : se laisser interrompre, transmettre des méta-règles, élaborer la confiance.

### **4.1. Se laisser interrompre**

L'analyse quantitative des transactions comprenant des relations avec l'équipe des guichetiers permet d'accéder aux formes de travail collectif selon le bureau. Plusieurs comportements ont été codés (cf. chapitre 7) : la demande d'aide aux collègues, l'interruption par un collègue, le soutien, l'intervention du cadre. Dans 30% des transactions observées, il y a un travail collectif. Les effectifs étant faibles, mais non négligeables, nous avons retenu uniquement l'interruption du collègue (11% des transactions) pour faire une analyse de régression logistique (cf. tableau 10). Les interruptions se définissent comme des tâches interférentes pour le guichetier qui est dérangé par un collègue : « un collègue vient lui demander quelque chose, un service ou vient l'aider sans qu'il lui est demandé ». Ce qui correspond pour le guichetier en terme de travail collectif soit à apporter une aide ou à recevoir une aide. Cette double interprétation possible de l'interruption rend cette variable limitée pour l'analyse du type de travail collectif.

- Cependant l'analyse montre que les interruptions sont plus importantes en province qu'en banlieue (OR=17,11 ; p=0,006), pouvant indiquer l'utilisation de l'interruption comme un mode de gestion collective de l'activité dans ce bureau.
- Indépendamment du lieu, les interruptions augmentent quand il s'agit d'opération de versement, situation où le client doit remplir la remise de chèques.
- Elles se produisent quelle que soit la longueur de la file d'attente.
- Elles sont significativement plus élevées quand les équipes sont composées de novices et d'anciens que quand elles sont homogènes en degré d'expérience.

Facteur (référence)	Interruptions (oui, un collègue vient demander au guichetier quelque chose ou un service, ou lui apporte une aide sans qu'il lui ait demandé)	
	Odds ratio	Degré de significativité <sup>67</sup>
<b>File attente (absente)</b>	1	1
petite (de 1 à 3 pers.)	0.64	0.2
moyenne (de 4 à 9 pers.)	1.04	0.9
grande (plus de 10 pers.)	0.61	0.2
<b>Bureau (banlieue)</b>	1	1
province	17.11	0.006
<b>Types opérations (non)</b>	1	1
- retrait (oui)	1.09	0.7
- versement (oui) *	1.69	0.03
- recommandée (oui)	0.65	0.3
- affranchissement (oui)	1.03	0.9
- paquet (oui)	1.12	0.8
<b>Collègues (novices)</b>	1	1
anciens	1.	0.99
anciens et novices	5.33	0.12
<b>Autres facteurs : - âge et expérience</b>		

Tableau 10 : Relations des facteurs étudiés avec « interruptions »  
Modèle de régression logistique

\* les odds ratio pour les variables autres que le type d'opération varient selon le type d'opération retenu dans l'analyse. Cette variation est très faible. Les valeurs figurées ici sont celles de la régression avec la variable retrait (oui/non). Une régression a été faite pour chaque type opération et les résultats sont regroupés ici.

L'interruption apparaît comme modalité de collaboration entre les guichetiers, impliquant l'existence d'une coordination (§3) et une élaboration du collectif de travail (§4.2).

## 4.2. Transmettre les méta-règles

Le contenu de l'apprentissage est différent dans les deux bureaux.

- En banlieue, l'apprentissage porte sur les règles prescrites, et non sur les moyens de réguler l'activité.

Guichetière âgée expérimentée (Op6) : « Des fois je ne vérifie pas la procuration pour le retrait d'une lettre recommandée. Par contre, si je forme quelqu'un, je ne lui dis pas ça. »

Guichetière âgée expérimentée (Op7) : « A certain moment de compter 100, 200, 400, au bout d'un moment, les collègues s'embrouillent. Ils ne savent plus où ils en sont et ils sont obligés de recompter. Non j'aime mieux ça : 2, 4, 6, 8 que 100, 200. Mais si je forme quelqu'un, je vais former la personne comme il faut. Il faut compter 100, 200, 400, 600, 800, 1000. Il faut compter comme ça avec les billets que l'on a. »

- En province, les guichetiers transmettent leurs astuces ou « ficelles de métier » aux novices, explicitement ou implicitement. Par exemple,

<sup>67</sup> seuil de significativité : tendance 0.05 < p ≤ 0.10, significatif 0.01 < p ≤ 0.05, très significatif p ≤ 0.01

Guichetier jeune novice (Op8) : « *C'est des trucs qu'on te dit pour pas être « emmerdé ». Tu n'as qu'à faire comme ça...et puis c'est des conseils qu'ils te donnent, parce qu'eux ça fait vingt ans qu'ils travaillent là. Et puis ils savent comment ça se passe tout simplement. »*

Guichetier jeune expérimenté (Op9) : « *c'est vraiment l'Op14 (guichetière âgée expérimentée) qui m'a appris des tas de trucs, parce qu'elle connaît beaucoup de choses. »*

L'apprentissage du métier se fait également en observant les plus expérimentés. Par exemple, le guichetier jeune novice (Op8) utilise des sigles au lieu de décrire la pièce d'identité. Il a appris cette technique en regardant un collègue jeune plus expérimenté (Op12).

« *C'est des choses que je prends, que je vois. Je me dis « tiens ! elle le fait bien, je vais faire pareil ». Voilà je prends sur les gens. »*

L'apprentissage avec un collègue favorise l'utilisation de ses stratégies.

Guichetière âgée expérimentée (Op14) : « *C'était la première fois que je travaillais dans un bureau, le métier je le connaissais pas. Tout ce que m'a appris D., je l'ai gardé. »*

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : « *Moi je me souviens encore des choses qu'ils me disaient, surtout D. et ça, ça me reste. »*

L'apprentissage porte sur les méta-règles et sur des règles de métier (cf. chapitre 10).

### 4.3. Développer la confiance

Parmi les conditions d'élaboration du collectif de travail, la confiance serait un critère dans les relations contractuelles entre les membres de l'équipe pour réguler les situations critiques (chapitre 6).

En province, la confiance apparaît comme une modalité essentielle de construction de l'équipe de travail en collectif. En effet plusieurs comportements marquent une confiance entre les membres de l'équipe : par exemple, rentrer dans la caisse ou dans la cabine et se servir, échanger de l'argent, ou utiliser temporairement l'ordinateur et la sous-caisse du collègue. Les guichetiers ont confirmé en entretien que ces aspects de confiance sont une des conditions permettant l'élaboration du collectif de travail.

Guichetière âgée expérimentée (Op14) : « *C'est vrai qu'on doit fermer sa sous-caisse, mais on est toujours en train d'ouvrir et de fermer. Moi je pense que quand on est entre nous en train de travailler, on est dans la même boutique. Je vois pas pourquoi on ferait attention au collègue d'à côté si c'est une histoire d'argent. On est tous dans la même boîte. C'est vrai que des brebis galeuses, il y en a toujours dans toutes les entreprises, mais je vois pas pourquoi on ferait de la suspicion sur les autres. »*

En banlieue, la confiance semble moins élaborée.

Guichetière âgée novice (Op3) : « *Pour aller chercher une lettre recommandée, un produit, il faut bien quitter le guichet à un moment donné. On peut pas faire autrement, en se faisant confiance mutuellement. Planquer la caisse, c'est une obsession, j'en suis sûre (rigole). On le fait en tant que pause, ça suffit, ça va. On a planqué tout ce qu'on avait à planquer. On est tranquille quand on va à la cafétéria, ou se laver les mains, on sait que les sous sont en sécurité ».*

La confiance entre les membres de l'équipe pourrait permettre d'accéder à une forme de travail collectif. Inversement, la réorganisation collective du travail pourrait induire ce sentiment de confiance dans l'équipe pour réguler les perturbations du système. La confiance comme dimension contractuelle de la relation à l'autre (équipe de travail), pourrait donner des possibilités de réélaborations des règles.

## Chapitre 10

# Une gestion collective différenciée des clients et de l'application des règles

L'objectif de ce chapitre est de montrer que des régulations collectives explicites et implicites, permettent de compenser les perturbations issues du comportement du client. Les relations horizontales et verticales seront explorées dans le cadre de la mise en œuvre des régulations du client dans les pôles contractuel, relationnel et commercial des activités des guichetiers.

### 1. Elaborer des méta-règles pour compenser les conflits possibles du pôle contractuel

Le rapport aux règles se différencie selon les formes de travail collectif : co-action en banlieue, collaboration en province. La collaboration nécessite en amont de l'action la construction de méta-règles (chapitre 4 et 6). Celles-ci sont mises en œuvre dans les régulations collectives visant à la fois l'efficacité du système et l'efficience des guichetiers. Dans le chapitre 9, nous venons de montrer que les formes de travail collectif à différents moments sont relatives à la réélaboration de règles par rapport à l'organisation du travail en tenant compte des besoins du client. Dans ce paragraphe, la gestion des règles avec le client sera montrée comme un moyen de réguler les conflits de buts, sources de situations critiques. Différents types de relations aux règles (chapitre 4) - ne pas appliquer, ajuster, contourner, réélaborer- vont être situés pour montrer une gestion différenciée de l'application des règles selon le bureau.

#### 1.1. Des non-applications des règles plus nombreuses en province

L'agent est impliqué personnellement dans la relation de service avec le client et peut être amené à une *non-application du règlement* (ex : ne pas demander la pièce d'identité

à un client connu, accepter de vendre à un client qui n'a pas l'appoint, effectuer un retrait de 15 francs pour un client dans la nécessité, faire le retrait sur le compte d'un tiers sans vérifier la procuration, etc...). Or ces non applications des règlements dépendent selon notre hypothèse d'un ajustement des règles par le collectif de travail.

- L'analyse de régression logistique montre qu'en province, le nombre de non-applications des règles est significativement beaucoup plus important qu'en banlieue (cf. tableau 11).

<b>Non application des règles</b> (oui, n'applique pas au moins une fois la réglementation)		
<b>Facteur (référence)</b>	Odds ratio	Degré de significativité.
<b>File attente (absente)</b>	1	1
petite (de 1 à 3 pers.)	0.56	0.03
moyenne (de 4 à 9 pers.)	1.27	0.6
grande (plus de 10 pers.)	0.63	0.09
<b>Bureau (banlieue)</b>	1	1
province	4.7	0.0001
<b>Types opérations (non)</b>	1	1
- retrait (oui)	2.50	0.0001
- versement (oui)*	0.66	0.05
- recommandée (oui)	0.98	0.9
- affranchissement (oui)	1.73	0.003
- paquet (oui)	0.38	0.02
<b>Autre facteur : âge</b>		

**Tableau 11 : Relations des facteurs étudiés avec « non-application des règles »**  
Modèle de régression logistique  
(sur 366 transactions en province)

\* les odds ratio pour les variables autres que le type d'opération varient selon le type d'opération retenu dans l'analyse. Cette variation est très faible. Les valeurs figurées ici sont celles de la régression avec la variable retrait (oui/non). Une régression a été faite pour chaque type opération et les résultats sont regroupés ici.

- Concernant le type d'opérations, les guichetiers sont davantage dans une non-application des règles de contrôle du client sur les opérations de retrait et sur les consignes de ventes pour toutes les opérations d'affranchissement. Ceci pourrait indiquer des différences de non-application des règles selon le type d'opérations.
- On trouve un effet de la file d'attente : moins de non-applications de la règle quand la file est petite et quand elle est grande, et plus de non-applications quand il n'y a pas de file ou qu'elle est moyenne. Cette stratégie de non-application des règles varie selon la file d'attente.

Lors d'une réunion entre les guichetiers et leur encadrement, nous avons repris ce résultat. Pour les guichetiers,

- les non-applications des règles sont plus importantes quand il n'y a pas de file d'attente, car « *il n'y a personne pour voir, personne n'est témoin* ». Nous pouvons relier ceci à une relation contractuelle avec le client. Les guichetiers disaient : « *C'est l'attitude du client qui pousse à transgresser* ».
- Quand la file est petite, les non-applications des règles sont moindres car ils disent avoir le temps d'appliquer les règles. Souvent, ils en profitent pour contrôler et régler des problèmes non résolus avec le client (exemple, carte avec une erreur d'orthographe,...).
- Quand la file est moyenne, ils sont plus tentés, selon eux, de ne pas appliquer les règles pour résorber la file, et éviter qu'elle s'allonge. On peut interpréter cette stratégie comme relevant de l'anticipation.
- Quand la file est grande, les guichetiers appliquent davantage les règles car c'est l'occasion d'éventuels fraudeurs. Mais surtout, les guichetiers disent lâcher prise face à la pression temporelle trop forte. La non-application des règles n'apparaît plus comme une stratégie capable de gagner suffisamment de temps pour retrouver une situation plus calme.

Ceci confirme que la non-application des règles est une régulation collective propre au bureau en province. Ceci peut-être lié à un public différent et une file d'attente moins grande (cf. chapitre 7).

Les applications des règles concernant le contrôle du client sont-elles moins nécessaires du fait que la clientèle est pour l'essentiel constituée d'habitues, donc connue par les guichetiers ayant de l'ancienneté sur le bureau de Poste ? Est-ce que la stabilité sur un bureau permet la construction d'une expérience avec les clients, facilitant la réélaboration des règles ? Nous reviendrons ultérieurement sur l'effet de l'expérience et de l'âge sur la non-application des règles et selon la connaissance du client (cf. chapitre 12).

## **1.2. Contourner les règles, symptôme de situations critiques**

En banlieue, le contournement des règles a été observé. Il reflète une difficulté de coordination des guichetiers sur l'applicabilité des règles. Il n'existe pas de régulations collectives explicites de la non-application des règles, et les implicites sont rares. La seule manière d'aborder la non-application des règles se fait par un retour au règlement par les cadres et une sanction individuelle sur les erreurs (cf. §2.2.2.). Les guichetiers novices ou en remplacement se retrouvent seuls à gérer les difficultés d'application des règles sans avoir recours au travail collectif pour faire face aux situations critiques. La

décision de réélaboration de la règle dans le bureau de banlieue relève d'une auto-construction des prescriptions par le guichetier parce qu'il ne peut confronter ses expériences avec ses collègues. La non transmission de l'utilisabilité des règles par les anciens pourrait être à l'origine des difficultés rencontrées par les guichetiers novices dans l'apprentissage des méta-règles.

En province, la non-application des règles s'inscrit dans des régulations collectives permettant de compenser les perturbations issues du système et surtout du client.

Nous prendrons un exemple comparatif pour le montrer : la règle qui « *interdit d'échanger des billets contre des pièces de monnaie* ».

Au chapitre 3, l'analyse de la tâche a montré que la règle n'autorisant pas le guichetier à échanger de l'argent contre de la monnaie pouvait être source de situations critiques car en même temps une consigne implicite obligatoire est de faire la monnaie lorsque le client veut acheter des timbres au distributeur. Ceci pour améliorer la qualité de service. Nous reprendrons une séquence d'activité (cf. tableau 12) pour illustrer la manière dont est gérée cette règle dans le bureau de banlieue et en province, (cf. retranscription intégrale annexe n°5).

En banlieue, cette séquence montre ce qui peut se produire en terme de conflit avec le client lorsque l'ajustement de la règle ne fait pas l'objet d'une concertation : il y a contournement. L'ajustement des règles par rapport au client est peu homogène pour l'ensemble du collectif. L'émergence du conflit peut se résumer au changement de règles et au fait que la guichetière donne son accord, puis refuse ensuite de faire l'opération. Mais surtout elle ne sait pas comment l'aborder par rapport au collectif. Cette séquence montre qu'en l'absence de concertation sur la règle d'échange d'argent en monnaie par rapport à la relation avec le client, ce dernier développe une stratégie pour « ruser » avec la règle.

En province, la gestion de l'agressivité du client à propos du changement de règles fait l'objet d'une régulation collective visant à soutenir la régulation individuelle. Il est communément admis que lorsque le client escalade dans la violence, le guichetier lâche prise sur l'application de la règle : les tours de paroles sont moins nombreux et le client ne va pas jusqu'à ruser avec les règles, créant un sentiment de méfiance dans la relation

Banlieue				Province			
Client	Collectif	Technique	Relation	Client	Collectif	Technique	Relation
1. Demande d'échange monnaie	Interruption Apport d'information		Enoncé de la règle	1. Demande d'échange monnaie		apport d'information	
2. Agressivité Argumente mouvement file	interruption demande accord		accord	2. Agressivité Refus de la réponse			expliquer le système
	3. soutien apport d'information	apport d'information	désaccord		3. interruption soutien / apport d'information	reformulation	
4. demande voir chef		déplacement		3. agressivité, refus de la réponse			céder au client
	5. absence chef						
	demande aide collègue caisse		désaccord				
6. agressivité rupture contrat de sincérité		apport d'information					le ton monte
7. demande d'information		apport d'information					
8. agressivité montrer le flou des règles			donner les motifs de la règle				
9. agressivité demande d'information client sur règle		apport d'information					
10. jouer sur la particularité de la règle		action					

Tableau 12 : enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique « échange d'argent en monnaie » selon le deux bureaux étudiés

guichetier-client comme en banlieue.

Dans le bureau de Poste en banlieue, la relation des agents par rapport au règlement se construit par chacun et n'est pas partagée collectivement. Le contournement apparaît comme un symptôme d'une non gestion collective des règles. En province le collectif est un moyen de transformer la responsabilité d'ajuster et réélaborer les règles en acte légitime (par exemple, accepter d'échanger la monnaie pour rendre service au client ou éviter une situation dégradée).

En province, les interruptions étaient plus nombreuses (cf. chapitre 9). Elles permettent, au-delà d'une gestion du système, d'éviter une incompréhension des règles avec le client pour les guichetiers, et s'inscrivent dans l'objectif d'une gestion de la relation avec le client. En banlieue, les interruptions relèvent essentiellement d'apport d'information sur les difficultés techniques des règles et ne permettent pas d'anticiper les dégradations de la relation avec le client.

### **1.3. Compenser les perturbations par une prise en compte de l'applicabilité des règles par les cadres**

L'application des règles renvoie à des obligations implicites non reconnues officiellement par l'encadrement (cf. chapitre 3). L'applicabilité des règles se traduit par l'ajustement des règles par les cadres au contexte de travail et leur tolérance concernant l'adaptation des règles par les guichetiers (chapitre 4). Cette possibilité de soutien de l'encadrement dépend de leurs propres marges de manœuvre pour réguler les situations critiques.

#### **1.3.1. Adapter les règles au contexte local**

La réglementation de la Poste est soumise à une redéfinition des règles au niveau local par les cadres (cf. chapitre 3).

Dans les deux bureaux, les aspects du règlement sont revus par l'encadrement de façon différente pour les adapter à l'environnement de travail. D'autre part, la manière dont ces nouvelles règles sont transmises aux guichetiers novices peut engendrer des situations critiques.

Prenons l'exemple de la règle « vérifier la pièce d'identité pour tout retrait ». Les guichetiers novices s'aperçoivent très vite qu'appliquer cette consigne est source de difficultés : le client est connu et a l'habitude de ne plus présenter ce document, le client n'a pas les pièces demandées par l'administration pour justifier de son identité (par exemple, livret de famille), la file d'attente est grande et les clients s'impatientent.

Dans le bureau en banlieue, à l'entretien d'évaluation qui a lieu chaque année, une jeune guichetière s'est fait reprocher de ne pas être assez rapide parce qu'elle décrivait trop en détail la pièce d'identité lors du contrôle du client. Elle avait ressenti l'injonction de l'encadrement à ce propos comme antinomique à ce qu'elle avait appris en formation. On lui avait fortement conseillé de décrire toutes les pièces d'identité, notamment dans les bureaux de La Poste des banlieues considérées « zones sensibles ». Dans ce cas, la guichetière novice est obligée de prendre la responsabilité de ne pas appliquer l'ensemble de la procédure avec certains clients, mais les critères de réélaboration de la règle (avec quelle population, dans quelle situation,...) ne sont pas définis. Elle doit se « débrouiller » seule dans l'évaluation de quand et avec qui elle va adapter la règle. Le risque de transaction illégale du client est plus grand pour cette guichetière novice du fait qu'elle ne connaît pas bien encore le travail et les clients eux-mêmes.

En province, l'encadrement prend en compte les difficultés d'application des règles dans le contexte pour les adapter.

*Par exemple, une nouvelle consigne nationale est que le guichetier ne doit plus accepter de faire des retraits d'argent quand le client présente uniquement un Relevé d'Identité Postale ou d'un extrait de compte. La chef d'équipe reconnaît que cette nouvelle règle est difficile à appliquer pour le guichetier quand il connaît le client qui a l'habitude de ne plus venir avec ces documents administratifs. Il est alors quasiment impossible au guichetier de refuser de faire un retrait. La responsable accepte donc une non-application de cette règle pour les clients connus et décide de mettre une pancarte dans la salle du public pour informer les clients de cette nouvelle procédure.*

Cette intervention du chef d'équipe dans l'application du règlement permet de diminuer les situations critiques avec les clients. Ici, la gestion de situations critiques par l'encadrement s'inscrit dans un assouplissement des règles pour les guichetiers en fonction du contexte de travail. Cette gestion des perturbations par les régulations effectives de l'encadrement donne aux guichetiers les possibilités de réélaboration de la règle (par exemple : ne pas contrôler les clients connus).

Les situations critiques sont dues en partie à la manière dont l'encadrement met en œuvre la réglementation de La Poste et contrôle les guichetiers par rapport à celle-ci. En banlieue, la responsabilité d'adapter les règles relève principalement du guichetier. En province, la responsabilité est partagée par l'encadrement qui met en œuvre des régulations du côté du client. Ceci pourrait s'expliquer en partie par la prise en compte des caractéristiques de ce bureau en stabilité du personnel et de la clientèle.

### 1.3.2. Tolérer l'ajustement des règles et les réélaborations des objectifs de travail selon les contraintes temporelles

En banlieue, l'encadrement sanctionne la non-application des règles de contrôle du client. Pourtant, lorsque les guichetiers ne réalisent pas l'ensemble de la procédure de contrôle quand la file d'attente est grande (cf. § 1.3.1.), l'encadrement est plus tolérant de l'ajustement des règles. De même, au sujet des objectifs à atteindre en terme de ventes, l'encadrement perçoit la difficulté des guichetiers pour vendre quand la file d'attente est grande. L'ajustement des objectifs de vente au contexte constitue une possibilité d'autonomie pour les guichetiers.

En Province, l'encadrement tolère une certaine souplesse des réélaborations des règles concernant le contrôle du client (pôle contractuel). Lors de réunion de restitution entre les guichetiers et l'encadrement, le receveur disait à ce propos :

*« Dans tous les bureaux que j'ai faits les guichetiers ne demandent pas la pièce d'identité quand ils connaissent leur client. Normalement la Poste avait dit à un moment donné « OK quand vous connaissez le client, il faudrait pouvoir nous dire où il habite au minimum, ou ce qu'il fait, quelque chose comme ça ». Et c'est vrai que les guichetiers savent aussi ça. Donc à quel moment on connaît le client, à quel moment on ne le connaît pas. Je veux dire on n'a pas besoin de souper avec lui pour dire que je le connais véritablement. Et la compta comprend très bien quand on connaît quelqu'un. ».*

Le fait de ne pas vérifier la carte d'identité du client connu relève de l'autonomie des guichetiers concernant l'ajustement de la règle de contrôle au client. Par contre la décision de réélaborer la règle en fonction de critères de connaissance du client relève davantage de la discrétion octroyée par l'entreprise.

Dans le bureau de banlieue, l'encadrement tolère une adaptation des buts à atteindre par rapport au contexte de travail (file d'attente longue/petite). Dans le bureau de province, l'autonomie et la discrétion se situent dans la réélaboration des règles par les guichetiers en fonction de leur expérience (connaissance des clients). L'adaptation du règlement au contexte par les cadres et leur tolérance de la réélaboration des règles dans la relation au client (clientèle d'habitues) par les guichetiers donnent la possibilité de mise en œuvre de régulations collectives et individuelles.

## 1.4. Transmettre l'information sur le client

Transmettre l'information sur le client recouvre à la fois la connaissance du client et la connaissance de l'évolution de sa situation. Nous reprendrons un exemple pour mettre en évidence que la connaissance du client est une des modalités de régulations

collectives mises en œuvre en province : la règle « vérifier la pièce d'identité pour tout retrait ».

Lorsque le client est un habitué du bureau, les guichetiers l'ont déjà contrôlé une fois ou deux et les connaissent. Aussi, ne le contrôlent-ils plus et réélaborent-ils la règle prescrite (chapitre 9). Les clients eux-mêmes ont pris l'habitude de ne plus venir avec leur pièce d'identité lors d'opération de retrait d'argent ou de lettres recommandées. Pourtant les guichetiers novices ou en remplacement ne les connaissent pas. La situation de contrôle provoque parfois des conflits avec cette clientèle.

Nous avons observé que le travail collectif est peu développé concernant le contrôle du client connu, dans le bureau en banlieue. En effet, une guichetière âgée expérimentée (Op7) a dit à sa collègue jeune novice (Op2) lors d'une réunion de restitution des résultats : « *j'aime pas quand tu me demandes si je connais le client* ». On ne sait pas pourquoi elle n'aime pas et ça ne se fait pratiquement pas. Mettre en commun le diagnostic du client connu n'existerait pas dans le bureau en banlieue. D'autre part, le choix de non-application de la règle pourrait s'inscrire dans la dynamique de l'interaction avec le client.

En province, pour anticiper le risque d'agressivité du client au moment du contrôle d'identité, les guichetiers novices demandent de l'aide aux collègues plus anciens. Cette coopération se manifeste par un partage de connaissance du client pour soutenir les régulations individuelles des guichetiers novices ou en remplacement et leur éviter des situations critiques.

L'analyse quantitative confirme que la construction d'une connaissance des clients constitue une modalité de régulation collective pour ne pas appliquer les règles. D'une part, la construction d'une clientèle connue est plus importante en banlieue qu'en province. D'autre part, les guichetiers sont plus dans une non-application des règles quand le client connu (Odds Ratio : 3.59 ; p : 0.0001) (cf. tableau 37).

La transmission d'informations sur l'évolution de la situation du client est apparue comme un deuxième élément de réorganisation du travail propre au bureau de province facilitant la mise en œuvre de régulations individuelles. Prenons l'exemple de l'échange d'informations entre collègues quand une autorisation de procuration est enlevée par le titulaire du compte. Ce type d'opération se fait au guichet. Lorsque le client vient retirer sa procuration, le guichetier qui le sert, reprend la fiche d'ouverture de compte et rature

la partie procuration. Normalement les autres guichetiers en vérifiant la procuration du client, doivent voir cette modification. Or connaissant les clients, les guichetiers ne vont pas vérifier systématiquement la fiche puisqu'ils n'appliquent pas la règle. La difficulté est alors de faire un retrait sans procuration parce que le guichetier se base sur sa connaissance des clients avec procuration pour ne pas appliquer la règle de contrôle. En banlieue, nous n'avons pas observé des régulations collectives de cette perturbation. En province, le guichetier qui reçoit un client pour le retrait d'une procuration prévient ses collègues de ce changement, soit oralement, soit en collant un post-it sur la banque client côté guichetier avec le nom du client concerné. Les guichetiers en reparlent aussi entre eux au moment de la pause. Ils nous ont confirmé en entretien que cette transmission d'informations sur le changement de situation du client permet de soutenir la non-application des règles de contrôle du client.

La réunion d'équipe ouverte sur l'activité par l'encadrement en province permet également des échanges sur le client et la manière d'appliquer les règles. Par exemple, les guichetiers de province ont repéré un client cherchant à réaliser une opération illégale. L'équipe discute au cours du repas (cf. annexe n°6, retranscription) des actions du client dans la transaction avec chacun d'eux. Les règles ne semblent pas permettre d'éviter une telle situation critique. Elles ne protègent pas le guichetier d'une fraude à venir du client. Cependant, le collectif se mobilise pour éviter de se faire piéger. Ceci correspond à la construction d'un diagnostic opératif commun<sup>68</sup> (Villatte, 1992). Ainsi cette élaboration collective pourrait permettre de soutenir les régulations individuelles de comportement illégal du client.

Le diagnostic collectif du client, de son changement de situation et de son évolution dans le rapport aux règles, conforte le diagnostic individuel pour éviter le risque d'erreur lié à la réélaboration des règles. En d'autres termes, la transmission d'informations sur la situation du client pourrait permettre de soutenir les régulations individuelles. Inversement, la prise en compte des contraintes de la tâche et des régulations individuelles de la relation avec le client, semblerait une condition nécessaire à la mise en œuvre d'une régulation collective.

---

<sup>68</sup> Le diagnostic opératif commun désigne une mise en commun des connaissances sur le client entre les membres de l'équipe visant l'action à mettre en œuvre.

La mise en commun des connaissances sur le client apparaît comme une condition nécessaire à la collaboration des guichetiers ainsi qu'au développement de réélaborations collectives de règles pour compenser les perturbations relatives à la relation avec le client. Ceci tend à confirmer nos hypothèses (chapitre 6).

## **2. Gérer collectivement les clients pour assurer la qualité de service (pôle relationnel)**

L'émergence de conflits de buts est liée aux consignes contradictoires avec l'accueil adapté aux besoins du client (chapitre 3). Ces situations sont quotidiennes et font l'objet d'une prescription bien définie sur la politesse avec le client, mais d'une « discrétion » sur l'accueil spécifique du client, donnant par hypothèse des possibilités d'élaboration de règles par l'équipe de travail (chapitre 6). Les régulations collectives de la relation avec le client montrent des différences de gestion de l'accueil (politesse, agressivité). La qualité de service des guichetiers se traduit par plusieurs modalités de régulations collectives : une organisation du moment des pauses diminuant l'attente des clients, un accueil personnalisé, une gestion des débordements émotionnels, un objectif de rendre service au client.

### **2.1. Flexibilité du moment de la pause**

En banlieue, une guichetière, agent contractuel, vient travailler pendant une heure l'après-midi pour assurer le remplacement pendant la pause. Aussi, la pause est réglementée de 15h30 à 16h30. Cette organisation fixe du moment de la pause peut provoquer une augmentation de la file d'attente (cf. chapitre 3).

En province, l'organisation des pauses ne relève pas d'un cadre horaire fixe. Chacun prend sa pause quand il y a moins de monde dans la salle publique. On peut prendre plusieurs pauses dans la journée en fonction de son état de fatigue en s'arrangeant avec un collègue. Les guichetiers collaborent en se donnant la possibilité de s'extraire du guichet. Cette collaboration se base sur deux principes : l'un s'en va, l'autre reste avec la possibilité d'interpeller le collègue si la file augmente. Cette flexibilité du moment de la pause permet non seulement à chacun de se restaurer au moment où il en ressent le besoin mais aussi d'éviter l'augmentation de la file d'attente. La collaboration, disent-ils, leur permet de mieux servir le client (chapitre 9).

### **2.2. D'un accueil personnalisé à la création d'une ambiance**

Les scripts de comportement (méthode BRASMA, formules toutes faites) ne tiennent pas compte de la diversité de la clientèle et peuvent entraîner des situations critiques selon le contexte de la transaction (cf. chapitre 3). Au-delà de cette méthode définissant la politesse, rien ne précise, ni ne définit très clairement ce que doivent faire les guichetiers pour mieux accueillir le client.

Dans le bureau en banlieue, la méthode BRASMA n'a pas été discutée par l'équipe de travail et chacun gère individuellement les difficultés relatives à la mise en œuvre de cette méthode. Lors d'une séance d'autoconfrontation, deux guichetières âgées, l'une expérimentée et l'autre non, ont pu parler de leur stratégie et construire ensemble une réélaboration de la règle sur l'utilisation de cette méthode, en se mettant d'accord sur le principe suivant : on dit « seulement » bonjour quand on connaît le client (cf. annexe 7).

Dans le bureau de province, la méthode Brasma est reconnue par l'équipe comme difficile à appliquer avec une clientèle d'habitues. La réélaboration de la règle est donc collective et l'on assiste à l'utilisation de formules de politesse dans le but d'entretenir une relation privilégiée avec les clients. Par exemple, les guichetiers disent « bonjour » au client connu qui est dans la file d'attente ou chez le collègue du guichet voisin. Cette régulation collective du relationnel vise un objectif commun à l'équipe : accueillir le client. Par ailleurs, le bureau entretient une certaine « ambiance » (musique, panneaux d'information lumineux pour le temps d'attente des clients)<sup>69</sup>.

### **2.3. Eviter les réclamations des clients par le relais avec l'encadrement**

La polyvalence guichet-cabine, décrite dans le chapitre précédent, permet de résoudre d'éventuelles réclamations des clients concernant les lettres recommandées (par exemple, un client ne veut finalement pas envoyer sa lettre). Dans le pôle relationnel, l'application des règles, au delà de l'organisation du travail, entre parfois en conflit avec la qualité de service (cf. chapitre 3). La gestion des erreurs dans ce cas prend la forme d'une implication des cadres dans la prise de relais quand le client a une demande floue, et dans une gestion des erreurs.

#### **2.3.1. Apporter une aide quand le client a une demande « floue »**

Dans les deux bureaux, nous avons observé que les guichetiers avaient facilement recours au cadre lorsque le client a une demande floue et que le guichetier a du mal à

---

<sup>69</sup> ce matériel a été acheté par l'encadrement en accord avec l'équipe, avec l'argent obtenu lors d'une campagne de vente où le bureau avait été récompensé par la Poste pour ses résultats.

se faire comprendre (pôle contractuel et relationnel). Il ne s'agit pas de situations conflictuelles. Ce recours au cadre pour répondre à la demande du client permet naturellement de combler le manque d'assurance technique des guichetiers novices, mais il facilite aussi la relation avec le client pour les autres guichetiers.

### 2.3.2. Gérer les erreurs sans sanctionner

Dans le pôle contractuel et relationnel, la gestion des réclamations par les cadres conduit à réguler les erreurs par un renforcement des règles. Lorsque l'erreur est importante (réclamation du client), les cadres doivent demander des comptes au guichetier sous la forme de la rédaction écrite d'un procès verbal (cf. chapitre 3).

A propos d'une situation de demande de RIP, la règle veut que « pour remettre un RIP au client, le guichetier doit contrôler le numéro de compte sur le carnet de chèque ou la carte ». Cependant il arrive parfois que certains clients habitués viennent seulement avec un bout de papier où ils ont écrit leur numéro de compte. Connaissant le client, le guichetier n'applique pas la règle de contrôle et délivre le RIP. Or cette manipulation peut induire des erreurs, un changement de numéro de compte (par exemple, le numéro que donne le client n'est pas complet, il manque la lettre clef<sup>70</sup>). Le client peut se retrouver alors avec un RIP avec un mauvais numéro de compte. Ceci peut aboutir à une réclamation du client.

En banlieue, lorsque la cliente fait une réclamation, les cadres sanctionnent l'agent et rédigent une note sur une nouvelle règle. Par exemple, « on ne fait plus de retrait sur présentation d'un RIP ». Par cette gestion des erreurs, l'encadrement semble provoquer de la méfiance dans la relation client-agents.

Extrait d'autoconfrontation croisée

*Guichetière âgée expérimentée (Op7) : « le client n'a pas regardé qu'on essayait de l'arranger. Tout de suite il se retourne contre le guichet » .*

*Guichetière âgée novice (Op5) : « oui ça c'est garanti. »*

*Guichetière âgée expérimentée(Op7) : « tout de suite. »*

*Guichetière âgée expérimentée (Op7) : « moi je me méfie de ça. C'est vrai je ne suis pas quelqu'un de méfiant mais bon faut voir. »*

Le guichetier doit se débrouiller seul avec le client dans la recherche des motifs de l'erreur et doit en donner une explication à la Poste. Il téléphonera au client pour essayer

<sup>70</sup> Par exemple, une dame est venue sans papier. Elle dit son numéro de compte au guichetier, sans la lettre clef. Le guichetier pour rendre service à la cliente essaye plusieurs combinaisons possibles de lettre clef. Il imprime un RIP mais n'a pas vu que le numéro de compte avait changé en « forçant » sur l'ordinateur. Ceci aboutit à une erreur.

de s'entendre avec lui. Il n'y a pas de régulation effective de l'encadrement permettant de gérer le client confronté à des perturbations.

Dans le bureau de Province, nos observations n'ont pas permis de faire une comparaison de la gestion d'une réclamation à propos d'une remise de RIP. Par contre, dans une autre situation, la gestion de l'erreur a été observée. L'utilisation de procès-verbaux n'est pas une méthode utilisée par l'encadrement de province. Par exemple,

*une guichetière jeune expérimentée (op10) fait une erreur de caisse de 500 francs lors de la journée observée. Le lendemain matin, la chef d'équipe téléphone à tous les clients qui ont eu une transaction financière avec cette guichetière, la veille. Elle ne retrouve pas l'erreur et fait l'hypothèse que le client concerné ne veut pas rendre les 500 francs, ou bien que la guichetière a fait une faute de frappe.*

L'épisode de l'erreur s'arrête là. Il n'y a pas de procès-verbal mais la guichetière peut mesurer le poids de son erreur en voyant la chef d'équipe s'occuper de cette affaire toute la matinée. La gestion de l'erreur est ici reprise par la hiérarchie.

En province, le caractère de résolution du problème va bien au-delà du caractère de sanction (procès-verbal en banlieue) car il renvoie à une régulation effective de l'encadrement pouvant faciliter la relation avec le client. Les guichetiers lors des entretiens n'ont pas exprimé de méfiance avec le client, mais au contraire, la construction d'une relation de confiance.

### **3. Résoudre des conflits de buts en donnant la priorité aux besoins du client**

#### **3.1. Objectifs collectifs de vente**

Le pôle commercial de la tâche des guichetiers se caractérise par un conflit de but entre la « vente à tout prix » et « vendre en fonction du besoin du client ». (cf. chapitre 3). La résolution de ce conflit peut dépendre des moyens disponibles pour réélaborer l'objectif de vente (cf. chapitre 4).

En banlieue, l'objectif de vente est individuel. C'est une des raisons expliquant qu'il y ait peu de régulations collectives des perturbations du pôle commercial. Par exemple, l'objectif de rendre service aux clients les plus précaires n'est pas partagé collectivement, alors que cette population y est plus nombreuse.

En province, au moment de l'introduction de la vente, l'équipe a toujours voulu que le chiffre d'affaires soit collectif, c'est-à-dire que les guichetiers réalisent un chiffre d'affaires pour le bureau et non par individu.

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : *« tout au début quand on nous a parlé du commissionnement pour vendre des prêts-à-poster, nous on a dit « nous on ne veut pas de commissionnement par personne, mais global au bureau. ». A chaque fin de mois on donne autant de commissionnement, on donne à tout le monde la même chose. Nous, on a dit, « on ne veut pas que ce soit nominatif ». »*

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : *« nous on était parti sur l'idée qu'on ne voulait pas de commissionnement, ou si commissionnement on se le répartit collectivement de façon équitable. »*

Guichetier âgé expérimenté (Op13) : *« on n'a jamais voulu rentrer complètement dans ce jeu au niveau individuel, parce qu'il y a une part d' « hypocrisie ». Ce qu'on a vendu au guichet, il faut être honnête, 80% à 90% c'est par le fait du hasard, c'est le fait que le client il y a deux guichets, il se présente. Il sait que le produit existe, il sait à quoi ça correspond, donc il demande. Donc la vraie démarche de vente c'est-à-dire d'être là, de cerner le besoin du client, de savoir ce qu'il veut et d'arriver à lui vendre, ça représente que 10%. Dans 90%, c'est par le hasard. C'est pour ça qu'on ne peut pas rentrer dans cette histoire un tel a vendu, un tel... »*

Ce système n'invite pas à des comparaisons ou à la compétition entre les guichetiers, que nous avons pu constater dans le bureau en banlieue.

L'objectif de vente collectif en province relève d'une réélaboration collective des objectifs de vente par rapport au comportement de la clientèle pour résoudre le conflit de buts.

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : *« On parlait du principe « on vend ce que le client a besoin ». »*

Guichetier âgé expérimenté (Op13) : *« Là quand on a commencé à faire des produits, c'est bien le produit qui correspond au besoin du client »*

La régulation collective repose sur la prise en compte de l'interaction avec le client. L'objectif de vente répond à une offre d'un service et non pas à celle d'un produit « à vendre ». Cet objectif collectif dans ce bureau de poste en province permet au guichetier de compenser les situations conflictuelles.

Pourtant cette régulation collective pourra être empêchée à l'avenir par l'évolution du système informatique qui permet de vérifier ce que chaque guichetier a vendu. L'exercice d'un contrôle pourrait nuire à l'élaboration du travail collectif mise en œuvre pour faire face aux conflits de vente. Ainsi l'écart entre les objectifs de l'entreprise et ceux du travail collectif semble se creuser, et ne pas résoudre les situations critiques pour les guichetiers. Par exemple, le receveur de ce bureau de province attribue les difficultés de vente des guichetiers à leur organisation collective du travail et à un mauvais accueil des clients par les guichetiers.

Receveur bureau en province : *« Ce qui crée aussi à mon sens un dysfonctionnement, c'est que les gens ont fait eux-mêmes leur organisation avec un souci qui n'était pas forcément le souci des clients. [...] Ils ne répondent pas correctement aux attentes des clients. Ce sont des gens extrêmement polyvalents et ça manque de professionnels. Le guichetier ne dit pas bonjour, ne dit pas au revoir, ne dit pas merci et ne propose rien. Il ne vend pas. »*

Le problème se situe sur la conception de l'accueil du client dans l'objectif commercial (ici vendre des produits). L'encadrement a le rôle d'aider les guichetiers à évoluer vers ce type de vente, avec des injonctions fortes de leur hiérarchie (chapitre 3).

Face à cette impossibilité de réguler les conflits de buts, l'encadrement de proximité n'a pas les moyens de soutenir les régulations collectives concernant le compromis entre vente et relation client. Dans ce cadre, les guichetiers refusent toutes les tentatives de l'encadrement visant à mettre en œuvre une démarche individuelle. Par exemple, ils n'ont pas accepté de faire les entretiens individuels annuels d'évaluation, car cette démarche individuelle se trouve en conflit avec la construction du travail collectif.

L'objectif commun concernant la vente, dans le bureau en province permet non seulement d'éviter les pressions individuelles mais aussi d'entretenir le travail collectif lui-même.

### **3.2. Adapter le support de vente à la clientèle**

En ce qui concerne le pôle commercial, les guichetiers doivent vendre deux paquets d'enveloppes préimprimées par heure travaillée. Or, les demandes en enveloppes préimprimées sont minimes. Aussi une régulation effective par l'encadrement du bureau de province a été mise au point pour faciliter la démarche commerciale des guichetiers. Il a négocié avec les Mairies pour qu'elles financent l'impression de photos, représentant des monuments historiques de la région, pour les enveloppes préimprimées vendues à La Poste. Les clients apprécient ce type de produit régional, ce qui aide la vente pour les guichetiers. Cependant, depuis l'arrivée d'un nouveau receveur, cette pratique tend à être remise en cause. Pourtant les clients habitués à ces produits continuent à les demander. La difficulté pour le guichetier est alors de ne pas pouvoir vendre des enveloppes timbrées, en prétextant une rupture de stock.

L'équilibre entre régulation effective de l'encadrement et régulation opérative des agents reste fragile s'il n'est pas considéré par l'encadrement, pour différents motifs que nous ne connaissons pas, comme facilitant la gestion des perturbations relatives aux conflits d'objectifs entre vendre et rendre service au client.

## **4. Collaborer face à un client agressif**

- Les cas d'agressivité sont relativement rares puisqu'ils concernent seulement 42 transactions sur 867 transactions analysées. Cependant 5% de transactions avec conflit

ne sont pas à négliger car ces situations conflictuelles peuvent provoquer une charge psychique à maîtriser pour le guichetier.

- Le nombre de ces cas est plus important en banlieue (28 cas observés) qu'en province (14 cas). L'agressivité moindre en province peut s'expliquer comme un résultat des régulations collectives opératives décrites précédemment.
- En banlieue, il existe un effet fort de l'âge. Ce sont surtout les guichetiers âgés novices et ceux âgés expérimentés qui sont exposés aux situations conflictuelles (cf. tableau 13). Pour les guichetiers âgés novices, le client doit certainement estimer à tort une expertise du guichetier à partir de son âge. Ceci pourrait être à l'origine de conflit dans la transaction avec le client. Cependant le fait que les guichetiers âgés expérimentés soient eux aussi dans des situations conflictuelles, indique l'existence d'un problème d'agressivité des clients envers les âgés en banlieue. En province, il n'y pas de relation entre l'agressivité du client et les variables âge/expérience combinés.

Agressivité client en banlieue	jeune novice	âgé novice	âgé expérimenté	Total	Agressivité client en province	jeune novice	âgé novice	âgé expérimenté	Total
non	106	138	121	365	non	63	163	234	460
oui	1	16	11	28	oui	3	4	7	14
Total	107	154	132	393	Total	66	167	241	474

*Tableau 13 : Transactions avec réactions d'agressivité du client (en effectif) selon l'âge et l'expérience combinés des guichetiers du bureau en banlieue et du bureau en province*

- L'agressivité des clients en banlieue en tant que résultat de l'activité indiquerait des difficultés de mise en œuvre de régulations collectives dans ce bureau pour éviter les situations critiques liées à la relation avec le client. Pour chaque bureau le lien entre l'agressivité du client et le travail collectif a été analysé. Les guichetiers ne font généralement pas appel au cadre. Par contre, une différence apparaît entre les deux bureaux sur les relations horizontales. Les guichetiers de province demandent plus d'aide à leurs collègues (6/14) que les guichetiers de banlieue (4/28) (cf. tableau, annexe n°8).

- L'analyse qualitative montre également qu'il existe une gestion collective différenciée de l'agressivité dans les deux bureaux de Poste observés.

- Concernant les relations horizontales, l'aide apportée par les collègues à un guichetier confronté à des réactions agressives des clients n'est pas de même nature (cf. tableau 12).

En banlieue, les interventions des collègues se situent principalement dans le pôle relationnel. En d'autres termes, elles visent à calmer le guichetier, le soutenir par rapport

au comportement agressif du client. Par exemple, « *misère de misère !* », « *y a des jours comme ça* ».

En province, l'intervention du collègue se situe du côté du client dans le pôle contractuel de l'activité et prend différentes formes : reformuler la règle, expliquer le fonctionnement du système, apporter une information. Le soutien concerne davantage l'action réalisée par le guichetier, plutôt que relationnel. Cette collaboration pourrait s'interpréter comme une stratégie consistant à raisonner le client, donc à soutenir la régulation individuelle, dans l'objectif d'atténuer le conflit.

Cette forme de collaboration des guichetiers face à un client agressif correspondrait davantage à des stratégies de compensation des situations conflictuelles.

- Concernant la relation verticale, l'encadrement doit assurer la prise de relais en cas de conflit entre le guichetier et son client. Des différences de gestion de la prise de relais par les cadres ont été observées. Une situation de réclamation au guichet peut être comparée entre les deux bureaux (cf. tableau 14), (cf. retranscription annexe 9).

Dans le bureau de banlieue, l'encadrement prend le relais au guichet. Il tente de calmer le client devant la salle du public et l'équipe des guichetiers. Cette gestion de la prise de relais peut provoquer, selon les guichetiers, une situation conflictuelle à long terme entre l'agent et le client, à court terme avec les autres clients qui se trouvent dans la file d'attente sur le rapport aux règles.

En province, le cadre prend le client dans une pièce hors de la salle publique et tente de le calmer. Il rappelle au client les règles et lui montre que leur application est parfois difficile. Il cherche alors un compromis avec le client sans nuire au travail du guichetier. La situation conflictuelle avec le client se gère donc à l'arrière sans créer de perturbations dans la file d'attente.

Banquière			Province		
Client	Collectif	Technique	Collectif	Technique	Relation
1. Réclamation du client		demande d'information	1. Réclamation du client	apport d'information	
2. apport d'information, agressivité facteur mouvement file		apport d'information	2. demande d'information		expliquer le système
3. agressivité envers le service public	relais cadre au guichet		3. apport d'information	reformulation	désapprouver le système
			3. agressivité, refus de la réponse		désapprouver le système
				apport d'information	s'intéresser à l'objet
			4. Mise en doute du service		expliquer le système énoncer la règle
			5. agressivité, refus de la règle	Prise de relais par l'encadrement à l'arrière	

Tableau 14 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique « réclamation du client et prise de relais de l'encadrement » selon les deux bureaux étudiés

### **Synthèse :**

Des régulations collectives pour gérer les difficultés du client et du système se sont développées de façon différenciée dans le bureau de province et de banlieue. La comparaison avec le bureau de banlieue montre que les régulations collectives en province, implicites ou explicites, visent à donner des modalités de gestion des activités et des perturbations, dont on verra qu'elles sont gérées de façon différenciée selon l'âge et l'expérience associée des guichetiers (chapitre 11). Nous pouvons synthétiser l'ensemble des possibilités de mises en œuvre de réorganisation du travail dans chacun des bureaux pour réguler les perturbations du système et du client (cf. tableau 15).

- *critères du collectif de travail*

D'après les hypothèses formulées, la coordination, la concertation et les références communes aux buts sont des conditions de la coopération et de la collaboration visant la gestion des situations critiques (chapitre 6). Dans nos résultats, la coordination vise une gestion temporelle des activités en province et permet la collaboration et la coopération entre les guichetiers. La division du travail collectif, en banlieue, ne permet pas la construction commune de règles par rapport à l'action, ni même d'objectifs partagés. Le maintien de la polyvalence apparaît comme nécessaire pour garder une vue d'ensemble sur le système et donne des possibilités de mises en œuvre de régulations collectives.

Selon les hypothèses, la coordination contextuelle ne reposerait pas uniquement sur des ajustements aux règles, mais sur des situations dont les perturbations issues du système ne font pas l'objet de règles (chapitre 6). Dans les résultats, les réélaborations des règles en fonction du client apparaissent comme des régulations des perturbations du système. Il y a une transmission sur les méta-règles et un partage d'information sur le client.

Le collectif dépendrait de plusieurs conditions : règles de métier, reconnaissance des compétences, confiance réciproque (chapitre 6). Nos résultats indiquent que la reconnaissance des compétences se fait par le partage de diagnostic sur la connaissance des clients. Les règles de métier se fondent sur une relation de service au client. La construction de la confiance est un élément à approfondir.

Le travail collectif couplé a un collectif de travail serait plus efficace pour les régulations du système confronté à des perturbations, qu'un travail sans collectif (chapitre 6). Les résultats tendent à confirmer cette hypothèse. Il y a une interdépendance entre les possibilités de mise en œuvre du travail collectif et le collectif de travail.

En banlieue, le travail collectif est réalisé tel qu'il est prescrit avec une faible élaboration du collectif de travail concernant l'applicabilité des règles. En province, l'activité collective s'est développée, associée avec un collectif de travail. Elle aboutit à la réélaboration des règles et a pour fonction d'anticiper et de prévenir les perturbations. Ce qui indique que le travail collectif (au sens collaboration, coopération) avec un collectif de travail induit des modes différenciés de régulations collectives des règles.

- *rapport aux règles*

Selon les hypothèses formulées, la modification des règles peut relever de la non-application, d'ajustement, de contournement ou de réélaboration de règles (chapitre 4). La réélaborations des règles, les ajustements et la non-application apparaissent bien comme une modalité de régulation aboutissant à des compensations des perturbations. Le contournement et la transgression des règles apparaissent davantage comme un symptôme de situations critiques.

- *marges de manœuvre*

Selon les hypothèses formulées, la souplesse dans le contenu des règles en termes de consignes de la part de l'encadrement est facteur de réélaboration des règles dans certaines conditions (chapitre 4).

L'ajustement entre régulation collective et régulation effective de l'encadrement permet d'aboutir à la gestion des perturbations. Par exemple, la réunion ouverte sur l'activité facilite le partage d'informations sur le client au sein de l'équipe de travail, qui entraîne une prise en compte du client dans les régulations par l'encadrement (exemple, informer le client sur les règles).

Le pôle contractuel fait l'objet de règles bien définies et procéduralisées (chapitre 3, §2). Le pôle commercial renvoie davantage à des consignes plus ou moins strictes, avec un conflit de buts entre vendre des produits et servir le client (chapitre 3, §1). Le pôle relationnel concerne l'aspect discrétionnaire de l'activité, malgré la méthode BRASMA définissant la politesse (chapitre 3, §3).

Tableau 15 : Différences de régulations collectives du système et du client selon les deux bureaux étudiés

Régulation du système	Modalités	Banlieue	Province
Régulation du processus de travail par l'encadrement	recherche de stabilité de l'équipe donner des moyens de constitution de l'équipe aménagement des contraintes de travail	- difficultés d'obtenir du personnel de remplacement - difficultés d'embauche des jeunes réunion d'information sur les règles - ne pas apporter d'aide technique	- obtenir du personnel de remplacement - embauche d'agent contractuels formés et stables - créer des équipes pluriannuelles réunion sur les difficultés éprouvées sur l'activité - agir sur les conditions d'exécution des tâches
Relations horizontales des guichetiers	éviter les dysfonctionnements par le maintien de la polyvalence anticiper les réclamations par un assouplissement des relations intermétiers se coordonner pour réorganiser temporairement le travail (gestion de la file d'attente)	- pas de polyvalence : un cabinard - ne pas entrer dans la caisse, passer par un sas vitré pour se réapprovisionner en argent - séparation de l'espace de travail guichetiers /facteurs - pas de rangement des imprimés et des paquets - orienter le client vers le service concerné - ajustement individuel de la procédure non reconnue par l'équipe - pas d'élaboration de méta-outils - échanges de service très rares	- polyvalence guichetier-caisse, possibilité de renfort quand la file est grande : extraction du guichet pour des tâches annexes quand il n'y a pas de file - entrer dans la caisse si le caissier n'est pas disponible - possibilité de se déplacer sur la partie facteurs pour répondre à la demande client - collaboration au départ du courrier - rangement des imprimés et paquets quand la file est petite - résoudre le problème de carte ou chéquier du client quand il n'y a pas de file ou qu'elle est petite - réévaluation collective de la procédure pour gagner du temps - élaborer des méta-outils - échanges de services réguliers en fonction du besoin et de la file d'attente - interruption entre les guichetiers, quels que soient leur âge et ancienneté et la longueur de la file d'attente - transmettre les modalités d'application des règles par rapport aux perturbations possibles - construction de la confiance
Synthèse	apprentissage du métier et élaboration du collectif	- aide aux guichetiers novices âgés quand file petite - transmettre les règles co-action par rapport à la tâche	- collaboration par rapport aux perturbations de l'activité - une vue d'ensemble (polyvalence) - gestion temporelle - mise en commun des connaissances - recherche commune pour compenser les perturbations - coordination - objectif : servir le client - reconnaissance des compétences avec l'expérience

Régulation du client	Modalités	Banlieue	Province
Relations horizontales et verticales sur le pôle contractuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- construction de méta-règles</li> <li>- élaboration des règles</li> <li>- tolérer la réélaboration des règles des guichetiers</li> <li>- transmission d'information sur le client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contournement individuel des règles</li> <li>- responsabilité individuelle</li> <li>- quand la file est grande mais sous la responsabilité des guichetiers</li> <li>- faible transmission de diagnostic du client connu</li> <li>- <i>auto-prescription des non-applications</i></li> <li>- <i>absence de concertation</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beaucoup d'ajustement des règles de contrôle en fonction de la file d'attente, et de réélaboration de règles en fonction d'une construction d'une connaissance de la clientèle</li> <li>- concertation sur l'applicabilité des règles</li> <li>- en fonction de la clientèle avec une responsabilité collective</li> <li>- informer le client sur les règles</li> <li>- collaborer par rapport à la connaissance du client</li> <li>- échange d'informations sur le changement de situation du client (oral, écrit)</li> <li>- <i>concertation, réélaborations collectives des règles</i></li> </ul>
Synthèse			
pôle relationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilité du moment de la pause</li> <li>- dire bonjour au client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- horaire fixe</li> <li>- ajustement de la norme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prendre plusieurs pauses à horaire variable selon la file d'attente avec possibilité d'être appelé en renfort</li> <li>- adaptation de la norme en fonction de la clientèle.</li> <li>- saluer le client connu dans la file d'attente</li> <li>- créer une « ambiance » propre au bureau de Poste (musique)</li> <li>- demande d'aide aux collègues</li> <li>- lâcher prise quand agressivité du client</li> <li>- prise de relais par l'encadrement à l'arrière (bureau).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion du client agressif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aide de l'encadrement face à une demande floue du client</li> <li>- rédaction d'un procès-verbal par les cadres, gestion de l'erreur au niveau individuel</li> <li>- transgression</li> <li>- individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aide de l'encadrement face à une demande floue du client</li> <li>- pas de sanction</li> <li>- gestion collective de l'erreur</li> </ul>
pôle commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objectifs de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas d'action de l'encadrement sur les supports de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- collectifs</li> <li>- éviter la compétition et répondre aux besoins du client</li> <li>- adapter les supports de vente à la clientèle</li> </ul>
Synthèse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Objectif : accueillir le client</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Objectif : accueillir le client et lui rendre service</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Objectif : accueillir le client et lui rendre service</i></li> </ul>

L'articulation entre régulations structurelles et celles opératives, ayant pour objet « les règles », serait possible selon la gestion du processus de ces trois pôles et de la construction d'une représentation des situations critiques par l'agent et son encadrement (chapitre 4).

En banlieue, l'ajustement des règles et leur contournement vise à adapter des buts à atteindre par rapport au contexte de travail (par exemple, file attente longue/ petite). Dans ce cas, les marges de manœuvre sont restreintes pour le développement de régulations opératives, sur lesquelles l'encadrement pourrait se baser pour faire évoluer le système.

En province, la réélaboration des règles par les guichetiers en fonction du contexte et du client est rendue possible par la tolérance des cadres dans l'organisation collective du travail. L'autonomie permet de construire des méta-règles, et la discrétion permet d'élaborer des règles pour gérer des perturbations non prévues par les règles préalables. Ainsi l'encadrement a les moyens d'aider les guichetiers dans la gestion du processus par rapport aux difficultés rencontrées. Mais à long terme cet équilibre entre régulations structurelles et opératives peut être fragilisé, si l'encadrement lui-même n'a pas les moyens disponibles (institutionnels et personnels) pour la mise en œuvre de régulation du processus de travail.

On peut mettre cette interprétation des résultats en lien avec les régulations chaudes et froides (chapitre 4, §). D'après nos résultats, le passage des régulations chaudes à froides est rendu possible par les moyens donnés d'élaboration d'une équipe de travail en collectif, pouvant développer une activité collective fondée sur la réélaboration des règles, la coordination temporelle et la gestion du client.

Après avoir exposé et considéré les différences interbureaux en relation à diverses formes de régulations intermétiers et intraéquipes, nous allons maintenant montrer les modalités de mises en œuvre des régulations individuelles du client et du système en fonction de l'âge et de l'expérience.

# **PARTIE 5**



## **Partie 5 :**

### **REGULATIONS INDIVIDUELLES : MODES DE RESOLUTION DES CONFLITS DE BUTS EN FONCTION DE L'AGE ET DE L'EXPERIENCE**

Le but est d'analyser comment se construisent et évoluent les régulations des situations critiques avec l'expérience et l'âge, afin de mettre en perspective les modalités nécessaires d'organisation de l'action comme un moyen à développer pour la transformation et l'évitement de situations critiques d'activités. Nous montrerons que l'expérience permet de développer et de mettre en œuvre des régulations pour compenser les perturbations et trouver des compromis entre les différentes exigences de la situation. Pour cela, nous analyserons les stratégies individuelles de gestion des contraintes du travail et des relations avec le client lors de conflits entre règles et activités, pouvant se présenter dans les trois pôles de la tâche (commercial, contractuel, relationnel).

Nous avons organisé la présentation des résultats des analyses des régulations individuelles en fonction de ces trois pôles (chapitre 3), comme pouvant être des modalités différenciées de gestion des situations critiques par les guichetiers âgés expérimentés (chapitre 5), en fonction des marges de manœuvre données sur chacun des pôles (chapitre 4). Comme nous l'avons décrit au chapitre 3, le pôle commercial fait l'objet de conflits de buts du fait de conceptions différentes de la vente. Le pôle contractuel, fondé sur des règles administratives et des outils de travail, entraîne parfois des contraintes gênant l'exécution du travail. Le pôle relationnel est défini en terme de scripts de comportement (méthode Brasma), qui laissent des marges de manœuvre importantes. Selon nos hypothèses sur le rôle de l'expérience et de l'âge (chapitre 5), et

en nous appuyant sur l'analyse des transactions observées, nous chercherons à montrer :

- qu'agir à sa discrétion est une évolution possible par rapport au client sur le pôle relationnel (chapitre 12) et sur l'interaction du pôle relationnel et contractuel (règles),
- que la prise d'autonomie par rapport aux règles évolue sur le pôle commercial et contractuel avec l'âge et l'expérience (chapitre 11). Pour cela, une démarche comparative a été mise en œuvre sur des guichetiers d'âge et d'expérience variés (chapitre 7).

Au préalable, l'introduction de cette partie porte sur un point méthodologique concernant le choix d'analyser de façon qualitative les communications et les comportements concernant les situations critiques observées.

### **Introduction : l'approche quantitative confirme les choix de privilégier une analyse qualitative des communications et des comportements.**

- Quantitativement, l'importance des échanges de l'agent et du client a été évaluée par la moyenne du nombre de prises de paroles de chacun d'eux au cours d'une transaction (cf. tableau 16). Les résultats indiquent que le guichetier a en moyenne un nombre de prises de paroles plus élevée (5,2) que le client (2,6) durant la transaction. Cette différence est difficile à interpréter : elle peut être dû à la nature des tâches et à leur diversité. Elle peut être liée à la nature de la relation entre l'agent et le client, au type d'interactions ou bien à d'autres variables non contrôlables. Ces chiffres ne nous renseignent pas sur le contenu des communications : une prise de paroles peut contenir plus ou moins de mots, et les mots utilisés dans un enchaînement de phrases peuvent renvoyer à des signifiants différents. En ce sens, la signification de ces indicateurs quantitatifs est limitée pour une interprétation en terme de régulations des situations.

	Moyenne	Ecart-Type	Minimum	Maximum
Nombre de prise de paroles de l'agent	5,2	3,9	0	26
Nombre de prise de paroles du client	2,6	2,2	0	20

*Tableau 16 : Moyenne, écart-type du nombre de prises de paroles de l'agent et du client dans les transactions étudiées.*

Cependant des analyses multivariées de cette variable selon l'agent et le client permettent de mettre en évidence certains effets des caractéristiques du travail sur les prises de paroles : type d'opérations, file d'attente, comportement du client, d'une part, et âge et expérience des guichetiers d'autre part.

a) L'analyse par régression logistique (cf. tableau 17) montre d'une part un nombre significativement plus élevé<sup>71</sup> de prises de paroles de l'agent pour les opérations de retrait et de versement ; ces opérations demandent effectivement le plus d'interactions entre le guichetier et le client en raison de l'utilisation des artefacts et des outils de travail, et de l'application des règles de contrôle notamment. D'autre part, le nombre de prise de paroles est plus faible quand il s'agit d'opérations d'affranchissement, de recommandé, de paquet; ces opérations font l'objet de transactions courtes.

Facteur (référence)	Nombre de prises de paroles de l'agent (élevé, à partir de 4 prises de paroles)	
	Odds ratio	Degré de significativité
<b>Age</b> (jeune novice)	1	1
jeune expérimenté	1.62	0.09
âgé novice	1.13	0.7
âgé expérimenté	0.92	0.7
<b>File attente</b> (absente)	1	1
petite (de 1 à 3 pers.)	0.87	0.6
moyenne (de 4 à 9 pers.)	0.83	0.4
grande (plus de 10 pers.)	0.76	0.3
<b>Bureau</b> (banlieue)	1	1
province	0.37	0.0001
<b>Types opérations (non)</b>	1	1
- retrait	4.09	0.0001
- versement*	2.6	0.0001
- recommandée	0.6	0.05
- affranchissement	0.6	0.001
- paquet	0.3	0.003
<b>comportement client (non)</b>	1	1
- connu	1.15	0.4
- difficile	1.27	0.2
- coopératif	0.65	0.02
- confus	3.56	0.0001

Tableau 17 : Relations des facteurs étudiés avec « nombre de prises de paroles de l'agent »  
- Modèle de régression logistique (519 transactions)

\* les odds ratio pour les variables autres que le type d'opération varient selon le type d'opération retenu dans l'analyse. Cette variation est très faible. Les valeurs figurées ici sont celles de la régression avec la variable retrait (oui/non). Une régression a été faite pour chaque type opération et les résultats sont regroupés ici.

- Le nombre de prise de paroles du guichetier est moins élevé dans le bureau en province. Ce résultat peut s'interpréter par les caractéristiques de la population cliente (cf. chapitre 6). La population du bureau de banlieue est davantage une clientèle reconnue comme population difficile (ZUS) pouvant présenter des comportements illégaux et des difficultés de compréhension. Mais ces interprétations sont à confirmer par le contenu des communications.
- Il n'y a pas d'effet significatif de la file d'attente.

<sup>71</sup> Nous avons ensuite recodé la variable nombre de prises de paroles de l'agent, en considérant la communication comme « élevée » à partir de 4 prises de paroles, et celle « élevée » du client à partir de 3 prises de paroles pour les analyses multivariées, afin de regrouper la fréquence des prises de paroles en variable ordinale selon deux dimensions (faible/élevée). Il s'agit de se donner la possibilité de comparaison selon plusieurs facteurs.

- En ce qui concerne le comportement du client, les guichetiers ont un nombre moins élevé de prises de paroles quand le client est coopérant, car on peut supposer qu'alors le guichetier rappelle moins les règles et les procédures. Quand le client est confus, le nombre de prises de paroles est, au contraire, plus élevé (seuil 0.001), car on peut supposer que le guichetier a besoin d'éclaircir la demande pour réaliser la tâche. Par contre, le nombre de prises de paroles du guichetier ne varie pas significativement selon la connaissance qu'il a du client.
- L'absence de lien statistique très significatif entre le nombre de prises de paroles de l'agent et son âge ou son expérience peut-être dû aux contraintes de la tâche. Cependant il y a un peu plus de prises de paroles chez les guichetiers jeunes expérimentés sur le pôle technique des échanges (OR = 2.02, p= 0,02), (cf. annexe 10). Mais n'ayant pas pu faire le lien statistique entre le contenu des échanges (pôle contractuel, technique, et/ou relationnel) et le type d'opérations, nous pouvons difficilement interpréter ce résultat. Ceci confirme une analyse qualitative.

b) L'analyse multivariée du nombre de prises de paroles du client avec les mêmes facteurs (cf. tableau 18) montre :

Facteur (référence)	Nombre de prises de paroles du client (élevé, à partir de 3 prises de paroles)	
	Odds ratio	Degré de significativité
Age (jeune novice)	1	1
jeune expérimenté	0.61	0.06
âgé novice	0.46	0.003
âgé expérimenté	0.35	0.0001
File attente (absente)	1	1
petite (de 1 à 3 pers.)	0.78	0.3
moyenne (de 4 à 9 pers.)	0.69	0.1
grande (plus de 10 pers.)	0.62	0.06
Bureau (banlieue)	1	1
province	0.97	0.8
Types opérations (non)	1	1
- retrait (oui)	3.49	0.0001
versement (oui)*	2	0.001
recommandée (oui)	0.4	0.002
affranchissement (oui)	1	0.3
paquet (oui)	0.4	0.03

Tableau 18 : Relations des facteurs étudiés avec « nombre de prises de paroles du client »  
- Modèle de régression logistique (363 transactions)

\* les Odds ratio pour les variables autres que le type d'opération varient selon le type d'opération retenu dans l'analyse. cette variation est très faible. Les valeurs figurées ici sont celles de la régression avec la variable retrait (oui/non). Une régression a été faite pour chaque type opération et les résultats sont regroupés ici.

- Indépendamment du type d'opérations, il existe un effet très significatif de l'âge et de l'expérience. Le nombre de prises de paroles du client est moins élevé avec les guichetiers jeunes expérimentés (OR=0.61, seuil 0.06) qu'avec les jeunes novices (référence). Ce résultat décroît au fur et à mesure de l'avancée en âge et en ancienneté,

avec des seuils de plus en plus significatifs (âgés novices, OR=0.46, seuil 0.003 ; âgés expérimentés, OR=0.35, seuil 0.0001).

A la restitution de ces résultats, les guichetiers ont pris conscience de cette diminution des prises de paroles par les clients selon leur âge et leur expérience. Ils en ont donné plusieurs interprétations :

- l'âge associé à la construction de l'expérience amène à moins entrer dans des aspects relationnels avec le client et d'être plus opérationnel,
- l'âge du côté du déclin-vieillesse induit une usure qui se traduirait par moins de rétro-actions dans la relation avec le client.

Mais ces résultats généraux ne permettent pas de comprendre les processus impliqués.



## Chapitre 11

# Modalités de régulations individuelles des règles en fonction des marges de manoeuvre potentielles

### 1. Stratégies de résolution des conflits : de l'application des règles du pôle commercial au compromis avec le pôle relationnel

Le pôle commercial peut provoquer des conflits de buts, liés à des différences de conception commerciale/service, selon l'analyse de la tâche (chapitre 3). Ce conflit se traduit par une difficulté de concilier la vente basée sur une offre de produits divers (exigences de la Poste) et la vente basée sur le besoin du client (conception de la qualité). Nous faisons l'hypothèse que les guichetiers gèrent ce conflit différemment en fonction de leur âge et de leur expérience. L'analyse portera à titre d'exemples sur trois situations critiques : le choix du tarif d'envoi du courrier, la vente des enveloppes préimprimées, la vente des timbres de collection.

#### 1.1. Proposer un tarif d'envoi du courrier en fonction du besoin et des possibilités du client

La règle est que le guichetier doit proposer le tarif le plus cher d'envoi du courrier, même quand par ailleurs le courrier est affrété avec les mêmes délais quel que soit le prix (tarif ordinaire, tarif urgent). Le conflit de but est donc relatif au choix entre répondre à la démarche commerciale de l'entreprise et répondre aux besoins du client (conception personnelle).

L'analyse des communications indique (cf. tableau 19) que les *guichetiers jeunes novices* (Op1, Op2, Op8, Op9) proposent le tarif le plus cher et insistent sur les désavantages du tarif ordinaire. Ils appliquent la règle prescrite, quels que soient les clients, et utilisent le relationnel pour vendre le produit.

GUICHETIERS JEUNES NOVICES				GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande floue	donner le tarif élevé		humour	demande floue		proposer les deux tarifs	
refus client		indiquer les inconvénients du tarif ordinaire		demande d'information	expliquer les conditions produit		
demande d'information	énoncer les deux tarifs	demander au client de choisir		accord client	demander le paiement		formule de politesse
accord client	faire l'opération	indiquer les avantages du tarif élevé	humour	demande d'information		indiquer les avantages du tarif élevé	
GUICHETIERS AGÉS Moyennement expérimentés				GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande floue	proposer le tarif lent	ne pas appliquer règles tarif urgent		demande floue	faire le tarif lent	ne pas appliquer les règles	
demande d'information	énoncer les deux tarifs					dire au client les produits avantageux (long terme)	
accord client	apporter information	expliquer la réélaboration règles					
demande d'info							
apport info tarif élevé			exprimer son adhésion				

Tableau 19 : Enchaînement des communications et des comportements dans la situation critique du tarif d'envoi du courrier selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

Ces guichetiers sont pour la plupart des agents contractuels, en remplacement sur un guichet. Ils ne participent pas aux réunions et n'ont pas eu de formation en salle. Notre interprétation est qu'en se fondant sur leur connaissance formelle du travail, ils n'ont pas pu développer une conception de la relation de service vis-à-vis du client. Pour eux, il ne semble pas y avoir conflit. Ils appliquent alors la règle qui les inscrit dans le concept commercial de l'entreprise « de vente à tout prix ».

Les **guichetiers jeunes expérimentés** (Op10, Op11, Op12) proposent plusieurs types de tarif. Ils insistent sur les avantages de chaque produit. Ils transfèrent la résolution du conflit du côté du client. Ainsi, lors des entretiens,

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : « *Moi je serais partisan, par rapport à moi et par rapport au client, de mettre la décision dans les mains du client. C'est-à-dire s'il y a trois possibilités de lui donner les trois possibilités. On est d'accord c'est pas comme ça qu'on nous*

*l'apprend. C'est pas très commercial et c'est un peu plus long aussi, que de dire il y a qu'un truc, le chronopost. A la limite annoncer le prix en dernier quand les papiers sont faits comme ça le client n'ose pas dire que c'est trop cher. Non moi je préfère dire « le chronopost, c'est demain avant midi. On s'engage. » Après il y a en général un truc intermédiaire, on discute un peu comment ça marche et puis il y a la lettre. (...) J'essaye de lui mettre tous les éléments en main, le prix, les conditions de remise. Voilà c'est lui qui décide au bout du compte. »*

Pour ces guichetiers, la relation commerciale entre en conflit avec la logique de service, construite avec l'expérience. Leur stratégie est de ne pas forcer la vente, et de répondre aux choix du client en lui laissant la responsabilité de décider. Par exemple,

*Guichetier jeune expérimenté (Op12) : « Le receveur disait « il faut pas dire que c'est cher parce qu'on ne sait pas comment le client le ressent ». Ça c'est un peu vrai. Mais il faut pas non plus mettre en avant n'importe quoi. Pour reprendre le guichetier remplaçant qui va revenir bientôt, quand je l'entends dire « ah ! il y a que le chronopost, moi je vous conseille ça ». Non je ne peux pas faire ça. »*

La résolution du conflit passe par un assouplissement de la règle.

Les **guichetiers âgés novices** (Op3, Op4) ne proposent pratiquement pas de colissimo ou de chronopost, produits correspondant au tarif le plus cher. Ils ont exprimé leurs difficultés à être dans une relation commerciale avec les clients. Par exemple,

*Guichetière novice âgée (Op3) : « La vente pour l'instant pas encore. Un petit peu des petites choses mais j'ai pas encore vraiment l'assurance pour des trucs assez importants. C'est vrai que je n'y arrive pas encore vraiment bien dans ce sens. Je n'ai pas encore abordé de cette façon le client. »*

Ceci pourrait s'expliquer par leurs difficultés de maîtrise technique de la vente liée à une faible ancienneté. Mais cette difficulté relève plutôt d'une connaissance de ces guichetiers, liée à l'âge, sur l'écart entre la vente prévue par l'entreprise et la relation avec les clients. Le conflit plus clairement exprimé conduit à ne pas appliquer la règle.

Une **guichetière âgée moyennement<sup>72</sup> expérimentée** (Op5) fait une proposition au tarif ordinaire dès le début de la transaction, en raison de sa connaissance des habitudes des clients. Lorsque le client a besoin d'un envoi en urgent, elle vend au tarif urgent. Cette guichetière explique les motifs de la réélaboration des règles, en se référant aux habitudes des autres clients. Pour elle, le conflit est résolu en ce sens qu'en se référant aux habitudes des clients, il apparaît qu'elle a choisi d'être dans une relation de service avec le client, donc de ne pas appliquer la règle commerciale et de réélaborer une règle conforme au pôle relationnel.

<sup>72</sup> Ce que nous considérons comme moyennement expérimenté, sont les guichetiers ayant moins de deux ans d'ancienneté dans le poste de guichetier au bureau étudié mais ayant déjà eu un métier dans la relation de service.

Les **guichetiers âgés expérimentés** (Op6, Op7, Op13, Op14, Op15, Op16) appliquent un tarif ordinaire sans prévenir le client et ne lui proposent pas le tarif colissimo, sauf s'il le demande. Durant les entretiens, les guichetiers ont confirmé qu'ils répondent à une logique de service en vendant en fonction des besoins pour résoudre le conflit de buts.

Guichetière âgée expérimentée (Op14) : « *Je ne propose pas, c'est que s'il me demande. Tu peux pas aller à l'encontre. Si la dame elle veut un truc à 11 francs, tu peux pas lui vendre à 49 francs. Elle est venue avec 11 francs, elle en voulait pas plus. Après tu lui fais quand même la remarque si tu as l'opportunité de retomber sur le même paquet. Je l'ai fait plusieurs fois. Je dis « vous me l'avez acheté à 11 francs, vous voyez je vous ajoute tant d'affranchissement vous l'auriez pris en pré-affranchi vous auriez gagné 5 francs ». Et puis ça arrive souvent. C'est vrai que tu as l'impression d'acheter un carton à 49 francs ça fait cher, mais finalement... »*

L'expérience permet de dépasser le conflit et de poursuivre un objectif de vente dans l'intérêt du client. Ces guichetiers âgés expérimentés mettent en oeuvre un compromis entre logique commerciale et logique de service, même s'ils savent contourner les règles.

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : « *Ce qui est dommage c'est qu'on te fixe des objectifs « il faut vendre autant », bon on y arrive ou on y arrive pas. Moi je ne suis pas systématiquement pour ne pas vendre, au contraire. C'est pas que je veux pas vendre. Si par exemple, comme pour les paquets, les paquets prêts à poster, ils ont intérêt à les prendre en général. S'ils ont intérêt, moi je leur vends mais s'il y a vraiment trop d'écart, non.(..) Bon si le receveur entend ça, il va trembler. Mais pour dire que j'ai vendu, on fait n'importe quoi. »*

Mais les guichetiers âgés expérimentés pensent que cette démarche de vente en fonction de l'intérêt du client répond autrement à long terme, aux objectifs commerciaux de l'entreprise.

Guichetier âgé expérimenté (Op13) : « *Ce qui me motive, c'est que le client il va être content du produit. Il va en être satisfait. Il va revenir, il va le demander, tu n'auras même plus besoin de le proposer. Si le client, il revient et il n'est pas content. Le client non seulement il ne revient pas mais il ira voir la concurrence. On va perdre un client. »*

Cette perspective est bien entendu différente de ce qui est enseigné généralement dans les métiers de la vente. Des conseils donnés reposent sur un ensemble de techniques de persuasion, de négociation, de marketing du « bon vendeur », visant à vendre n'importe quel produit à partir d'une argumentation. Il leur faut convaincre le client de sa qualité, et susciter l'envie d'acheter, quels qu'en soient ses besoins. Il ne s'agit pas de chercher un ajustement du produit au besoin ou à l'intérêt du client (démarche qualité) et c'est ce que les agents mettent en cause.

## **1.2. Vendre des enveloppes préimprimées en fonction du besoin immédiat du client et de ses possibilités financières**

Le guichetier doit vendre des enveloppes préimprimées quand le client fait une demande d'affranchissement (chapitre 3). Or le client a déjà son courrier sous enveloppe et n'en a pas un besoin immédiat. On fait l'hypothèse que les guichetiers développent avec l'âge et l'expérience des stratégies différentes pour gérer cette inadéquation entre activité et règle (cf. tableau 20)

GUICHETIERS JEUNES NOVICES				GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande affranchissement		proposer des enveloppes préimprimées	entretenir une bonne relation	demande affranchissement	faire opération	ne pas appliquer règles	
refus client	faire l'opération						

GUICHETIERS AGÉS NOVICES				GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande affranchissement	faire l'opération	ne pas appliquer les règles		demande affranchissement	faire opération	ne pas appliquer les règles	

Tableau 20 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique des enveloppes préimprimées selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

En fait les comportements des guichetiers sont cohérents avec ce qui vient d'être décrit concernant le tarif du courrier.

Les **guichetiers jeunes novices** cherchent à vendre des enveloppes préimprimées en entretenant une bonne relation avec le client, même si le client n'en éprouve a priori aucun besoin. Par exemple, une guichetière va parler en arabe avec un vieux Monsieur algérien qu'elle connaît et lui proposer des enveloppes.

Les **guichetiers âgés novices** ne proposent pas d'enveloppes préimprimées. Ils ont évoqué en entretien leur difficulté à aborder le client dans une démarche commerciale.

Les **guichetiers expérimentés, âgés et jeunes**, ne proposent pas d'enveloppes préimprimées pour d'autres raisons. Ils refusent de vendre à tout prix quel que soit le client, si cela ne correspond à ses besoins. Aussi proposent-ils des enveloppes lorsque le besoin immédiat du client se présente. Par exemple, le client fait un mandat cash mais n'a pas d'enveloppe pour renvoyer le coupon. Par ailleurs, ces guichetiers essaient de vendre en fonction d'un diagnostic sur les signes extérieurs du client (par exemple, un client bien habillé) et sur la connaissance de la population (par exemple, une personne à qui on n'a pas encore proposé de produit de la Poste). L'objectif est de ne pas « harceler les gens » pour éviter de perdre à long terme une qualité de relation avec le client, parce que le client n'en a pas besoin, ou a déjà refusé, ou qu'il n'a pas la possibilité de les

acheter. Par exemple, ces guichetiers ne vendent pas d'enveloppes à un étudiant ou à un chômeur qui n'ont pas d'enveloppes pour envoyer leur courrier. Ils leur conseillent d'aller au bureau de presse à côté en acheter.

### 1.3. Vendre des carnets de timbres de collection : connaissance des contraintes de la tâche pour faire des compromis

Lors des campagnes commerciales, la règle prescrite est de vendre des timbres de collection quand le client demande à affranchir son courrier. Or cette vente prévue par carnet est interdite à l'unité. Le conflit de buts réside dans le fait de devoir vendre les timbres de collection tout en respectant sa limitation (pas de vente à l'unité) et la demande des clients.

GUICHETIERS JEUNES NOVICES

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande affranchissement	faire opération avec des timbres de collection		humour entretenir une bonne relation

GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande affranchissement	faire opération avec timbres ordinaires	ne pas appliquer les règles	

GUICHETIERS AGÉS NOVICES

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande affranchissement		proposer des timbres de collection	
accord client	refuser de vendre à l'unité	proposer un carnet de timbres de collection	
refus client	faire opération avec timbres ordinaires		

GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande affranchissement	faire opération avec les timbres ordinaires	ne pas appliquer les règles	

Tableau 21 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique des timbres de collection selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

L'hypothèse va dans le sens d'un abandon progressif de la règle prescrite. La connaissance formelle du système amène les **guichetiers jeunes novices et âgées novices** à proposer des timbres de collection lors d'une demande qui ne correspond pas aux conditions de vente (cf. tableau 21). Comme précédemment, les guichetiers jeunes novices utilisent le relationnel pour faire accepter par le client d'acheter un carnet. Les guichetiers âgés novices oscillent entre la proposition de vente et le refus de vente à l'unité, ce qui fait clairement apparaître le conflit de critères dans lequel ils se trouvent.

Les **guichetiers âgés expérimentés et jeunes expérimentés** proposent des timbres de collection uniquement quand la demande concerne la vente d'un carnet de timbres. Ils établissent un compromis entre la demande du client et les contraintes de la tâche, prenant en compte l'ensemble des contraintes. Leur objectif est d'assurer avant tout la qualité de service par rapport au client dans la démarche commerciale, même s'ils savent réélaborer les règles. Par exemple,

Guichetier âgé expérimenté (Op13) : « *Il y a des campagnes, on est obligé de fonctionner avec un type de produit. Mais pour moi ce qui est important c'est le produit qui va avec le client, c'est pas lui vendre à tout prix.* »

## **2. Des organisations temporelles vers une compensation des gênes dues aux moyens d'exécution et aux règles du pôle contractuel**

Le pôle contractuel de l'activité des guichetiers se caractérise par plusieurs contraintes pouvant gêner, d'après l'analyse de la tâche, la réalisation du travail, en raison de règles non adaptées aux situations du client. Nous chercherons à montrer la mise en oeuvre de différentes stratégies liées à l'expérience, visant à prévenir ou compenser ces perturbations. Ces stratégies traduisent deux modes de régulation des situations critiques : 1) gestion par les outils, 2) gestion par le client. A partir de l'analyse des communications et des comportements, nous traiterons dans ce paragraphe les résultats selon le premier axe. Les commentaires des tableaux porteront principalement sur le pôle technique relatif aux régulations par les outils pour montrer une gestion temporelle des activités. Les mêmes tableaux feront l'objet ultérieurement de commentaires portant sur les pôles contractuel et relationnel, et concernant la gestion des règles dans la relation avec le client (cf. chapitre 12). Ainsi nous pourrons montrer l'existence et l'évolution de stratégies multifonctionnelles visant un compromis entre le système et le client selon l'âge et l'expérience.

### Préambule :

Une première analyse par tris croisés montre que la durée de la transaction avec le client ne varie guère selon l'âge du guichetier (tableau 22). Par contre, il existe un léger effet de l'expérience. Les guichetiers expérimentés ont un peu plus de transactions courtes (inférieure ou égale à deux minutes).

Ce résultat peut être dû à la nature et à la diversité des situations de travail, à un effet du hasard ou à d'autres variables non maîtrisables. Il peut refléter une gestion du temps plus efficace.

Durée transaction	novice	ancien	jeune	âgé	Total
inférieur ou égal à 2 minutes	174 53.21%	318 58.89%	195 57.35%	297 56.35%	492 56.75%
supérieur ou égal à 3 minutes	153 46.79%	222 41.11%	145 42.65%	230 43.64%	375 43.25%
Total	327 100%	540 100%	340 100%	527 100%	867 100%

$$\chi^2 = 2.67 \quad p = 0.1 \qquad \chi^2 = 0.08 \quad p = 0.7$$

Tableau 22 : Durée des transactions selon l'expérience et selon l'âge

En ce qui concerne le type d'opération (cf. tableau 23), la durée de la transaction est plus élevée pour le retrait et le versement, correspondant aux opérations financières. Elle est moins élevée pour les opérations d'affranchissement, de recommandés.

Type d'opérations	Durée longue (supérieure à une minute)	
	Odds ratio	degré de significativité
retrait	3.43	0.0001
versement	4.59	0.0001
recommandée	0.54	0.01
affranchissement	0.69	0.02
paquet	1.403	0.3

Tableau 23 : Durée longue de la transaction selon le type d'opérations

### 2.1. La diminution des déplacements avec l'âge et l'expérience : une recherche d'économie des gestes et des postures par une anticipation de l'approvisionnement pour gagner du temps

- Un des comportements observés et analysés dans la transaction entre le guichetier et le client se rapporte aux déplacements du guichetier. Les déplacements qui traduisent des stratégies, de recherche des informations et de contrôle du système, sont généralement considérés comme symptôme de l'activité. « Des fréquents aller-retour (...) peuvent rendre compte de la nécessité d'agir ou de prendre des informations simultanément à ces deux endroits » (Guérin et coll., 1997). Or plusieurs études sur le vieillissement (Gaudart, 1996 ; Pueyo, 1998) ont montré que la gestion des déplacements permet de réguler les contraintes de temps et les efforts afin d'éviter les situations d'urgence et d'économiser des activités physiques. On peut donc faire

l'hypothèse que le nombre et la nature des déplacements peuvent varier avec l'âge et/ou l'expérience, dans la mesure où ce choix permettrait de réguler les situations critiques.

- Les déplacements des guichetiers sont nombreux puisqu'ils se produisent à l'occasion d'un quart des transactions étudiées. Ils peuvent être obligatoires et immédiats (par exemple, chercher une lettre recommandée à remettre au client au guichet, puis rapporter à l'arrière). Ou bien ils sont choisis et organisés dans le temps (par exemple, se réapprovisionner en imprimés, en produits, en argent). L'analyse logistique du type de déplacements distingue les déplacements obligatoires (pour les paquets et recommandés), ceux choisis (pour les produits et pour la caisse) et ceux combinant déplacement obligatoire et réapprovisionnement.
- Sur la totalité des transactions avec déplacements, 60% sont des transactions avec seuls des déplacements obligatoires, 26% avec seuls des déplacements choisis et 14% associent deux déplacements (deux déplacements obligatoires, deux déplacements choisis, un déplacement choisi combiné avec un déplacement obligatoire).
- L'analyse multivariée par régression logistique permet de mettre en évidence des variables et situations influençant la fréquence des déplacements en général (cf. tableau 24).

Facteur (référence)	Se déplacer (oui, se lève de sa chaise, quitte le guichet pour aller à l'arrière)	
	Odds ratio	Degré de signif.
<b>Age</b> (jeune novice)	1	1
jeune expérimenté	1.07	0.8
âgé novice	0.53	0.07
âgé expérimenté	0.57	0.03
<b>File attente</b> (absente)	1	1
petite (de 1 à 3 pers.)	0.65	0.2
moyenne (de 4 à 9 pers.)	0.83	0.5
grande (plus de 10 pers.)	0.60	0.1
<b>Bureau</b> (banlieue)	1	1
province	1.18	0.5
<b>Types opérations</b> (non)	1	1
- retrait (oui)	0.80	0.3
- versement (oui)	0.80	0.3
- recommandée (oui)	19.58	0.0001
- affranchissement (oui)	0.75	0.2
- paquet (oui)	18.13	0.0001

Tableau 24 : Relations des facteurs étudiés avec « se déplacer »  
Modèle de régression logistique (216 transactions)

L'absence d'effet banlieue/ province peut être due aux nombreux déplacements obligatoires dans la réalisation de la tâche (recommandés, paquets) communs aux deux bureaux. On peut surtout inférer de ce résultat un effet des régulations individuelles.

Tous types de déplacements confondus (caisse, paquet, bac de procurement,...), l'analyse logistique indique un effet de l'âge, allant dans le sens d'une diminution des déplacements, au-delà de la cinquantaine.

- Une analyse logistique selon le type de déplacement met en évidence un effet de l'âge, mais qui masque un effet plus fort encore de l'âge lié à l'expérience (cf. tableau 25) : les guichetiers âgés expérimentés se déplacent un peu moins pour les paquets et recommandés (déplacements obligatoires, immédiats), et beaucoup moins vers la caisse (déplacements choisis dans le temps).

Facteur (référence)	Se déplacer paquet (oui, se lève de sa chaise, quitte le guichet pour chercher un paquet)		Se déplacer à la caisse (oui, se lève de sa chaise, quitte le guichet pour aller à la caisse)	
	Odds ratio	Degré de significativité	Odds ratio	Degré de significativité
<b>Age</b> (jeune novice)	1	1	1	1
jeune expérimenté	1.30	0.5	0.51	0.2
âgé novice	0.91	0.8	0.83	0.7
âgé expérimenté	<b>0.52</b>	0.07	<b>0.31</b>	0.02
<b>File attente</b> (absente)	1	1	1	1
petite (de 1 à 3 pers.)	0.87	0.7	1.06	0.9
moyenne (de 4 à 9 pers.)	0.80	0.5	<b>3.31</b>	0.09
grande (plus de 10 pers.)	0.58	0.2	1.08	0.9
<b>Bureau</b> (banlieue)	1	1	1	1
province	0.82	0.6	1.50	0.4
<b>Types opérations (non)</b>	1	1	1	1
- retrait (oui)	0.74	0.3	<b>4.34</b>	0.001
- versement (oui)	0.68	0.2	1.46	0.4
- recommandée (oui)	<b>34.25</b>	0.0001	1.43	0.6
- affranchissement (oui)	0.63	0.1	0.78	0.6
- paquet (oui)	<b>27.31</b>	0.0001	1.14	0.9

Tableau 25 : Relations des facteurs étudiés avec « se déplacer paquet »  
et avec « se déplacer caisse »  
Modèle de régression logistique (130 transactions)

Ce résultat seul peut s'interpréter par une économie des déplacements. Cependant, l'expérience semble avoir pour effet l'association d'un déplacement obligatoire avec un déplacement choisi (cf. tableau 26).

Association de deux déplacements	Novice	Expérimenté
un déplacement choisi et un déplacement obligatoire	6	11
deux déplacements choisis ou deux déplacements obligatoires	19	5
Total	25	16

Tableau 26 : Association d'un déplacement obligatoire et d'un déplacement choisi selon l'expérience  
(en effectif de transactions avec double déplacements)

- Toutefois l'effectif faible d'une association de déplacement obligatoire et choisi (17 transactions), suggère une analyse qualitative plus approfondie. Les chiffres laissent à

penser que cette combinaison est rarement possible et qu'il faut connaître la tâche pour pouvoir anticiper sur des besoins de réapprovisionnement à plus ou moins court terme. Cette organisation de l'action pourrait rendre plus plausible l'hypothèse d'une extension du champ temporel couvert par l'action avec l'expérience (chapitre 4).

- Dans les déplacements obligatoires, la règle voudrait que le guichetier se déplace une fois pour prendre ce que demande le client et une autre fois pour déposer la preuve de la remise de l'objet. Or ce deuxième déplacement peut augmenter la durée de la transaction et allonger la file d'attente.

Les guichetiers âgés expérimentés organisent les déplacements autour des opérations obligeant à un déplacement (comme les paquets ou les recommandés). Ils font effectivement le déplacement obligatoire (prendre le recommandé dans le bac ou le paquet à l'arrière) mais n'effectuent pas le déplacement de retour à la fin de la transaction, car celui-ci n'est justement pas lié directement à la relation avec le client, mais à l'organisation du travail. En d'autres termes, ils évaluent dans le déplacement obligatoire, ce qui peut être modulable et remis à plus tard.

Guichetière âgée expérimentée (Op7) : « *je laisse mon petit papier là. C'est là que je laisse alors que je devrais le ranger. Pour moi à mon avis c'est un gain de temps parce qu'au lieu de me lever pour ranger le papier, moi je sers déjà un client derrière. Donc je laisse deux ou trois, je laisse pas entasser, pas quand même une pile. Dès que je vais avoir d'autres lettres recommandées, quand je me lève pour aller chercher une lettre recommandée, je prends mon avis pour mettre dans l'enveloppe en même temps. Ça m'évite de me lever à chaque fois mais normalement on doit finir notre client jusqu'au bout et reranger l'avis de la preuve de distribution dans l'enveloppe quand on a fini avec notre client.* »

- Pour les déplacements choisis, les stratégies d'anticipation d'approvisionnement en imprimés (bordereau FS35<sup>73</sup>), varient selon l'âge et l'expérience des guichetiers :

Les **guichetiers jeunes expérimentés, jeunes novices** se lèvent plusieurs fois au cours de la vacation pour se réapprovisionner en FS35, dans le placard à l'arrière.

Les **guichetiers âgés novices** se réapprovisionnent en FS35 une fois en cours de vacation

Les **guichetiers âgés expérimentés** ne manquent jamais de FS35 pendant la vacation. Ils préparent un gros paquet de feuilles au début de la vacation et le gardent sous la main.

La stratégie d'anticipation de l'approvisionnement en imprimés pour diminuer les déplacements apparaît comme un effet de l'âge combiné avec l'expérience.

<sup>73</sup> Ce document est l'un des plus utilisés dans les transactions avec les clients.

Notre interprétation se situe dans une recherche de moindre sollicitation des capacités physiques avec l'avancée en âge (cf. chapitre 5). En effet, il ne faut pas oublier que tout déplacement du guichetier implique un changement de posture : il doit repousser sa chaise, se lever, se déplacer, reprendre sa chaise et s'asseoir. Les guichetiers âgés expérimentés « s'économiseraient » en aménageant les contraintes qu'ils considèrent comme fatigantes.

Guichetière âgée expérimentée en province (Op14) : « *c'est vrai que le fait de se promener sans arrêt, aller à la caisse, chercher des trucs, je t'assure on arrive à la fin de la journée, moi je suis rompue. Tu as pas fini de poser tes fesses que l'autre veut un paquet, il te fait chercher une lettre recommandée. Monter, descendre (de sa chaise), ça fatigue.* »

L'analyse du travail indique une gestion différenciée de l'approvisionnement pour diminuer les déplacements chez les guichetiers âgés novices (dans les déplacements choisis) et chez les guichetiers expérimentés (associé à un déplacement obligatoire). On peut donc supposer que l'évitement des déplacements n'est pas seulement lié à une recherche de moindre sollicitation des capacités physiques déclinantes avec l'âge. En effet, les guichetiers expérimentés, jeunes ou âgés, ont évoqué lors des entretiens que les régulations des situations critiques par la gestion des déplacements visent à gagner du temps.

Cette stratégie serait multifonctionnelle, liée à une connaissance à la fois du travail et de ses propres difficultés physiques.

Guichetière âgée expérimentée (Op7) : « *J'évite de me déplacer, j'aime avoir tout sous la main. Je vais pas me déplacer à chaque fois pour aller chercher un imprimé. Il faut que tout soit là. Là aussi c'est un gain de temps. On gagne du temps aussi comme ça, au lieu de se déplacer à chaque fois, aller courir à droite, à gauche, aller chercher un imprimé. Bon si c'est pour aller chercher un paquet, là je suis obligée de me déplacer. Mais il y a des mouvements inutiles, que je trouve inutile. Il y a des trucs inutiles si à chaque fois il faut se lever pour aller chercher des imprimés alors qu'on peut l'avoir sous la main* »

- La combinaison de déplacement obligatoire et d'approvisionnement montre que les guichetiers âgés et jeunes expérimentés, lorsqu'ils se déplacent à la caisse pour un produit spécial demandé par le client, en profitent pour se réapprovisionner en argent avant d'en avoir besoin au guichet. Le champ d'action couvert par les déplacements est donc plus large avec l'expérience.

Guichetière âgée expérimentée (Op 14) : « *moi je vais volontier prendre des enveloppes de réexpédition quand je dois passer un fax ou prendre de l'argent à la caisse, quand je vais faire signer un chèque au caissier* »

Pour les guichetiers âgés expérimentés, le compromis évoqué se fait entre gérer les contraintes du système, se préserver de la fatigue et éviter de rompre le dialogue avec le client. Les guichetiers jeunes cherchent également à concilier production et efficacité, mais n'y intègrent pas la dimension du client. La diminution des déplacements relève donc de stratégies multifonctionnelles diversifiées selon l'âge et/ou l'expérience combinée. Les stratégies des guichetiers âgés expérimentés couvrent un objectif plus étendu de gestion de l'activité (système-soi-client) que les autres guichetiers (système-soi).

## **2.2. Le réordonnancement des opérations en raison des défauts des outils : compenser les difficultés d'utilisation des instruments et des artefacts par une gestion temporelle des activités**

Quatre situations critiques serviront d'exemples de difficultés dans l'utilisabilité de l'ordinateur et de l'imprimante, pour montrer les stratégies d'anticipation des guichetiers âgés expérimentés :

- traitement global de plusieurs demandes du client,
- interroger le solde avant le retrait pour les allocations,
- recherche de rapidité sur la durée de l'impression,
- reporter une opération à plus tard

### **2.2.1. Une évaluation du fonctionnement de l'ordinateur pour l'ajuster aux demandes du client**

#### **• Traitement massif des demandes :**

L'ordinateur offre la possibilité de faire une opération globale de plusieurs demandes du client. Mais il est recommandé par l'encadrement et lors de la formation de faire une opération après l'autre pour éviter les erreurs et répondre à l'évaluation de la production<sup>74</sup>. Les stratégies varient pour traiter plusieurs demandes du client selon l'âge et l'expérience des guichetiers (cf. tableau 27).

Les **guichetiers jeunes novices et les âgés novices** font une opération l'une après l'autre sur l'ordinateur et créent deux lots quand le client n'est pas très précis. Durant l'entretien, une guichetière âgée novice aborde cette organisation séquentielle des opérations.

---

<sup>74</sup> L'ordinateur fonctionne par lots informatiques. Ces lots sont comptabilisés en fin de journée selon le type d'opération pour évaluer la production du bureau de la Poste.

guichetière âgée novice (Op3) « oui parce qu'on peut pas tout faire à la fois. Ce sont des sources d'erreurs. On m'a toujours fait comprendre que ce sont des sources d'erreurs. Quand on fait plusieurs choses à la fois, on risque de se tromper et de provoquer des erreurs. Surtout que ce sont des chiffres, c'est des sous, c'est sérieux. De toutes les manières, on ne peut pas faire trop de choses à la fois. Et puis quand même je suis adulte ! C'est une façon de voir les choses dans le bon sens. »

Ils n'anticipent pas la demande du client. L'organisation séquentielle des demandes au coup par coup s'est construite par la formation mais aussi grâce à une métaconnaissance sur son propre fonctionnement. Il y a soumission à la règle, justifiée par la crainte de l'erreur.

GUICHETIERS JEUNES NOVICES				GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	faire l'opération			demande de retrait	reformuler la demande		
	donner argent			autre demande		expliquer le traitement global	
autre demande	faire l'opération					demander son accord	
	donner argent			Accord client	opération globale		
					donner argent		
GUICHETIERS AGÉS NOVICES				GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	faire l'opération			demande de retrait		demander si autre demande	
	donner argent			autre demande	faire opération globale		rassurer
autre demande	faire l'opération				donner argent		
	donner argent						

Tableau 27 : enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique du traitement de plusieurs demandes sur l'ordinateur selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

Les **guichetiers jeunes expérimentés et âgés expérimentés** gèrent plusieurs demandes du client en même temps et font un seul lot. Cette stratégie, qui anticipe les demandes, permet de compenser la lenteur de l'ordinateur et donc de gagner du temps. Les guichetiers prennent de l'autonomie par rapport aux règles et sont dans une gestion temporelle des activités plus globale que séquentielle.

- **Interroger le solde avant retrait d'allocations**

Interroger le solde avant retrait est une réponse technique et relationnelle (cf. chapitre 12, tableau 41), ayant pour but d'éviter de s'engager dans un retrait alors que l'allocation n'a pas été versée.

Les *guichetiers jeunes novices et âgés novices* n'interrogent pas le solde avant retrait. Ils commencent l'opération de retrait et se rendent compte une fois engagé, que l'opération n'est pas possible du fait d'un solde insuffisant. Ils annulent alors l'opération sur l'ordinateur.

Les *guichetiers jeunes expérimentés* s'engagent eux aussi dans un retrait alors que le client est non solvable.

Les *guichetiers âgés expérimentés* interrogent le solde du compte livret avant de faire l'opération de retrait. Ainsi ils peuvent dire au client que l'argent n'est pas arrivé, et ne s'engagent pas dans l'opération. Cette stratégie relève d'un compromis entre informer et rassurer le client, et gagner du temps. Il s'agit d'une stratégie multifonctionnelle développée avec l'âge et l'expérience. Outre les aspects relationnels, ces guichetiers ont expliqué lors de l'entretien que la construction de cette stratégie repose sur une connaissance de l'utilisation de l'ordinateur.

Ces résultats montrent une extension du champ.

### 2.2.2 Compenser la durée de l'impression par une réorganisation de la procédure

La procédure définit l'enchaînement des actions que doit réaliser le guichetier pour une opération de retrait : imprimer le livret, imprimer le bordereau, faire signer, décrire la pièce d'identité, donner l'argent. Or le temps de l'impression est important (cf. chapitre 3). L'hypothèse est que le guichetier avec l'expérience réorganise la procédure pour gagner du temps (cf. chapitre 5)

Les guichetiers développent des stratégies pour compenser (cf. tableau 28) la lenteur d'impression par un aménagement de la succession des étapes dans la procédure de retrait.

Les *guichetiers jeunes novices et âgés novices* appliquent les étapes de la procédure dans l'ordre, tandis que les guichetiers jeunes expérimentés et âgés expérimentés ont mis au point des stratégies ayant pour objectif de gagner du temps sur les contraintes techniques.

Les **guichetiers jeunes expérimentés** signent le livret et le tamponnent pendant que le bordereau passe dans l'imprimante et avant même de passer le livret. Ils inversent l'application de la procédure (bordereau-livret) et passent le livret plus tard.

#### GUICHETIERS NOVICES JEUNES ET AGÉS

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	faire signer le client		
le client signe le bordereau	passer le livret dans l'imprimante, le bordereau		regarder le client en attendant
le client s'impatiente	décrire la pièce d'identité	énoncer les contraintes de la tâche	
	donner l'argent		

#### GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	faire signer le client		
le client signe le bordereau	passer le bordereau dans l'imprimante		
	signer le livret et le tamponner		
	passer le livret dans l'imprimante		
	décrire la pièce d'identité		
	donner l'argent		

#### GUICHETIER AGÉ MOYENNEMENT EXPERIMENTÉ

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	faire signer le client		
le client signe	passer le livret dans l'imprimante		
	décrire la pièce d'identité sur le bordereau		
	passer le bordereau dans l'imprimante		
	signer et tamponner le livret		
	donner argent		

#### GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	passer le livret dans l'imprimante		
	préparer argent		
le client signe le bordereau	vérifier la pièce d'identité		
	passer le bordereau dans l'imprimante		
	compter l'argent devant le client		

Tableau 28 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique concernant la durée de l'impression et l'application de la procédure selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

Une **guichetière âgée moyennement expérimentée** (Op5), du bureau de banlieue, décrit la pièce d'identité sur le bordereau pendant que le livret passe dans l'imprimante.

Op5 : « C'est pour gagner un maximum de temps, que les gens attendent le moins possible. Donc ce que je cherche c'est pendant une opération manuelle, il y a la machine qui en fait une autre. Comme j'ai travaillé en usine, j'ai appris à faire certaines choses beaucoup plus vite. Donc automatiquement ça c'est des choses qu'on a appris en usine, on les reproduit après. C'est pas le même travail, mais on repense. Tant que moi je ne connais pas le travail, il faut que je le décortique à fond. D'abord je cherche à savoir au départ comment il se fait. Après une fois que je connais bien ce travail, je cherche ma vitesse. Au départ non je ne cherche pas la vitesse parce qu'en la cherchant dès le départ de toute façon on se plante. Quand on est allé en usine, c'est un dressage je veux dire. Donc on nous a appris certaines choses. Une fois qu'on les sait, on les réadapte ailleurs. »

Ici l'expérience n'apparaît pas seulement liée au poste de travail. La guichetière a transféré des enseignements de sa situation de travail antérieure sur la machine et des acquis professionnels en adaptant à son nouvel emploi une méthode d'apprentissage acquise antérieurement.

Les **guichetiers âgés expérimentés** comptent l'argent devant le client pendant que le bordereau de retrait passe dans l'imprimante. Ils ne décrivent pas la pièce d'identité.

Op7 : « là vous voyez que pendant l'opération, là encore c'est une habitude que j'ai comme ça. Pendant que l'opération se fait moi je donne déjà l'argent au client. Alors que normalement, enfin dans les normes, il faut finir l'opération jusqu'au bout et après on sert, on donne l'argent au client. On a l'opération terminée, on a le montant à l'écran, on paye le client. Moi à mon avis pour aller plus vite pendant que l'opération passe dans la machine moi je paye le client. »

Les régulations temporelles évoluent avec l'expérience acquise.

### 2.3. Le réordonnancement des opérations en fonction de la file d'attente : réduire la pression temporelle par le report d'activité et le contournement des règles

En dehors du fait de ne pas contrôler le client quand la file d'attente est moyenne (cf. chapitre 10, §1.1.), diverses régulations temporelles ont été constatées.

#### 2.3.1. Reporter une opération à plus tard, délester

Une autre régulation temporelle concerne les stratégies de gestion de la file d'attente.

##### GUICHETIERS JEUNES NOVICES

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
file attente grande	s'occuper d'un client après l'autre		

##### GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
file grande	mettre l'opération sur le côté		
prendre le client suivant	faire l'opération du client		
file attente petite	faire l'opération délestée		demandeur au client d'attendre

GUICHETIERS AGÉS NOVICES				GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
file attente grande	s'occuper d'un client après l'autre			file grande	mettre opération sur le côté	informer le client	rassurer dire client connu
				prendre le client suivant	faire opération du client		
				nouveau client ayant à remplir un document file attente grande	faire opération délestée		

Tableau 29 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique faire un client après l'autre et file grande selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

Les guichetiers peuvent être amenés à mettre de côté une opération et à la faire plus tard pour gérer la file d'attente et répondre au conflit entre « aller vite » et les modalités d'application de la procédure (s'occuper d'un client après l'autre). La réponse à la demande du client est immédiate mais l'opération est réalisée plus tard. Diverses stratégies selon l'âge et l'expérience ont été analysées concernant le type d'opérations mises en attente et la manière de les traiter (cf. tableau 29).

Les **guichetiers jeunes et âgés, novices**, ne mettent pas d'opérations sur le côté. Le traitement reste séquentiel des opérations comme décrit précédemment.

Les **guichetiers jeunes expérimentés** finissent l'opération mise en attente, quand la file est petite, en demandant au client de patienter. Quand la file d'attente est dense pendant longtemps, ils peuvent se laisser déborder. En effet, ils cumulent plusieurs opérations sur le côté de leur plan de travail et ne se rappellent plus très bien ce qu'ils ont fait.

Les **guichetiers âgés expérimentés** développent des stratégies visant un compromis entre la maîtrise temporelle et l'évitement des erreurs. Ces guichetiers réalisent l'opération mise en attente quand il y a moins de monde dans la file d'attente ou quand le client a quelque chose à faire. Ou bien, quand ces occasions ne se présentent pas, ils ferment leur guichet, au bout d'un certain temps. Du côté du système, cette stratégie vise à éviter les erreurs. Elle repose sur une durée de mémorisation acceptable. La plupart du temps, ils ne mettent pas sur le côté une opération financière, ou bien c'est qu'ils l'ont déjà enregistrée sur l'ordinateur. Ils mettent sur le côté des imprimés ou des avis à ranger qu'ils feront lors d'un déplacement nécessaire à la caisse. Cette stratégie de mettre uniquement « l'administratif » sur le côté, et non le « financier », qui modifie

leur gestion des erreurs du système, relève d'une recherche conjointe d'efficacité et d'efficacité.

### 2.3.2. Remplir les chèques à la place du client quand la file est grande

La règle est que le client doit remplir les remises de chèque. Or la file d'attente peut être longue et l'application de cette règle provoque une situation critique.

Les **guichetiers jeunes novices** et les **âgés novices** ne remplissent pas à la place du client (cf. tableau 30), même si la file d'attente est grande (plus de dix personnes).

Les **guichetiers jeunes expérimentés** remplissent à la place du client, que la file soit grande ou petite. L'objectif de cette stratégie est d'aller vite.

GUICHETIERS JEUNES NOVICES				GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande non préparée	donner imprimé à remplir	expliquer	aider	demande non préparée		réélaborer règle (remplir à la place du client)	
				le client signe la remise	faire l'opération	donner des imprimés à long terme	
						énoncer la règle	
GUICHETIERS AGÉS NOVICES				GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande non préparée	donner imprimer à remplir	expliquer	proposer d'aider	demande non préparée	donner des imprimés	expliquer	
		énoncer la règle		le client a des difficultés à remplir		réélaborer la règle (remplir à sa place)	

Tableau 30 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique remise de chèque selon l'âge et l'expérience des guichetiers

Les **guichetiers âgés expérimentés** laissent tantôt le client remplir, tantôt ils écrivent à leur place quelle que soit la file d'attente. Cette stratégie vise à un compromis entre aller vite et faire coopérer le client (nous y reviendrons).

La gestion temporelle évolue d'une meilleure prise en compte des contraintes du système vers la prise en compte du comportement du client dans la réalisation de la tâche.

## 3. Evolutions de la gestion des marges de manoeuvre autorisées par le collectif de travail en province

L'objectif de ce paragraphe est d'explorer la manière dont les guichetiers mettent en oeuvre des régulations collectives. En effet, la relation avec autrui se modifie avec l'expérience (cf. chapitre 5), se rapportant davantage à une extension du champ pris en compte et une extension du champ temporel dans la relation avec les collègues de travail. Nous chercherons donc à montrer que les régulations collectives ne sont pas utilisées de la même manière selon l'âge et l'expérience : des stratégies plus étendues sont mises en oeuvre par les âgés expérimentés. Pour cela, il s'agira principalement des régulations individuelles dans le bureau en province, à cause de régulations collectives plus nombreuses dans ce bureau (cf. partie 4). Nous n'avons donc pas de guichetiers âgés novices dans ce cas. Pour décrire ces résultats, nous présenterons sous la forme de tableaux, suivis de commentaires les différences de stratégies selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

### 3.1. De la co-action à la collaboration intermétier : une gestion plus globale du système et des relations aux collègues

#### 3.1.1. Se déplacer sur les casiers des facteurs

Guichetiers jeunes novices	Guichetiers jeunes expérimentés	Guichetiers âgés expérimentés
Indiquer au client les moyens de se mettre en contact avec le facteur	Demander de l'aide aux collègues. Mettre un mot au facteur.	Expliquer au client la situation du facteur remplaçant. Ranger les lettres mal classées et les remettre dans le casier correspondant à la tournée du facteur concerné

*Tableau 31 : Stratégies individuelles concernant les régulations collectives espace guichet-facteur selon l'âge et l'expérience des guichetiers*

Lors des entretiens, les guichetiers âgés expérimentés nous ont confirmé que le suivi des réclamations s'inscrit dans une dimension collective du travail, qui dépasse l'équipe des guichetiers et prend en compte l'ensemble des métiers du bureau de Poste. L'objectif pour eux est de donner une bonne image de la Poste. En effet, de cette manière, les guichetiers gèrent les situations de réclamations, et ils facilitent indirectement la gestion de la file d'attente. Parce que ce sont justement ces situations qui prennent beaucoup de temps. Mais il s'agit de pallier aussi le manque d'objectifs communs pour les facteurs roulants, non rattachés au bureau de Poste. Cette régulation individuelle permet d'assurer l'efficacité du système, mais aussi de participer à l'élaboration du collectif de travail.

#### 3.1.2. Collaborer au départ du courrier

Guichetiers jeunes novices	Guichetiers jeunes expérimentés	Guichetiers âgés expérimentés
Ne pas ramener le bac à l'employé chargé du départ du courrier.	Ramener le bac quand la chef d'équipe ou un collègue leur demande.	Ramener le bac avant le départ du courrier. Ranger les lettres à l'arrière quand il n'y a pas de file d'attente en collaborant avec l'employé.

Tableau 32 : Stratégies individuelles concernant les régulations collectives guichet-départ courrier selon l'âge et l'expérience des guichetiers

La collaboration avec d'autres métiers du bureau semble dépendante d'un effet de l'expérience. Les guichetiers âgés expérimentés sont dans une gestion plus étendue du système et des relations avec les collègues. En entretien, nous les avons interrogés sur cette collaboration avec l'employé chargé du départ du courrier. Elle repose sur une valeur partagée de solidarité : « *Il n'y a pas de raisons qu'on ne soit pas solidaire.* ». Ils anticipent l'aide. Les jeunes expérimentés sont capables de collaborer mais ils ont besoin des collègues pour le faire. Ceci peut s'interpréter de deux façons : soit ils n'anticipent pas, soit ils sont dépendants de leurs collègues de travail. Nous n'avons pas abordé cet aspect en entretien pour y répondre, mais les résultats suivants permettront d'affirmer qu'il y a une dépendance aux collègues.

Les guichetiers jeunes novices sont plus dans une co-action vis-à-vis du facteur, tandis que les jeunes expérimentés sont plus dans une collaboration. Les guichetiers âgés expérimentés sont davantage dans une gestion globale de l'activité puisqu'ils vont jusqu'à gérer un dysfonctionnement propre au facteur remplaçant. Cette stratégie s'inscrit dans une anticipation de situations de réclamation à l'avenir au guichet.

### 3.2. Evolutions des régulations intra-équipe en fonction de la file d'attente

#### 3.2.1. Choix du moment de la pause

Guichetiers jeunes novices	Guichetiers jeunes expérimentés	Guichetiers âgés expérimentés
de 1 à 2 pauses	de 1 à 2 pauses	de 0 à 1 pause
durée de 4 à 26 minutes	durée de 4 à 26 minutes	de 15 à 18 minutes
quand la file d'attente est moyenne, petite ou nulle	quand la file d'attente est moyenne, petite ou nulle	quand la file d'attente est petite ou nulle
pas de compromis : se restaurer uniquement	compromis entre : - se restaurer - diminuer la fatigue - être en forme pour vendre	compromis entre : - se restaurer - être en forme pour éviter les erreurs - gérer la file d'attente

Tableau 33 : Stratégies individuelles concernant les régulations collectives de la pause selon l'âge et l'expérience des guichetiers

Dans le bureau en province, la gestion collective du moment de la pause varie selon l'âge et l'ancienneté des guichetiers (cf. tableau 33).

Les guichetiers âgés expérimentés sont dans une gestion de la durée de la pause moins étendue dans le temps et davantage en rapport avec une gestion de la file d'attente. Parfois, ils ne prennent pas de pauses. Ceci semble confirmer que le besoin collectif passe avant le besoin individuel. Les guichetiers jeunes, expérimentés ou novices, font plusieurs pauses de courtes durées même quand la file est moyenne. Le besoin individuel passe ici avant le besoin collectif.

Cette organisation collective d'une flexibilité du moment de la pause permet à chacun de mettre en oeuvre des régulations individuelles en fonction de l'âge et de l'expérience. Ces régulations individuelles, inscrites dans l'organisation collective, permettent à chacun, en fonction de ses besoins de compenser les perturbations relatives à la pression de la file d'attente et aux objectifs de production. Elle correspond à des compromis différents selon l'âge et l'expérience. Pour les âgés expérimentés, il s'agit d'un compromis entre se restaurer, diminuer la fatigue, gérer la file d'attente, tandis que pour les jeunes expérimentés le compromis se situe entre se restaurer, diminuer la fatigue, et être en condition pour vendre. Cette organisation souple de la pause dans le bureau en province permet la mise en oeuvre de régulations individuelles ne poursuivant pas les mêmes objectifs de travail, en fonction des ressources de chacun. Ces régulations individuelles permettent alors, à leur tour, de répondre à un objectif de production (vendre, éviter les erreurs) plus collectif.

### 3.2.2. Des stratégies pour aller et venir à la cabine

Guichetiers jeunes novices	Guichetiers jeunes expérimentés	Guichetiers âgés expérimentés
Dans le cadre horaire prescrit	Quand il n'y a pas de file d'attente (une fois). Attendre qu'un collègue les appelle pour revenir au guichet Compromis entre : - changer d'activité, faire autre chose - être détendue dans les relations avec les clients	Quand la file est nulle, petite et moyenne (une à deux fois) Anticiper le moment de revenir au guichet, avant que la file soit grande, par des points de repères dans l'espace de travail pour estimer la longueur de la file. Amener du travail de la cabine au guichet et le faire quand il n'y a pas de file d'attente.

*Tableau 34 : Stratégies individuelles concernant les régulations collectives des allers et venus en cabine selon l'âge et l'expérience des guichetiers*

La stratégie de gestion temporelle de la cabine en fonction de la file d'attente, chez les guichetiers âgés expérimentés, pourrait s'interpréter comme une manière d'éviter les

situations trop dégradées (comme celles relatives aux guichetiers jeunes où les collègues les interpellent). D'autre part, l'âge et l'expérience permettent de mieux gérer la polyvalence (organisation de l'inter-fonction). En effet, les guichetiers sont capables de réaliser le travail en même temps que le guichet. En entretien, les guichetiers ont exprimé l'objectif de ces régulations individuelles concernant la polyvalence guichet-cabine. Par exemple,

Guichetière âgée expérimentée (Op14) : « Ça fait pas beaucoup mais c'est toujours ça de gagné. »

Avancer sur le travail en cabine, vise essentiellement un objectif de production. La manière dont les possibilités de régulations collectives sont investies par les guichetiers âgés expérimentés, serait plus en lien avec la gestion temporelle de l'activité que chez les jeunes expérimentés.

### 3.3. Gérer des tâches interférentes

#### 3.3.1. Rangement des paquets et des imprimés

<b>Guichetiers jeunes novices les deux bureaux</b>	<b>Guichetiers jeunes expérimentés bureau en province</b>	<b>Guichetiers âgés novices bureau en banlieue</b>	<b>Guichetiers âgés expérimentés les deux bureaux</b>
Ne pas ranger les paquets et les imprimés Se tenir au courant des notes d'information sur les ventes	Commencer à ranger Quand la file augmente, demander de l'aide à l'encadrement	Ne pas ranger les paquets et les imprimés Demander des renseignements aux collègues sur l'utilisation de l'ordinateur et sur l'application des procédures	Rangement des paquets et imprimés simultanément à une recherche d'information Classer et ranger le plan de travail. Se réapprovisionner en imprimés.

Tableau 35 : Stratégies individuelles concernant les régulations collectives de rangement des paquets et des imprimés selon l'âge et l'expérience des guichetiers

Dans ce cas, des données sont disponibles sur les guichetiers de banlieue et de province. Les guichetiers âgés novices, présents uniquement en banlieue, sont dans une demande d'aide technique. Les régulations individuelles des guichetiers jeunes expérimentés sont rendues possibles par la co-action entre les guichetiers et l'encadrement. Les guichetiers âgés expérimentés ne procèdent pas de la même façon. Le rangement à l'arrière se réalise simultanément à une recherche de paquets ou d'imprimés et dans le temps de la transaction avec le client. L'âge et l'expérience combinés conduisent à une relation différente avec l'encadrement (pas de collaboration) et à une gestion du système plus en lien avec l'action.

#### 3.3.2. Gérer des réclamations

Résoudre un problème du client quand il n'y a pas de file d'attente, prend différentes formes selon l'expérience des guichetiers.

Guichetiers jeunes novices	Guichetiers jeunes expérimentés	Guichetiers âgés expérimentés
Passer le relais à la chef d'équipe (aide)	Reporter le problème à plus tard (collaboration client). Coopération avec l'encadrement	Régler le problème seul jusqu'à son terme; Compromis : - gestion du temps - relation au client

Tableau 36 : Stratégies individuelles concernant les régulations collectives des réclamations client selon l'âge et l'expérience des guichetiers

Il s'agit d'une régulation de la situation-problème du client en fonction de la file d'attente. La stratégie des guichetiers jeunes expérimentés consiste à résoudre immédiatement le problème du client en collaborant avec l'encadrement. Par exemple, le guichetier s'occupe du client, mais il demande à la chef d'équipe de téléphoner au centre de chèques postaux pour comprendre le problème. Après quoi, le guichetier se charge de la résolution de problème avec le client. Dans ce cas, la gestion du problème d'un client est possible pour ce guichetier, bien que la file d'attente augmente, parce que l'encadrement prend temporairement le relais, concernant la recherche d'information. Les guichetiers ont confirmé, lors des entretiens, que la gestion des problèmes du client en fonction de la file d'attente est rendue possible par ce travail collectif. Par exemple,

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : « Là je perds un peu de temps mais à long terme à mon avis j'en gagne. (...) c'est bien aussi que le guichetier présent s'occupe directement du problème du client. D'abord il est au courant mais ça pose des problèmes au guichet d'aller derrière, la file d'attente s'accumule. Après c'est du coup par coup, voire même tu commences à t'en occuper et tu refiles le « bébé » à quelqu'un. »

Dans les cas où la file augmente mais que l'encadrement n'est pas présent, les guichetiers jeunes expérimentés demandent au client sa collaboration. Ils font participer le client dans la régulation collective. Par exemple, l'op 12 reçoit une cliente avec une carte abîmée. La file est moyenne. Il dit à la cliente « faites-y moi penser la prochaine fois ».

Pour les guichetiers âgés expérimentés, on retrouve cette stratégie de résolution du problème du client lorsque la file d'attente est nulle ou petite. Mais celle-ci ne s'inscrit pas dans la même dynamique temporelle et de relation avec l'encadrement. Les guichetiers âgés expérimentés règlent le problème directement en téléphonant eux-mêmes au centre de chèques postaux. Quand la file est moyenne ou grande, ils règlent le problème en dehors de la transaction, sans demander à l'encadrement d'y collaborer, ni au client de revenir. Par exemple, prendre la réclamation du client, s'en occuper quand il y a moins de monde et ensuite rappeler le client par téléphone pour l'informer.

L'objectif poursuivi est de pouvoir résoudre seul une situation-problème jusqu'à son terme. Lors des entretiens, les guichetiers ont confirmé que cette régulation vise un objectif de relation de service avec le client. Par exemple

Une guichetière âgée expérimentée (Op16) : *« Moi ça me donne une satisfaction aussi de pouvoir renseigner. On n'est pas là que pour vendre des enveloppes timbrées ! »*

L'âge et l'expérience permettent de gérer de façon simultanée la file d'attente (contraintes du contexte) et un suivi personnalisé du client (relation de service). Alors que les autres guichetiers fonctionneraient plus au coup par coup, en cherchant un compromis entre gestion du temps et du client, grâce à la collaboration de l'encadrement ou du client lui-même.

Le travail collectif existerait surtout parce que la mise en oeuvre de régulations individuelles de ce type pourrait avoir des conséquences positives pour les collègues qui n'auront pas à gérer le problème plus tard. Ainsi les régulations individuelles semblent donner les moyens d'existence à un collectif de travail (le problème est résolu quand « il n'y a pas de file d'attente »).

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## Chapitre 12

# Compenser les perturbations relatives à un flou des règles par des initiatives vis-à-vis du client

Le pôle relationnel des activités des guichetiers fait l'objet de missions, ne précisant pas les procédures et les moyens à mettre en oeuvre pour arriver au but. La gestion de la relation avec le client par rapport aux règles n'est pas précisée par l'encadrement et est laissée à la discrétion des guichetiers. Le conflit peut se décrire comme la difficulté qu'ont les guichetiers à poursuivre leurs objectifs tout en ayant à « vivre » des relations singulières avec le client (chapitre 3). Par hypothèse, ces marges de manoeuvre relativement importantes laissées aux agents devraient être investies de manières différentes avec l'âge et l'expérience (chapitre 5) du fait d'une possible extension du champ, des préoccupations prises en compte, d'une modification de l'attitude vis-à-vis du client et du rôle qui lui est attribué au cours des transactions. Nous montrerons comment leurs modalités se différencient sur le pôle relationnel (§1) et dans les interactions entre logiques contractuelle et relationnelle (§2) en fonction de l'âge et de l'expérience.

### 1. Le pôle relationnel : diagnostic d'accueil du client

#### 1.1. La connaissance du client

##### 1.1.1. Une relation personnalisée fondée sur la construction d'une « connaissance » du client

La règle est que les guichetiers doivent accueillir les clients avec la méthode BRASMA, qui ne tient pas compte de leur diversité, ni de la connaissance qu'ils en ont. Or le client peut être connu et s'attendre à un accueil plus personnalisé. L'hypothèse est que les guichetiers gèrent, différemment selon leur âge et leur expérience, ce risque de conflit entre application de la consigne et attente du client.

- Les guichetiers expérimentés, par leurs rencontres répétées avec certains clients, finissent par les « connaître ». Pour l'un, tel client a un compte au bureau de la Poste et vient régulièrement faire des retraits. Pour l'autre, tel client vient payer ses factures de téléphone en TIP. Les manières de « connaître » le client, et ce qu'il vient faire, sont nombreuses.

Par exemple, un guichetier jeune expérimenté (Op12) sait que le Monsieur en attente dans la file d'attente avec plusieurs mandats à la main travaille pour l'office d'HLM. Une guichetière âgée expérimentée (Op14) sait que le Monsieur qui verse beaucoup de pièces de monnaie est de la paroisse.

Guichetière âgée expérimentée (Op6) : *« au bout de 6 mois on arrive à en connaître. Il faut à peu près 6 mois pour connaître les clients parce qu'au début on regarde pas trop, on est tellement attentionné à tout ce qu'on fait. Mais enfin au bout de 6 mois quand on commence à être à l'aise au guichet, on reconnaît les gens sans problème. »*

Il semble que la maîtrise du travail (technique et contractuel) soit un préalable pour se préoccuper de la relation avec les clients. Le guichetier peut alors développer une relation personnalisée.

- Au fil du temps, peut s'instaurer une relation plus « sociale » avec certains clients. Les guichetiers peuvent construire une catégorisation du client sur des indices plus fins de l'histoire de vie du client : jeune homme qui a frappé sa mère, Dame sous tutelle,... Par exemple, un guichetier jeune expérimenté (Op12) regarde sur le cahier des clients sous tutelle quand il range des papiers égarés dans le cahier-classeur et lit une lettre au sujet de cette personne.
- Par ailleurs le fait d'habiter à proximité de son lieu de travail favorise des rencontres avec les clients en dehors du bureau, et facilite la construction d'une relation personnalisée avec le client.

### 1.1.2. Diagnostic opératif du client pour gérer le fonctionnement des outils de travail et pour ne pas appliquer les règles

L'expérience permet trois niveaux de diagnostic du client, opératif pour les non-applications des règles :

- perception de signes extérieurs- connaissance du client- évaluation du comportement de coopération. Nous reprendrons deux situations critiques « traitement massif de l'information sur l'ordinateur » et « contrôler la pièce d'identité pour tout retrait » pour décrire ces niveaux de construction de diagnostic selon l'âge et l'expérience.

Quantitativement, les âgés expérimentés sont davantage dans des non-applications des règles (OR=1.49,  $p=0.07$ ) que les jeunes novices (cf. tableau 37). Ce résultat est plus significatif pour les guichetiers âgés expérimentés du bureau de province (OR=1.98,  $p=0.04$ ) (cf. annexe 11). Cette stratégie liée à l'expérience reposerait sur la construction de diagnostics opératifs du client (chapitre 5). La non-application des règles est évidemment beaucoup plus fréquente quand le client est connu (OR=3.59,  $p=0,0001$ ). Ces résultats tendent à démontrer chez les âgés expérimentés surtout, la construction d'une connaissance du client qui autorise à réélaborer les règles.

Facteur (référence)	non-application des règles (oui, n'applique pas au moins une fois la réglementation de la Poste)	
	Odds ratio	Degré de significativité
Age (jeune novice)	1	1
jeune expérimenté	1.22	0.4
âgé novice	1.06	0.8
âgé expérimenté	1.49	0.07
comportement client (non)	1	1
- connu (oui)	<b>3.59</b>	0.0001
- difficile (oui)	0.87	0.4
- coopératif (oui)	<b>0.46</b>	0.0001
- confus (oui)	0.79	0.2
Autres facteurs : file bureau type d'opérations		

Tableau 37 : Relations des facteurs étudiés avec « non-application des règles »  
Modèle de régression logistique (366 transactions)

#### - Diagnostic sur les signes extérieurs

Les guichetiers âgés expérimentés anticipent davantage la demande du client pour répondre au fonctionnement massif de l'ordinateur, avec l'objectif de gagner du temps. Pour cela, ils évaluent la demande du client à partir de signes extérieurs.

Guichetier âgé expérimenté (Op7) : « oui parce que je vois, je sais. « C'est quoi c'est 3 frs qui sont préparés là ? », c'est pour un timbre c'est sûr. » Ou alors je crois que s'il fait un retrait et qu'il a en main un TIP ou quelque chose à payer, je lui demande « Est-ce qu'il veut payer la facture là ! ». Déjà je sais qu'il ne faut pas que j'annule et que je clôture mon lot parce qu'il y aura une opération à déduire. »

A partir de ce diagnostic ils stimulent le client à formuler ces autres demandes Par exemple, « et après ? », « il n'y a que ça ? ». Nous retrouvons également ce diagnostic sur les signes extérieurs pour choisir un tarif d'envoi du courrier (pôle commercial) en fonction du besoin du client. Par exemple, le client a 11 francs dans la main, il veut envoyer son courrier au tarif lettre (op16).

- *Diagnostic sur la connaissance du client*

Les cas de connaissance du client sont nombreux et ils permettent de construire une relation d'accueil. Cependant cette connaissance est aussi opérationnelle pour la non-application des règles. (cf. tableau 38). Avec l'expérience, la connaissance du client se fonde sur des critères plus fins (histoire de la personne). Ce qui nous intéresse, c'est de comprendre comment cette connaissance est utilisée pour ajuster les règles.

	jeunes novices	jeunes expérimentés	âgés novices	âgés expérimentés
critères de non-application des règles de contrôle du client	- connaissance du client par le guichetier ou par les collègues	- connu par soi ou par les collègues	- connu par soi - typologie de client (personne âgée)	- connu par soi

Tableau 38 : Connaissance des clients pour ne pas appliquer les règles selon l'âge et l'expérience des guichetiers

Les **guichetiers jeunes novices et jeunes expérimentés** se basent davantage sur une connaissance par les collègues plus expérimentés.

Les **guichetiers âgés novices et âgés expérimentés** n'appliquent pas les règles uniquement à partir de leur propre connaissance du client. L'âge semble faciliter la prise en compte du client par une connaissance plus précise des relations sociales et humaines (typologie de client). Cependant avec l'expérience un nouveau critère apparaît pertinent pour décider d'appliquer les règles : le doute de sa connaissance. En effet on trouve ce résultat chez les guichetiers jeunes expérimentés et âgés expérimentés. Par exemple,

Guichetière jeune expérimentée (Op10) : « *Si on a un peu de mémoire visuelle, les gens on les retient. Si j'ai un doute soit je demande au guichetier d'à côté, soit je leur demande la pièce d'identité, si je suis vraiment toute seule.* »

Guichetière âgée expérimentée (Op14) : « *Et puis quand tu as un doute. S'il a une tête patibulaire. Même s'il paraît bien sympathique, il vaut mieux prendre ses précautions.* »

- *diagnostic sur le comportement de collaboration du client*

Cependant le diagnostic des guichetiers âgés expérimentés porte davantage sur la potentialité de coopération du client.

Guichetière âgée expérimentée (Op7) : « *le client vient pour plusieurs choses. Il est pressé, il est embrouillé. Il faut répondre tout de suite à sa demande, pas le temps de l'écouter. C'est sa façon de déballer. Déjà dans la file d'attente, il n'a pas préparé ses affaires. On n'est pas sorti de l'auberge avec ce type de client. Il fait perdre du temps. Il est indécis, il ne sait pas ce qu'il veut. Le client derrière est en train d'attendre et on peut pas lui dire de se dépêcher. Ça dépend si le client est rapide ou lent.* »

Quantitativement, les clients développent des prises de paroles différenciées selon la file d'attente (cf tableau 18, introduction partie 5). Leur nombre est moins élevé quand la file

est grande. Les Odds ratio et leur significativité mettent en évidence leur diminution en fonction de l'augmentation de la file d'attente (référence pas de file, file petite OR=0.8, p=0.3, moyenne OR=0.7, p=0.1, grande OR=0.6, p= 0.06). Lors de l'exposé de ce résultat aux guichetiers, ils avaient conscience de ce comportement « coopératif » du client et se disaient capables de désigner les clients qui freinent cette régulation.

Lorsque le client est coopérant (cf. tableau 37), les guichetiers appliquent plus les règles (OR=0.46, p=0.0001). Ceci s'explique facilement : le client coopérant donne ses papiers d'identité avec son chéquier, ou sa carte pour faire un retrait, d'où un comportement du client facilitant l'application des règles. Par contre, les variables « client difficile », « client confus » n'apportent pas de lien significatif avec les non-applications des règles.

Ces résultats indiquent que la non-application des règles correspond à une stratégie des guichetiers basée sur la gestion de la connaissance du client et un type de comportement, celui de coopération. La non-application des règles n'apparaît donc pas comme une stratégie visant à gérer les comportements conflictuels avec le client (client difficile, client confus). L'analyse de stratégies de réélaboration des règles, construites sur la base d'un diagnostic sur la connaissance du client et sur son comportement, permet de renforcer ce résultat. Par exemple, des méta-outils cognitifs et fonctionnels ont été créés également par les jeunes expérimentés au sujet de la réélaboration de la règle d'identité pour les opérations de retrait. En effet, sur le bordereau SF35, ils inscrivent des codes SVF « signature vérifiée », C « client connu », IV « identité vérifiée ».

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : *« c'est des petits signes à moi. En fait je reprends les sigles de Khéops. Je sais que si j'ai mis IV, c'est que j'ai vérifié la pièce d'identité. Alors ça prouve rien, mais moi je sais que je l'ai vérifiée. »*

Les guichetiers âgés expérimentés n'ont pas mis au point de méta-outils comme les jeunes expérimentés. Mais ils sont capables de se rappeler ce qu'ils ont fait avec le nom du client ou son numéro de compte si le client est connu.

## **1.2. La différenciation de l'accueil**

### **1.2.1. Modulation de la manière et du ton pour dire bonjour au client connu**

Les **guichetiers jeunes novices** utilisent la méthode Brasma avec les clients connus et non connus (cf. tableau 39). Il existe une synchronisation de formule de politesse<sup>75</sup>. Mais ils entretiennent aussi une bonne relation avec les clients connus. Par exemple,

Guichetier jeune novice (Op8) : « *je lui demande de ses nouvelles. Je vais pas faire le froid. C'est pas des longues discussions, c'est trois mots. Donc toujours un petit mot. Même avec les gens que je connais pas intimement ou que je connais comme ça de vue. Tu leur dis un petit mot gentil. Tu fais attention, tu dis bonjour. Des fois tu taquines.* »

Ces guichetiers jeunes novices s'autoprescrivent la manière d'accueillir avec le sourire à partir de leur propre expérience de client.

guichetière novice jeune (Op9) : « *Moi je sais que quand je vais aux allocs ou à la sécu, c'est vrai qu'ils font la tronche et ça me convient pas du tout. Ça me plaît pas, c'est pas très agréable. Moi je sais que j'aime pas et que j'essaye de les accueillir avec le sourire en général.* »

Cependant ces guichetiers ont conscience que cette stratégie est difficile à tenir dans le temps.

guichetière novice jeune (Op9) : « *C'est sûr que tu peux pas avoir le sourire aux lèvres toute la journée. Des fois ça va pas. Tu peux pas être aux mieux de ta personne toute la journée. Des fois tu es un peu énervé, quelque chose t'a un peu agacé. Mais dans l'ensemble je me dis, le client qui arrive après il y est pour rien. Il n'a pas à en pâtir pour quelqu'un d'autre* »

GUICHETIERS JEUNES NOVICES

manière d'accueil selon connaissance de la clientèle	technique	contractuel	relationnel
Client connu	utiliser la méthode brasma		entretenir une bonne relation
Client non connu	utiliser la méthode brasma		

GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS

manière d'accueil selon connaissance de la clientèle	technique	contractuel	relationnel
Client connu	dire bonjour		
client non connu	utiliser la méthode brasma		

GUICHETIERS AGÉS NOVICES

manière d'accueil selon connaissance de la clientèle	technique	contractuel	relationnel
Client connu	dire bonjour		
client connu personne âgée			dire bonjour avec formule de politesse
client non connu	utiliser la méthode brasma		

GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS

manière d'accueil selon connaissance de la clientèle	technique	contractuel	relationnel
client connu			ne pas dire bonjour ou clôturer la transaction avec le ton, en précisant parfois le nom de famille
client non connu			formule de politesse

Tableau 39 : Manière et ton de dire bonjour et d'utiliser la méthode Brasma avec le client plus ou moins connu selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

<sup>75</sup> Quand le client dit « bonjour », ils répondent « bonjour Monsieur » Lorsque le client dit « merci », ils répondent « merci bien ».

Les **guichetiers jeunes expérimentés** et les **guichetiers âgés novices** disent seulement « *bonjour* » au client connu. Ils appliquent la méthode BRASMA partiellement, et se rapprochent des jeunes novices. Quand ils ne connaissent pas le client, ils utilisent la méthode Brasma dans son intégralité. Lors des entretiens, ces guichetiers disent qu'il s'agit de simplifier la méthode brasma pour l'adapter aux besoins du client.

Guichetière âgée novice (Op5) : « *Si on commence à dire « **bonjour Madame** », à quelqu'un qu'on connaît bien, alors bon je ne sais pas...* »

Les **guichetiers âgés expérimentés** ne disent pas souvent bonjour au client connu. Par contre, ils clôturent la transaction très souvent par une formule de politesse. « *voilà, au revoir* ». Ils expliquent en entretien que cette manière de terminer la transaction facilite le départ du client du guichet tout en assurant un accueil poli. Même avec le client non connu, ils n'utilisent pas la méthode Brasma dans son intégralité, mais uniquement la formule de politesse.

Les guichetiers jeunes novices appliquent davantage la norme d'accueil en l'ajustant à plus de relation avec les clients connus. Avec l'expérience, les guichetiers réélaborent la méthode Brasma en fonction de leur connaissance du client. L'âge aurait un effet sur l'utilisation de la politesse en fonction d'une typologie de connaissance des clients (par exemple, personne âgée). Les guichetiers âgés expérimentés sont plus dans une non-application de la méthode BRASMA.

### 1.2.2. L'accueil des personnes âgées : anticiper les besoins de la clientèle et rendre service

L'accueil des personnes âgées ne fait pas l'objet de règles et relève de la discrétion octroyée par l'entreprise. Le conflit peut émerger de l'attente des personnes âgées et de la conception personnelle du guichetier sur leur accueil. L'hypothèse est qu'avec l'âge et l'expérience, les guichetiers prennent des initiatives et élaborent des règles pour l'accueil de ce type de client.

- *la personne âgée préfère les petites coupures lors d'un retrait d'argent.*

Les guichetiers jeunes novices et expérimentés n'anticipent pas les habitudes des personnes âgées sur les petites coupures. Les guichetiers âgés novices n'anticipent pas non plus mais demandent au client de préciser à l'avenir ce qu'ils veulent avant qu'ils leur donnent les billets. Les guichetiers âgés expérimentés anticipent le besoin de petites coupures, en lui demandant ce qu'il veut avant de donner les billets.

- *la personne âgée ne se méfie pas du public*

Les guichetiers jeunes novices et expérimentés ne mettent pas en garde les personnes âgées qui viennent de faire un gros retrait d'argent, tandis que les guichetiers âgés novices et expérimentés veillent sur la sécurité des personnes âgées, en leur faisant penser au risque de vol ou d'agressions. Par exemple, « *votre chéquier vous le rangez bien* », « *Attention de ne pas perdre votre portefeuille* ».

- *rendre service aux personnes âgées*

Une guichetière âgée expérimentée (Op 16) est reconnue par l'équipe de travail comme ayant une « fibre sociale ». Effectivement nous avons observé que certaines personnes âgées attendent dans la file d'attente pour passer à son guichet. Elle leur remplit des chèques pour le paiement de factures n'ayant aucun rapport avec une opération de la Poste. Elle dépasse le cadre de sa mission pour rendre service : « *c'est pour arranger les gens* ».

- Par ailleurs, nous avons observé d'autres situations de relations personnalisées entre un guichetier âgé, plus ou moins expérimenté, et leur client. Ces situations se caractérisent par une attente par le client que le guichet concerné se libère (par exemple, un jeune homme ayant un problème sur sa carte, une dame en situation de précarité).

Les **guichetiers âgés novices** gèrent immédiatement le besoin d'écoute sociale du client. Par exemple, une dame parle de ses difficultés de garde de sa fille suite à son divorce. La guichetière (Op5) écoute en manifestant une certaine compréhension et sensibilité par rapport à la situation. Certains vont jusqu'à privilégier ce type de relation avec le client plutôt que satisfaire leur propre besoin. Par exemple, ne pas prendre la pause.

Les **guichetiers âgés expérimentés** écoutent le client pendant la durée de la réalisation de l'activité. Mais dès qu'ils ont terminé, ils reportent l'écoute sociale à plus tard, tout en conservant une relation privilégiée avec le client. Par exemple, « *revenez me voir vendredi après-midi, je travaille* ».

Selon l'expérience, les guichetiers âgés développent des stratégies temporelles différentes pour gérer le besoin d'écoute et de relation personnelle des clients. L'expérience permettrait de connaître leurs habitudes et de mieux les gérer par rapport à la réalisation de l'activité. L'âge faciliterait la prise en compte du besoin du client.

## 2. Les interactions entre logiques relationnelle et contractuelle

### 2.1. Prendre en compte le client

2.1.1. L'écoute du client : ne pas entrer dans une communication trop personnelle

Aucune règle ne définit la manière dont le guichetier doit être à l'écoute du client.

D'après les entretiens, le conflit de buts peut se décrire comme la nécessité d'entretenir une bonne relation avec le client, en prenant le temps de l'échange, alors que la file d'attente peut être grande, qui nécessite une rapidité dans l'exécution des transactions.

Les **guichetiers jeunes novices, jeunes expérimentés, âgés novices** dialoguent plus avec les clients sur la pluie et le beau temps ou sur la sphère extra-tâche que les âgés expérimentés. En entretien, ils expliquent les motifs de cette stratégie visant la convivialité. Par exemple,

Guichetière âgée novice (Op3) : *« je crois que c'est quelque chose qui va de soi. Il y a le client qui s'amène, qui se présente. Il y a déjà le contact « bonjour », « qu'est-ce que vous voulez ? » et tout ça. Ça entraîne, ça permet de dire autre chose, de le diriger, de lui demander ce qu'il veut, de lui dire comment faire. Ça entraîne d'autres connotations, un contact beaucoup plus élargi. C'est le sens du guichetier, son parcours, de diriger et d'élargir à un contact beaucoup plus convivial. »*

Les **guichetiers âgés expérimentés**, parlent peu au client et n'entrent pas dans le détail du dialogue extra-tâche. Ce comportement pourrait s'analyser comme un symptôme d'usure dans la relation au client. Mais cette interprétation est peu probable puisque les guichetiers ont laissé entendre lors des entretiens, que cette gestion de la relation avec le client est une construction liée à l'expérience. Par exemple,

Guichetière âgée très expérimentée (Op7) : *« Je parle peu au client, et pourtant la fonction de guichetière nous oblige à parler. Je me dis, je sers les clients, je suis gentille avec les clients, un petit sourire par ci, bon parler ! Parce que même des fois où j'ai devant moi des clients très bavards, j'aime pas trop entrer dans les détails avec le client. Moi je travaille c'est tout. Allez hop ! Surtout quand il y a du monde, on n'a pas le temps de parler au client. Si des fois il y a des petits coups comme ça, un client sympa, quelqu'un qu'on connaît depuis longtemps, qui parle un peu, on peut discuter un petit peu avec les clients. Mais c'est pas moi qui vais ouvrir la conversation. Je vais dire « bon ça va ! » C'est tout. »*

Avec le temps, l'enjeu du travail ne se situe pas dans la relation au client mais dans la gestion des conditions de réalisation de l'activité (ex: parler moins quand la file est longue). L'expérience permettrait aux guichetiers de prendre une distance relationnelle avec le client comme un moyen d'assurer la production.

2.1.2. Le respect de la confidentialité comme modalité de régulation des relations de confiance avec le client

Pour donner le solde, les guichetiers doivent imprimer un bordereau. Mais cette technique est plus longue qu'une réponse orale. Pour gagner du temps, les guichetiers peuvent l'indiquer verbalement (cf. chapitre 11) mais la résonance dans la salle et la présence du public peuvent provoquer une indiscretion et une transgression de la règle du secret (cf. chapitre 3). Or le client peut attendre du guichetier une certaine discrétion quand il l'informe sur son compte. Différentes manières de dire la position avec le ton pour gérer la confidentialité ont été constatées selon l'âge et l'expérience (cf. tableau 40).

GUICHETIERS JEUNES NOVICES				GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de position	imprimer le bordereau	appliquer la règle		demande de position + file petite (personne à côté)	dire le solde	transgression règle	
	donner au client le bordereau			demande de position + file grande	imprimer le bordereau	appliquer la règle	
					donner au client le bordereau		
GUICHETIERS AGÉS NOVICES				GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de position	imprimer un bordereau	appliquer la règle		demande de position	dire la position	transgression règles	parler doucement
	donner le bordereau au client						

Tableau 40 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique dire la position selon l'âge et l'expérience des guichetiers

Lorsque le client donne un livret pour savoir le solde, les **guichetiers jeunes novices** impriment un bordereau que le client lit. Ils appliquent la règle.

Les **guichetiers jeunes expérimentés** disent souvent oralement le solde. Parfois ils l'écrivent sur un papier en fonction des circonstances. La procédure adoptée est fonction de la présence de clients dans la file d'attente. Cette stratégie s'est construite sur la base de leur expérience personnelle, en tant que client. Leur objectif en disant oralement le solde est de gagner du temps.

Guichetier jeune très expérimenté (Op12) : « Souvent ils demandent combien ils ont pour faire un retrait. C'est pour ça que tu leur réponds oralement et tu fais l'opération derrière ».

Les **guichetières âgées novices** écrivent sur la feuille qui passera dans l'imprimante. Elles la donnent pour consultation au client. L'objectif de cette stratégie est d'assurer le secret.

Op5 : « *Oh non c'est pas difficile de leur dire qu'il n'y a pas d'argent, il n'y a pas de honte ! et puis ils le savent. C'est pas ça, mais s'il y a leur voisin ou n'importe qui derrière eux, les gens n'ont pas à le savoir. Et puis effectivement c'est comme si nous on avait toujours su.* »

Les **guichetiers âgés expérimentés** disent très souvent le solde en parlant à voix basse, sauf quand le client demande un bordereau.

Guichetière âgée expérimentée (Op7) : « *Il y a quand même une façon de dire, de ne pas crier pour que personne n'entende quand même.* »

Un guichetier âgé expérimenté (Op13) montre même le solde sur l'ordinateur au client : « *Moi j'incline l'écran il n'y a pas de secret.* »

Avec l'âge, il y a une gestion du secret pour donner des informations sur le compte au client. La prise en compte du relationnel dans la réalisation de l'activité technique relève d'un compromis avec l'âge et l'expérience entre gagner du temps et assurer le secret.

### 2.1.3. Renseigner le client sur l'état du compte

Le client peut attendre un versement sur son compte et être anxieux. Il n'est pas prévu de règles spécifiques à ce sujet (cf. chapitre 3). Les guichetiers pourraient développer des stratégies pour gérer cette situation par une extension du champ (cf. chapitre 5).

- **Le versement des allocations**

Les **guichetiers jeunes novices, jeunes expérimentés, novices âgés** répondent à la demande immédiate et s'aperçoivent après que l'argent n'est pas arrivé (cf. tableau 41). Comme pour les timbres de collection, ils découvrent après que la condition n'est pas remplie. Seuls les guichetiers âgés expérimentés regardent si la condition pour le retrait est remplie avant de s'engager dans l'opération.

Au-delà de la gestion du système, des différences de gestion de l'anxiété du client apparaissent selon l'âge et l'expérience.

Les **guichetiers jeunes novices** n'informent pas le client sur l'arrivée du RMI. Pourtant ils savent quand celui-ci arrive. Par exemple, lors de l'entretien,

Guichetier jeune expérimenté (Op8) : « *On le voit tout de suite parce que les gens ils ont rien sur leur compte et puis ils arrivent et ils ont 2000 francs. Ça tu le vois tout de suite quand c'est tombé.* »

Ils connaissent les clients en situation de précarité, notamment quand ceux-ci viennent plusieurs fois au guichet. Mais la connaissance de l'arrivée des prestations sociales n'est pas utilisée pour gérer leur anxiété.

#### GUICHETIERS JEUNES NOVICES

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	faire l'opération		ne pas informer sur l'arrivée des prestations
argent pas arrivé	annuler l'opération		

#### GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	faire l'opération		ne pas informer sur l'arrivée des prestations
argent pas arrivé	annuler l'opération		

#### GUICHETIERS AGÉS NOVICES

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	faire l'opération		
argent pas arrivé	annuler l'opération		
apport information date de versement	informer sur les dates		rassurer

#### GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	interroger le solde	demander au client ce qu'il attend	dire la situation des autres clients
argent pas arrivé	ne pas faire l'opération	dire au client de revenir	

Tableau 41 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique du traitement des allocations sur l'ordinateur selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

Les **guichetiers jeunes expérimentés** n'informent pas non plus les clients de l'arrivée des prestations sociales.

Les **guichetiers âgés novices** informent de l'arrivée des prestations en général, mais que l'argent n'est pas versé le même jour pour tout le monde.

Les **guichetiers âgés expérimentés** cherchent à savoir dès les premières demandes de retrait si les prestations sociales sont arrivées. Pour cela, ils demandent directement au client connu s'il attend le paiement d'une prestation sociale. Ensuite, pour toutes les transactions suivantes à ce sujet, ils informent les clients que ce n'est pas arrivé. Cela permet de les préparer à un refus de retrait, et de gérer leur anxiété. Ils connaissent les clients et leurs besoins. Par exemple,

« En plus on sait ceux qui vont venir pour le RMI. C'est pour ça qu'on peut se permettre de leur demander. Alors un, deux qui viennent et qui n'ont pas le RMI, donc on peut dire aux autres quand ils viennent « ben non il n'y a rien ». Il vaut mieux les renseigner. Eux tout ce qu'ils veulent savoir c'est ça. Ils savent que la date c'est vers le 3, sinon après ça leur fait trop loin. Ça fait dimanche, lundi, ça leur reporte à mardi et je pense qu'attendre 2-3 jours ça fait beaucoup avec 2000 francs par mois pour vivre. » (Op16)

On trouve ici une gestion du pôle relationnel qui serait plus en lien avec l'âge. Avec l'expérience de la vie, les guichetiers âgés font un compromis entre la gestion du relationnel et celle du contractuel pour réguler le client confronté à des perturbations issues du dysfonctionnement du système.

#### 2.1.4. Rassurer le client sur les régulations externes (extrinsèques)

- **mettre une opération sur le côté**

Précédemment, dans le chapitre 11 nous avons montré des stratégies temporelles par le report d'activité (cf. tableau 29). Ces stratégies concernent les expérimentés, jeunes et âgés. La manière d'informer le client sur la gestion temporelle de l'activité est différente selon l'âge de ces guichetiers.

Les **guichetiers jeunes expérimentés** n'informent pas le client qu'ils vont réaliser l'opération plus tard. Ils finissent l'opération « mise en attente » avant de reprendre un nouveau client en demandant à celui-ci de patienter.

Les **guichetiers âgés expérimentés** informent le client qu'ils reportent l'opération à plus tard. Ils le font surtout avec des clients connus et les rassurent sur ce contournement de la procédure. Le choix de mettre l'opération sur le côté repose sur un diagnostic du client (connaissance de celui-ci). Par exemple (Op16), le guichetier prend le paquet d'une dame avec les timbres à affranchir non collés et dit « je vous le ferai plus tard, MmeX ». La gestion de la production s'inscrirait ici dans une gestion de la relation au client en terme de contrat.

Les guichetiers ont exprimé, lors de l'entretien, les raisons sous-tendant cette stratégie :

Par exemple, « *C'est vrai que ce n'est pas à faire. Tu dois terminer ton opération pour aller sur le client suivant. Mais moi ça me gêne quand je vois le client qui a déjà attendu et qui est là, content, pas trop content. Mais c'est pas à faire non plus.* » (Op16)

La stratégie de mettre à plus tard l'opération vise effectivement un objectif surtout du côté du client (gestion du risque de conflit et gestion de la file d'attente). Une double interprétation est possible : (1) L'expérience de la relation de service associée à un âge élevé pourrait amener les guichetiers à faire davantage collaborer le client dans la mise en oeuvre de la réélaboration des règles. (2) Le diagnostic basé sur une connaissance des clients avec l'expérience pourrait faire évoluer les modalités de régulations temporelles sur des critères de mémorisation plus fins (sur le client et non pas seulement sur l'opération).

## 2.2. Collaborer avec le client

### 2.2.1. Compenser les erreurs possibles du client liées à la présentation des imprimés par la manipulation des outils de travail

- **Vérifier que le client a signé au bon endroit par la manipulation du bordereau**

La situation critique est double pour les guichetiers : éviter l'oubli de la signature, vérifier que le client a apposé sa signature au bon endroit (sur la pièce comptable) en raison de la présentation illisible du document utilisé (cf. chapitre 3). Les stratégies de manipulation du bordereau pour éviter les erreurs sur la signature sont diversifiées selon l'âge et l'ancienneté (cf. tableau 42). De plus, les guichetiers peuvent être amenés à aider le client pour compenser les difficultés de présentation de l'imprimé.

GUICHETIERS JEUNES NOVICES				GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	énoncer de la procédure		formule de politesse	demande de retrait	énoncer la procédure	faciliter la collaboration du client	
le client hésite où signer		montrer et indiquer l'endroit où signer		le client a signé	imprimer le bordereau		
le client a signé	imprimer le bordereau						

GUICHETIERS AGÉS NOVICES				GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait	énoncer la procédure	montrer, indiquer l'endroit où signer	formule de politesse	demande de retrait	imprimer le bordereau		
le client a signé	imprimer le bordereau				énoncer la procédure	faciliter la collaboration du client	

Tableau 42: Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique signature du bordereau SF35 et la pièce comptable selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

- Les **guichetiers jeunes novices**, les **jeunes expérimentés** et les **âgés novices** font signer le bordereau au client avant de le passer dans l'imprimante. Cette stratégie permet d'éviter le risque d'oubli de la signature.

Seule la guichetière 16 (âgée expérimentée) fait signer avant. Cette stratégie est un moyen pour elle de viser un autre objectif : compenser les difficultés liées à la vitre et éventuellement à une audition légèrement déficiente, comme le vieillissement peut provoquer. En d'autres termes, elle fait travailler le client pour compenser les erreurs

relatives à sa mauvaise compréhension des demandes. La gestion du client semble lui permettre de rendre sa régulation plus efficace.

*« Lui en signant, il doit reconnaître les chiffres au-dessus. En signant, quand tu te trompes, il le voit tout de suite au moins ».*

Cette stratégie a pour objectif de se préserver d'une erreur mais ne permet pas de gérer la perturbation issue de l'erreur de l'emplacement de la signature sur la partie comptable du document. Cette guichetière préfère gérer le risque immédiat d'erreur de montant plutôt que celui, à plus long terme et hypothétique, d'erreur sur la localisation de la signature. Elle a dit en entretien qu'il était possible de s'arranger avec les clients, d'autant maintenant qu'elle en connaît.

- Le risque de perturbation du client n'est pas perçu par les jeunes novices. Ils indiquent l'endroit où signer quand le client hésite.

Les âgés novices et jeunes expérimentés essaient de le réguler : ils indiquent au client l'endroit où il faut signer quand ils leur donnent la feuille, ils adaptent le support pour aider le client. Ils mettent en oeuvre une stratégie de soutien de l'action de collaboration du client en l'aidant à signer.

Par exemple, la guichetière 10 plie la feuille en deux, puis la redéplie pour la passer dans l'imprimante. Cette modalité de régulation porte sur l'objet de la transaction (plier la feuille en deux) pour guider le client. Ainsi, celui-ci peut signer en bas à gauche comme il a l'habitude pour d'autres documents administratifs.

Guichetière jeune expérimentée (Op10) : *« les gens ils ont beau venir tout le temps, ils ne savent toujours pas où il faut signer. Donc le fait de plier la feuille, ça leur évite de regarder sur toute la feuille et quand je leur dis en bas à gauche, ils regardent tout de suite à la case où il faut signer. Alors que si je leur demande en bas à gauche et que la feuille est dépliée, elle est entière, ils vont regarder en bas. Ils vont voir qu'il n'y a pas de case « signature ». Moi j'ai vu que c'était mieux pour eux. »*

Elle a expliqué plus tard qu'elle avait essayé un jour cette stratégie pour aider le client à signer et juge cette stratégie efficace pour éviter une erreur.

Les **guichetiers âgés expérimentés** font plutôt signer le client quand le bordereau est passé dans l'imprimante.

Guichetière âgée expérimentée (Op7) : *« on fait signer surtout. Alors des fois je fais signer avant et des fois je fais signer après. Le mieux c'est de faire signer après comme ça on est sûr en découpant le papier que la personne a bien signé là où il faut. Parce que des fois il y en a qui signent en bas, qui signent pas au bon endroit. »*

Ils mettent au point des stratégies facilitant la collaboration du client. Par exemple, une guichetière âgée expérimentée (Op7) va donner un double repère pour le client : faire une croix dans la case à signer en montrant l'endroit. L'expérience semble permettre aux guichetiers d'utiliser simultanément la communication orale et la communication non verbale pour gérer la difficulté du client à remplir l'imprimé. On pourrait interpréter cette stratégie comme une recherche d'économie de la communication pour ces guichetiers.

Une des guichetières âgées expérimentées (Op14), en plus de faire signer après, découpe le bordereau en deux parties une fois qu'il est passé dans l'imprimante. Elle donne la pièce comptable à faire signer pour s'assurer que le client signe au bon endroit. Elle lui remet l'autre moitié du bordereau à la fin de la transaction. Durant l'entretien, elle a comparé sa stratégie avec celle de ses collègues et aborde la difficulté pour elle de modifier sa stratégie.

*« je fais signer mais la moitié du bordereau. Moi je le coupe le bordereau et je garde la moitié pour moi. Je fais signer la moitié du bordereau et je rends l'autre moitié du bordereau après avec l'argent. Et si je fais pas systématiquement dans ce sens, j'oublie de faire signer ou je garde la moitié de l'imprimé. Moi je le fais comme ça. Moi j'ai vu l'Op16 (guichetière âgée expérimentée), elle fait signer la feuille entière. Si je le fais pas en entier, je te garantis, j'en oublie. A la limite si j'oublie de donner la moitié de l'imprimé, le client fait demi-tour pour chercher son reçu, c'est pas grave. Mais faire signer c'est important. Il y a des contrôles. »*

La guichetière a essayé de modifier sa stratégie à partir d'une connaissance sur les modalités d'organisation de l'action par sa collègue. L'ancrage dans une stratégie est difficile à remettre en cause car il semble s'agir d'un automatisme construit avec l'expérience de chacun des agents.

### 2.2.2. Gérer une certaine distance relationnelle pour faire collaborer le client

- *Ne pas informer le client sur les ajustements internes concernant l'utilisabilité des outils*

Nous reprendrons la régulation de la lenteur de l'ordinateur par un enregistrement massif des opérations (un seul lot). Cette régulation a été identifiée uniquement chez les expérimentés (cf. tableau 27). Nous pouvons remarquer des différences dans la manière de gérer cette régulation dans la relation avec le client selon l'âge combiné avec l'expérience.

Les **guichetiers jeunes expérimentés** expliquent au client la possibilité de faire un enregistrement global et lui demandent son autorisation.

Les **guichetiers âgés expérimentés** font un enregistrement massif des opérations sans vraiment l'indiquer au client. Par contre, ils le rassurent sur la réalisation de chaque opération. Ils se basent sur une évaluation de la compréhension du client par rapport à une demande globale. Il s'agit d'une gestion plus implicite de la relation avec le client, ayant un objectif de recherche d'efficacité dans la transaction.

- *Une communication non verbale pour faire coopérer le client*

### Stratégies pour mettre le client sur le côté

La règle est que le client doit remplir les recommandés et les remises de chèque. Cependant la file d'attente peut être longue et il peut se mettre sur le côté du guichet. Or il est demandé au guichetier de faire une opération après l'autre. Il n'est pas indiqué par ailleurs comment s'y prendre pour gérer ce conflit entre règle et relation avec le client. Différentes stratégies ont été constatées pour mettre le client sur le côté selon l'âge et l'expérience des guichetiers (cf. tableau 43).

GUICHETIERS JEUNES NOVICES

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande non préparée	donner l'imprimé à remplir	demander au client de se mettre sur côté	dire qu'on va servir un autre client
faire opération pour le client suivant	faire l'opération		
client a préparé sa demande	faire l'opération		

GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande non préparée	donner l'imprimé à remplir	dire au client de remplir l'imprimé	
faire opération pour le client suivant	faire l'opération		
client a préparé sa demande	faire l'opération		

GUICHETIERS AGÉS NOVICES

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande non préparée	donner l'imprimé à remplir	faire coopérer le client	
faire opération pour le client suivant	faire opération		
client a préparé sa demande	faire l'opération		

GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS

évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande non préparée	donner l'imprimé à remplir		
prendre le client suivant	faire l'opération		
client a préparé sa demande	faire l'opération		

Tableau 43 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique mettre le client sur le côté (remplir un recommandé) selon l'âge et l'expérience des guichetiers

Les **guichetiers jeunes novices** demandent au client de remplir l'imprimé et de se mettre sur le côté du guichet. Ils les informent qu'ils vont servir le client suivant en

attendant. Ils développent une stratégie pour faire coopérer le client par une communication technique, contractuel et relationnel.

Les **guichetiers jeunes expérimentés** et les **guichetiers âgés novices** demandent également au client de remplir l'imprimé, mais ils ne lui disent pas explicitement de se mettre sur le côté. La manière de verbaliser l'action que doit réaliser le client se situe au niveau contractuel « *je vous laisse remplir* » ou « *je vais vous faire travailler* » pour faire coopérer le client. Le client se met de lui-même sur le côté.

Les **guichetiers âgés expérimentés** se situent essentiellement dans le pôle technique. Ils ne disent pas au client de se mettre sur le côté, ni même le fait qu'il doit collaborer. Ils donnent simplement l'imprimé. Le client se met sur le côté.

### 2.2.3. Anticiper le comportement du client par rapport à la réélaboration des règles

- **manipulation du bordereau**

Les guichetiers **novices jeunes, novices âgés et jeunes expérimentés** passent le bordereau dans l'imprimante après avoir fait signer le client (cf. tableau 28). Cette stratégie est efficace pour vérifier que le client a signé mais elle peut produire une autre erreur : le client s'en va sans prendre son récépissé.

Les guichetiers novices ne régulent pas cette perturbation.

Tandis que les **guichetiers jeunes expérimentés**, quand ils finissent l'opération de retrait, demandent au client de patienter. Ceci permet d'éviter l'oubli du client. Ces guichetiers ont confirmé lors de l'entretien, une gestion du compromis entre gérer la signature du client et gérer son comportement. Par exemple, guichetier 10 :

*« parce qu'il y en a qui l'oublent, qui partent. Souvent je me suis trouvé avec plein de reçus. Et tous ces reçus je les envoie par courrier. Mais c'est vrai que ça me fait encore perdre dix minutes après le soir. En plus l'adresse de la personne on ne l'a pas forcément, donc il faut qu'on cherche. C'est souvent arrivé. On dirait que les gens ils attendent qu'on leur donne ce qu'on a à leur donner et puis ils s'en vont, ils n'y pensent pas. Pourtant on leur donne à chaque fois, donc ils devraient le savoir. »*

L'expérience permet d'apporter un enrichissement à la stratégie initiale quand la régulation n'est que partielle. Il s'agit de faire signer avant, mais d'éviter l'erreur du client à propos du reçu.

### 2.2.4. Faire à la place du client en fonction de ses possibilités de coopérations

- **remplir les remises de chèque selon un diagnostic du besoin et du comportement du client**

La règle est que le client doit remplir les remises de chèque, mais il n'est pas précisé comment s'y prendre pour l'amener à réaliser cette tâche attendue. Parfois les guichetiers remplissent les imprimés de remises de chèque, quand la file est grande, ou quand le client ne sait pas écrire, ou qu'il a des difficultés pour écrire (personne âgée, handicapée,...) ou même de compréhension de l'imprimé (comportement client). Une autre manière de gérer le client qui n'a pas rempli l'imprimé est de le former pour qu'il coopère davantage à l'avenir. Ces stratégies de réélaboration de la règle et de gestion du client varient selon l'âge et l'expérience des guichetiers (cf. tableau 30).

Les **guichetiers jeunes novices** aident le client à remplir la remise de chèque.

Les **guichetiers âgés novices** expliquent comment le remplir. A la différence des jeunes novices, ils énoncent la règle au client.

Les **guichetiers jeunes expérimentés** remplissent à la place du client. Par exemple,

*Guichetier jeune expérimenté (Op12) : « C'est une mauvaise habitude qu'on leur donne au client, en écrivant à leur place. Mais souvent les remises de chèques ne sont pas prêtes. Là encore c'est pour un gain de temps. Mais des fois on leur dit « je vous donne 2-3 imprimés » et des fois on prend le temps de leur expliquer. Mais c'est vrai que souvent je les remplis les bordereaux. »*

La recherche de rapidité par la non-application des règles se fait parfois au détriment de la collaboration du client. Cependant ces guichetiers facilitent la formation des usagers à long terme. Ils rappellent les règles. Par contre, ils n'expliquent pratiquement pas la présentation de l'imprimé.

Les **guichetiers âgés expérimentés** ne donnent pas d'imprimés vierges au client pour les prochaines fois. La non-application des règles se réalise en fonction d'un diagnostic du client. Ils ne remplissent pas la remise pour tous les clients, mais ceux qui présentent des difficultés dans la réalisation de cette tâche. Il s'agit donc de remplir en fonction du besoin du client et de ses possibilités de coopération. Cette stratégie, visant un compromis entre aller vite et faire coopérer le client dans l'immédiat, relève d'une stratégie multifonctionnelle. Ceci a été confirmé par les entretiens.

### 2.2.5. Ne pas énoncer les règles

Les guichetiers peuvent être amenés à utiliser le relationnel, notamment par les formules de politesse, pour contrôler le client (cf. tableau 44). Ce qui nous intéresse surtout, c'est de comprendre comment ils énoncent les règles, et la manière de gérer le client par rapport à la non-application et la réélaboration des règles.

- **Vérifier la pièce d'identité**

GUICHETIERS JEUNES NOVICES				GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait		énoncer la règle	formule de politesse	demande de retrait	mode interrogatif		
GUICHETIERS AGÉS NOVICES				GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS			
évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel
demande de retrait		énoncé la règle	formule de politesse	demande de retrait	ordre		formule de politesse
		expliquer les motifs de la règle					

Tableau 44 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique vérifier la pièce d'identité selon l'âge et l'expérience des guichetiers.

Les **guichetiers jeunes novices** énoncent la règle avec une formule de politesse. Par exemple, « *il me faut une pièce d'identité SVP* ».

Les **guichetiers jeunes expérimentés** sont dans un mode interrogatif, sans préciser qu'il s'agit d'une règle et sans formule de politesse. Par exemple, « *vous avez une pièce d'identité ?* ». Quand ils ne connaissent pas le client, ils verbalisent la demande d'identité en énonçant la règle. Par exemple, « *il me faut une pièce d'identité* ».

Les **guichetiers âgés novices** énoncent non seulement la règle, mais les raisons sous-tendant la règle. Par exemple « *par contre je vais vous demander une pièce d'identité car vous êtes à B. (autre bureau de Poste)* » ou « *je vais vous demander une pièce d'identité SVP. [...] la pièce d'identité parce que vous faites un retrait de 7000 francs. On les retire pour une pièce d'identité* ».

Les **guichetiers âgés expérimentés** sont dans un ordre ou un mode interrogatif avec formule de politesse. Par exemple, « *une pièce d'identité SVP* », « *vous avez une pièce d'identité Monsieur ?* ». Ils n'énoncent pas la règle, ni ses motifs.

L'âge aurait un effet sur la gestion de la relation avec le client (formule de politesse) pour le contrôler tandis que l'ancienneté permettrait un rapport différent aux règles. Ainsi les guichetiers jeunes novices sont-ils davantage dans l'application de la règle, les guichetiers âgés novices dans son explication, alors que les guichetiers expérimentés font comme si la règle était intégrée par le client. Il n'est donc pas nécessaire de l'énoncer. Cependant les jeunes expérimentés sont plutôt dans un registre contractuel et les âgés expérimentés utilisent, en plus du contractuel, le relationnel.

### 2.3. Régler les litiges avec les clients

### 2.3.1. Réagir face à un client mécontent

- Les situations de conflit avec le client sont à distinguer selon deux dimensions :

- le déclenchement du conflit

- la gestion de situation critique qui nous intéresse ici.

Nous tiendrons compte de deux aspects à l'origine de situation conflictuelle : l'agressivité du client est présente en amont de la transaction avec le guichetier, l'agressivité du client émerge de l'application des règles, de situations critiques inventoriées au chapitre 3.

- Dans le chapitre 10, nous avons montré que des régulations collectives prenant la forme de la collaboration face à un client agressif du fait d'un changement de règles, avec une différence entre les deux bureaux de Poste. Du point de vue individuel, cette situation critique montre des différences de gestion selon l'âge et l'expérience (cf. tableau 45).

GUICHETIERS JEUNES NOVICES					GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS				
évolution de la situation (tours de parole)	collectif	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	collectif	technique	contractuel	relationnel
le client refuse la règle		appliquer la règle			le client refuse la règle	demande d'aide			
agressivité	interruption								

GUICHETIERS AGÉS NOVICES					GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS				
évolution de la situation (tours de parole)	collectif	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	technique	contractuel	relationnel	
le client refuse la règle			expliquer des motifs de la règle		le client refuse la règle		ne pas énoncer la règle		
agressivité		appliquer de la règle					contourner la règle		

Tableau 45 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique le client refuse les règles selon l'âge et l'expérience des guichetiers

On constate que les guichetiers novices, jeunes et âgés se situent dans le domaine des règles, pouvant aboutir à un échec de la régulation. Avec l'expérience, il y a une anticipation de ce qui déclenche le conflit (changement de règles, par exemple) et une gestion par un assouplissement des règles pour lâcher prise sur le conflit. Ces régulations aboutissent à rééquilibrer la situation.

Par exemple,  
 Guichetier jeune novice (Op9), en province  
 T1 Client : « je voudrais 500 francs » et ne donne pas sa pièce d'identité  
 Guichetier : « il me faut votre pièce d'identité »  
 Client : « ma pièce d'identité ? » (air étonné)  
 T2 Guichetier : « il est ici votre compte ? attendez je vais voir ! »  
 Client : « ça fait 32 ans que je suis ici » (ton agressif)  
 Collègue : « Laisse tomber, je le connais ».

Guichetier jeune expérimenté (Op10), en province  
 T1 Client : « 2000 francs SVP » et ne donne pas sa pièce d'identité  
 Guichetier (à sa collègue à côté) : « tu le connais ? »  
 T2 Collègue : « oui, c'est un habitué »  
 Guichetier (au client) : « j'ai rien dit », effectue le retrait sans faire le contrôle du client

Guichetier âgé novice (Op3), en banlieue  
 T1 le client a dans sa main un RIP  
 Guichetier : « vous voulez de l'argent ? »  
 T2 Client : « oui, 500 francs » et ne donne pas sa pièce d'identité  
 Guichetier : « même pour une demande de 500 francs, je dois vous demander une pièce d'identité »  
 T3 Client : « mais il y en a qui ne le font pas » (ton agressif)  
 Guichetier : « ça dépend. Si je peux pas vérifier la signature, je peux pas vous donner de l'argent. C'est pour vérifier que la signature est la même. Sinon n'importe qui peut faire un retrait sur votre compte ».  
 T4 Client : « ah d'accord » et montre sa pièce d'identité par la vitre, sans la donner  
 Guichetier : contrôle la signature la carte, regarde la concordance avec celle faite par le client sur le bordereau, et fait l'opération de retrait.

Guichetier âgé expérimenté (Op7), en banlieue  
 T1 Client « je voudrais retirer la totalité » et ne donne pas sa pièce d'identité.  
 Guichetier : fait l'opération de retrait sans vérifier la pièce d'identité.

Figure 27 : Exemple de retranscription des verbalisations et comportements observés concernant la situation le client refuse les règles selon l'âge et l'expérience

2.3.2. Le client en veut à l'institution

GUICHETIERS JEUNES NOVICES					GUICHETIERS JEUNES EXPERIMENTÉS				
évolution de la situation (tours de parole)	collectif	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	collectif	technique	contractuel	relationnel
le client en veut à l'institution		informer		sourire politesse	le client en veut à l'institution		informer		raisonner le client
agressivité	interruption				agressivité	interruption			

GUICHETIERS AGÉS NOVICES					GUICHETIERS AGÉS EXPERIMENTÉS				
évolution de la situation (tours de parole)	collectif	technique	contractuel	relationnel	évolution de la situation (tours de parole)	collectif	technique	contractuel	relationnel
le client en veut à l'institution				- renvoyer au client son comportement	le client en veut à l'institution				renvoyer au client son comportement
				rappeler sa connaissance du client				orienter sur un autre service	
			orienter vers un autre service	prendre un exemple personnel					

Tableau 46 : Enchaînement des communications et des comportements pour la situation critique le client en veut à l'institution selon l'âge et l'expérience des guichetiers

Certains clients arrivent déjà énervés au guichet, avant même que la transaction avec le guichetier ait eu lieu. Ils en veulent surtout à l'institution. La difficulté pour les guichetiers

est de se trouver en première ligne par rapport aux réactions agressives du client. La règle est pourtant que le guichetier doit contenir l'agressivité du client et assurer l'image de la Poste.

Les **guichetiers jeunes novices** donnent une réponse technique à la réaction agressive du client, tout en assurant une gestion de la relation. Par exemple,

En entretien, « *Moi je sais que j'agresse jamais les gens. Même quand quelqu'un arrive un peu sur-excité, j'essaye de prendre ça avec le sourire, avec beaucoup d'humour, comme ça les gens ils se calment très rapidement.* » (Op8)

Cette stratégie n'aboutit pas toujours à réguler le conflit avec le client.

Les **guichetiers jeunes expérimentés** cherchent eux aussi à donner une réponse technique au client. Par exemple, ils expliquent au client le cheminement du courrier, l'enregistrement des chèques. Ils s'appuient sur leur connaissance du système et de son fonctionnement. Ils cherchent à le raisonner alors que le conflit ne cesse d'augmenter. Ils ont d'ailleurs du mal à passer le relais au collègue et se font souvent interrompre par les guichetiers âgés expérimentés ou bien l'encadrement.

Les **guichetières âgées novices** utilisent leur relation contractuelle avec le client pour gérer le conflit, sans apporter de réponse technique. Ils renvoient au client son comportement, et rappellent sa connaissance avec lui.

Par exemple, guichetier novice (Op4)

T1 Client donne deux avis de passage pour des paquets

Guichetière se déplace à l'arrière, trouve un paquet mais pas l'autre

T2 Elle revient au guichet et donne le paquet trouvé

Client : « *c'est pas normal, nous on paye comme des c...* » (ton agressif)

Guichetière : « *moi je ne suis jamais allée jusque là avec vous* ».

T3 Client : « *je sais qu'on se connaît* » (ton calme)

Guichetière : « *oui je connais votre femme* ».

Client : « *j'ai rien contre vous* ».

Figure 28 : Exemple de retranscription des verbalisations et comportements observés concernant la situation le client en veut à l'institution pour un guichetier âgé novice

Le fait de se situer sur un pôle relationnel, non technique de la communication, facilite la gestion de l'agressivité par le guichetier.

Par ailleurs, ils prennent appui sur des exemples personnels pour calmer le client. Par exemple, « *mon père disait : ça ne sert à rien de s'énerver, c'est « enculer » les mouches dans l'huile !* » (Op5)

Ils cherchent à gérer le conflit avec le client dans le long terme. Par exemple,

« *allez-y calme à la cotorep* », « *il faut pas leur balancer les fauteuils à travers la gueule, ils vous écouteront pas* » (Op5)

En d'autres termes, ils tentent de prévenir la dégradation de la situation du client.

Les **guichetiers âgés expérimentés** renvoient également au client son comportement d'agressivité. Par exemple, « *Aller voir France Télécom, Allez râler là-bas* » (Op6). Ils orientent aussi le client. Ils ne donnent pas une réponse uniquement technique. Ils prennent une certaine distance et lâchent prise quand le client ne se calme pas. Cette stratégie tend à diminuer le conflit.

*« Un client qui arrive et qui est déjà agressif, ça arrive, on les voit tout de suite. J'essaye de lui faire comprendre que ça ne sert à rien. Tout ce moment là, j'ai plutôt tendance à me reculer. Moi je ne supporte pas quelqu'un qui crie. »* (Op6)

L'expérience permet de diagnostiquer les signes du client agressif. La prise de recul par rapport au client relève d'une stratégie de préservation de soi. Cette stratégie dépend de l'effet de l'âge. Combinée avec l'ancienneté, elle faciliterait une gestion de l'usure « relationnelle ».

### **Synthèse**

Les analyses des régulations individuelles des situations critiques permettent de montrer que les stratégies mises en œuvre diffèrent en fonction de l'âge et de l'expérience pour les guichetiers (cf. tableau 47), selon plusieurs dimensions :

- l'application de la règle
- la gestion temporelle
- l'utilisation des outils
- le rapport au client.

Par rapport aux règles, une situation devient critique lorsque l'application des règles entre en contradiction avec sa conception personnelle de ce qui est à faire avec le client pour assurer la qualité du service. Ce n'est pas tant le conflit potentiel avec le client qui est à l'origine des situations critiques chez les guichetiers mais un conflit de buts dont la reconnaissance et la gestion font apparaître une maîtrise de plus en plus grandes des situations. On y trouve en effet un certain nombre de caractéristiques qui marquent l'accroissement des compétences.

#### *Les jeunes novices :*

Ayant peu l'expérience de la relation de service, ils ne se représentent pas le conflit de buts possibles entre aspects commercial et relationnel de certaines transactions. Ils appliquent donc les règles. La connaissance formelle des tâches les conduit à mettre au point des stratégies visant à concilier la réponse aux objectifs de vente de l'entreprise et les moyens de vendre. Ils évitent de se mettre en conflit avec leur hiérarchie par l'application plus ou moins stricte de certaines consignes de vente. Ils ne gèrent ni le temps, ni les difficultés inhérentes aux outils. Ils donnent des explications sur la tâche et les normes tout en ajustant la relation à leur manière (empathie, politesse). Ils font coopérer le client explicitement en jouant sur cette relation. Ces régulations aboutissent à des compensations neutres, dans la mesure où les obstacles de la situation sont perçus apparemment de manière floue.

#### *Les âgés novices*

Ils ont par leur expérience de client conscience de l'importance de la relation avec les clients. Ils n'appliquent pas toujours les règles en expliquant les motifs : la gestion du pôle relationnel leur permet de compenser les difficultés relatives aux injonctions

Tableau 47 : Principales caractéristiques des stratégies selon les trois pôles des relations de service

	Pôle commercial	Pôle relationnel	Pôle contractuel			Caractéristiques de la régulation et modalités de gestion	Modalités de gestion des situations critiques
			outils	règles explicites	client		
guichetiers jeunes novices	<p>vente sans discernement du type de client</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empathie, entretenir une bonne relation</li> <li>- utilisation de formule de politesse</li> <li>- se laisser envahir par ses émotions lors d'un conflit avec le client</li> </ul>	<p>difficultés de maîtrise de l'ordinateur et des imprimés</p>	<p>application du règlement</p>	<p>énoncer les règles et communiquer les contraintes</p>	<p>une application stricte du règlement et de la gestion de la relation à minima</p>	<p>compensation neutre, absence de régulation du conflit de buts ne pas se mettre en conflit avec la hiérarchie</p>
guichetiers âgés novices	<p>difficultés à être dans une démarche commerciale : vendre quand le client en fait la demande</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instaurer une relation de confiance</li> <li>- maîtriser l'agressivité du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maîtrise limitée de l'ordinateur et des imprimés</li> <li>- pour quelques uns transfert d'habiletés : rapidité sur les contraintes techniques</li> </ul>	<p>application du règlement et assouplissement en fonction d'une typologie de population</p>	<p>énoncer les règles et les motifs des règles</p>	<p>le compenser de manque maîtrise technique par la gestion du client</p>	<p>compensation partielle : gestion de soi et du client</p>
guichetiers jeunes expérimentés	<p>proposer différentes possibilités de produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accueil personnalisé des clients connus</li> <li>- tenir tête au client lors d'un conflit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gérer les dysfonctionnements de l'ordinateur</li> <li>- adapter les outils au client (support-aide)</li> <li>- maîtrise des outils et des instruments</li> </ul>	<p>contourner les règles en fonction de la connaissance des clients</p>	<p>informer sur le contournement des règles et impliquer le client dans le contournement</p>	<p>faire collaborer le client dans le contournement des règles</p>	<p>compensation partielle : gestion de soi et du système</p>
guichetiers âgés expérimentés	<p>vendre en fonction du besoin et des possibilités du client</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne pas entrer dans une communication trop personnelle</li> <li>- prendre en compte le client en fonction d'un diagnostic sur son comportement et ses besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- anticiper les déplacements lors des phases d'approvisionnement</li> <li>- gagner du temps sur la manipulation des outils et instruments de travail (ordinateur, imprimante, bordereau à remplir)</li> </ul>	<p>réélaborer les règles et transiger avec le règlement en fonction du besoin du client</p>	<p>rassurer le client sur l'organisation de l'action mais ne pas informer sur les règles et leur réélaboration</p>	<p>résolution du conflits de buts et réélaboration des règles</p>	<p>compensation totale compromis entre soi- système- client</p>

commerciales. Ils cherchent à résoudre le conflit de buts par la réélaboration des consignes, procédures, objectifs, issus des régulations structurelles de l'encadrement. Ces stratégies établissent un compromis entre l'application des règles et la connaissance des besoins et des possibilités des clients. Ils " comblerent " le manque de clarté des règles par une gestion de la relation sur trois modalités : la connaissance du client, la relation " secrète ", la maîtrise de l'agressivité. Avec l'avancée en âge, on constate l'émergence de stratégies multifonctionnelles : se préserver de difficultés possibles avec le client tout en assurant ce qui est attendu en terme de service. Ils gèrent avant tout la relation et font coopérer le client sur le pôle contractuel. Ils sont davantage dans des stratégies d'ajustement des règles : expliquer la procédure et énoncer les règles, former les usagers, rétablir la règle à l'avenir. Ces régulations aboutissent à des compensations partielles des perturbations qui prennent en compte le pôle soi et le pôle client.

#### *Jeunes expérimentés*

Ils se basent sur la collaboration du client pour répondre aux injonctions de vente, qu'ils connaissent par expérience. Ils cherchent à résoudre le conflit de buts entre la consigne prescrite et ce qu'il croit bien de faire (commercial/service) par un contournement des règles. Ils les contournent davantage en fonction de leur connaissance des contraintes du système. Ils réordonnent les opérations pour compenser les défauts des outils tout en prenant en compte la file d'attente. Par exemple, ils inversent la procédure en regroupant les opérations qu'ils doivent faire derrière le guichet et avec le client. Ces stratégies correspondent à une organisation temporelle des activités plus au coup par coup. " Aller vite " devient un objectif. Ils ont recours aux collègues, manifestant ainsi une dépendance à l'égard de ceux-ci ou un besoin de travail collectif. La mise en œuvre de régulations individuelles est rendue possible par un partage des compétences et des connaissances. Comme les jeunes novices, ils sont davantage dans une relation d'empathie avec le client et donnent des réponses techniques. Cependant ils cherchent à trouver un compromis entre répondre au besoin du client et se préserver du conflit avec l'encadrement. Leurs initiatives sont donc limitées du fait de la difficulté pour eux de s'apercevoir de l'étendue possible des actions de gestion de la relation avec le client. Ils mettent en œuvre une stratégie pour aider le client et énoncer les règles.

En raison de leur objectif de rapidité, ils ne font pas collaborer le client sur le pôle contractuel. Mais ils l'informent sur l'ajustement des règles. Ces régulations aboutissent à des compensations partielles par la gestion de soi, du système.

### *Agés expérimentés*

Pour résoudre les conflits de buts, qui leur semblent essentiels, ils développent un diagnostic de l'adéquation intérêt du produit-besoin du client. Cette régulation se traduit par trois modalités : rendre service au client, anticiper les conditions d'exécution, maintenir une cohérence avec les acquis antérieurs (relation de service avec le client). Le compromis sur l'applicabilité des règles se fait sans intervention du client, puisqu'ils choisissent pour lui, le produit qui apparaît le plus adapté à sa demande. Ils réélaborent certaines règles de vente. Ils choisissent de satisfaire à un critère plutôt que d'osciller entre plusieurs comme les jeunes expérimentés. Des réorganisations de l'action se manifestent par des modifications de l'ordre séquentiel des opérations, qui respecte cependant les éléments de la procédure, d'où une gestion plus globale et étendue du système et du client. Ces réorganisations permettent de gagner du temps. Les obligations implicites " d'aller vite " sont intégrées par chacun, avec une prise en compte du client. Ils réélaborent les règles surtout en fonction d'un diagnostic de la connaissance et du comportement du client (par exemple, personne au RMI). Il existe donc une gestion du client dans les régulations par les règles. La gestion du pôle contractuel fait apparaître au fil du temps une autre forme de relation que la verbalisation : attitude particulière. Leurs stratégies de réélaboration des règles se développent sans accord préalable du client et sans l'impliquer. Diverses opérations manuelles se font en synchronisation avec la machine quitte à enfreindre la procédure. Ils gèrent le temps. Ils investissent les marges de manœuvre autorisées par le collectif de travail (y compris encadrement). Ils développent des initiatives dans la relation avec le client pour résoudre les conflits de buts. Ils gèrent le conflit lié à l'uniformité de la conception de l'accueil par un compromis entre répondre aux besoins du client et se préserver du conflit de buts, tout en gérant les perturbations issues du système. Ils collaborent plus avec les collègues, même s'ils manifestent une faible relation avec l'encadrement.

La stratégie des guichetiers âgés expérimentés est autant le reflet d'un objectif de production du côté du client que du côté du système, ce qui caractérise des stratégies multifonctionnelles. Ces régulations aboutissent à des compensations totales des perturbations en équilibrant les pôles de soi, du système, et du client.

### *EFFET DE L'AGE*

En considérant ce qu'ont en commun " les âgés ", qu'ils soient ou non expérimenté, on peut mettre en évidence que l'âge aurait un effet sur la prise en compte des besoins du client lié à la connaissance de la vie et sur la nécessité de se préserver des conflits de buts par rapport à sa conception personnelle du travail. La recherche d'efficience - au sens d'économie de coût cognitif- est une caractéristique de l'évolution de l'âge.

### *EFFET DE L'EXPERIENCE*

L'expérience permet une modification du rapport aux règles de l'application à la réélaboration et en passant par des étapes intermédiaires d'ajustement, de contournement, de non-application. L'analyse de conflits de buts permet de montrer une attitude de gestion de la relation, plus distante avec le temps.

La modification des stratégies avec l'expérience se caractérise par une évolution de différents ordres de l'organisation de l'action :

- *ordre pour " soi " :* le choix d'un critère plutôt que d'osciller entre plusieurs critères, une représentation du conflit passant de celui entre ce qui est attendu par l'entreprise et la conception personnelle à celui entre la conception personnelle et l'attente du client ;
- La modification de *l'ordre temporel* suppose qu'une évaluation qualitative du temps prise par une action s'oriente vers une possibilité de combiner les temps des événements entre eux : temps d'attente, temps de l'ordinateur, temps des opérations manuelles et temps du client. Cette évolution importante de la représentation du temps avec l'expérience correspond à une modification importante de la gestion du processus de travail et de ses perturbations ;
- L'expérience permet une modification des événements dans *l'ordre " des autres "* (au sens relation avec l'équipe de travail et avec l'encadrement ;
- La modification des stratégies avec l'expérience se caractérise par une évolution de *l'ordre pour le client*.

En ce sens, l'expérience facilite non seulement les régulations du côté de soi, du client et du système mais aussi du côté des collègues de travail.

Ainsi les agents cherchent à compenser les conflits de façon plus large. L'objectif de cette stratégie est double : gérer les règles et gérer le client. Ils réélaborent les règles et les intègrent pour les appliquer ou ne pas les appliquer en fonction de ce qu'ils jugent efficace pour l'action (conception personnelle).



## **CONCLUSION**



## **CONCLUSION**

### **Différences de mises en œuvre des régulations des situations critiques : La complexité des relations de service au guichet**

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence les difficultés des activités de relations de services pouvant conduire à des situations critiques chez les employés. Le terrain étudié est celui du guichet de la Poste. A partir d'un modèle prenant en compte la complexité des activités, nous avons exploré les équilibres entre quatre pôles d'exigences - système-client-autres-soi, en les intégrant dans les trois logiques de la tâche : commerciale, relationnelle, contractuelle. Les hypothèses soutenues par l'analyse de la tâche montrent que les situations critiques dans le secteur des relations de service se caractérisent par des conflits de buts, que les employés sont amenés à réguler en fonction de leur âge, de leur expérience professionnelle et de leur insertion dans un travail collectif. Une méthodologie comparative essentiellement qualitative, complétée par quelques aspects quantitatifs, fait apparaître que les régulations individuelles et collectives des situations critiques prennent différentes formes selon les exigences et les caractéristiques de l'opérateur et de l'organisation du travail. L'analyse de l'activité montre que les régulations individuelles évoluent au fil du temps vers des domaines d'action, tels que les possibilités de prise d'autonomie et de développement d'initiatives, l'extension du champ temporel et la réélaboration des règles. Des stratégies multifonctionnelles se développent avec la prise d'âge.

Les régulations collectives sont rendues possibles dans certaines conditions : relations entre les différents métiers et partage de connaissance sur les ajustements des règles en fonction du contexte et de la clientèle.

En vue de la transformation des situations, cette recherche conduit à des propositions d'organisation du travail, visant la reconnaissance de la complexité des activités de service. Ces propositions ouvrent à des perspectives de recherche avec d'autres disciplines.

### **1. Emergence de situations critiques : gérer des conflits de buts**

Les situations critiques dans les métiers en relation avec la clientèle sont dues essentiellement à des conflits de buts, en raison des contradictions entre l'application des règles prévues par l'encadrement, en terme commercial, contractuel et relationnel, et la conception personnelle du guichetier de la qualité de la relation service/commerciale avec le client. Les perturbations, dans ce cadre, ne relèvent pas d'un conflit potentiel avec le client. La résolution des conflits de buts caractérise la gestion de la relation de service par les employés. Les manières de se représenter la nature du conflit et de le gérer évoluent en fonction de son âge et de son expérience, et du collectif de travail dans lequel il s'inscrit.

Nos résultats montrent trois grandes caractéristiques de résolution des conflits de but qui évoluent avec l'expérience professionnelle :

- faire le choix d'un critère : logique de service (correspondant à sa conception personnelle) et refus de la vente "forcée" par une non-application de la démarche commerciale proposée par l'entreprise. La réélaboration des règles chez les expérimentés correspond à un risque de se mettre en conflit avec la hiérarchie, ce qui est évité chez les novices;
- répondre à une logique intégrative basée sur la connaissance des contraintes de travail et non pas seulement à une logique prescriptive issue de la connaissance formelle du travail;
- prendre des initiatives dans la relation avec les clients pour combler la prescription floue (par exemple, dans la manière d'appliquer les scripts de comportement) et pour résoudre aussi le conflit de buts.

### **2. Des régulations individuelles des situations critiques : extension du champ, gestion temporelle, stratégies multifonctionnelles et réélaboration des règles**

Nos hypothèses formulées reposent sur un modèle de régulation entre quatre pôles : soi-système-autrui-client et un modèle de conflit de buts. Nos résultats confirment qu'il y a surtout une gestion des pôles soi et système avec l'expérience, et du pôle client selon l'âge, et du pôle autrui en fonction de l'âge et de l'expérience. L'analyse montre également la construction de compromis entre ces pôles pour gérer les conflits diversifiées avec l'âge et l'expérience selon deux dimensions :

- des marges de manoeuvre potentielles (autonomie et discrétion), qui peuvent être plus ou moins tolérées par le travail collectif
- la création de possibilités d'action.

*- A l'intérieur des marges de manoeuvre tolérées*

- L'extension du diagnostic sur les perturbations, c'est-à-dire par des événements conflictuels susceptibles d'arriver et des actions réalisables, ce qui a été mis en évidence chez les guichetiers expérimentés.
  - Des stratégies temporelles plus globales, qui ont été montrées chez les guichetiers âgés et expérimentés :
    - une diminution des déplacements par la gestion simultanée de l'approvisionnement (déplacement variable dans le temps) dans les déplacements obligatoires (liés au temps de la transaction avec le client).
    - une réorganisation des procédures pour pallier aux contraintes d'exécution et aux défauts des artefacts informatiques
    - un réordonnancement des opérations pour la gestion de la file d'attente
- Cette organisation temporelle des activités est aussi orientée vers la recherche de moindre coût pour le client (gestion de l'erreur du client pour faciliter la régulation des perturbations à long terme).
- des stratégies multifonctionnelles ont été constatées chez les guichetiers âgés, plus ou moins expérimentés. Elles visent la gestion du client et de soi.

*- Création de possibilités d'action en dehors des marges de manoeuvre*

Des stratégies ne se développent pas seulement dans des marges de manoeuvre potentielles mais créent de nouvelles zones d'actions et de possibilités. Par exemple, ne pas contrôler le client connu.

- des réélaborations des règles : la mise en évidence de régulations individuelles par la réélaboration des règles montre une gestion des situations critiques pour élaborer un ordre des événements pour le client et avec le client. Des stratégies sur le pôle contractuel avec la prise en compte du client se développent avec l'expérience et l'âge.

**3. Des régulations collectives des situations critiques : des coordinations intraguichet et une organisation intermétier facilitant le partage de**

### **connaissances sur le client, les règles et les outils de travail d'une part, et visant une gestion temporelle des activités d'autre part**

La gestion de situations critiques par le collectif de travail est rendue possible quand les articulations entre temps/information/contrat sont gérées par le travail collectif et qu'elles sont reconnues ou tolérées par l'encadrement, tout en donnant des moyens adaptés.

Dans le *réseau vertical*, les opérateurs ont à gérer des informations provenant de la direction (règles) et de leur encadrement proche (procédures, consignes particulières). L'absence de mise en œuvre du partage des règles par rapport aux situations critiques, peut provoquer des sources de « flou » et risque de provoquer des difficultés avec le client et des dysfonctionnements pour le système.

Du point de vue du *réseau horizontal*, l'organisation des temps, de l'information, des outils de travail, de l'interdépendance entre les métiers favorise la coordination, la concertation, et la collaboration pour réguler les situations critiques. Ceci exige une organisation suffisamment souple et des moyens disponibles de réorganisation de l'action pour permettre des comportements adaptés et ajustés aux situations de travail- au sens de mise en œuvre des régulations.

Nous avons montré comment se construit, sur le terrain un collectif de travail dans les équipes de guichetiers qui prend en charge à la fois la production et la gestion du client, et qui donne des possibilités de mises en œuvre de régulations individuelles (maintien de l'efficacité). Deux conditions sont apparues nécessaires pour cette construction collective :

- l'adaptation par l'encadrement de règles avec le contexte des activités
- la construction de méta-règles par le collectif de travail.

### **3. Une méthodologie comparative ouvrant des pistes de prévention**

Nous avons opté pour une double approche comparative selon l'âge/expérience et le travail collectif. Cette méthodologie permet de montrer des différences de régulations des situations critiques.

Dès lors des pistes d'actions peuvent être proposées. Elles ne visent donc pas seulement l'aménagement des conditions de travail, mais elles concernent tous les moyens pouvant favoriser la mise en œuvre de régulations individuelles et collectives des situations critiques. Trois domaines sont à envisager du point de vue de l'organisation du travail :

- faciliter le travail collectif pour mobiliser le collectif de travail : espace physique ouvert entre les guichetiers et les facteurs, maintien de la polyvalence entre les guichetiers, stabilité, objectif commun, confiance, temps commun<sup>1</sup>. Le rapport aux règles peut faire l'objet d'autonomie et de discrétion aboutissant à diverses formes de non application collectives des règles. Les régulations structurelles de l'encadrement par l'aménagement des outils, des instruments, l'assouplissement des règles peuvent aider à l'élaboration d'une organisation collective du travail. Le rôle de l'encadrement est essentiel. Nous avons constaté que l'encadrement laisse peu de marges de manoeuvre concernant les aspects commerciaux et davantage de discrétion pour les aspects relationnels. Il pourrait développer des moyens de gestion dans certaines conditions (en fonction de leurs propres marges de manoeuvre et de leur représentation des situations critiques) pouvant aider la mise en œuvre de régulations opératives sur le pôle commercial (plus de souplesse pour les expérimentés) et sur le pôle relationnel (plus de moyens donnés dans les missions pour les jeunes).

- favoriser les moyens d'exécution des tâches (présentation des imprimés, utilisation de l'ordinateur et de l'imprimante, produits de vente). Il faudrait pouvoir reconsidérer l'utilisabilité du logiciel informatique par rapport à l'application des procédures et des règles. L'idée est qu'il faut pouvoir éviter les gênes occasionnés par l'utilisation des outils de travail pouvant augmenter les difficultés de gestion des perturbations (conflit de buts).

- former les employés au métier : La formation initiale est construite essentiellement autour de la réglementation, et de l'utilisation de l'ordinateur. Mais elle est peu axée sur les conditions effectives d'émergence des conflits de buts. Cette recherche apporte des éléments aux problèmes d'apprentissage, notamment sur la transmission des règles et des méta-règles. Des modalités de découverte des ajustements et des réélaborations des règles pourraient être favorisées par la formation.

#### **4. Perspectives**

Des perspectives sont à envisager pour compléter les analyses sur les modalités d'organisation de l'action, visant à préserver les ressources des employés et à faire face aux tensions et aux pertes de confiance inhérentes aux métiers de la relation avec la clientèle tant du côté des opérateurs que des cadres.

---

<sup>1</sup> la coopération n'est pas une « donnée », elle se construit.

- Nous n'avons pas enquêté sur les agents ayant quitté le guichet pour un autre emploi à la Poste suite aux difficultés rencontrées au guichet (par exemple : départ en travail de nuit dans un centre de tri, départ dans une unité administrative suite à une agression du public (hold-up). L'enquête auprès des ex-guichetiers pourrait apporter des éléments sur les difficultés d'organisation de l'action en fonction des marges de manœuvre et des ressources, pouvant aboutir jusqu'à l'exclusion (étude longitudinale).
- Les régulations par les règles apparaissent importantes dans la gestion des situations critiques et indiquent que les cadres sont des « acteur privilégié » pour faciliter les régulations collectives et individuelles. Leur action ou leur décision peuvent se répercuter directement et indirectement sur les actions et les choix des opérateurs. Cependant les cadres se trouvent eux-mêmes dans des situations critiques, i.e. dans des conflits de buts entre répondre aux injonctions de la direction et aux besoins des opérateurs. D'ailleurs les résultats indiquent que certains cadres « craquent » et quittent leur poste pour des raisons de « dépression professionnelle » (en banlieue, le cas s'est produit deux fois en un an d'observations). D'autre part, le turn-over est élevé chez les cadres (lié à la politique de mobilité-promotion de la Poste). Il serait intéressant d'approfondir les « ruptures » cadre et personnel de base et leur impact sur les ajustements et les réélaborations des règles.
- Le rapport aux règles comme articulations possibles entre les régulations opératives des agents et les régulations effectives de l'encadrement montre la nécessité de s'accorder sur des règles modulables selon la diversité des situations rencontrées pour gérer les perturbations internes ou externes. Des modèles de sociologie du travail (Simon, 1991; De Terssac, 1992; Maggi, 1996; Reynaud, 1997) sur la notion de règles et d'autonomie devraient pouvoir élargir les processus de décision aux modalités de construction de représentation du problème.

Cette recherche sur un modèle possible des activités de service (conflits de buts) permet d'alimenter la recherche en ergonomie dans ce domaine : analyse des situations critiques, prise en compte des aspects de travail collectif et d'organisation du travail. Elle est issue d'une demande de l'entreprise sur l'adaptation individuelle. Un détour par une théorisation sur les modalités de régulations individuelles et collectives des situations critiques permet de rendre compte de la cohérence des activités et de leur organisation. Les inter-relations entre des concepts- expérience, âge, travail collectif, règle, relation de

service, marges de manœuvre- conduisent à des propositions d'amélioration des conditions de travail et de prévention des situations critiques.

L'aspect constructif de cette recherche est non pas de poser le problème de l'évaluation et de la reconnaissance économique de l'efficacité en terme de rendement mais plutôt de chercher des voies possibles de résolution des difficultés propres à ce domaine des activités de service par la recherche d'une compréhension et d'une transformation des conflits de buts en fonction de l'autonomie et de la discrétion.



## BIBLIOGRAPHIE

- Abélès, M. (1998). Du public au marchand : antinomie ou compatibilité ? Boulogne-Billancourt : *Collection Mission de la Recherche de La Poste*, 24 p.
- Adam, J.M. (1987). Types de séquences textuelles élémentaires. *Pratiques*, 56, 54-79
- Amalberti, R. (1991). Savoir-faire de l'opérateur : aspects théoriques et pratiques en ergonomie. In Amalbert, R., de Montmollin, M., Therreau, J. (eds). *Modèles en analyse du travail*. Liège : Mardaga, pp. 279-294.
- Amalberti, R. (1996). Les autres dimensions du compromis. In *La conduite des systèmes à risques*. Paris : PUF, pp.167-174
- Amalberti, R., Valot, C. (1990). Champ de validité, pour une population de pilotes, de l'expertise de l'un d'entre eux. *Le travail Humain*, 53 (4), pp. 313-328
- Anzieu, D., Martin, J.Y. (1990). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF.
- Austin, J. L. (1962). *How to Do Things with Words*. J.O. Urmson (ed.). Oxford University Presse. Trd. fr. *Quand dire, c'est faire*. Ed du Seuil. 1970
- Avila Assunção, A. (1998). De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles muscuo-squelettiques dans la restauration collective. *Thèse de doctorat d'ergonomie*, Paris 5ème : Ecole pratique des hautes Etudes.
- Baker, M. (1996). Argumentation et co-construction de connaissances. *Interactions et Cognitions*, Vol. 1 (2-3), 159-181
- Baltes, P.B. (1987). Théoretical Proposition of Life-Span Developmental Psychology : on the Dynamics Between Growth and Decline. *Developmental Psychology*, 87, Vol. 23, n°5, 611-626
- Barthe, B. (1999). Gestion collective de l'activité de travail et variation de la vigilance nocturne : le cas d'équipes hospitalières en postes de nuits longs. *Thèse de doctorat d'Ergonomie*. Université Toulouse Le Mirail. Toulouse II.
- Barthe, B. et Quéinnec, Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie. *L'année Psychologique*, 4, 663-686.
- Benchekroun, Tahar H. (1994). Modélisation et simulation des processus intentionnels d'interlocution. *Thèse de doctorat d'ergonomie*. Paris 5ème : CNAM
- Benchekroun Hakim, T. (2000) Les espaces de coopération proxémique. In Weill-Fassina, A., Hakim Benchekroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse : éditions Octarès, pp. 33-53
- Bernard, C. (1928). *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*. Paris : Delagrave

Bernoux, P., Motte, D., Saglio, J. (1973). *Trois ateliers d'OS*. Paris : Ed. Sociales.

Birren, J.E., Woods, A.M., Williams, M.V. (1980). Behavioral slowing with age. In Poon, L.W. (ed). *Aging in the 1980's*. Washington : APA, pp. 293-308.

Boisset, A. et Darteville, M. (1995). L'offre de l'information en CAF de Lyon et de Creil. ARIESE. Rapport de recherche publié. In Le dialogue entre agents et usagers. *Espaces et familles*, n°34, février 1996, CNAF.

Borzeix, A. (1992). L'évitement et l'engagement refusé. In Borzeix, A., Gardin, B. (coord). Langage et activités de service, *Cahier Langage et Travail*, n°4, septembre 92, pp. 1-7.

Borzeix, A., Joseph, I., Boullier, D., Guillaudeux, V., Levy, E., Lacoste, M., & Bayart, D. (1994). *Gare du nord, mode d'emploi*. Paris : Propective RATP.

Borzeix, A., Girin, J., Lacoste, M. (1992). "EDF-GDF Bonjour", *l'interaction agent-client à l'accueil, contrat de connaissance*. CNRS-PIRTTEM/EDF, CRG.

Botwinick, J. (1966). Cautiousness in advanced age. *Journal of Gerontology*, 21, 347-353.

Bourdon, F., Weill-Fassina, A. (1994). Réseau et processus de coopération dans la gestion du trafic ferroviaire. *Le travail Humain*, 57, 3, 271-287

Bourrier, M. (1996). Une analyse stratégique de la fiabilité organisationnelle, organisation des activités de maintenance dans quatre centrales nucléaires en France et aux Etats-Unis. *Thèse de doctorat de sociologie*, Paris : IEP.

Brandt, J. et Gadrey, J. (1994). *Relations de service, marchés de service*. Paris : Edition du CNRS.

Brassac, C. (1992). S'engager en conversation. Etude expérimentale de l'engagement illocutoire en conversation. *Thèse de doctorat nouveau régime*. Université de Nancy II

Brun, P. (1992). Les hommes de lignes : analyse des phénomènes sociaux et subjectifs dans l'activité de travail des monteuses de lignes. *Thèse de doctorat d'ergonomie*. Paris 5ème : Ecole Pratique des Hautes Etudes.

Brun, C., Mazeau, M. (1994). Les situations de coopération dans le travail : les enjeux pour la sécurité. *Performances Humaines et Techniques*, 70, 18-21.

Cahour, B. (1991). La modélisation de l'interlocuteur : élaboration du modèle et effets au cours de dialogues de consultation. *Thèse de doctorat de Psychologie Cognitive*. Paris VIII : Université.

Carballeda, G. (1997). La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu. *Thèse de doctorat d'ergonomie*. Paris 5ème : CNAM

Caroly, S. (1997). Vieillesse et expérience : analyse de l'activité des éducateurs en foyer. *Mémoire de DEA d'ergonomie*. LEPC-CNAM-Université Toulouse Le Mirail.

Caroly, S. & Scheller, L. (1999). Expérience et compétences des guichetiers de La Poste dans leurs rapports à la règle. *Ergonomie et relations santé-travail*. Actes du 34<sup>e</sup> congrès de la SELF, Septembre 1999. Caen. 221-229

Cau-Bareille, D. & Volkoff, S. (1998). Vieillesse et informatisation dans le tertiaire : une approche par l'analyse de l'activité de travail. *Travail et Emploi*, n°76.

Cellier, J.M. (1996). Exigences et gestion temporelle dans les environnements dynamiques. In Cellier, J.M., De Keyser, V., Valot, J.C. (eds). *La gestion du temps dans les environnements dynamiques*. Le travail Humain. Paris : PUF, pp. 19-48.

Cellier, J.M., & Mariné, C. (1984). Expérience professionnelle et gestion des communications dans une tâche de régulation de trafic. *Psychologie et éducation*, 8, 2, 21-39.

Cellier, J.M., Mariné, C., Eyrolle, H. (1990). Analyse de l'expertise dans des environnements dynamiques. In Cellier, J.M, De Keyser, V., Valot, J.C. (Eds). *La gestion temporelle du temps dans les environnements dynamiques*. Le travail Humain. Paris : PUF, pp19-48.

Chabaud, C. (1990). Tâche attendue et obligations implicites. In Dadoy, M., et al (Eds). *Les analyses du travail : enjeux et formes*, Paris : CEREQ, Collection des Etudes, pp. 174-182

Claire-Louisor, J. (1998). Les activités d'observation dans les situations de prise en charge socio-éducatives, *Mémoire de DEA*. EPHE-CNAM- Toulouse Le Mirail.

Clot, Y. (1995). La compétence en cours d'activité. *Education Permanente*, 123 (2), 115-123

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF

Clot, Y. (1997). Conduire un train : sens et non sens du travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 3, 46-55

Clot, Y. (2000). La fonction psychologique du collectif. In Weill-Fassina, A., Hakim Benchekroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse : éditions Octarès, pp. 272-286

Cloutier, E., David, H., Teiger, C., & Prevost, J. (1999). Les compétences des auxiliaires familiales et sociales expérimentées dans la gestion des contraintes de temps et des risques à leur santé. *Formation Emploi*, n°67 juillet-septembre 1999, numéro spécial, pp. 63-75.

Cohen, (1996). *La Tentation hexagonale*. Paris : Fayard.

Cosnier, J., Grosjean, M., & Lacoste, M. (1993). *Soins et communication : approches interactionnistes des relations de soins*. Aubenas : Puf Lyon.

- Cosnier, J. (1993). Les interactions en milieu soignant. In Cosnier, J., Grosjean, M., Lacoste, M. Soins et communication. Aubenas : puf Lyon, pp. 17-32
- Cru, D. , Dejours, C. (1983). Le savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. *Cahiers Médico-Sociaux*, 27, 239-247
- Cru, D. (1987). Les règles de métier, In Dejours, C. (1987). *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris : AOCIP, pp.29-42
- Cru, D. (1988). Collectif et travail de métier. In Dejours, C. (ed). *Plaisir et souffrance dans le travail* . Paris : Editions de l'AOCIP, pp.43-49
- Cru D (1995). Règles de métier. Langue de métier. *Diplôme d'Ergonomie*. Paris. Ecole Pratique des Hautes Etudes.
- Cru, D. (1997). Frottement et jeu entre générations au travail. *Actes du séminaire EPHE-CREAPT " Vieillir au travail, connaître, apprendre "*. Paris : CREAPT, pp. 73-79
- Cuny, X., Weill-Fassina, A. (1973). *Normalisation et adaptation. Les systèmes symboliques de communication dans le travail*. Rapport. Laboratoire de psychologie du travail - EPHE/ CNRS.
- Damothe, B. (1998). Rôle de l'argumentation dialoguée dans les processus de prise de décision négociée : l'exemple d'un CHSCT Hospitalier. *Mémoire de DEA d'ergonomie*. EPHE-CNAM-Toulouse le Mirail.
- Darses, F., Falzon, P. (1992). Les processus de coopération dans les dialogues d'assistance. SELF, Lille, du 23 au 25 septembre 1992
- Darses, F. et Falzon, P. (1996). La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive. In de Terssac, G., Friedeberg, E. (s/d). *Coopération et conception*. Toulouse : Octarès Editions, pp.123-135.
- Dartevelle, M.(1992). Langage et maintien de l'ordre. In Borzeix, A., Gardin, B. (coord). *Langage et activités de service*. Cahier Langage et travail, n°4, septembre 1992, pp.9-24.
- Davezies, P., Cassou, B., Laville, A. (1993). Transformations avec l'âge et activité de travail. *Archives de maladies professionnelles*, 54(3), 190-197.
- Davezies, P. (2000). Comme un caméléon sur un tissu écossais. (In Santé au travail, n°3, 1992, 38-44). In Anact. Relation de service. Construire la performance avec le client. Lyon : *Collection Dossiers Documentaires*. pp. 139-145.
- Dejours, C. (1996). Prescription, transgression et souffrance dans le travail. In Girin, J., & Grosjean, M. (1996). *La transgression des règles au travail*. Paris : l'Harmattan, pp. 107-118.
- De la Garza, C. (1995). Gestion individuelles et collectives du danger et du risque dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires. *Thèse de doctorat d'Ergonomie*. Paris 5ème : LEPC-EPHE.

De la Garza, C. (1998). Le travail collectif en tant qu'activités de régulation. *Performances Humaines et Techniques*, 96, 20-29.

De la Garza, C., Weill-Fassina, A. (1995). Les modalités de gestion collective des risque ferroviaires sur des chantiers d'entretien des voies. *Recherche Transports Sécurité*, n°49, p.73-83.

De la Garza, C., Maggi, B., Weill-Fassina, A., (1998). Temps, autonomie et discrétion dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires. In Temps et Travail. *Actes du 33ème congrès de la SELF*, Paris, pp.415-422.

De la Garza, C., Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In Weill-Fassina, A., Hakim Benchekroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse : éditions Octarès, pp. 217-234.

De Keyser, V. (1980). *étude sur la contribution que pourrait apporter l'ergonomie à la conception des systèmes de commande et d'alerte dans des industries de transformation*. Luxembourg : Rapport S/79/45/ 2 vol., 145 et 63 p.

Delgoulet, C. (2000). La formation professionnelle des travailleurs vieillissants ; composantes motivationnelles et modes d'apprentissage d'une technique de maintenance ferroviaire. *Thèse de doctorat d'Ergonomie*. Toulouse le Mirail : Laboratoire Travail et Cognition.

De Montmollin, M. (1984). *L'intelligence de la tâche*. Berne : Peter Lang.

De Montmollin, M. (1995). *Vocabulaire de l'Ergonomie*. Toulouse : Octarès.

De Montmollin, M. (1996). *L'ergonomie*. Lisieux : Coll.Repères.

Derriennic F., Touranchet, A. & Volkoff S. (1996). Santé, travail et âge : résultats de l'enquête Estev 1990, *Actualité*, dossier en santé publique, n°15, 06/1996, 18-23

Desnoyer, L. (1993). Les indicateurs et les traces de l'activité collective. In Six, F., Vaxevanoglou, X. *Les aspects collectifs du travail*. Actes du XXVIIe congrès de la SELF. Toulouse : Octarès. pp. 53-66.

De Terssac, G.(1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF. (pp 66-76)

De Terssac, G., & Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Toulouse : Octarès, pp. 111-139

DeTerssac, G., Reynaud, J.D. (1992). L'organisation du travail et les régulations sociales. In De Terssac, G., Dubois, P. (sous la dir.). *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse : Cepaduès Editions, pp. 169-185.

De Terssac, G., Lompré, N. (1995). Coordination et coopération dans les organisations. In Pavard, B. (s/d), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*. Toulouse : Octarès, pp. 175-201.

De Terssac, G., Lompré, N. (1995). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. In *Ergonomie et production industrielle, l'homme dans les nouvelles organisations*, 30ème congrès de la SELF, Biarritz, pp.253-262.

De Terssac, G., Friedberg E. (s/d) (1996). *Coopération et conception*. Toulouse : Octarès.

Dodier, N. (1995). *Les hommes et les machines*. Paris : Médaillé.

Dodier, N. (1996). Ce qui provoque les infractions. Etude sur le statut pragmatique des règles de sécurité. In Girin, J., & Grosjean, M. (1996). *La transgression des règles au travail*. Paris : l'Harmattan, pp. 11-38.

Dolle, J.M. (1987). *Au delà de Freud et Piaget, jalons pour de nouvelles perspectives en psychologie*. Toulouse : Privat.

Dugué, E. (1996). Métier, qualification, compétences : Définitions et enjeux. *Cahier du travail social*, n°32, p.5-10.

Dugui, (1928). *Traité de droit constitutionnel*, Paris.

Dusire, D. (1995). L'utilisation des informations non déterminée dans la construction de l'activité collective. Mémoire de DEA, CNAM-EPHE.

Everaere, C. (1999). Autonomie et collectifs de travail. Lyon : *Anact. Collection point repère*. 273 p.

Faïta, D (1997). La conduite du TGV : exercices de styles. *Champ visuels*, 6, 75-86

Falzon, P. (1989). *Ergonomie cognitive du dialogue*. Grenoble : Presses Universitaires.

Falzon, P. (1991). Les activités verbales dans le travail. In Amalberti R., de Montmollin M., Therreau J., *Modèles en analyse du travail*. Liège : Mardaga, pp 241-247

Falzon, P. (1994). Dialogues fonctionnels et activité collective. *Le Travail Humain*, tome 57, n°4/1994, 299-312

Falzon, P. (1994). Les activités métafonctionnelles et leur assistance. *Le Travail Humain*, vol.57, n°1, pp.1-23.

Falzon, P. (1997). Les relations de service, *Performances*, n°89, pp.6-7

Falzon (1998). Age, expérience et collectif : trois processus complémentaires de régulation de l'activité. Première introduction de la synthèse. *Actes du séminaire du CREAPT*. Paris : cahiers du CREAPT, pp.174-179.

Falzon, P. (2000). Ergonomics and customer-operator interactions. In Actes proceeding of IEA Congress : San Diego, Californie, July 29- August 4, V.2 ? PP. 551-554.

Falzon, P., Amalberti, R., Carbonnel, N. (1986). Dialogue Control Strategies in Oral Communication. In Hopper & Newman (Eds). The future of command languages : foundations for Human Computer communication. Amsterdam : Elsevier, pp. 73-98.

Falzon, P., Visser, W. (1989). Variations in Expertise : Implication for the design of Assistance Systems. In Salvendy, G. et Smith M.J. (éds). *Designing end Using Human Computer Interfaces and knowledge-based Systems*. Amsterdam : Elsevier.

Falzon, P., Cahour, B. (1991). Assistance à l'opérateur et modélisation de sa compétence. Journée scientifique de l'ARC. Paris :5 juin, Intellectica.

Falzon, P., Sauvagnac, C., Mhamdi, A. & Darses, F. (1997). Tranformer le travail : de quelques études d'activités méta-fonctionnelles collectives. *Actes du XXXII Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, 573-580

Falzon, P., & Lapeyrière, S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61, 69-90

Falzon, P. & Cerf, M. (2001). Une typologie des situations de service. CORSE : CNAM Paris 5 (à paraître)

Faverge, J.M. (1970). L'homme agent d'infiabilité et de fiabilité du processus industriel, *Ergonomics*, 13, 3, 301-327.

Faverge, J.M., Hoyoux, M., Olivier, M., Querton, A., Laporta, J., Salengros, M. (1970). *L'organisation vivante : comportements d'ajustement et d'évolution au sein des organisations*. Bruxelles : éditions de l'Institut de Sociologie.

Ferreira, M.C., Weill-Fassina, A. (1996). L'ordinateur dans le travail bancaire, un artéfact producteur de béquilles cognitives. *9ème Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*. Gestion des paradoxes dans les organisations. Sherbrooke. Québec.

Florès, J.L. (1996a). Handicap et travail. Aider à construire de nouvelles capacités. *Travail et changement*, n°219, 23-25.

Florès, J.L. (1996b). L'évolution des concepts et de la demande en matière de handicap au travail : les enjeux pour l'ergonomie. In Evolution et Innovation en Ergonomie, *Colloque ADEO*, Orsay le vendredi 31 Mai 1996, pp. 24- 33

Florès, J.L. & Isnard, E. (1992). *Etude des situations de travail a forte charge physique des individus vieillissants travaillant aux remontées mécaniques des stations d'hiver*, Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie. Lyon I : Université Claude Bernard.

Gadrey, J. (1991). Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion. Actes du colloque " A quoi servent les usagers, 16-18 janvier, Paris ". In *La relation de service dans le secteur public*. Plan urbain RATP-DRI, tome 4, pp.2-27.

Gadrey, J. (1994a). Les relations de service dans le secteur marchand, in Brandt, J. & Gadrey, J. (sous la dir.). *Relations de service, marchés de service*. Paris : Edition du CNRS, pp. 23-41.

Gadrey, J. (1994b). Relations, contrats et convention de service. In Brandt J. & Gadrey J. (sous la dir.). *Relations de service, marchés de service*. Paris : Edition du CNRS, pp. 123-151.

Gadrey, J. (1994c). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du Travail*, 3, pp.381-389.

Gadrey, J. (1998), Les prestations sociales de la Poste, Boulogne-Billancourt : *Collection Mission de la Recherche de la Poste*.

Garfinkel, H. (1963). A conception of, and experiments with " trust " as a condition of stable concerted actions. In O.J. Harvey. *Motivation and Social Interaction*. New York : The Ronald Press Compagny.

Gaudart, C. (1996a). Vieillir mais " tenir " la cadence, *Gérontologie et Société*, n°77, 84-100.

Gaudart, C. (1996b). Transformations de l'activité avec l'âge dans des tâches de montage automobile sur chaîne. *Thèse de doctorat d'ergonomie*. Paris 5ème : Ecole Pratique des Hautes Etudes.

Gaudart, C. (2000). Quand l'écran masque l'expérience : changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services, *PISTES* (revue électronique), vol. 3, n°1.

Gaudart, C., Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : approche ergonomique. *Formation Emploi*, n°67, Juillet-Septembre 1999, pp.47-62.

Girin, J., & Grosjean, M. (1996). *La transgression des règles au travail*. Paris : l'Harmattan.

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Tome 2 : les relations en public, Paris, Edition de minuit

Gollac, M., & Volkoff, S. (2000). Les conditions de travail. Paris : La découverte. Collection Repères. 122 p.

Gonzalès, R. (2000). Surveillance et gestion des tâches interférentes des auxiliaires de puériculture en crèche. *Mémoire de DEA d'ergonomie*. Paris : EPHE-CNAM- Toulouse le Mirail.

Gonzalès, R., Claire-Louisor, J., Weill-Fassina, A. (2001). Les activités d'interventions psycho-socio-éducatives : une catégorie spécifique de relation de service. *Congrès de la SELF-ACE*, Montréal.

Goodwin, C., Heritage, J. (1990). Conversation analysis. *Annual Review of Anthropology*, 19, 283-307.

Grize, J.B. (1996). *Logique naturelle et communications*. Vendôme : Puf. pp.70-79

Grosjean, M. (1995). Sur quel ton le dites-vous ?. In Joseph, I., Jeannot, G. (dir. publ.). *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*. Paris : CNRS, pp 159-182.

Grosjean, M., & Lacoste M. (1999). *Communication et intelligence collective*. Paris : PUF. Collection le Travail Humain.

Grossin, W. (1996). *Pour une science des temps : introduction à l'écologie temporelle*. Toulouse : Octarès.

Grusenmeyer, C. (1995). De l'analyse des communications à celles de représentations fonctionnelles partagées : une application à la relève de poste. *Thèse de doctorat d'Ergonomie*. Paris 5 : CNAM.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Durrafourg, J., & Kerguelen A. (1997). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon : Anact.

Guyot, S., Weill-Fassina, A., Valot, C., Amalberti, R. (1996). Gestion des contraintes de travail par les agents de conduite. *Rapport final LEPC*, Paris : CERMA

Guyot, S., Weill-Fassina, A. (1997) L'analyse des mécanismes à l'origine des affranchissements de signaux lors des départs de trains. *Rapport de recherche- contrat LEPC-EPHE- IMASSA- NEB/SNCF- CEE-ANACT*, 154 p.

Guyot- Delacroix, S. (1999). Diversité des processus de régulation et modalités de gestion temporelle de la conduite des trains : des recherches d'équilibre et de fiabilité. *Thèse de doctorat d'Ergonomie*. Paris : EPHE-LEPC.

Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard

Hale, A.R., & Glendon, A.I. (1987). *Individual behaviour in the control of danger*. Elsevier Sc Publishers, p. 454

Hatchuel, A. (1994). Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription. In Brandt, J., & Gadrey, J. (1994). *Relations de service, marchés de service*. Paris : Edition du CNRS, pp. 63-84

Hoc, J.M. (1989). La conduite d'un processus continu à longs délais de réponse : une activité de diagnostic. *Le Travail Humain*, Tome 52, n° 4/199.

Hoc, J.M. (1996). *Supervision et contrôle de processus : la cognition en situation dynamique*. Aubenas : PUG

Hoc, J.M., Samurçay, R. (1992). An ergonomic approach to knowledge representation. *Reliability Engineering and Safety*, 36, 217-230.

Inhelder, B. (1987). Des structures aux processus. In Piaget, J., Mounoud, P., Blonckart, J.P. (eds). *Psychologie*. Encyclopédie La pléiade. Bourges : Gallimard, pp. 654-679.

Jerusalem, M. et Schwazer, R. (1992). Self-Efficacy and Stress Appraisal. In Schwazer (ED.). *Self-Efficacy : thought Control of Action*. Washington : Hemisphere Pub Corp (1992). Trad. française in Valot, C. (1998). *Métacognition et connaissances métacognitives*. Thèse de doctorat en ergonomie. Paris 5ème : LEPC-EPHE.

Joseph, I. (1988). La relation de service. Les interactions entre agents et voyageurs. *Annales de la recherche urbaine*, n°39, pp.43-55.

Joseph, I. (1992). Le temps partagé. Le travail du machiniste-receveur. *Sociologie du travail*, n°1.

Joseph, I. (1998). Le bureau de poste : accessibilité et attente. Boulogne-Billancourt : *Collection Mission de la Recherche de La Poste*, 32 p.

Kaalsbeck, J.H.W. (1965). Mesure objective de la surcharge mentale. Nouvelles applications de la méthode des doubles tâches. *Le Travail Humain*, XXXVIIIe année, nos 1-2, janvier-juin, 121-132

Karpic, L. (1996). Dispositifs de confiance et engagements crédibles. *Sociologie du travail*, n°4/96, 527-550

Kerbrat-Orecchioni, C.(1990). *Les interactions verbales*. Paris : colin.

Kouabenan Dongo R. (1999). *Explication naïve de l'accident et prévention*. Paris : PUF.

Koufane, N., Negroni, P., Vion, M. (2000). La santé des agents d'accueil. Cahiers de notes documentaires - *Hygiène et sécurité au travail*, n°179, 2e trimestre 2000.

Lacombe, C. (1992). Différentes formes d'activités collectives entre le praticien et l'assistante au cours d'un acte de chirurgie dentaire. *Mémoire de DEA d'Ergonomie*. Paris 5ème : EPHE- LEPC.

Lacoste, M. (1991). Les communications de travail comme interactions, In Amalberti, R., de Montmollin, M., & Therreau, J. *Modèles en analyse du travail*. Liège : Mardaga, pp 191-218

Lacoste, M. (1992). L'entrée en matière et la catégorisation des demandes : L'accueil téléphonique à EDF. In Borzeix, A., Gardin, B., *Langage et activité de service*, *Cahier Langage et Travail*, n°4, 99-113.

Lacoste, M. (1993). Des situations de parole aux activités interprétatives. In De Montmollin, M. *Communication et travail. Sociologie Française*, Décembre 1993, Tome 28, n°3/4, 231-238

Lacoste, M. (1994). Langage et travail : quelques perspectives. *Sociologie du travail*, n°Hs/94, 45-56

Lacoste, M. (1995). L'agent, le client et l'ordinateur. In Joseph, I., Jeannot, G. (dir. publ.). *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*. Paris : CNRS, pp.125-158.

Lacoste, M. (2000). Le langage et la structuration des collectifs. In Weill-Fassina, A., Hakim Benchekroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse : éditions Octarès, pp. 55-70

Langeard, E., & Eigler, P. (1994). Relation de service et marketing, In Brandt, J., & Gadrey, J. (1994). *Relations de service, marchés de service*. Paris : Edition du CNRS, pp. 84-99.

Laville, A. (1989). Vieillesse et travail. *Le travail humain*, 52 (1), 3-20

Laville A. (1993). *L'ergonomie*. Que sais-je. Paris : PUF, 5<sup>e</sup> édition.

Laville, A. (1995). Travail et âges, de la recherche à l'action. In Marquié, J.C, Paumès, D., Volkoff S. (eds). *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse : Octarès, pp. 441-450.

Laville A. (1996). Discussion. *Séminaire CREAPT "Vieillir au travail, connaître et apprendre"*. Mai 1996.

Laville, A., & Volkoff, S. (1993). Age, santé, travail : le déclin et la construction. In Ramaciotti, D., & Bousquet, A., *Ergonomie et Santé*, Actes du XXVIII<sup>e</sup> congrès de la SELF, Genève, septembre 1993, UMTE/ ECOTRA, p. XXIX-XXXV.

Laville, A., & Volkoff, S. (1997). *Aspects de l'expérience professionnelle chez les techniciens-conseil des Caisses d'Allocations Familiales*, CREAPT, rapport de fin d'études.

Lebahar, J.-C. (1997). *Genèse d'une expertise : le cas d'un dessinateur novice destiné à succéder à un expert en simulation CAO*, Tapuscrit, 25 p.

Leplat, J. (1975). La charge de travail dans la régulation de l'activité : quelques applications pour les opérateurs vieillissants. In Laville, A., Teiger, C., Wisner, A. (eds). *Age et contraintes de travail*. Paris : NEB, pp. 209-223.

Leplat, J. (1985). Les représentations fonctionnelles dans le travail. *Psychologie Française*, 30, 3-4, 269-275.

Leplat, J. (1990). Relations between Task and Activity : elements for elaborating a framework for error analysis. *Ergonomics*, 33, 1389-1402.

Leplat, J. (1991). Compétence et ergonomie. In Amalberti, R., De Montmollin, M., Theureau, J. (eds). *Modèles en analyse du travail*. Liège : Mardaga. pp 263-278.

Leplat (1993). About field in dynamic process control or what process is controlled ? Cognitive Science Approaches to process control. *Third European Meeting*, 2nd-6th September, Cardiff.

Leplat (1994). Collective activity in work : some lines of reseach. *Le Travail Humain*, n°57 (3), 209-226.

Leplat, J. (1995). A propos des compétences incorporés. *Education Permanente*, N°123/195-2, 101-113

Leplat, J. (1997). *Regard sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique*. Vendôme : PUF, Collection Le Travail Humain.

Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie : aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*. Toulouse : Octarès.

Leplat, J., & Pailhous, J. (1972). L'activité intellectuelle dans le travail sur instrument. *Bulletin de Psychologie*, 26, 673-680.

Leplat, J., Savoyant, A. (1983). Ordonnancement et coordination des activités dans les travaux individuelles et collectifs. *Bulletin de psychologie*, n°37 (364), 271-278.

Leplat, J. et Cuny, X. (1984). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris : PUF, 2è édition.

Lorenz, E. (1996). Confiance, contrats et coopération économique. *Sociologie du travail*, XXXVIII, 4/96, 487-508.

Maggi, B. (1996). La régulation du processus d'action de travail, in Cazamian, P., Hubault, F., Moulin, N. (Eds). *Traité d'ergonomie*. Toulouse : Octarès.

Maggi, B., & Masino, G. (1999). Niveaux de décision et modes de régulation : l'autonomie et la discrétion dans le processus de travail, *Actes du Séminaire Condor 14/1/99*, Paris : GDR-CNRS FROG.

Marquié, J.C. (1993). Vieillessement cognitif, expérience, et contraintes de l'environnement. Perspectives théoriques et ergonomiques. Thèse d'habilitation en Sciences du Comportement. Toulouse : Université Toulouse Le Mirail.

Marquié, J.C. (1995). Changements cognitifs, contraintes de travail, et expérience : les marges de manœuvre du travailleur vieillissant. In Marquié, J.C, Paumès, D., Volkoff, S. (1995). *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse : Octarès. pp. 175-210

Marquié, J.C., Baracat, B. (1992). Task complexity effects, attentionnal costs, and stratégies in young and older adults. *Cahiers de Psychologie Cognitive, European Bulletin of cognitive psychology*, 12 (4), 333-362.

Mariné, C., Navarro, C. (1980). Rôle de l'organisation informelle du travail en équipe lors d'un dysfonctionnement technique. *Bulletin de Psychologie*, 344, 311-316.

Mariné, C., Cellier, J.M., Valax, M.F. (1988). Dimensions de l'expertise dans une tâche de régulation de trafic : règles de traitement et profondeur du champ spatio-temporel. *Psychologie Française*, 33, 151-160.

Mayen, P., Savoyant, A. (1999). Application de procédures et compétences. *Formation Emploi*, n°67, juillet-septembre 1999, 77-92.

Mazeau, M. (1997). Relation de service et pratique ergonomique. *Performances*, n°89, pp. 26-34.

Millanvoye M. (1995). Le vieillissement de l'organisme avant 60 ans. In Marquié, J-C., Paumès, D., Volkoff, S. (eds). *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse : octarès. pp.175-209.

Millanvoye, M., & Colombel, J. (1996). Age et activité des opérateurs dans une entreprise de construction aéronautique. In Patesson R., *Intervenir par l'ergonomie*, XXXI<sup>e</sup> Congrès de la SELF, Bruxelles.

Montjardet, D. (1996). Règles, procédures et transgressions dans le travail policier. In Girin, J., & Grosjean, M. (1996). *La transgression des règles au travail*. Paris : l'Harmattan, pp. 83-94.

Montangero, J. (1979). La genèse des raisonnements et des concepts temporels. In Fraisse et coll., *Du Temps biologique au temps psychologique*. Paris : PUF, pp. 175-214.

Mundutéguy, C (1999). Vers une modélisation des processus coopératifs dans une tâche de contrôle de processus. mémoire de DEA. Paris : CNAM- EPHE- Toulouse Le Mirail.

Mundutéguy C., Darses F. (2000). Facteurs de transgression d'un mode de coopération prescrit pour un mode de coopération adapté au problème à résoudre. In Weill-Fassina, A., Hakim Benchekroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse : éditions Octarès, pp. 165-192

Navarro, C., & Marchand, P. (1994). Analyse de l'échange verbal en situation de dialogue fonctionnel : étude de cas, *Le Travail Humain*, tome 57, n°4/1994, 313-330

Ouni, R., Weill-Fassina, A. (1997 a). Modalités de gestion des tâches interférentes en fonction de l'expérience professionnelle. *Performances Humaines et Techniques*. N° spécial. Temps de travail.

Ouni, R., Weill-Fassina, A. (1997, b). L'informatisation, une aide à la gestion des tâches interférentes ?. *XXXII<sup>e</sup> congrès de la SELF* : Recherche, pratique, formation en ergonomie. Lyon., pp.233-244

Oury (1980). *Onze heures du soir à la borde*. Paris : ed. Galilée.

Pacaud (1975). Le travailleur vieillissant : quelques réflexions sur ses difficultés mais aussi ses facilités d'adaptation au travail. In Laville, A., Teiger, C., Wisner, A. (eds). *Age et contraintes de travail*. Paris : NEB. pp. 116-179.

Paumès, D. (1990). Effets modulateurs de l'expérience professionnelle sur l'expression du vieillissement dans des tâches cognitives. *Thèse de psychologie ergonomique*. Toulouse : Université Paul Sabatier.

Paumès, D. (1995). Etude comparée en fonction de l'âge des stratégies de travail des contrôleurs aériens. In Marquié, J-C., Paumès, D., Volkoff, S. (eds). *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse : Octarès, pp.303-327.

Paumès, D., & Pèlerin, C. (1993). Apprendre...est-ce une aptitude réservée aux jeunes ?. *Formation Emploi*, n°41, 43-54

Pavard, B. (2000). Apport des théories de la complexité à l'étude des systèmes coopératifs. In Weill-Fassin, A., Benchekroun, T.H., *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse : éditions Octarès, pp. 1-16

Pavard, B. (s/d) (1994). *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*. Toulouse : Octarès.

Piaget, J. (1932). *Le jugement moral chez l'enfant*. Paris : librairie Felix Alcan.

Piaget (1967). *Biologie et connaissance : essai sur les relations entre les régulations organiques et les régulations cognitives*. Paris : Delachaux et Niestlé.

Piaget, J. (1970). *La psychologie de l'intelligence*. Paris : Armand Colin (3ème. ed.).

Piaget (1975). L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement. *Etudes d'épistémologie génétique*, vol. 33, Paris : PUF.

Piaget, J. (1974a). *Réussir et comprendre*, Paris : PUF.

Piaget, J. (1974b). *Prise de conscience*, Paris : PUF, 282 p.

Piaget, J., Inhelder, B., Szeminska, A. (1973). *Géométrie spontanée de l'enfant*. Paris : Puf. 2ème édition, 491 p.

Plat, M., Roglaski, J. (2000). Traitement de dysfonctionnements d'automatismes et modes de coopération dans le cockpit. In Weill-Fassin, A., Hakim Benchekroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse : éditions Octarès, pp.135-166.

Poirot-Delpech, S.(1996). Règles prescrites et règles auto-instituées dans le contrôle du trafic aérien. In Girin, J., & Grosjean, M. (1996). *La transgression des règles au travail*. Paris : l'Harmattan, pp. 39-50.

Prieto, L.J. (1975). *Pertinence et pratique*. Essai de sémiologie. Paris : eds de Minuit.

Prunier, S., & Poète, V. (1995). Les caissières des hypermarchés. *Santé et Travail*, N° spécial " paroles de CHSCT ", 10-11, 17-24

Pueyo, V. (1999). Régulation de l'efficiace en fonction de l'âge et de l'expérience professionnelle dans la gestion du contrôle qualité de la sidérurgie. *Thèse de doctorat d'ergonomie*. Paris 5ème : Ecole Pratique des Hautes Etudes.

Rabardel, P. (1993). Micro-genèse et fonctionnalité des représentations dans une activité avec instrument. In Weill-Fassina, A., Rabardel, P., Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octarès. pp. 113-137.

Rasmussen, J. (1986). *Information processing and human-machine interaction*. Amsterdam : Elsevier, North Holland.

Reason, J. (1993). *L'erreur humaine*. Paris : PUF.

Relieu, M. (1991). Que fait la police ? organisation temporelle de l'action et définition de la situation. Actes du colloque. " A quoi servent les usagers, 16-18 janvier, Paris. In *La relation de service dans le secteur public*. Plan urbain, RATP-DRI, tome 3, pp. 172-191.

Reynaud, J.D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, XXIX, 1988, 5-18.

Reynaud, J.D. (1989). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Editions Octarès.

Reynaud, J.D. (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.

Ric (1996). L'impuissance acquise (learned helplessness) chez les êtres humains : une présentation théorique. *L'année psychologique*, 96, 677-702.

Rogalski, J. (1994). Formation aux activités collectives. *Le Travail humain*, 57, 4, 367-386.

Rogalski, J. (1998). Concepts et méthodes d'analyse des processus de coopération dans la gestion collective d'environnements dynamiques. In Kostulski, K., Trogon, A. (sous la dir.). *Communications interactives dans les groupes de travail*. Nancy : PUN, pp. 27-58.

Roulet, E., Auchlin, A., Moeschler, J., Rubarrel, C., Schelling, M. (eds) (1991). *L'articulation du discours en français contemporain*. Berne : Peter Lang.

Salembier, P. Benchekroun, T.H., Pavard, B., de Medeiros, E. (1989). Cognitive Simulation : a new paradigm for ergonomics ?; in Berlinguer and Berthelette (editors): *Work with Display Units 89*. Elsevier.

Salthouse, T.A. (1984). Effects of age and skill in typing. *Journal of Experimental Psychology General*, 113 (3), 345-371.

Salthouse, T.A. (1985). Speed of behavior and its application for cognition. In Birren J.E., Warner Schaie, K. (eds). *Handbook of psychology of aging*. San Diego : Academic Press, 3th Edition, pp. 400-426.

Salthouse, T.A. (1990). Cognitive competence and expertise in aging. In Birren J.E., Warner Schaie, K. (eds). *Handbook of psychology of aging*. San diego : Academic Press, 3th Edition, pp. 311-319.

Savoyant A. (1977), Coordination et communication dans une équipe de travail, *Le Travail Humain*, tome 40, n°1/1977, 41-54

Schmidt, K. (1991). Cooperative Work : A Conceptual Framework. In Rasmussen, J., Brehemer, B., Leplat, J. (eds). *Distributed Decision Making* (pp. 75-111). Chichester : J. Wiley.

Schmidt, K. et Roddend, T. (1996). Putting it all Together : Requirements for a CSCW Platform. In Shapitro, D., Tuber, M., Traunmüller (eds). *The Design of Computer Supported Cooperative Work and Groupware Systems* (pp. 157-175). Amsterdam : Elsevier.

Simon, H.A. (1991). *Sciences des systèmes, science de l'artificiel*. Paris : dunod.

Searle, J.R. (1972). *Les actes de langage. Essai de philosophie du langage*. Paris : Hermann.

Sperber, D., Wilson, D. (1986). Interference and Implicature in Utterance Interpretation. In Myers, T., Brown, K., Gonigle D.MC (Eds). *Reasoning and discourse processes*. Londres : Academic Press.

Sperber D. and Wilson D. (1989). *La Pertinence*. Paris, Editions de Minuit.

Teiger, C. (1993a). L'approche ergonomique : du travail humain à l'activité des hommes et des femmes. *Education Permanente*, 116, 71-96

Teiger, C. (1993b). Représentation du travail et travail de la représentation. In Weill-Fassin, A., Rabardel P. et Dubois, D. Représentations pour l'action. Octarès éditions. Toulouse : Octarès, pp. 311-340.

Theureau, J. (1993). Evénements et coopération dans le travail infirmier. In Cosnier, J., Grosjean, M., Lacoste, M., *Soins et communications*, Lyon, PUL, pp.161-179

Touzard, H. (1987). Conflits et négociation. In Levy\_Leboyer, C., Spérandio, J.C. (s/d). *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF, pp. 789-811.

Trognon, A. (1990). Fonctions de la conversation. *Actes du 11° Colloque Langages et Signification " Le Dialogue "*, Albi, 374-408.

Trognon, A. (1991). La structuration interlocutoire des groupes. *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe*, 17, 77-92.

Trognon, A., Brassac, C. (1988). Actes de langage et conversation. *Intellectica*, 2, 6, 211-232.

Trognon, A., Larrue, J. (1988). Les représentations sociales dans la conversation. *Connexions*, 51, 1, 51-70.

Trognon, A., Retornaz, A. (1989). Clinique du rationnel. Psychologie cognitive et analyse des conversations, *Connexions*, 53, 1, 69-90.

Trognon, A., Retornaz, A. (1990). Opposition des points de vue dans le dialogue et élaboration cognitive de la solution du problème des quatre cartes, *Verbum*, 13, 1-2, 39-55.

Trognon, A., Kostulski, K. (2000). La logique interlocutoire et l'analyse des situations de travail collectif. In Weill-Fassina, A., Hakim Bencheekroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse : éditions Octarès, pp. 71-96

Troussier, J.F. (1990). Evolution des collectifs de travail et qualification collective. In Dadoy, M., Henry, Cl., Hillau, B., de Terssac, G., Troussier, J.F., Weill-Fassina, A., *Les analyses du travail enjeux et formes*. CEREQ, n°54, pp.115-121.

Valot, C. (1988). Paradoxes de la confiance dans les systèmes d'aide. *Actes du congrès Ergo'la*, Biarritz, octobre 1988.

Valot, C. (1992). De l'expert au système expert. Le problème de la formalisation de l'expérience. *Performances Humaines et Techniques*, n° hors série (Septembre), 49-51.

Valot, C. (1998). Métacognition et connaissances métacognitives. Intérêts pour l'ergonomie. *Thèse de doctorat en ergonomie*. Université de Toulouse Le Mirail, 298 p.

Valot, C., Grau, J-C., Amalberti, R. (1993). Les métaconnaissances : des représentations de ses propres compétences. In Weill-Fassina, A., Rabarder, P., Dubois, D. (eds). *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octarès, Collection Travail.

Valot, C., Weill-Fassina, A., Guyot, S., Amalberti, R. (1995). Vers un modèle pour l'analyse ergonomique des grands systèmes, in "Ergonomie et production industrielle, l'homme dans les nouvelles organisations". *30ème congrès de la SELF*, Biarritz, pp. 272-279.

Valléry G. et Bonnefoy M.A. (1997), La relation de service dans les organismes publics à caractère social : entre le dire et le faire de l'agent, *Performances*, n°89, pp.15-25

Van Deale, A., De Keyser, V. (1991). Distributed decision making and time in the control of continuous processes. In Brehmer, B., Rasmussen, J., Leplat, J. (eds). *Distributed decision making : Cognitive models for cooperative work*. Willey and Sons Ltd., Chichester, pp. 261-274.

Vanderveken, D. (1988). *Les actes de discours*. Bruxelles : Mardaga.

Veltz, P. (1999). L'autonomie dans les organisations, de quoi parle-t-on ?, In Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P., Zarifian P. (Eds). *L'autonomie dans les organisations, quoi de neuf ?*. Paris : l'Harmattan. Collection Logiques Sociales. pp. 13-24 (introduction).

Vermersch P. (1994), *L'entretien d'explicitation en formation initiale et continue*, Chateau-Gontier, ESF.

Veyrac, H. (1998), Approche ergonomique des représentations de la tâche pour l'analyse d'utilisations de consignes dans des situations de travail à risques. *Thèse de doctorat d'ergonomie*. Toulouse : laboratoire Travail et Cognition.

Villatte R. (1992), l'usure professionnelle (burn-out) des travailleurs sociaux : approche ergonomique, Paris, *Inpact*, 114 p.

Virbel, J. (1997). Divers types de différences entre divers types de consignes I.- Forces illocutoires directives. In E. Pascual, J.L. Nespoulous, & J. Viberl (Eds). *Le texte procédural : langage, action et cognition*. Toulouse : PUET-PRESCOT, pp. 173-197

Volkoff S., Molinié A.F., Davezies P. (1998), Selection effects, differed effects, interaction effects : some results of quantitative investigations on age-work-health relationships, In *Work after 45 ? International scientific conference*, Stockholm, 22-25 septembre 1996, Book of abstracts, 134-135

Volkoff, S., Molinié, A.F., Jolivet, A. (2000). Efficaces à tout âge ? vieillissement démographique et activités de travail. *Dossier 16-Centre de l'Etude et de l'Emploi*, 126 p.

Warr, P. (1998). Age and employment. In Triandis, H.C., Dunette, M.D., Hough, L.M. (eds) : *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 2nd edition, vol. 4, pp. 485-550.

Weill-Fassina, A. (1993). Dynamiques des représentations et gestion des actions. In Weill-Fassina, A., Rabardel, P., Dubois, D. (eds). *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octarès. pp. 237-246.

Weill-Fassina, A., De la Garza, C., Maggi, B. (1999), Modalités de réélaboration des règles : des moyens de compensation des perturbations dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires, *Actes du XXXIVème Congrès de la SELF*, Caen, 15-17 septembre 1999, pp. 335-343.

Weill-Fassina, A., Hakim Benchechroun, T. (2000). Diversité des approches et objets d'analyse du travail collectif en ergonomie. In Weill-Fassina, A., Hakim Benchechroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse : éditions Octarès, pp. 1-16

Weill-Fassina, A., Teiger, C. (1998). Evolution des compétences professionnelles. *Allocution lors d'un séminaire interne entre le Laboratoire d'ergonomie du CNAM et le Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive de l'EPHE- Paris*.

Welford, A.T. (1964). *Vieillesse et aptitudes humaines*. Paris : PUF.

Weller J.M. (1998), La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de littérature de 1986-1996, *Sociologie du Travail*, XL 3/98 (Dunod)

Wibaux, F. (1992). L'implicite dans la prescription : le cas de la formation au pilotage de l'A320. *DEA d'Ergonomie*. Paris : CNAM.

Williamson Olivier E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. The free Press, Mc Millan.

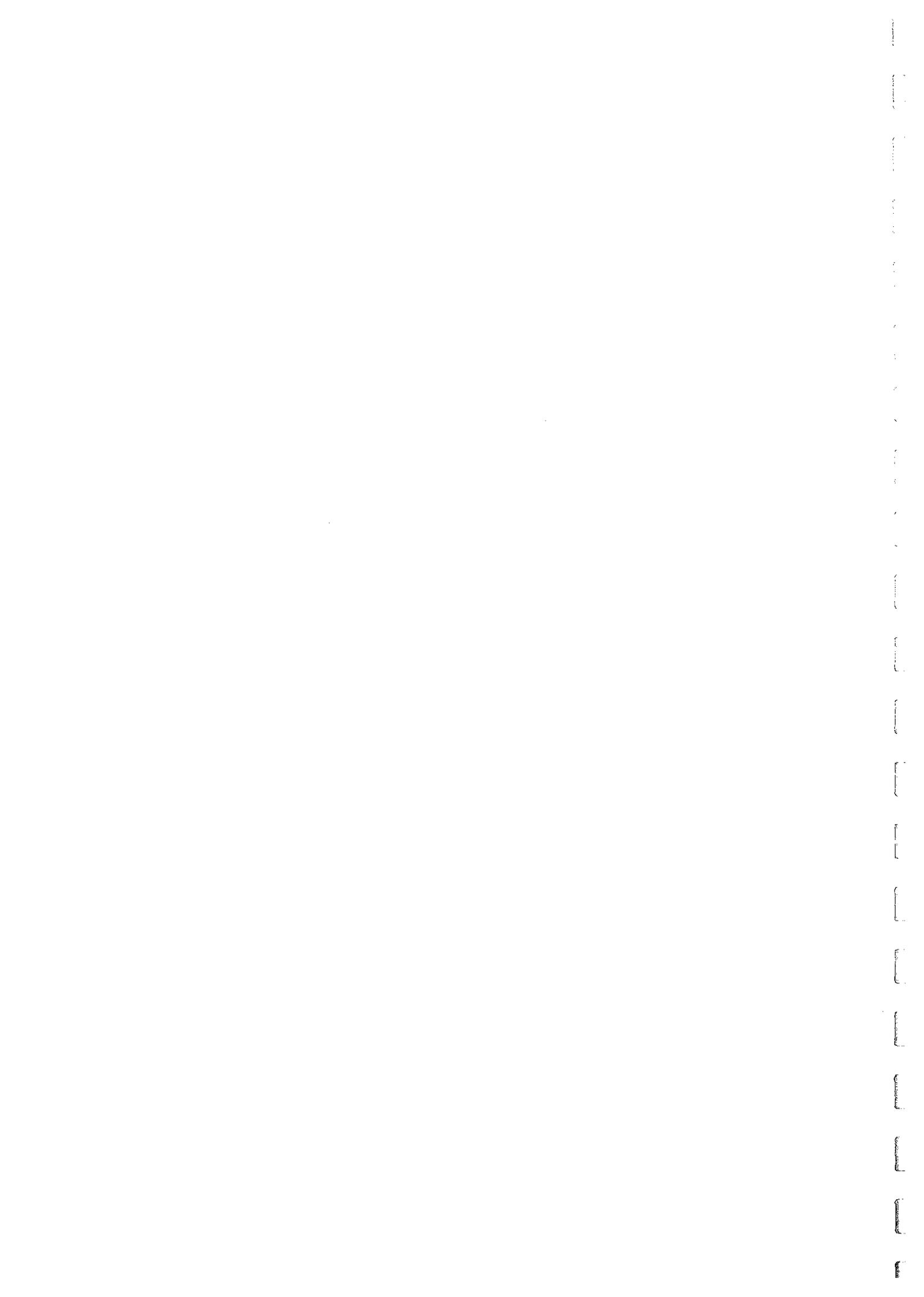
Winkin, Y. (1981). *La nouvelle communication*. Paris : seuil.

Winnicott (1971). *Jeu et réalité, l'espace potentiel*. Paris : Ed. Gallimard.

Woods, D. (1988). Coping with complexity : the psychology of human behaviour in complexe systems. In Goddstein, J., Andersen H., Olsen B. (eds). *Tasks, errors and mental models*. London : Taylor and Francis, pp; 128-148.

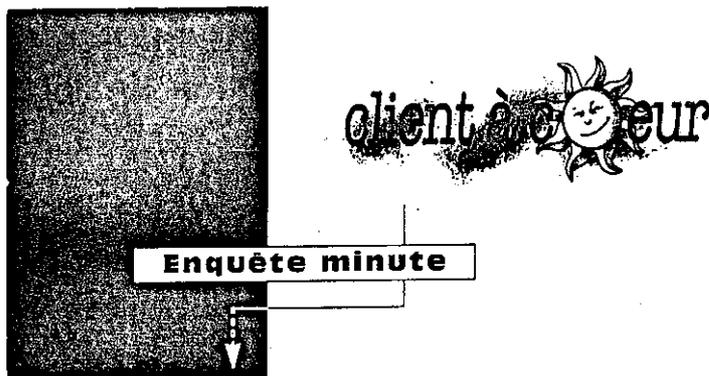
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

# ANNEXES



## ANNEXE1

### Enquête à coeur : évaluation par la clientèle de l'état du guichet



*Pour nous permettre d'améliorer la qualité de service dans ce Bureau de Poste, pouvez-vous nous consacrer quelques instants à compléter ce questionnaire. Déposez-le ensuite dans l'urne prévue à cet effet.*

*Merci de votre participation.*

**A votre avis,  
concernant ce Bureau de Poste,  
diriez-vous que :**

- |   | Oui                      | Non                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Le cadre, l'agencement, la décoration sont plutôt agréables .....                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Il faudrait améliorer le confort, par exemple avoir plus d'endroits pour s'asseoir et écrire ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. C'est souvent pas très propre (papiers par terre, mégots, etc.) et mal rangé .....                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Tout est bien indiqué, je m'y retrouve facilement .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Au guichet, je peux réaliser mes opérations en toute confidentialité .....                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Il y a suffisamment de dépliants informant sur les produits et services de La Poste .....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Les employés sont toujours polis : ils disent toujours bonjour et au revoir .....                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Les employés sont aimables et souriants .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Les employés sont compétents, ils me renseignent bien .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



	Oui	Non
10. Quand il y a un nouveau produit, les employés m'en informent .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Quand il y a du monde, tout le monde travaille, personne ne discute .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Si les employés étaient plus accueillants, l'attente serait plus supportable .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Les employés se dépêchent pour me servir lorsqu'il y a de l'affluence .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Même quand il y a du monde, il y a des guichets fermés, c'est exaspérant .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. J'ai toujours l'appréhension qu'il y ait du monde quand je dois me rendre dans ce Bureau de Poste .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Afficher les heures de forte fréquentation est indispensable .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Il faudrait un guichet rapide réservé aux opérations simples .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Il faudrait qu'il y ait plus de machines en libre-service .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. La présence d'une Hôtesse d'Accueil est nécessaire .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Les horaires actuels d'ouverture me conviennent .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Aidez-nous à mieux vous satisfaire**

en nous faisant part de toutes vos suggestions

RCS Nanterre 8 356 000 000





**ANNEXE 2**

**Bordereau de retrait et de versement : présentation de l'imprimé**

SF 35  
Version 09-95

VERSEMENT \_\_\_\_\_ F.  Ordinaire  
 Urgent

RETRAIT \_\_\_\_\_ F. \_\_\_\_\_

**TITULAIRE DU COMPTE**  
(Nom(s) et prénom(s) \_\_\_\_\_  
ou raison sociale \_\_\_\_\_  
els qu'ils figurent sur le justificatif présenté

**ADRESSE** Si opération CNE hors du bureau gestionnaire ou changement d'adresse re

Nature N° de Compte Bureau Date Séquence

Montant Droits Total perçu Mentions de service Heur

**SIGNATURE**

(pour un retrait uniquement)

**Retrait**

Par chèque à : M., Mme, Mlle

A virer sur mon CCP :

**Contrôle**

VU  Chéquier  Carte CCP  Livret  Carte

N° de la carte ou de la formule de chèque :

Nature : \_\_\_\_\_ n° : \_\_\_\_\_

PI délivrée à : \_\_\_\_\_

le : \_\_\_\_\_ par : \_\_\_\_\_

DÉPÔT > 50 000 F : Décrire PI

Titulaire  Mandataire  Représentant légal



**RÉCÉPISSÉ D'UNE OPÉRATION FINANCIÈRE**

BUREAU DE

Nature N° de Compte Bureau Date Séquence

Montant Droits Total perçu Particularités

CONSERVEZ  
CE RÉCÉPISSÉ  
IL VOUS SERA  
NÉCESSAIRE  
EN CAS DE  
RÉCLAMATION



**AUDIOPOSTE ET VIDÉOPOSTE :**

Deux services pour gérer votre argent directement de chez vous, 24 h/24, 7 jours sur 7, et en toute confidentialité.  
Renseignez-vous auprès de votre bureau de Poste.



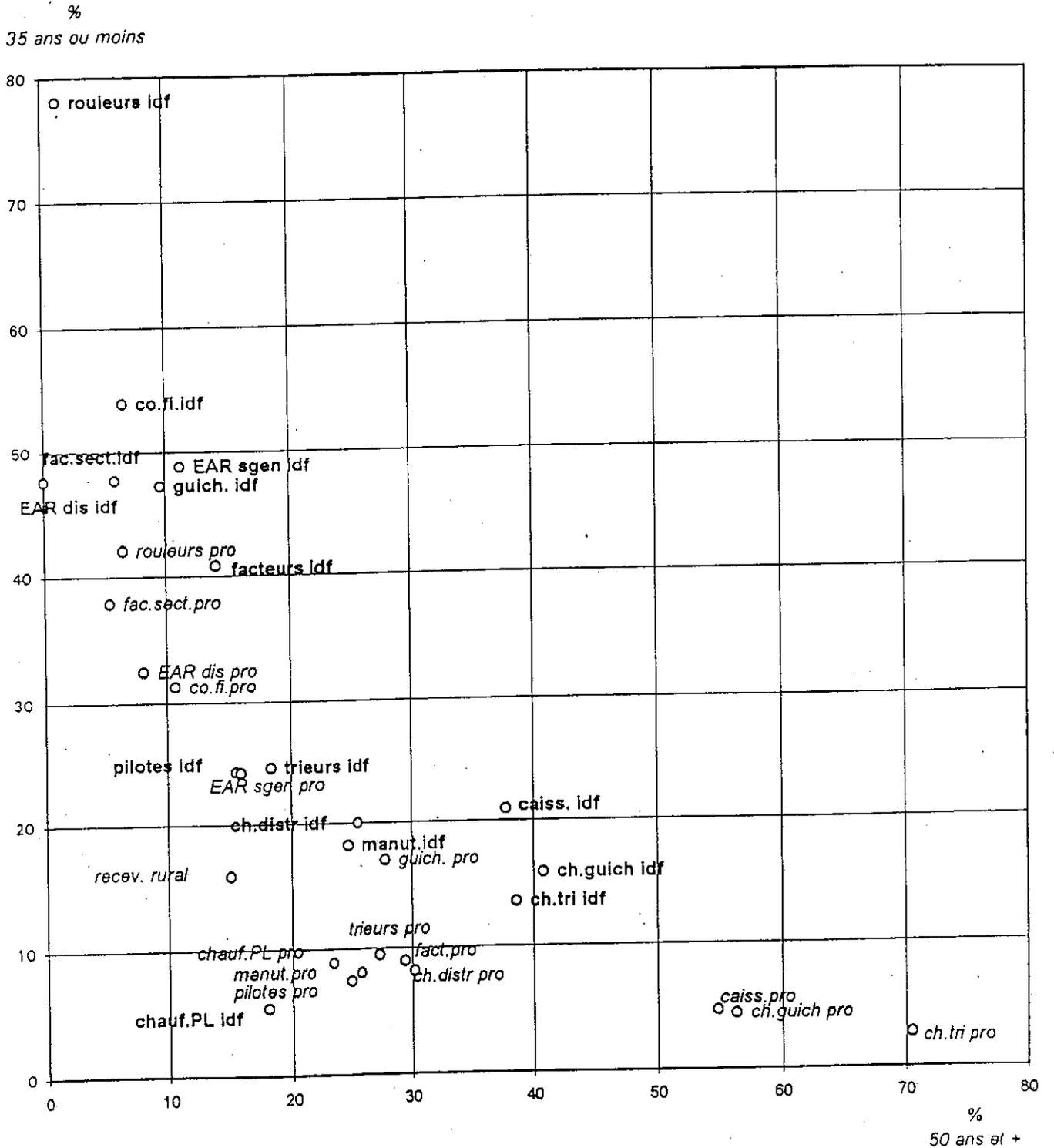
RCS NANTERRE-B 356 000 000



# ANNEXE 3

## Données démographiques

### Ages dans 16 fonctions, par région (au 1/1/98)





## ANNEXE 4

### Matrice des variables quantitatives issues des observations d'activités

Unité : la transaction avec le client

#### Variables indépendantes :

##### Age et ancienneté

Jeune non expérimenté : moins de 40 ans, moins de 2 ans d'ancienneté

Jeune expérimenté : moins de 40 ans, plus de 2 ans d'ancienneté

Agé non expérimenté : plus de 40 ans, moins de 2 ans d'ancienneté

Agé expérimenté : plus de 40 ans, plus de 2 ans d'ancienneté

##### Sexe

Homme

Femme

##### Contrat

Titulaire

Remplacent : contractuel et EAR

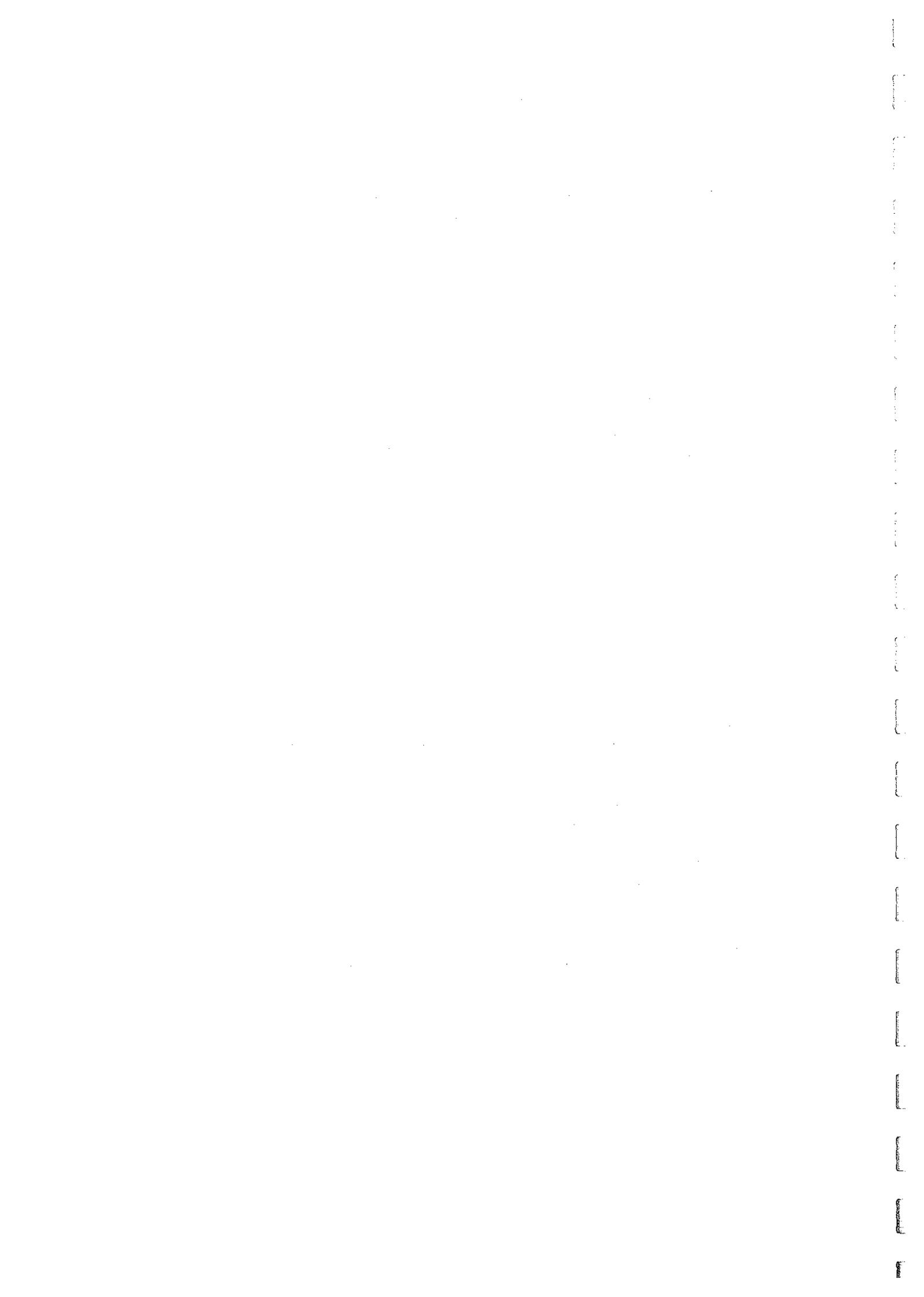
##### Lieu

Banlieue

Province

##### Jour observé

- Allocation :           oui : jour du paiement des allocations prestations familiales, RMI, Assedic  
                                  Non : autre jour
  
- Moment :                matin  
                                  Après-midi
  
- qui travaille à côté    novice  
                                  ancien  
                                  les deux
  
- présence du chef d'équipe   oui : le chef d'équipe est là, à proximité  
                                  non : le chef d'équipe n'est pas là, il est ailleurs ou il n'est pas disponible



## **Variables dépendantes :**

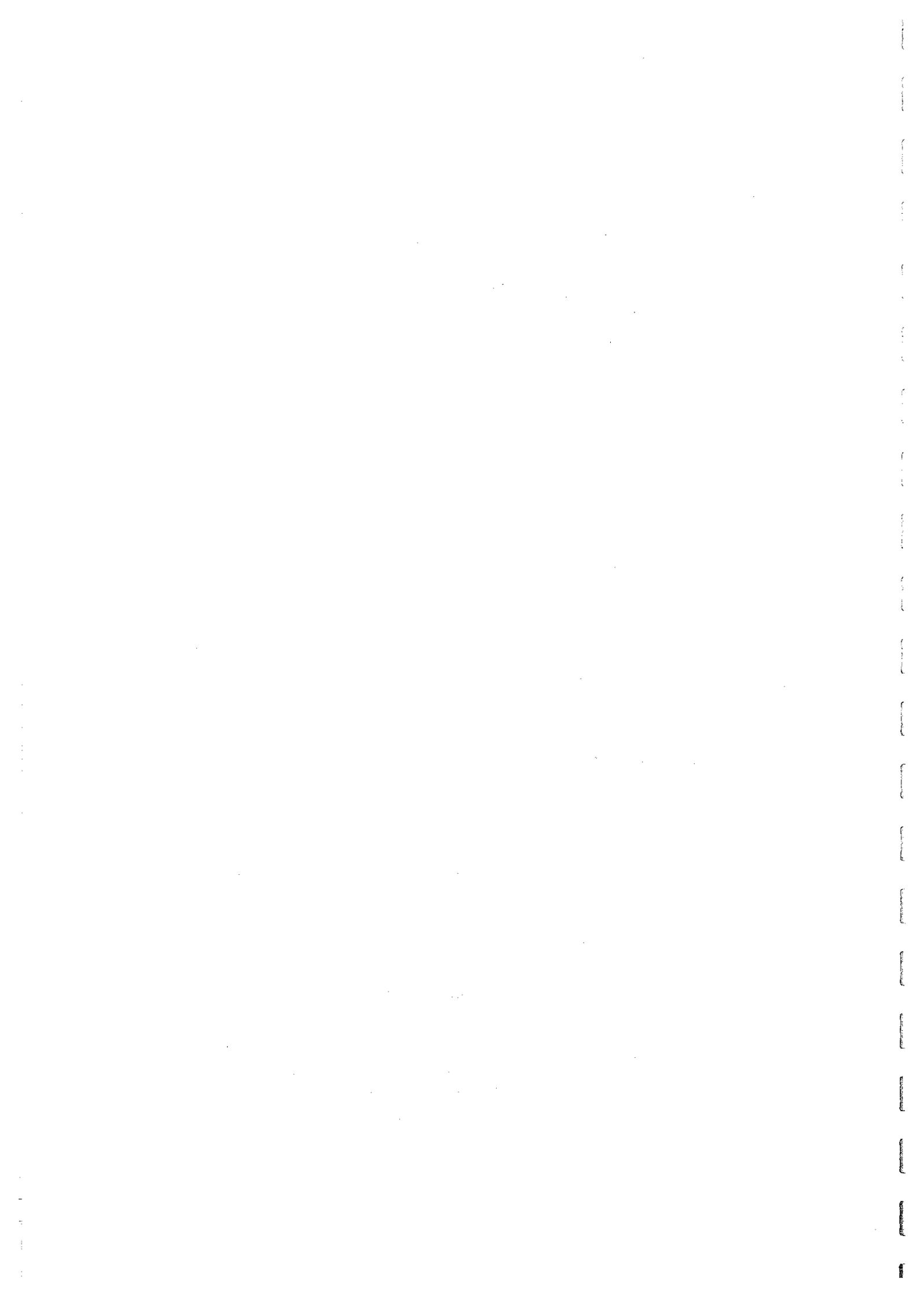
### File d'attente

- « morte » :           oui : 0 personne  
                              non : 1 personne et plus
  
- longueur au début   petite : moins de 3 personnes  
                              moyenne : moins de 10 personnes  
                              grande : 10 personnes et plus
  
- longueur à la fin    petite : moins de 3 personnes  
                              moyenne : moins de 10 personnes  
                              grande : 10 personnes et plus

### **Durée de la transaction en minutes**

### Type d'opérations

- retrait                oui : retrait sur compte (CCP, livret)  
                              non
  
- versement           oui : versement d'un chèque ou de l'espèce sur un compte, virement  
                              non
  
- recommandé         oui : retrait d'une lettre recommandée, d'un paquet recommandé, d'un  
                              carnet de chèque, d'un chronopost, du courrier en instance (BP)  
                              non
  
- affranchissement    oui : vente de timbres pour paquet et lettre tarif normal  
                              non
  
- paquet                oui : retrait d'un paquet, d'un catalogue, du courrier boîtes cassés  
                              non
  
- vente                 oui : propose ou vend ou explique un produit Poste, oriente vers le Cofi  
                              non
  
- réclamation         oui : le client fait une réclamation à propos du courrier ou de son compte  
                              non
  
- autres opérations   oui : colis Kosovo, changement d'adresse, ...  
                              non
  
- fait autre chose     oui : Le guichetier n'est pas en contact avec le client. Il travaille pour l'arrière.  
                              Ex : renvoi des lettres recommandées en instance, rangement bureau,  
                              classement des paquets, enregistrement des chronos déposés,...  
                              non



## Déplacement

Oui : se lève de sa chaise, quitte le guichet pour aller à l'arrière

Non

## Nombre de déplacement

Fréquence

## Motifs du déplacement

- argent caisse      oui : réapprovisionnement sous-caisse, signature chèque poste, dépôt d'argent, échange d'argent  
non
  
- produit caisse      oui : timbres, enveloppes timbrées, paquet dilipackt, objet à valeur déclaré, nouveau livret d'épargne  
non
  
- paquet- lettre      oui : chercher et prendre un paquet à l'arrière, une lettre recommandée dans le bac, un formulaire, une notice, un imprimé . Ce sont des objets qui n'ont pas une valeur financière.  
non
  
- tournée facteur      oui : aller à l'arrière par rapport aux problèmes des boîtes cassées, réclamations, courrier en garde, sur le poste de tri du facteur selon son numéro de tournée et chercher dans les casiers  
non
  
- cabine              oui : chercher lettre ou paquet en cabine, travailler à la cabine  
non
  
- courrier              oui : aider au départ du courrier, aider au tri, rebus  
non
  
- pause                oui : prendre sa pause  
non
  
- autres                oui : cofi, chef d'équipe, receveur  
non

## Communications

- nombre de prise de parole du guichetier  
fréquence

- nombre de prise de parole du client  
fréquence



**- type de communication**

- |                    |   |
|--------------------|---|
| <b>technique</b>   | <b>oui : demande d'information, apport d'information, suggestion, conseil reformulation, synchronisation</b><br><b>non</b>  |
| <b>relationnel</b> | <b>oui : formule de politesse, accueil et clôture de la transaction, parler de soi, entretenir une bonne relation, rassurer,</b><br><b>non</b>                              |
| <b>contractuel</b> | <b>oui : énoncé, explication de la règle ; demander l'accord au client, aider le client, mettre en garde, recommander, inscrire la relation dans le temps</b><br><b>non</b> |

**Transgressions de la règle**

- Oui : transgresse au moins une fois la réglementation de la Poste**  
**Non**

**Nombre de transgressions**

**Fréquence**

**Types de transgressions**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>- Règle identité</b>  | <b>oui : le guichetier transgresse ce type de règle « vérification de la pièce d'identité, de la procuration, description du numéro de compte à partir du carnet de chèque, de la carte pour les CCP</b><br><b>non</b>                    |
| <b>- Règle argent</b>    | <b>oui : « passage des fonds de la caisse à la sous-caisse et de la sous-caisse à la caisse ; double manipulation de l'argent ; retrait d'argent personnel par le collègue »</b><br><b>non</b>  |
| <b>- Règle procédure</b> | <b>oui : « imprimer le solde, faire signer après les écritures sur le bordereau, remettre l'avis de réception d'un recommandé dans le bac à la fin de la transaction, passer le relais pour les réclamations, les fax »</b><br><b>non</b> |
| <b>- Règle produit</b>   | <b>oui : « proposer des enveloppes timbrées quand vente de timbres, expliquer l'avantage du chronopost, du distingo, ... »</b><br><b>non</b>  |

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## Client

- caractéristique      oui : on peut le typologiser. Par exemples, Rmistes, personnes âgées, étrangers ayant des difficultés de langage, mère de famille avec ses enfants  
non
  
- connaissance      oui : le guichetier exprime sa connaissance du client. Le client peut être connu de vue, de nom, de voisinage  
non : le guichetier exprime ne pas connaître le client. Il ne l'a jamais vu ou il a un doute sur sa connaissance  
indéterminé : le guichetier n'a rien exprimé. On ne sait pas s'il connaît ou pas le client.
  
- donne ses papiers      oui totalement : le client donne tous les papiers nécessaire au guichetier pour l'application complète de la réglementation de la Poste. Ex : pour un retrait sur CCP, il donne son carnet de chèque et sa carte d'identité .  
plutôt oui: le client donne la moitié des papiers nécessaires à l'application de la réglementation, c'est incomplet (par exemple pour un retrait donne seulement son carnet de chèque)  
plutôt non : il ne présente pas les bons papiers (ex : extrait de compte au lieu de carnet de chèque)  
non totalement : il ne présente aucun papier (ex : il dit verbalement son numéro de compte)
  
- demande confuse      oui : le client n'est pas clair, il ne sait pas ce qu'il veut exactement  
non
  
- agressivité      oui : le client manifeste un mécontentement ou une tension vis à vis du guichetier ou de la Poste en général  
non

## Collectif

- aide, entraide      oui : le guichetier demande de l'aide ou un service à quelqu'un ou quelque chose à quelqu'un  
non
  
- interruption      oui : un collègue vient lui demander quelque chose ou un service  
non
  
- soutien      oui : le guichetier spontanément apporte son aide à quelqu'un  
non
  
- encadrement      oui : le cadre est sollicité ou il prend le relais ou il intervient  
non



## ANNEXE 5

### Retranscription de la séquence échange de monnaie dans les deux bureaux de poste

#### En banlieue

Nous reprendrons l'intégralité des dialogues et des actions entre le client et les guichetières, en retenant dans les échanges en 3 éléments concernant le contournement des règles, codés de la manière suivante : *L'énoncé de la règle, la négociation et les transgressions de la règle, le recours au collectif*.

Les agents impliqués dans cette situation sont les guichetières M, V, K. La guichetière V, jeune professionnelle (25 ans) en remplacement pour l'été, commence la transaction avec la cliente. L'échange avec la cliente se passe ensuite entre la guichetière K, ayant 28 ans et 1 an d'ancienneté, que nous nommerons « Guichetière Novice (GN) » et la guichetière M, ayant 44 ans et 2 ans d'ancienneté, et un parcours dans la relation de service, que nous appellerons « Guichetière Ancienne (GA) ».

Une dame vient de retirer de l'argent au guichet V et demande d'échanger 4 billets de 100 francs en monnaie. La guichetière n'a pas la monnaie et lui demande d'aller voir sa collègue. La guichetière N accueille la cliente qui dit venir de la part du guichet V. La Guichetière Novice (GN) refuse de servir la cliente, qui se met à hurler.

1. Cliente : Votre collègue m'a dit que vous pouviez m'échanger cet argent. Comment ça vous pouvez pas ?
2. GN (à GA) : Bon qu'est-ce que je fais ? c'est le guichet V qui lui a dit « oui ».
3. GA (à GN) : normalement c'est non.
4. GN : *non la règle c'est qu'on ne doit pas échanger d'argent parce qu'ils (les billets) peuvent être faux.*
5. Cliente : Mais ils sont vrais ! (elle les range dans son portefeuille et manifeste son mécontentement vis-à-vis de la Poste, créant un mouvement dans la foule).
6. GN (à GA) : qu'est-ce que je fais ? (elle commence à préparer la monnaie)
7. GA (à GN) : **Bon vas-y !**
8. GN : **(elle prépare 3 billets de 50 francs)**
9. GA (à GN) : **C'est combien ?**
10. GN (à GA) : **400 francs.**
11. GA (à GN) : **Ah non ! je croyais que c'était 100 francs, mais 400 francs c'est trop, c'est pas possible.**
12. GN : *Non nous ne pouvons pas échanger cet argent.*
13. Cliente : **je veux voir votre chef. Je veux voir le Directeur. Je veux voir le responsable (en criant)**
14. GA : **je vais le chercher.** (elle se déplace et recherche le chef d'équipe dans son bureau, à la comptabilité. Elle ne trouve pas. Elle va à l'arrière à la cafétéria, à la salle du personnel. Elle



demande au Monsieur de la cabine où est le responsable. Il répond que le responsable est parti à l'annexe. Elle repasse la porte blindée et elle va à la caisse et demande où est le chef d'équipe à sa collègue)

15. Caisse : A l'annexe, c'est pourquoi ?

16. GA : c'est une dame qui veut échanger 400 francs en liquide. Elle crie dans le hall derrière les guichets et elle veut voir le responsable.

17. Caisse : non on n'échange pas d'argent.

18. GA (elle revient au guichet et se met debout derrière GN). *Non, on ne peut pas vous les échanger, c'est la règle.*

19. Cliente : **Et votre chef ?**

20. GA : Il n'est pas là.

21. Cliente : dites plutôt qu'il ne veut pas me recevoir !

22. GA : non Madame, je vous dis qu'il n'est pas là. Il est à l'annexe, au (donne le numéro exact de la rue) vous n'avez qu'à aller voir (le ton monte) !

23. Cliente : **Alors pourquoi c'est marqué « toutes opérations » ?**

24. GA : (surprise !)

25. Cliente : **qu'est-ce que ça veut dire « toutes opérations » ?**

26. GA : l'affranchissement et les opérations financières.

27. Cliente : **Alors vous pouvez me changer mon argent (en criant).**

28. GA : *non Madame, nous ne sommes pas une banque.*

29. Cliente : Alors il faut le marquer. Vous faites pas toutes les opérations ! (elle crie)

30. Autre Guichetière (qui vient de prendre son poste, renfort pour la pause). Ça ne sert à rien de vous énerver comme ça. Ça va vous rendre malade, Madame.

31. Cliente (à GA) : **vous échangez la monnaie pour acheter des timbres à la machine à affranchir ?**

32. GA : (surprise !) *oui.* (elle revient à son guichet et reste debout).

33. Cliente : **alors donnez-moi la monnaie pour acheter des timbres à la machine à affranchir ?**

34. GA : (elle prend le billet de 100 francs, elle prépare un billet de 50 francs, 2 pièces de 10 francs, 2 pièces de 5 francs et encore deux autres pièces de 10 francs. Elle donne l'argent à la cliente.)

Cliente : (elle prend l'argent et s'en va du bureau de poste sans acheter de timbres à la machine à affranchir)

### En province

Client : « le bureau de tabac n'a pas voulu m'échanger mon billet en monnaie »

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : « Normalement tout commerçant est tenu de vous échanger votre argent. Il devrait pouvoir le faire. »

Client : « vous ne voulez pas m'échanger mon argent (ton agressif), puisque je vous dis qu'il n'a pas voulu. »

Guichetier jeune expérimenté (Op 12): « normalement il faut aller à la banque de France. C'est eux qui doivent pouvoir la changer. »

Guichetière âgée expérimentée (Op16) au client : « la banque de France. Ou tout autre commerçant, le boucher, le boulanger sont tenus de vous échanger votre billet en monnaie. »

Client : « mais je vous dis qu'ils ne veulent pas (ton agressif). »

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : prend le billet du client et l'échange en monnaie.



## **ANNEXE 6**

### **Retranscription d'une discussion de l'équipe en province à propos d'un client ayant des comportements illégaux au guichet**

Receveur : *« on a vu par exemple ce matin l'exemple du guichetier jeune expérimenté (Op12). Il est assez significatif. On a eu un problème avec A. »*

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : *« et on en aura encore. »*

Chef d'équipe : *« c'est quelqu'un de malhonnête et il essaye de nous piéger. »*

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : *« il perd ses cartes sans arrêt. »*

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : *« si on donne l'argent, derrière il y a une réclamation. Et pourtant par rapport à la réglementation on est pas obligé de voir la carte. Si l'appareil ne nous demande pas de vérifier une signature. »*

Chef d'équipe : *« oui mais avec certain client on est obligé. »*

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : *« moi je lui ai dit samedi matin. « Ta carte tu ne l'as pas perdu » je lui dis, « tu ne fais que ça ». »*

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : *« parce qu'il avait déclaré qu'il l'avait perdu ? »*

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : *« oui soit disant qu'il l'avait perdu. »*

Chef d'équipe : *« sa carte d'identité aussi il l'a déclaré perdu. »*

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : *« oui tout, il n'avait rien. »*

Chef d'équipe : *« il avait son numéro sur un petit bout de papier. »*

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : *« c'est pour ça que moi je lui ai donné et je lui ai dit « tu reviendras avec tes papiers ». »*

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : *« sa carte il ne l'avait pas perdu parce que ce matin... »*

Chef d'équipe : *« mais bien sûre. »*

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : *« sa copine avait procuration dessus. »*

Receveur : *« et il a signé à chaque fois qu'il fait une déclaration ? »*

Chef d'équipe : *« oui et il y a la signature aussi. Il a la déclaration de perte et de vol, donc on l'a la signature. »*

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : *« mais il cherche, on voit bien il fait que ça. Je lui ai dit « c'est de ta mère aussi ». »*



Receveur : « *alors A., ça veut dire qu'il a vu qu'il avait réussi une fois, donc il cherche autre chose. Il cherche la faille.* »

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : « *Je lui ai dit une fois « ta mère elle l'a pas ».* »

Receveur : « *de quoi ?* »

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : « *parce que sa mère elle vient toujours avec une procuration. Samedi j'aurais pu bloquer son compte.* »

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : « *pourquoi il est bloqué ?* »

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : « *parce qu'il m'a déclaré la carte perdue.* »

Chef d'équipe : « *il l'a déclaré hier donc c'est possible que ce n'était pas bloqué.* »

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : « *moi j'ai vu sa copine ce matin et j'ai récupéré la carte. Là il y avait des témoins, je lui ai foutu la trouille.* »

Chef d'équipe : « *c'est gens là ils sont malhonnêtes.* »

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : « *oui mais quand tu regardes le papier c'est bon.* »

Receveur : « *L'op16, quand il veut faire une opération et qu'on sent la fraude, est-ce qu'on pourrait pas aller le plus loin possible dans l'opération et puis au dernier moment on arrête « mais attendez là vous êtes en train de faire une tentative de fraude »* »

Guichetière âgée expérimentée (Op16) : « *oui mais comment veux-tu faire ? sauf si vraiment c'est pas son compte.* »

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : « *ce matin elle me dit « ah! tiens il m'a retiré la procuration ».* »

Receveur : « *il faut quand même faire quelque chose.* »

Guichetier jeune expérimenté (Op12) : « *là il a dû sentir quand même qu'on resserrait les boulons.* »

Receveur : « *c'est compliqué. D'autant qu'il est capable de faire ça ailleurs.* »



## ANNEXE 7

### Retranscription d'une séquence d'autoconfrontation croisée en banlieue à propos de la méthode BRASMA avec le client connu

Extrait d'autoconfrontation

Chercheur : « *et vous discutez de ça, sur le fait que chacun a sa méthode.* »

Guichetière âgée expérimentée (Op7) : « *oui mais non.* »

Guichetière âgée novice (Op5) : « *on voit chacun, « bonjour Monsieur », « bonjour Madame ».* »

Op7 : « *et puis « merci », « au revoir »* »

Op5 : « *même on n'a pas le droit de leur dire bonjour quand on les connaît. Il faut dire « bonjour Madame » alors qu'on les connaît comme ça. Alors des fois ils sont pas aimables. Alors si on commence à dire « bonjour Madame » à quelqu'un qu'on connaît bien, qui vit sur notre palier, alors bon.* »

Op7 : « *moi je dis « bonjour ».* »

Op5 : « *Voilà. Et ça passe à la limite encore mieux.* »

Op7 : « *voilà. Si on a jeune devant soit, on ne va pas...* »

Op5 : « *oui ça dépend des personnes. Tu peux dire « bonjour Monsieur, bonjour Madame ». Et puis ce que tu arrives à acquérir au bout d'un certain temps avec des personnes qu'on connaît ou avec qui on s'entend beaucoup mieux, je ne sais pas.* »

Op7 : « *parce qu'après « oh ! comment elle travaille ? ».* »

Chercheur : « *pour l'instant vous le dites à certain moment.* »

Op5 : « *oui bien sûr « bonjour Monsieur, au revoir ».* »

Op7 : « *quand tu les connais pas.* »



## ANNEXE 8

### Demande aide quand agressivité du client dans les deux bureaux

Demande d'aide	Agressivité client	
	Banlieue	Province
non	24	8
oui	4	6
Total	28	14

*Tableau 1 : Demande d'aide au collègue quand agressivité du client selon les deux bureaux  
(en effectifs de transactions)*



## ANNEXE 9

### Retranscription d'une séquence sur le client refuse les règles dans les deux bureaux de poste

En Banlieue

Le client vient directement au guichet sans faire la file d'attente.

T1 Client : « le facteur n'est pas venu sonner chez moi, il l'a mis directement dans la boîte aux lettres (en montrant un avis de passage). »

Les clients dans la file d'attente manifestent leur mécontentement parce que le client n'a pas pris la file comme tout le monde.

Guichetière âgée novice (Op4) : « écoutez Monsieur, qu'est-ce qui se passe ? »

T2 Client : c'est pas la première fois que le facteur me fait le coup. Il ne monte pas les escaliers et ne sonne pas à ma porte. C'est bien plus facile de mettre l'avis dans ma boîte (ton agressif).

Guichetière âgée novice (Op4) : Monsieur, le facteur passe chez vous, vous étiez peut-être sous votre douche à ce moment là.

Client « on est les premiers à payer les impôts, alors vous appelez ça du service public ! (en criant) ».

T3 Encadrement : vient au guichet et interroge le guichetier.

Guichetière : « c'est parce qu'il n'a pas pris la file d'attente ».

T4 Encadrement au client : « alors premièrement : vous prenez la file comme tout le monde. Deuxièmement le facteur n'est pas obligé de passer. Troisièmement, j'ai décidé que vous ne serait pas servi tant que vous ne faites pas la file d'attente. Vous me donnez votre pièce d'identité et la guichetière vous la rendra quand ce sera votre tour.

Client : donne sa carte d'identité et tape du poing sur la banque du guichet « le facteur je le vois pas, et j'ai pas que ça à faire ! (en criant) »

Encadrement : « mais vous pouvez respecter les autres »

Client : « ah c'est beau le service public ! »

Encadrement : « D'abord, les impôts ne nous payent pas »

Client : « ah bon allez voir à la Mairie ».

Encadrement : « Monsieur vous perdez votre temps, faites la file d'attente. prenez votre place ».

Les clients dans la file d'attente s'agitent. Le client se met finalement dans la file, et double encore quelque personne. La guichetière le reçoit, lui rend sa carte et lui donne son catalogue.

En province

T1 Cliente : « c'est déjà pas arrivé à temps. Et en plus ils ont refait payer 48 francs à ma mère (en montrant un paquet). »

Guichetière jeune expérimentée (Op10) : « eux (les facteurs) ils ont considéré que c'était un lieu-dit »

Cliente : « 38 220 ? »

T2 Guichetière : « oui c'est parti dans une fausse direction ».

Cliente : « non c'est parti du 51000 »

Guichetière : « il est allé au 51000. C'est mal écrit la tronche. »

T3 Cliente : « la dernière fois c'est déjà arrivé ! (le ton monte) »

Guichetière : « oui les gens écrivent mal. Ils ont conclu « n'habite pas à l'endroit indiqué », à la tronche ».

Cliente : « pourquoi ils n'ont pas utilisé le 38 220? »

T4 Guichetière « eux la Tronche c'est 38 828 »

Cliente « 38 828 ? » (surprise)

Cliente : « et retour chez le destinataire, c'est pas normal. Et puis on nous fait payer deux fois. »

T5 Encadrement (à la guichetière) : « je vais prendre une réclamation. »

Guichetière (à la cliente) : « on va vous recevoir et faire un bon de réclamation »

Guichetière : « il faut que vous compreniez vous aussi ce qui s'est passé »

T6 Encadrement (à la guichetière) : « Valérie ! »

Guichetière : « vous y allez (montre le bureau), elle vous attend ».



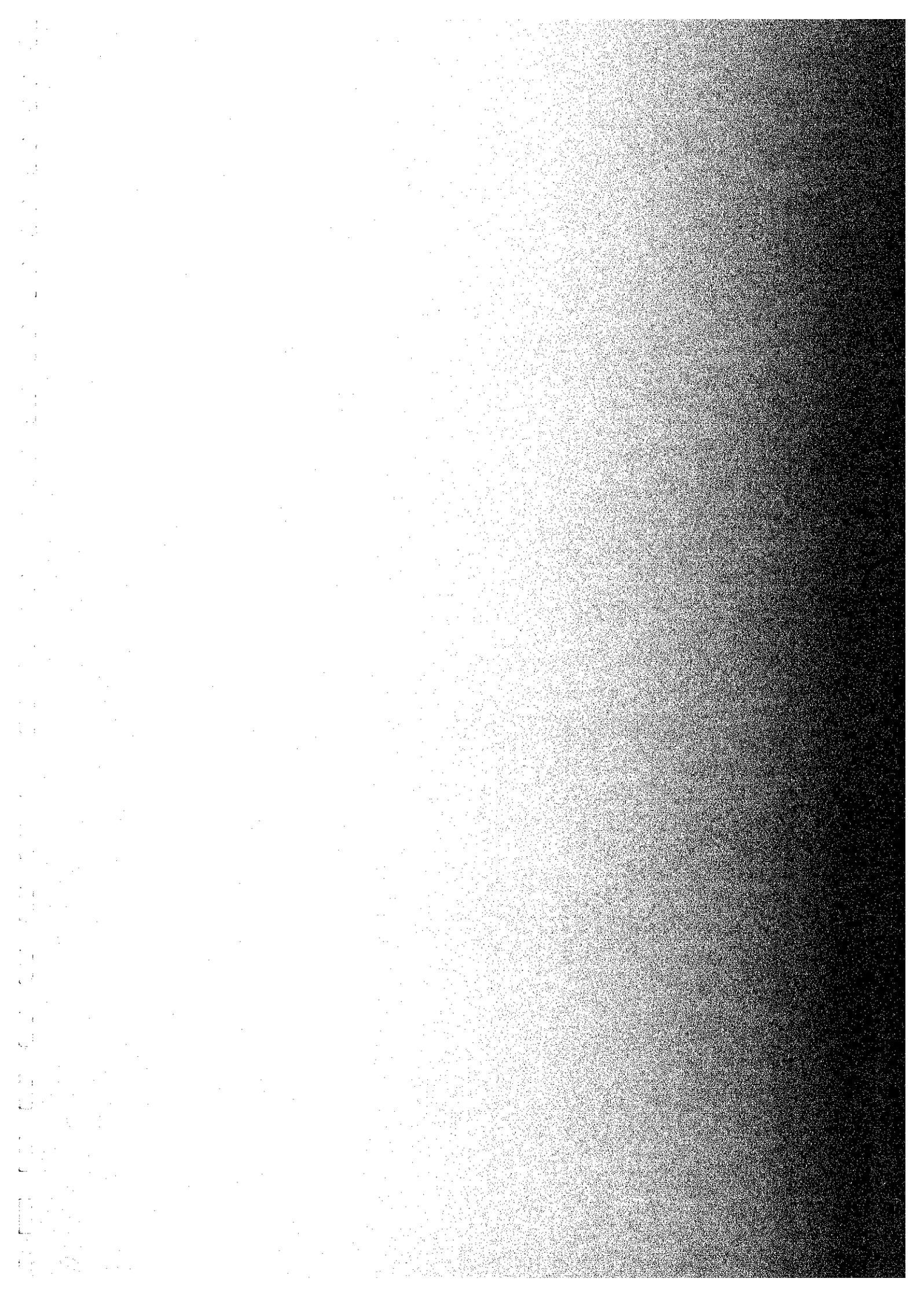
## ANNEXE 10

### Communication technique de l'agent : analyse par régression logistique

Facteur (référence)	Communication technique de l'agent (ou, au moins une verbalisation technique)	
	Odds ratio	Degré de significativité
Age (jeune novice)	1	1
jeune expérimenté	2.02	0.02
âgé novice	0.73	0.3
âgé expérimenté	1.23	0.4
Autres facteurs : file bureau types d'opération		

Tableau 2 : Relations des facteurs étudiés avec « communication technique de l'agent »  
Modèle de régression logistique(676 transactions)





## Résumé:

Cette recherche vise à apporter des éléments de réponse à la préoccupation actuelle concernant l'adaptation des employés du secteur des services aux nouvelles données économiques et sociales. Plus précisément, son but est de caractériser les modalités de régulations individuelles et collectives mises en œuvre dans la gestion quotidienne des « relations de service » pour en compenser les difficultés et perturbations. D'un point de vue théorique, on suppose un modèle quadripolaire de l'activité qui cherche à établir un équilibre entre les exigences du système (règles, outils), les exigences des autres (hiérarchie, équipe, collègues), les exigences des clients (autrefois usagers) et les caractéristiques des opérateurs. Le travail analysé est celui des guichetiers de La Poste.

L'analyse de leurs tâches confirme l'existence de « situations critiques » caractérisées par de possibles « conflits de buts » entre ces exigences. Ils semblent avoir une double origine : d'une part, des contradictions entre évolutions des relations de service vers des buts marchands et conception personnelle de la mission du service public des employés ; d'autre part, des contradictions entre les régulations structurelles du travail, les attentes et la diversité de la clientèle.

L'analyse de l'activité a pour but de comparer les régulations opératives de telles situations par les employés en fonction de leur âge et de leur expérience professionnelle, et en fonction de deux types d'organisation de guichets (division du travail ou activités collectives tolérées voire encouragées). Cette analyse, surtout qualitative, porte sur les comportements et les communications des guichetiers au cours de différentes transactions et est complétée par quelques traitements quantitatifs.

Les résultats montrent l'existence de styles de gestion des conflits différenciés selon l'âge et l'expérience, et marqués notamment par le développement d'une prise en charge du conflit, d'une prise d'autonomie et d'initiatives se manifestant par diverses formes de réélaborations de règles, une extension et une coordination des domaines traités au cours de la même transaction, une extension du champ temporel. Des comportements symptomatiques de stratégies multifonctionnelles ont été notés chez les employés âgés.

La comparaison de deux modes de gestion collective met en évidence une organisation intermétiers avec des possibilités d'autonomie et de discrétion qui conduisant à des gains de temps par rapport au client et d'efficacité en ce qui concerne la formation sur le tas et la résolution d'éventuels problèmes.

Ces résultats permettent de définir des orientations pour la transformation des situations de travail : amélioration des outils mis à disposition, thèmes de formation, reconnaissance de la complexité du travail dans les activités de services. Enfin, cette recherche invite à développer des relations avec d'autres disciplines pour définir une organisation, permettant de développer et de préserver les ressources des opérateurs pour faire face aux conflits inhérents aux métiers en relation avec la clientèle.

Mot clef : Activité de service, Situations critiques, Régulations, Age, Expérience, Travail collectif, Réélaborations des règles, Marges de manœuvre.

## Abstracts :

The objective of the research is to help service sector employees to adapt to new economical and social factors. In order to achieve this goal, it is necessary to find solutions to this 21 Century problem. It is necessary to specify the regulation used in the daily management of service relations. This would enable to counter-act fluctuations and problems arising. In theory a four point activity model can be used to find a happy medium between the systems requirements (rules, tools), others requirements (hierachy, team, colleagues), customer requirements (before simple users), and operators' characteristics. Furthermore the post office clerks work can be analysed.

The analysis of thier tasks confirms the existence of « critical situations » characherised by the possibility of conflicting goals between the demands of the system. This is due to two reasons : firstly the conflict caused by the service relations development towards the market, and the employées individuel conception of public service. Secondly, contradictions between structural work regulations, expectations and customer diversity. The analysis of the activity aims to compare operational regulations in certain sisutations by the employées, according to their age and work experience, ans according to the two different types of post office work distribution (works tasks or the encouragement of certain group activités). This analysis is more quality orientated and specifically deals with post office clerks interactions to different public relations, and is substantiated by quantitative analysis. The results show the different ways of dealing with conflicts depending on age and experience, hih-lighting the development of dealing with a conflict, and becoming autonomous and taking intiative. The latter often ending up in changing rules, an extension, and coordination of the areas dealt with in the same transaction, an extension in temporal field. Symptomatic behavior of mutli-fonctional strategies were observed with older employees. When comparing different collective works the overlapping of jobs can be clearly seen. The possibilities of discrétion and autonomy which lead to time saving in dealing with the customers and more effective training and the solution to porblems.

These results help us to define how to transform work situations : improving existing tools, training themes, recongintion of the complexity of the work in the différents parts int the department. In conclusion, the reseach conducted underlines the necessity to develop relationships with other disciplines in order to define an organisational structure, to develop and preserve the operators ressources in dealing with job conflicts and customer relations.

Mots clefs : Service Activities, Critical Situations, Regulations, Age, Experience, Collective Work, Changing Rules, Latitude.