

**Séance de communications n° 7  
présidée par Béatrice BARTHE**

## **Le guichetier et le client**

# « Bonjour Monsieur ....Merci, Au revoir » Comment l'étude des communications guichetier-client permet d'analyser l'activité de service pour la transformer ?

**Sandrine CAROLY**

Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive  
Ecole Pratique des Hautes Etudes (EPHE)  
Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les populations au Travail  
(CREAPT)  
41, rue Gay Lussac  
75005 Paris

## **Mots-clés :**

activité de service, client, interaction, expérience, collectif de travail, régulations, situation critique.

## **Résumé :**

L'étude de la communication est une donnée essentielle pour l'analyse de l'activité de service. Notre positionnement est de considérer les interactions agent-client en relation avec les conditions de travail et le collectif de travail pour rendre compte des difficultés dans la réalisation de la tâche. L'exemple sur «l'achat de timbres» montre la variété de cette opération dans les bureaux de Poste et la manière dont cette tâche en fonction du contexte et du client peut devenir une situation critique pour le guichetier.

La communication autour de la règle est en lien avec l'expérience et le collectif de travail et nous incite à concevoir des pistes d'action notamment au niveau de l'organisation du travail.

## **INTRODUCTION**

La communication dans les activités de service occupe une place essentielle pour l'ergonome. En effet, elle constitue l'élément principal de l'activité des personnels en contact avec la clientèle, d'où la nécessité de l'observer pour comprendre l'activité de travail et ses difficultés. D'autre part, elle permet de rendre compte des conditions de réalisation de la tâche, d'où la possibilité d'envisager des moyens d'action concernant notamment l'organisation du travail et le collectif.

A partir d'une étude sur les guichetiers, nous chercherons à illustrer la méthodologie à mettre en oeuvre pour l'analyse de l'activité de service et nous apporterons quelques résultats sur les verbalisations et les interactions entre l'agent et son client.

## COMMUNICATION ET ACTIVITÉ DE SERVICE

Les nombreuses recherches menées ces dernières années sur les activités de service partagent un point commun, celui de prendre appui sur la communication entre le guichetier et le client pour analyser le travail. Ceci est dû aux caractéristiques propres de la relation de service qui met face à face un usager et un agent, engagés dans une interaction finalisée, pendant une durée aux clôtures nettes.

Du point de vue de l'Ergonomie, l'observation des communications repose sur l'analyse des interactions. Ce que nous entendons par communication ne se réduit pas uniquement à l'activité langagière mais renvoie aussi aux comportements en situation des deux acteurs en présence. Le choix de cette approche interactionniste provient d'une part de la nécessité de considérer le client comme acteur de la relation de service et d'autre part du fait que la relation de service s'inscrit dans un contexte de travail.

La notion de client dans les activités de service est récente. Il s'agit de considérer la personne accueillie non pas comme «l'utilisateur» d'un service mais comme un «client» ayant des attentes vis à vis de l'agent et de son organisation. Dans cette perspective nous nous situons dans le modèle de l'utilisateur comme acteur coopérant à l'action (Falzon, Lapeyrière, 1999). En d'autres termes, il serait plus juste de dire que le guichetier et le client collaborent dans la mesure où ils cherchent l'obtention d'une solution commune, tout en ayant au départ des buts différents.

Ce qui intéresse l'Ergonomie, c'est la manière dont le client intervient dans la prescription, c'est-à-dire la manière dont il va plus ou moins aider ou freiner, par sa communication, le travail du guichetier.

D'autre part, l'interaction est rarement duale, un «entre deux». Il ne s'agit pas seulement d'une simple relation entre le guichetier et son client, mais celle-ci s'inscrit dans un contexte de travail, dans une organisation, dans un collectif de travail. L'interaction se partage 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), le guichetier est membre d'une organisation.

Dans ce cadre, la communication agent-client renvoie également à la relation avec l'organisation du travail et à l'équipe de travail. Ainsi nous considérons l'activité de service constituée de quatre pôles : le client- l'agent- l'organisation- le collectif de travail. Nous séparons volontairement le collectif de l'organisation du travail car nous faisons l'hypothèse que le collectif de travail peut être aussi source de difficultés pour les agents, au-delà des contraintes du système, dans l'activité de relation de service.

## PROBLÉMATIQUE

Notre questionnement est de comprendre comment la communication guichetier-client permet de rendre compte de l'activité de service. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur l'observation de l'activité avec un client dans son contexte, sur la manière dont les verbalisations et les comportements du guichetier et du client sont marqués par la relation aux instruments, à l'espace de travail, aux contraintes temporelles et aux collègues de travail.

Du point de vue méthodologique et épistémologique, observer une activité relationnelle avec un client pose des questions à l'ergonome : quelle place pour le client ? quels outils, quelles méthodes ? quel modèle de l'activité de relations de service ?

Notre hypothèse est que la relation de service reflète un compromis entre soi-client-système-collectif.

Quand l'entreprise de La Poste nous a posé la question de la genèse de l'inaptitude de ses agents, c'est-à-dire des difficultés des guichetiers dans la relation de service avec les clients, nous avons utilisé cette hypothèse pour y répondre. En effet, un conflit n'est pas synonyme d'une difficulté du guichetier dans la gestion du client et ne renvoie donc pas seulement aux capacités individuelles de celui-ci, mais il est relatif à un échec dans la régulation des contraintes de travail.

Aussi notre objectif sera de montrer comment les guichetiers gèrent les communications en fonction de leur expérience (âge, ancienneté) et du collectif de travail (instable, stable), afin de rechercher des pistes d'action pour soutenir les régulations individuelles et collectives.

## MÉTHODOLOGIE

### Les deux bureaux de la Poste observés

L'étude des guichetiers de la Poste a porté sur la comparaison entre deux bureaux de la Poste, afin de prendre en compte la diversité des contextes de travail. La comparaison des deux lieux sur le plan du collectif de travail, de la clientèle et de l'organisation spatio-temporelle a pour objectif de décrire les difficultés des guichetiers relatives à la réalisation de la tâche.

La population observée est composée de 16 guichetiers, essentiellement des femmes. Nous pouvons remarquer que la question de l'expérience des guichetiers reflète bien le contexte de travail des deux bureaux : dans l'un, en banlieue parisienne, la mobilité est très forte (3 guichetiers âgés non expérimentés) et dans l'autre, en province, la stabilité est élevée (7 guichetiers expérimentés).

Nous considérons que l'on est «âgé» au-delà de 50 ans et «expérimenté» à partir de 2 ans d'ancienneté dans le même bureau.

BUREAU	Banlieue	Province
jeunes non expérimentés	2 guichetiers	2 guichetiers
jeunes expérimentés		3 guichetiers
âgés non expérimentés	3 guichetiers	
âgés expérimentés	2 guichetiers	4 guichetiers

Sur le plan de la clientèle, le bureau en banlieue parisienne est classé en Zone Urbaine Sensible. Il reçoit en majorité une population en situation de grande précarité. En Province, le public est composé pour une partie de personnes âgées et pour l'autre d'une population en situation de précarité.

Au niveau de l'organisation spatiale, les deux bureaux présentent la même configuration pour le hall d'accueil. Le public emprunte un guide file pour accéder aux guichets. Une vitre sépare le guichetier du client et, à l'arrière, il y a le chef d'équipe, le conseiller financier, la comptabilité et la caisse.

Chaque guichetier possède un ordinateur, une imprimante, une sous-caisse, un tampon, des formulaires, une pochette de timbres. Les opérations sont postales, financières et commerciales. Les guichetiers sont polyvalents.

## les relevés d'activité

Pour comprendre les difficultés rencontrées par les guichetiers dans leur travail, nous avons réalisé plusieurs observations d'activité (une vingtaine sur un an) avec des entretiens d'autoconfrontation et nous avons eu quelques échanges avec des guichetiers volontaires.

Nos observations portent sur l'interaction entre l'agent et le client, inscrite dans son contexte. Pour cela nous avons noté systématiquement les verbalisations et les comportements en situation des deux acteurs en présence, en relevant le déroulement temporel et la manière dont ces interactions interfèrent avec les tâches, les instruments et les relations de travail (collègues, encadrement). Ce choix méthodologique d'observation repose sur l'hypothèse que l'interaction est déjà un premier niveau pour interroger plus largement l'objet de travail de la relation de service de façon contextualisée.

Nous avons utilisé la méthode papier-crayon avec pour objectif d'éviter trop de biais dans la dynamique d'interactions et d'échanges entre le guichetier et le client. Sans omettre le fait que notre présence a pu avoir une influence sur le comportement ou les attitudes des acteurs, nous avons tenté de rester le plus proche possible de l'activité dans la mesure où cette situation de travail existe lors de la formation en doublure.

Après une phase de pré-observation, nous avons décidé d'observer les jours du paiement des prestations sociales car l'affluence est importante et il s'agit du traitement des populations en situation de précarité.

## LA GESTION DU RELATIONNEL, UNE AFFAIRE D'EXPÉRIENCE ET DE COLLECTIF DE TRAVAIL

La relation de service est définie par des règles et des exigences pour le guichetier :

- des scripts de comportements (ex : BRASMA, Bonjour-SVP-Merci-Au revoir)
- des objectifs commerciaux (ex : proposer des enveloppes timbrées quand affranchissement).

Or le guichetier est confronté à un ensemble de perturbations tant du côté du client que du système et ces règles ne tiennent pas vraiment compte de la diversité des situations de

travail. Elles peuvent provoquer parfois des situations critiques pour le guichetier. Notre objectif sera d'étudier comment les guichetiers régulent la communication à propos de la règle en fonction de l'expérience et du collectif de travail.

Nous prendrons l'exemple d'une opération d'achat de timbre pour illustrer ce propos.

### **Du côté du client :**

Le client peut être plus ou moins coopérant dans la réalisation du travail du guichetier : le client à préparer sa demande, il ne comprend pas bien les règles, il est agressif,...

Prenons, un exemple, Le guichetier est jeune expérimenté, en province. Le client est un étranger.

*Guichetier : « bonjour Monsieur »*

*Client : « un timbre »*

*Guichetier : « 3 francs »*

*Client : [donne 2 francs]*

*Guichetier : « 3 francs SVP »*

*Client : [donne 10 francs]*

*Guichetier : [donne un timbre de collection et rend la monnaie]*

*Client : « merci »*

La règle «bonjour...merci au revoir» n'est pas appliquée dans son intégralité et le guichetier ne propose pas de produits commerciaux au client. Nous pensons que ces règles ou exigences sont difficilement applicables du fait que le client est non coopérant : il est étranger, il ne connaît pas bien l'argent. On remarque que le guichetier expérimenté utilise la formule de politesse «SVP» au moment précis où le client fait une erreur pouvant entraîner une situation critique pour le guichetier («risque d'erreur de caisse» dans la manipulation de l'argent). La gestion des communications du point de vue relationnel apparaît comme un support à la réalisation technique de la tâche et celle-ci serait fonction de l'expérience du guichetier.

Nous avons observé que les situations critiques étaient plus importantes en banlieue du fait d'une plus grande probabilité d'un comportement illégal du client. Par exemple, à propos des fausses pièces, une guichetière âgée expérimentée dit au client « c'est quoi c'est 10 francs » en touchant la pièce. Le client lui redonne une autre pièce, elle dit « merci ». Ce cas illustre aussi comment les aspects relationnels de la communication permettent de compenser les perturbations du côté du client. Cette gestion de la règle «bonjour...merci au revoir» repose sur un contournement de l'objectif initiale «vendre» par un objectif plus implicite «ne pas faire d'erreur». Elle dépend de l'expérience du guichetier et s'inscrit dans un contexte de travail.

### **Du côté des contraintes du système :**

L'application des règles ne tient pas compte de la diversité des contextes des situations de travail : la file d'attente est grande, l'informatique tombe en panne, il n'y a pas assez d'argent en sous-caisse,...

Prenons un exemple, le guichetier est âgé expérimenté en banlieue. Le client est un Monsieur.

*Client : « c'est pour affranchir »*

*Client : [donne plusieurs enveloppes]*

*Guichetier : [imprime des étiquettes]*

*Client : [s'impatiente]*

*Guichetier : « on ne peut pas aller plus vite que la machine ! »*

*L'imprimante se bloque au passage d'une étiquette, l'ordinateur a enregistré l'opération.*

*Guichetier : [met un timbre à la place de l'étiquette]*

*Guichetier : « vous ne connaissez pas nos enveloppes timbrées ? »*

*Guichetier : « non ? »*

*Client : « non merci » (ton agressif)*

*Client : « un reçu »*

*Guichetier : [cherche le carnet de reçu]*

*Guichetier : [écrit à la main le reçu et le donne au client].*

Nous voudrions insister sur le fait que c'est la combinaison de plusieurs éléments qui crée une situation de conflit avec le client. En effet, le guichetier fait le choix d'imprimer des étiquettes et il est confronté à plusieurs dysfonctionnements du système : le temps de l'impression, la panne de l'imprimante, la non possibilité de retourner sur l'ordinateur une fois l'opération enregistrée. Il gère ces dysfonctionnements en communiquant au client les contraintes de travail (« on ne peut pas aller plus vite que la machine »). Les formules de politesse disparaissent. Par ailleurs, l'objectif de vente se trouve en conflit ou en contradiction avec la situation de travail : le client est pressé et les instruments de travail dysfonctionnent. D'où l'émergence d'une situation critique pour le guichetier.

A la suite de cette transaction avec le client, le guichetier se fait reprendre par son cadre qui a entendu la conversation avec le client, de façon diffuse. L'encadrement dit « *Il ne faut pas proposer par la négative. C'est comme quand tu vas dans un magasin, le vendeur te dit «vous ne voulez pas...», tu vas répondre non. Il faut donc dire «vous voulez...» et puis dire ce qui est attrayant pour le client. C'est comme ça que tu pourras vendre.* ».

On voit ici que le cadre attribue le conflit avec le client et la non réalisation de l'objectif de vente à une difficulté dans la communication du guichetier alors qu'il s'agit principalement d'une difficulté relative aux conditions de réalisation de la tâche et de l'agressivité du client.

Ce cas nous invite à interroger le degré d'élaboration de l'équipe de travail au sujet de la communication au client et de ses règles.

### **Côté guichetier, comparaison âge et expérience**

Le client peut faire plusieurs demandes au guichetier : une opération de retrait et une opération d'achat de timbres. L'analyse du travail nous amène à montrer comment les guichetiers gèrent plusieurs demandes du client en fonction de l'âge et de l'ancienneté en régulant sur les communications.

- Les jeunes non expérimentés utilisent les formules de politesse pour accueillir et clore la transaction avec le client. Ils font une opération après l'autre.
- Les jeunes expérimentés utilisent davantage les formules de politesse pour compenser les défaillances du côté du client, et du système. Par exemple : « *vous voulez retirer 300 francs et le timbre je le mets dessus ?* », la cliente « *oui* », le guichetier « *merci* ». Ils réalisent une opération globale, c'est-à-dire ils ouvrent un seul lot informatique et font les opérations à la suite. Ils informent le client de cette procédure et le remercient de sa collaboration.
- Les âgés non expérimentés font une opération après l'autre comme les jeunes non expérimentés. Ils utilisent les formules de politesse pour poser le cadre de la relation. Par exemple, une guichetière en entretien nous confie « *Il y a le client qui s'amène, qui se présente.*

*Bon il y a le contact «bonjour», «qu'est-ce que vous voulez?». Et tout ça ça s'enchaîne, 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 ».*

• Les âgés expérimentés utilisent les formules de politesse avec certains clients (client poli, client tendu, énervé, client connu...). D'autre part la communication est un support à la réalisation de la tâche. Ils traitent plusieurs demandes en réalisant une opération globale sans pour autant compliquer la procédure aux yeux du client. Par exemple, ils stimulent le client à formuler ces autres demandes par des interpellations « *et après* », « *il n'y a que ça* ». Ils font l'opération d'achat de timbre pendant que l'ordinateur exécute l'opération de retrait : « *pour le timbre vous me donnez 3 francs* », avant même de donner la somme retirée par le client. En entretien, une guichetière nous a expliqué la manière dont elle anticipe plusieurs demandes du client : « *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.* »

Cette stratégie repose sur la construction du diagnostic du client pour éviter les difficultés liées aux contraintes du système.

Les jeunes semblent plus proches du règlement prescrit mais avec l'expérience ils le contournent par une utilisation du relationnel dans un but d'efficacité du système.

Les âgés se différencient des jeunes par la façon de dire bonjour et d'aider le client à formuler sa demande. Le contournement des règles avec l'expérience a pour objectif non seulement de réguler les contraintes du système, mais aussi de gérer le comportement du client.

### **Du côté collectif de travail, comparaison entre deux équipes**

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 oeuvre de cette méthode. Lors d'une séance d'autoconfrontation, deux guichetières âgées, l'une expérimentée et l'autre non, ont pu échanger sur leur stratégie et construire ensemble une métarègle par rapport à l'utilisation de cette méthode.

#### **Extrait d'autoconfrontation**

Chercheur : « *et vous avez discuté de ça, sur le fait que chacun a sa méthode.* »

Guichetière âgée expérimentée : « *oui mais non.* »

Guichetière âgée non expérimentée : « *on voit chacun, «bonjour Monsieur», «bonjour Madame».* »

Guichetière âgée expérimentée : « *et puis «merci», «au revoir».* »

Guichetière âgée non expérimentée : « *même on n'a pas le droit de leur dire bonjour quand on les connaît. Il faut leur 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.* »

Guichetière âgée expérimentée : « *moi je dis «bonjour».* »

Guichetière âgée non expérimentée : « *tu dis «bonjour Monsieur, au revoir» quand tu ne les connais pas.* »

Ceci montre qu'il faut un temps d'échange dans l'équipe à propos des règles et de la diffi-

culté à les appliquer pour arriver à la construction de métarègles permettant d'éviter des situations critiques pour le guichetier.

Dans le bureau en province, la méthode Brasma est reconnue par l'équipe comme difficile à appliquer du fait que la clientèle est constituée essentiellement d'habitues. Le contournement de la règle est donc collectif et 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 à côté. Cette régulation collective du relationnel permet non seulement d'éviter pour chaque guichetier des situations critiques, mais surtout de soutenir les stratégies relatives à l'expérience. Par exemple, une guichetière âgée expérimentée dit « *bonjour Mme Martin* ». Le diagnostic du client lié à l'expérience peut s'exprimer plus facilement et il devient opératif pour le collectif, dans la mesure où il vise un objectif commun à l'équipe : accueillir le client.

Par ailleurs, la communication entre les collègues durant la transaction avec le client permet de voir la manière dont le collectif de travail régule les contraintes de travail. Par exemple, à propos des déplacements à la caisse pour se réapprovisionner en timbres ou en argent, nous avons observé de la collaboration dans le bureau en province. Par exemple, le guichetier n'a plus les timbres demandés par le client dans sa sous-caisse et demande au collègue de le dépanner. Ceci poursuit un objectif commun : éviter de faire attendre le client. En banlieue, le manque de collectif dans l'équipe des guichetiers ne permet pas cette régulation.

D'un point de vue quantitatif, nous avons analysé 867 transactions guichetier-client. Nous nous sommes intéressés au nombre de prises de paroles de l'agent et à celui du client. Il apparaît en banlieue une absence de différence entre les jeunes et les âgés et entre les expérimentés et les non expérimentés. Par contre en province, les jeunes et les non expérimentés prennent plus la parole que les âgés et les expérimentés. Ceci nous amène à montrer que l'équipe de travail construite en collectif permet la mise en oeuvre des régulations individuelles de la communication avec le client.

Par ailleurs, nos résultats sur les prises de paroles du client nous indiquent que les clients ont un nombre prises de paroles moins élevé avec les âgés et les anciens, quelque soit le bureau étudié. En cela, nous pouvons confirmer que le client régule sa communication en fonction des caractéristiques du guichetiers. Ceci pourrait s'expliquer par une communication des guichetiers âgés et expérimentés visant à diminuer celle du client.

## DISCUSSION

A partir de l'étude de la communication guichetier-client, nous pouvons avoir des indicateurs de l'activité de relation de service concernant les conditions de réalisation du travail. En effet, l'exemple sur l'achat de timbre montre combien cette tâche peut être rendue difficile par les comportements du client et surtout par les contraintes de travail.

Nous avons montré l'existence de régulations individuelles des aspects relationnels avec le client. Nous pouvons repérer plusieurs stratégies : utiliser la formule de politesse comme support pour la réalisations de la tâche technique, dire bonjour au client connu, façon de dire bonjour,... Ces stratégies sont dépendantes de l'expérience (construction

d'un diagnostic) et du collectif de travail (construction de métarègles, d'objectifs communs, confiance).

En d'autre terme, nous pensons que l'expérience peut se construire si l'équipe de travail est suffisamment élaborer en collectif de travail pour permettre de soutenir les régulations individuelles. Dans ces conditions, le contournement des règles est une manière de compenser les perturbations du système ou du client. Il n'apparaît plus comme une infraction aux règlement (point de vue individuel) mais comme la mise en visibilité des compétences des guichetiers.

En ce qui concerne la recherche en Ergonomie sur les activités de service, l'étude des communications du côté du client nous montre l'importance de considérer l'utilisateur comme acteur collaborant dans la réalisation de la tâche du guichetier. Il faudrait pouvoir poursuivre l'analyse des régulations du client et de leurs conséquences sur les régulations individuelles et collectives des guichetiers.

## **COMPRENDRE L'ACTIVITÉ DE SERVICE POUR AGIR**

Notre hypothèse que la communication guichetier-client est le reflet d'une recherche d'un compromis entre le guichetier-le client-le système-le collectif de travail permet de décrire l'activité de service, notamment en terme de contournement des règles relatives à des régulations individuelles et collectives. L'étude de ces quatre dimensions de l'activité de service est des éléments sur lesquels l'ergonome peut s'appuyer pour la transformation.

- du côté des régulations du client : il s'agit de trouver des moyens de faciliter leur collaboration dans le travail du guichetier (information et formation des usagers)
- du côté du guichetier : on se demande comment l'analyse des interactions pourrait être un outil pour organiser un retour d'expérience sur des situations difficiles (problèmes avec les clients, dysfonctionnement des équipements,...) afin d'explicitier et de développer les compétences relationnelles. Il s'agit de reconnaître le statut d'autoconstruction des prescriptions.
- du côté de la construction du collectif de travail : nous avons montré l'importance de construire des métarègles pour la mise en oeuvre de régulations individuelles selon l'expérience. Il s'agit de trouver des moyens permettant l'émergence de métarègles. Pour cela, il est nécessaire de créer des équipes stables avec un faible turn-over. La constitution de l'équipe devrait tenir compte d'une diversité de la population des guichetiers en âge et en ancienneté. Par ailleurs, les temps d'échanges et de discussions sur le travail sont nécessaires pour permettre un certain degré d'élaboration de l'équipe pour le travail collectif.
- du côté du système et de l'organisation du travail : nous avons étudié les difficultés relatives aux conditions de réalisation et nous pensons qu'il est nécessaire d'aménager l'utilisabilité du matériel (imprimante, ordinateur, argent,...) pour faciliter la gestion de la relation avec le client. Par ailleurs, on se demande quelle pourrait être l'implication du management dans la réalisation des points précédents (retour d'expérience, régulation du client, construction du collectif de travail). Enfin la prescription des aspects relationnels devrait être plus souple et ne pas faire l'objet de contrôle qualité du guichetier puisque

l'efficacité du guichetier ne se réduit pas seulement à l'interaction avec le client mais à la gestion de la situation de travail dans son ensemble.

## CONCLUSION

La communication à propos de la règle est un élément caractéristique de l'expérience des guichetiers et de l'équipe de travail constituée en collectif de travail. Nous voudrions insister sur le fait que chaque situation de service est unique et qu'elle nécessite alors une nouvelle analyse du travail pour en comprendre ses ressources et ses difficultés ainsi que les régulations individuelles et collectives. A partir de l'analyse des communications des guichetiers, nous avons interrogé l'objet de travail de la relation de service et chercher des moyens d'action visant la construction de l'expérience et des compétences.

## BIBLIOGRAPHIE

BORZEIX A., 1992, L'évitement ou l'engagement refusé, in *Langage et activités de service*, cahier n°4, journée d'étude Langage et Travail, coordination BORZEIX A., GARDIN B., septembre 1992, pp 1-8.

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

DARTEVELLE M., 1992, Langage et maintien de l'ordre. in *Langage et activités de service*, cahier n°4, journée d'étude Langage et Travail, coordination BORZEIX A., GARDIN B., septembre 1992, pp 9-25.

FALZON P., LAPEYRIÈRE S., 1998, L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61, 69-90.

# Les dialogues de service ne sont pas à sens unique : co-construction d'une fonction d'agent de contact, à la Poste, dans l'interaction avec des clients

**Gérard VALLÉRY, Sylvain LEDUC**

ECCHAT/CONTACTS, Université de Picardie Jules Verne,  
Faculté de Philosophie, Sciences Humaines et Sociales,  
Campus, Chemin du Thil, 80025 Amiens Cedex 1.  
gerard.vallery@libertysurf.fr, sylvain.leduc@libertysurf.fr

## **Mots clés :**

Emplois-Jeunes, Relation de Service, La Poste

## **Résumé :**

Cette communication présente des résultats partiels d'une recherche-action développée en partenariat avec la Mission Recherche de la Direction Générale de La Poste sur le dispositif Emplois-Jeunes mis en place dans certains bureaux. Elle porte sur les démarches possibles de professionnalisation d'agent de contact ainsi que sur leurs modalités de pérennisation dans les organisations existantes. Parmi les axes d'étude retenus, l'un deux s'intéresse aux conditions d'intégration de ces jeunes dans les bureaux de poste à travers plusieurs questions, dont : Quelles sont les activités de service mises en œuvre auprès des clients ? Quelles places ces derniers tiennent-ils dans leur intégration professionnelle ?

L'analyse de l'activité, menée notamment à l'aide d'enregistrements de communications «agents-clients» en situation de travail, révèle que l'emploi-jeune appréhende le client selon différentes positions co-construites (comme «formateur, assistant ou exécutant»). Cette relation génère également des formes d'apprentissage par le jeu des demandes variées du client qui stimule et enrichit l'activité de l'emploi-jeune. L'interaction avec le client consolide ainsi la fonction réelle de l'emploi-jeune.

Au regard de ces nouvelles situations centrées sur l'accueil, il apparaît que la communication revêt deux fonctions importantes :

- Elle constitue un moyen d'action «adapté» selon différents types de formulation qui reflètent plusieurs modes de prise en charge du client par l'agent de contact au cours de ses interventions ;
- Elle participe à la formation de ces nouveaux agents dont les tâches réelles sont peu définies.

## PROBLÉMATIQUE

Dans le cadre du programme «Nouveaux Emplois-Nouveaux Services» (octobre 1997), La Poste a recruté 2 300 jeunes sur des fonctions d'agent de contact dans des bureaux recevant le plus grand nombre de clients ou situés en Zone Urbaine Sensible. Ces agents vont au-devant du public, ils établissent la relation entre la demande formulée par le client, le produit ou la prestation et l'interlocuteur compétent dans le bureau (guichetier, conseiller financier...). Ils écoutent, identifient les besoins et orientent les usagers. Leurs tâches portent sur : l'amélioration de l'accueil, la gestion de l'attente des clients, l'information, le conseil et l'assistance à la clientèle.

Compte tenu des rôles et des missions qui leur sont dévolus, un dispositif de formation a été mis en place comme suit :

- un stage de 3 jours portant sur la découverte de La Poste et des activités d'agent de contact,
- un parcours de découverte en bureau de poste composé de 20 micro-modules reprenant les principales procédures de travail.

Ainsi, la définition de leur travail prescrit est liée à deux facteurs :

- le dispositif législatif qui précise leur cadre d'exercice (emplois non concurrentiels, pas de superposition avec des fonctions existantes...) à la fois au niveau des lieux de travail, de leur positionnement dans les organisations existantes, et des finalités de leurs actions (réponse à des besoins émergents ou non-satisfaits),
- les modalités de mise en œuvre dans les bureaux de poste, retenues par la Direction, qui précisent notamment la procédure de recrutement, de formation et les missions qui leurs sont attribuées.

Une des premières phases de notre recherche a porté sur la mise en œuvre de ce dispositif dans certains bureaux, et plus particulièrement sur les modalités d'intégration de cet emploi dans les organisations existantes. Nous nous sommes intéressés aux questions suivantes : Quelles sont les formes de communication adoptées par l'agent de contact avec les clients pour que son intervention soit la plus pertinente possible ? En quoi les types de demandes de la clientèle peuvent-ils avoir un impact important sur l'intégration des jeunes dans les bureaux de poste ?

Pour approcher ce point, nous avons fait l'hypothèse que l'agent de contact, au regard de sa position dans le processus de service et des missions qui lui sont attribuées, établit une relation «pédagogique» dynamique avec les clients qui se différencie selon les demandes formulées et les modes d'échanges. Dans le même temps, l'interaction avec le client sert à faire progresser les connaissances postales de l'emploi-jeune voire à remettre en cause son savoir professionnel. Les requêtes des clients peuvent ainsi participer au développement des compétences de ces jeunes.

## MÉTHODES ET TERRAINS

Notre méthodologie d'analyse du travail est composée notamment d'observations ouvertes et systématiques associées à des enregistrements de communications «agents-clients» en situation de travail, à la fois dans des bureaux de poste situés en centre ville et en

Zone Urbaine Sensible. Cette technique nous a permis d'approcher à un niveau micro, les interactions et les enjeux de la relation s'établissant avec le client. Ainsi, il était possible de décrire la dynamique réelle de l'interaction et même de repérer les événements qui entrent en jeu dans la résolution de la situation. Elle permettait de saisir les univers de sens et de représentations qui se font jour au cours de la relation. Quant à l'analyse des communications, elle s'est faite selon une approche conversationnelle qui découpe dans les paroles des séquences d'action. Cette approche met l'accent sur la dynamique de la communication ainsi que sur les processus et les formes de coopération afin de traduire au mieux la nature interactionniste de la communication.

Cette recherche s'est déroulée sur deux années. La première année, sept bureaux d'Ile de France ont été enquêtés. Lors de la seconde année, seuls trois bureaux ont été retenus. Ils n'ont pas été sélectionnés en fonction de leur homogénéité, mais plutôt pour la disparité de leurs caractéristiques (situation géographique, type de clientèle...). Cette diversité s'est avérée complémentaire et nécessaire pour cerner au mieux la problématique liée à notre objet d'étude. L'analyse qualitative et comparative du travail sur la base d'une confrontation des observations, réalisées à quelques mois d'intervalle, nous a permis notamment d'étayer un constat quant à l'évolution des observables retenus.

Au total, près d'une vingtaine d'emplois-jeunes ont été suivis, plus de 50 jours effectifs d'observation sur le terrain ont été réalisés, 8 heures (1) d'enregistrements audio en situation de travail ont été effectués.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS

### Trois modes de prise en charge développés au cours des échanges

Au cours de la prise en charge du client, l'agent de contact mobilise des savoirs en action. En fonction du type de demande et du type de clientèle, il adopte un comportement différent et adapté, afin de rendre la communication et la transmission d'informations les plus «efficientes» possibles. Dans ce cadre, les différentes positions qu'il peut adopter sont les suivantes :



---

(1) Ce chiffre peut paraître faible, toutefois il faut rappeler qu'une interaction emploi-jeune/client dure en moyenne 2 minutes. Ainsi, dans cette recherche plus de 200 interactions ont été recueillies.

A = Agent de contact

C = Client

A : Bonjour, **c'est pour faire un dépôt**, monsieur ?

C : Non, c'est pour faire un mandat cash.

A : D'accord, je vous donne un imprimé. **Vous remplissez : expéditeur, bénéficiaire, uniquement le nom. Vous connaissez comment ça fonctionne ?**

C : Heu, à peu près. Je mets la somme ici ?

A : Voilà, en chiffres, en lettres, votre adresse.

C : En chiffres et en lettres, l'adresse, le nom du bénéficiaire.

A : Le nom du bénéficiaire uniquement, l'adresse, vous la marquez sur l'enveloppe. Ça, une fois que ça va passer dans la machine et le papier, vous le mettez sur l'enveloppe avec l'adresse. Voilà.

- Une position de «formateur», où il délivre des informations sur les modes opératoires. Il explique au client tout en le laissant faire.

Ici, le client dans l'énoncé de sa demande, « *faire un mandat cash* », révèle à l'agent une part de ses connaissances quant à l'offre postale susceptible de répondre à son besoin (envoyer de l'argent) ; besoin non exprimé verbalement mais illustré par la possession d'argent liquide dans les mains du client. Ces indices sont utilisés d'une part pour justifier son intervention et d'autre part lorsqu'il lui remet l'imprimé et rappelle brièvement les consignes de remplissage. Toutefois, l'étonnement du client, illustré par son expression faciale» notamment, l'amène à s'enquérir de ses connaissances réelles : « *Vous connaissez comment ça fonctionne ?* ». Cette interrogation, à laquelle le client répond de manière évasive, amène l'agent à délivrer les informations nécessaires et à en vérifier leur compréhension. Dans cette situation, la difficulté du client est passagère. Elle est liée à un manque de connaissances sur un problème précis. L'agent de contact aide donc à rendre le client plus autonome.

- Une position «d'assistant» en secondant le client dans ses démarches. Il participe à la réalisation de son opération en lui fournissant une aide liée à la spécificité de l'interven-

A = Agent de contact

C = Client

C : **Vous pouvez m'aider ?** Pour mettre mon adresse pour ma fille pour le Cergy Macif, **pour faire le mandat.**

A : D'accord.

C : **MACIF de Cergy, c'est ça, non ?**

A : **On va juste mettre la MACIF.**

C : MACIF.

A : C'est cette personne qui l'envoie ?

C : Oui, c'est moi qui l'envoie.

A : D'accord, donc personne morale : MACIF. Voilà.

C : J'ai laissé en plus ma place, on va pas me la piquer là ?

A : Allez-y. C'est, **vous voulez envoyer combien ?**

C : **200.**

A : **200 ?**

C : **Hum.**

tion requise.

Dans cette interaction, de nombreux facteurs sont à l'origine de la conduite «d'assis-

tance» déroulée par l'agent. Il y a tout d'abord, la thématique de la requête, « *Vous pouvez m'aider ?* », ainsi que la formulation, « *pour faire le mandat* ». Ces deux éléments rendent compte à la fois de la position du client (besoin d'aide) ainsi que de ses connaissances (il existe plusieurs types de mandat à La Poste : mandat cash, mandat international, mandat western union...). L'expression linguistique et syntaxique du client soulignent ses difficultés ; « *Pour mettre mon adresse pour le Cergy Macif, pour faire le mandat.* ».

L'agent va non seulement assister le client dans ses démarches, mais il va également participer à la réalisation de son opération, comme l'indique d'ailleurs l'usage du « ON » : « *On va juste mettre la MACIF.* ». Cette association temporaire se retrouve aussi dans le partage des tâches qui s'est opéré entre les deux interactants ; l'un remplit le mandat, et l'autre fait la queue pour passer au guichet.

Il est à noter qu'à plusieurs reprises l'agent verbalise ses actions, ainsi il permet au client de suivre la procédure et de l'associer dans cette démarche.

L'agent de contact fournit une assistance «technique» par l'écriture et l'aide au remplissage de l'imprimé. Cette position est liée à une difficulté persistante chez le client.

• Une position «d'exécutant» dans laquelle le client n'éprouve, a priori, pas de difficulté à la compréhension ni à la rédaction d'un document. Il préfère qu'on exécute la procédure pour lui. L'agent de contact accomplit alors lui-même l'opération, suite à la demande

A = Agent de contact

C = Client

C : Bonjour, **c'est pour une remise de chèques.**

A : **Vous voulez que je la remplisse ?**

C : Oui, s'il vous plaît.

formulée.

Dans la situation ci-dessus, le client présente son besoin sans signifier sa demande. En effet, lors d'une remise de chèques au guichet d'un bureau de poste, le client doit remplir un bordereau «de remise de chèques» sur lequel il indique les références du chèque (montant, banque émettrice, date...). Ici, le client n'éprouve, a priori, pas de difficultés à la compréhension, ni à la rédaction de l'imprimé. Face à cette requête, l'agent offre volontairement, et sur son initiative, ses services. Cette offre «dépasse» la demande initiale du client. Cette position de l'agent n'est liée ni à l'autonomisation, ni à l'assistanat du client. Elle constitue un enrichissement qualitatif des services offerts par La Poste.

Il est à noter que dans la réalité cette distinction entre les différentes positions prises par l'agent n'est pas aussi nette. Ce dernier peut passer d'un registre à un autre afin d'ajuster au mieux son intervention auprès des clients. De manière générale, ses interventions portent essentiellement sur de l'aide ou de l'explication dans la réalisation de procédures faisant appel à des savoirs en lien avec l'écriture et la lecture. Ainsi, il arrive que l'agent soit amené à faire l'usage d'une langue étrangère lorsque le client maîtrise peu ou prou le français. Dans ce cadre, les communications au travail de l'agent de contact prennent résolument un caractère d'action puisqu'elles visent *in fine* à faciliter la réalisation des démarches des clients.

En résumé, les principales variables qui déterminent ces différentes positions sont :

- le type de client,
- sa demande, plus ou moins complexe/explicite,

- la formulation de la demande (linguistique, syntaxique, vocabulaire),
- ses compétences évaluées par l'agent,
- et, les compétences de l'emploi-jeune.

## Le client, un facteur de formation

Le client participe à la professionnalisation de l'emploi-jeune à un double niveau :

- Au travers de ses demandes et de ses caractéristiques propres, il mobilise chez l'emploi-jeune des savoirs en action et suscite des comportements différents. L'emploi-jeune ne peut établir *a priori* une procédure type de résolution de problèmes et doit mobiliser des capacités d'adaptation vis-à-vis du client, en particulier lors des procédures d'assistance et de médiation.
- Les sollicitations des clients réinterrogent les connaissances acquises par l'emploi-jeune et, par là même, l'amène à les enrichir en allant chercher les réponses adaptées. L'emploi-jeune intègre au fur et à mesure ces nouvelles connaissances par le biais du client. Le client, s'il n'apporte pas directement les acquis, participe d'une certaine manière à sa

formation comme à son intégration.

Par conséquent, le client peut être considéré comme un facteur de formation. En fonction de ses demandes, il définit au moins partiellement les activités de l'agent de contact. Il permet au «jeune» d'acquérir et d'élargir ses compétences liées aux activités de service. Autrement dit, le client donne une fonction à l'emploi-jeune au sens où par ses demandes il participe à la constitution de son métier. C'est en quelque sorte un «formateur» qui permet au jeune d'acquérir des compétences liées aux activités de service. Par ailleurs, chaque client participe à ce «processus» car toutes les demandes sont singulières. Il est donc difficile, pour l'Emploi-Jeune, d'établir *a priori* une procédure type de résolution de problème.

L'agent de contact intègre, au fur et à mesure, ces nouvelles connaissances par le biais du

A = Agent de contact  
G = Guichetier

C = Client

C : **Pour envoyer un colis en dilipack**, à quel guichet dois-je m'adresser ?

A : A n'importe lequel, madame.  
*Le client se dirige vers un guichetier.*

G : **Dilipack, ce n'est pas ici et pas pour les particuliers. Vous devez vous rendre au CDIS (Centre de Distribution).**

*L'agent de contact note alors les informations transmises au client par le guichetier.*

client. L'extrait ci-dessous illustre cette situation.

Les services Dilipack (envoi de colis) sont dédiés aux entreprises. Pour y accéder, le client doit se rendre au Centre de Distribution où un espace professionnel («Carré Pro») peut prendre en charge sa demande. Toutefois, ces connaissances n'étaient pas détenues par l'agent puisqu'il a orienté le client vers les guichets réservés aux clients particuliers («Grand Public»). Dans ce cas, le client n'apporte pas directement des connaissances au jeune, mais, par sa demande, il réinterroge les connaissances acquises et les enrichit. C'est dans ce sens qu'il participe à la formation de l'Employé-Jeune.

## CONCLUSION

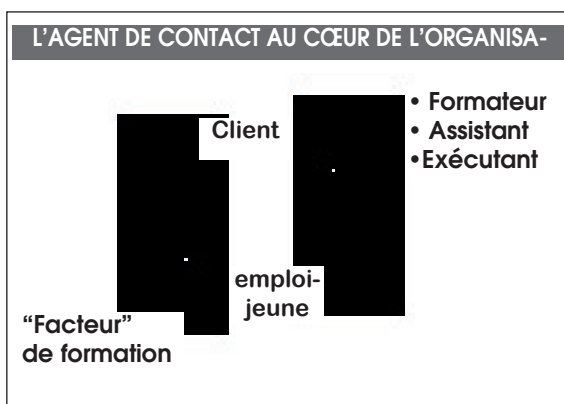
Au regard d'une définition du poste cadrée par un dispositif législatif et des prescriptions organisationnelles, il apparaît que la fonction réelle d'agent de contact s'est moulée, ajustée progressivement aux besoins immédiats des clients, des structures d'accueil et plus globalement des situations réelles de travail.

Dans un contexte particulier d'élaboration d'une nouvelle fonction de service, les communications dans le travail montrent qu'elles peuvent jouer un rôle essentiel non seulement dans la production même des activités mais aussi dans leurs structurations. La communication, en tant que support à la coopération agent/client, contribue à la dimension collective des activités de service. Elle autorise une collaboration plus ou moins étroite permettant d'accomplir à deux une action. Bien qu'elle soit à l'initiative de l'agent, elle engage pleinement le client puisque ce dernier détient une partie des ressources nécessaires à la réalisation de la prestation.

Cette présentation, centrée sur la communication verbale souligne les propriétés cognitives de ce mode d'échange et notamment sur la capacité à transmettre des savoirs procéduraux. La communication participe d'une certaine manière à la cumulation didactique (formation des savoirs) chez chacun des interactants. Autrement dit, elle sert à la fois de support à l'activité quotidienne des agents de contact, notamment pour cerner et traiter les demandes évoquées, et de moyen de formation comme d'intégration vis-à-vis d'un métier en construction.

Il y a aussi dans ces échanges une communication non verbale à dominante «expressive» qui enrichit l'interaction et ce surtout lorsque les sujets ne parlent pas la même langue. Toutefois, dans cette recherche cette dimension de la communication n'a pas été abordée.

En conclusion, il apparaît que les communications sont avant tout pluri-fonctionnelles. Elles obéissent à plus d'un objectif, elles ont des dimensions à la fois cognitives et expressives et elles contribuent à résoudre un problème en même temps qu'elles soudent les relations sociales. Dans le cas de La Poste, ces communications, tout en permettant l'efficacité des services, participent à la cohésion sociale en favorisant l'accès des personnes en difficulté aux



# QUAND FAIRE, C'EST DIRE

## ou la reconnaissance du travail verbal dans l'activité d'accueil

**Annie POCHAT**

40 rue Squéville 94 120 Fontenay-sous-Bois,  
anniepochat@lemel.fr

**Pierre FALZON**

Laboratoire d'Ergonomie, CNAM, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris  
falzon@cnam.fr

### **Mots clés :**

“travail verbal”, “accueil”, “hôtesses”, “service public”

### **Résumé :**

L'ignorance et la non-reconnaissance du travail verbal des hôteses d'accueil ont pour conséquence que les organismes publics et privés s'attachent plus aux caractéristiques représentatives et civiles de ces opératrices qu'aux aspects cognitifs de la tâche. L'étude, réalisée dans le cadre d'une mairie, s'appuie sur l'analyse de l'activité verbale déployée par les hôteses de l'accueil général. Elle met en évidence qu'il s'agit d'une activité sous contrainte temporelle et à forte dominante mentale. Ce constat d'une forte mobilisation cognitive contredit la perception dépréciative du poste. Par ailleurs, dans ce contexte particulier du secteur public, il montre que les hôteses sont à l'interface de toutes les problématiques sociales et que la “bienveillance” déployée par ces agents est un facteur de meilleure accessibilité du service public et d'adéquation aux besoins réels des usagers.

## **ACTIVITÉS D'ACCUEIL, ACTIVITÉS DE SERVICE**

Le constat effectué il y a quelques années d'un retard de l'ergonomie dans l'analyse et l'intervention sur les situations de service (Falzon & Lapeyrière, 1998) a bien évolué. De nombreuses études sont à présent réalisées dans le domaine des relations de service que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. Toutefois, une grande partie de ces études ont concerné des activités pour lesquelles les compétences techniques ou des savoirs experts étaient reconnus. Ainsi, en est-il des études concernant les activités de diagnostic ou de conseil (Cerf, Compagnon & Falzon, 1999) ou celles en lien avec les mutations organisationnelles du secteur public (Koufane, Négroni & Vion, 1999 ; Vallery & Bonnefoy, 1997). Les activités d'accueil proprement dites ont été plus rarement étudiées (Boucheix, 1991). La méconnaissance générale de ce type d'activité se traduit par une prescription floue exprimée en terme de mission “accueillir et renseigner les visiteurs et/

ou les usagers” complétée par une accentuation du rôle de représentation de la fonction “avoir une bonne présentation”. Dans certains domaines du secteur public, les affectations à ce type de poste traduisent une ambivalence à l’égard de ces fonctions. En effet, il peut s’agir de “promotion” d’agents issus des activités d’entretien ou de reclassement professionnel nécessité par une atteinte physique ou psychique. Le reclassement professionnel est justifié par le fait que ces postes du point de vue de la médecine du travail sont les rares postes qui ne demanderaient aucune compétence technique particulière et ne présenteraient aucune contrainte physique, et qui pourraient donc être considérés comme des postes “doux”.

La méconnaissance de l’activité des agents d’accueil explique cette situation paradoxale. Cette méconnaissance est tributaire du fait que l’essentiel de l’activité est verbal donc éphémère et volatil, que ce sont les seuls postes où l’on ne retrouve aucun quantificateur de l’activité, et que seules les “infélicités” de l’accueil seront prises en compte. De ce fait, l’accueil fait partie de ces activités “invisibles” où le travail ne se voit que quand il n’est pas fait ou quand il est mal fait.

Ces caractéristiques entraînent une perception dépréciative de l’activité déployée. Ainsi, bien souvent, les agents d’accueil se voient en plus attribuer des tâches subalternes (mises sous pli, classement, enregistrement de courrier) puisqu’ils “n’ont pas grand chose à faire”. L’étude engagée vise une meilleure compréhension et prise en compte du travail de ces agents.

## **LES RELATIONS DE SERVICE : CADRE THÉORIQUE**

### **La co-production, l’incertitude, l’asymétrie et l’imprévisibilité de la charge de travail**

Actuellement, l’ensemble des études dans le domaine qu’elles soient sociologiques, psychologiques, ergonomiques s’accordent sur un certain nombre de concepts permettant de caractériser les situations de travail qui mettent face à face un opérateur et un usager-client. Ainsi, ces situations sont décrites comme un processus de co-production entre l’opérateur et l’usager-client, co-production sur laquelle pèse une incertitude plus ou moins forte quant à “la qualité” de la réalité produite (Gadrey, 1994). Dans cette situation de coproduction, il est noté une asymétrie de la relation. En effet, “l’objet” du travail est commun bien qu’il n’y ait pas similitude des projets des interactants ; les moyens sont inégaux tant du point de vue cognitif, physique et émotionnel et sont distribués de manière complémentaire entre les acteurs (Falzon & Lapeyrière, 1998). En ce qui concerne la charge de travail, cette situation de co-production induit des caractéristiques spécifiques. Il s’agit de l’imprévisibilité temporelle : répondre à l’urgence, à la demande sans pouvoir la planifier mais aussi de l’imprévisibilité qualitative liée à la complexité du problème à traiter auxquelles s’ajoute l’imprévisibilité de la charge émotionnelle car la demande est, en elle-même, porteuse d’affects de la part du demandeur qui doivent être gérés en même temps que le traitement du problème proprement-dit (Falzon, 1989).

### **Les interactions communicationnelles, le travail de représentations et les compétences de l’opérateur**

Il s’agit, par ailleurs, d’une coproduction basée sur des interactions communicationnelles. Les approches interactionnistes des relations de soins mettent en évidence que les interac-

tions communicationnelles sont multicanales, multifonctionnelles et très contextualisées (Cosnier, Grosjean & Lacoste, 1993). Etudes qui permettent de dégager, en outre, des principes de coproduction. Du côté du patient, il s'agit des principes de confiance et de sincérité et, du côté du médecin, des principes de compétence et de bénévolence. Ces principes Falzon et Lapeyrière (1998) pensent qu'ils sont généralisables à l'ensemble des activités de service. Ainsi, dans le cadre que Joseph (1994) à la suite de Goffmann appelle la "dramaturgie" de la relation de service chacun des protagonistes va donc devoir l'un, se montrer compétent et disposé à tout mettre en œuvre pour satisfaire la demande et comme nous le précise l'auteur "sous le sceau de l'urgence car l'utilisateur est en rade, en panne ; il doit démontrer qu'il est sincère et qu'il pense que son interlocuteur est capable de satisfaire sa demande alors que l'incertitude sous-tend la relation de service. Il est possible de voir là "un travail de représentations" ou le terme de représentation doit être pris dans sa dimension polysémique. Des "représentations pour l'action" (Weill-Fassina, Rabardel et Dubois, 1993) qui seront des conceptualisations en termes d'opérativité, de fonctionnalité, orientée vers une activité finalisée, située et contextualisée. Celles-ci donneront lieu à une modélisation de l'interlocuteur soit à partir de stéréotypes immédiats soit à partir d'indices pertinents pour l'action (Gumperz, 1995). Toutefois, ces "représentations pour l'action" progressivement co-construites dans le dialogue peuvent être source de dysfonctionnement. La représentation que le client se fait de son problème peut être inexacte ; la représentation que se fait le client du domaine de compétence de l'opérateur peut s'avérer erronée ; les représentations du problème que se font chacun des interactants peuvent être dissonantes (Falzon, 1989). Mais aussi, une "représentation" dans l'assertion théâtrale du terme où l'oubli, l'erreur, la maladresse se font sous le regard de l'autre et se joue ici et maintenant ou comme le dit Goffman (cité par Joseph, 1995) "où le client omniprésent perçoit immédiatement toute insuffisance de leur activité physique". Ainsi, il est montré que la relation de service nécessite de multiples compétences. En effet, l'opérateur est considéré comme un "réparateur" pour lequel trois types de compétences sont habituellement exigées : compétences techniques, contractuelles et civiles (Joseph, 1994).

## **Le "front-office" et le "back-office"**

D'autre part, les études dans le domaine des relations de service distinguent deux espaces de travail interconnectés : "le front office" où les opérateurs agissent sous le regard de l'utilisateur et le "back office" où le face à face est interrompu et qui organise, soutient et contrôle ou évalue la réalisation du service. Les activités de "front office" sont donc en lien et tributaire des activités de "back office" comme nous le montre l'étude de Weller (1999) réalisée auprès des agents d'accueil des caisses nationales de vieillesse et de retraite des travailleurs salariés.

## **La spécificité de la relation de service dans le secteur public**

Strobel (1994) rappelle que c'est au tournant de 1968 que l'on voit apparaître dans le secteur public une différenciation des besoins, des intérêts et la reconnaissance des clivages sociaux à l'opposé de l'abstrait "intérêt général". Derrière les groupes sociaux se profilent de plus en plus des usagers individuels porteurs de préférences multiples et subjectives tandis que disparaît "l'administré". Parallèlement, l'Etat, son administration et les services publics sont soumis à une obligation de justification et de légitimation de leur action vis à vis du citoyen-usager. La complexité croissante des interventions publiques et des

mécanismes de solidarité, finement adaptés à ces situations singulières, rend d'autant plus délicate leur compréhension par le corps social. Ainsi, dans le service public existe une part de la puissance publique et que, de ce fait, les agents publics restent marqués par une dualité fondamentale entre le service au public et le service de l'Etat, entre la domination "régalienne" et la pratique coopérative de la relation publique. En outre Lipsky (1995) montre que les agents en contact avec le public disposent d'un pouvoir discrétionnaire bien qu'ils soient contraints par des directives et des règlements issus des échelons hiérarchiques supérieurs ou par des normes et des habitudes de leur communauté professionnelle. Ainsi, tel enseignant, policier, juge, peut décider de qui sera sanctionné et de la manière dont il le sera. Dans la mesure où ces agents sont des professionnels, on attend d'eux qu'ils exercent ces jugements dans leur champ de compétence et la discrétionnarité est considérée comme allant de soi. L'exercice de celle-ci qui pourrait être du point de vue de l'ergonomie comme une marge de manoeuvre, un assouplissement d'une prescription trop rigide, peut se révéler une source de difficultés. En effet, les agents de base ont à gérer, à travers cette discrétionnarité, l'équité du traitement. Cette équité peut se décliner en deux modes : donner le même service à tous et de la même manière ; ou faire en sorte que le service soit équitable pour tous. Ainsi, les professeurs reconnaissent que tous les enfants méritent leur attention, mais ils pensent que certains nécessitent plus d'attention que d'autres. Quels choix doivent-ils faire ? Donner le service de la même manière et penser qu'il n'est pas suffisant pour certains ? Ou, donner le service en fonction des besoins mais pour cela ne pas le faire de façon identique ? L'on voit ici que "la bienveillance" (Borzeix, 1995) n'est pas qu'une affaire d'intercompréhension mais qu'elle revêt une dimension éthique : qu'est ce qui est juste et bien de faire. A la dimension éthique de ces professions centrées sur le respect d'autrui s'ajoutent la dimension civique : qu'est ce qui est juste et bien pour l'individu et pour la collectivité. Zarifian (1997) à propos d'une étude sur l'activité des puéricultrices voit "une portée potentiellement politique en ce sens qu'un monde public se constitue là, monde interhumain orienté sur la production sociale du vivre, où la puissance individuelle de pensée et d'action et puissance collective se combinent, monde civil qui organise l'existence première des êtres humains et permet un déploiement éthique des actions". Ce pouvoir discrétionnaire pose le problème de qui évalue le travail (l'usager, l'institution, ou les pairs ?) qu'évalue-t-on (le nombre de cas traités, la satisfaction de l'usager, ou la résolution du problème) et sur quel critère l'évalue-t-on ?

## La prescription du travail

Depuis la dernière décennie, dans le secteur privé, se met en œuvre une volonté de contrôler les comportements des personnels en contact avec les clients à partir de l'apprentissage de "service-script" qui précise le visible (apparence physique, habit, coiffure...), le gestuel (le sourire, la disponibilité...) et le verbal (les formules de politesse, la courtoisie du ton, le vocabulaire...), afin d'améliorer le service au client et de sécuriser le personnel. Cette mise en œuvre volontariste de contrôle est inspirée par les travaux d'Eiglier et Langedard (1987) spécialistes du management des services et de la "servuction" et formalisée par le mouvement de normalisation (norme ISO 9000...). Des critiques lui sont déjà adressées (Alis, 1999) car une trop forte "procéduralisation" de la relation risque de figer les comportements. Par ailleurs, l'auteur s'interroge sur les limites de la prescription du sourire : "jusqu'où va-t-on sans s'arrêter de sourire ?" et sur les rapports identitaires "Peut-on être ce que l'on n'est pas" et montre que cette standardisation si elle "sécurise" les opérateurs

n'est pas sans générer des problèmes au cours de l'activité. A cette procéduralisation des conduites dans le secteur marchand s'oppose, dans le secteur public et particulièrement en ce qui concerne le travail social, une prescription floue du travail mise en évidence dans les récentes études sur les éducateurs spécialisés (Caroly, 1997 ; Claire-Louizor, 1998 ; Peze., Villatte, et Logeay. 1998) que l'on retrouve également identifiée comme un pouvoir discrétionnaire dans les nombreuses études sociologiques concernant les relations des agents au contact du public (Lipsky, 1995 ; Dubois, 1999 ; Weller, 1999). A noter, qu'actuellement, de nombreuses formations sont proposées à ces agents pour améliorer l'accueil ou pour gérer "les accueils difficiles". Ces formations ont pour trait commun de s'appuyer sur l'analyse transactionnelle, la programmation neuro-linguistique et bien souvent posent la relation d'accueil de manière idyllique où l'agent se doit d'être dans un état de grâce personnel pour ne rencontrer aucune difficulté. Elles ne tiennent compte ni de la durée temporelle des situations d'accueil, ni de la diversité des situations d'accueil, ni du contexte de la relation d'accueil. Elles laissent accroire aux agents que si la relation rencontre une "infélicité", ils en sont la cause : ils n'ont pas bien su gérer leur relation avec l'usager. Au total, à l'idéal d'accueil prôné par les différentes institutions s'opposent les expériences d'accueil au quotidien rencontrées par les agents où bien souvent s'entend la désillusion et la difficulté du travail alors que se développent des compétences méconnues qui restent au niveau des individus. Pour parer à cette désillusion et à ces difficultés, il serait nécessaire que soit identifiées et reconnues les contraintes qui pèsent sur l'activité. En gardant l'objectif salubre d'améliorer l'accueil dans les institutions publiques, il serait, aussi, nécessaire que puisse s'analyser, se partager et donc se capitaliser ce qui permet la qualité de ce travail relationnel.

## L'ÉTUDE

### Contexte

L'étude a été réalisée dans le cadre de l'Hôtel de Ville de Fontenay-sous-bois. Il s'agit d'une commune de 52 000 habitants de la petite couronne parisienne dont la population a notablement crû au cours des "trente glorieuses" et ne se signale, actuellement, par aucune stigmatisation sociale particulière. Il faut noter toutefois une grande stabilité du maire et de l'équipe municipale lesquels sont en place depuis 1965. Un ensemble de modifications a touché l'activité communale. D'abord, la croissance de la population a nécessité un éclatement géographique des différents services communaux puis la mise en œuvre de la décentralisation (1982) a entraîné une extension des champs de compétence et de responsabilité du maire. Actuellement, la commune peut être vue comme le premier échelon entre le citoyen et l'Etat mais aussi comme une "entreprise du vivre ensemble". Par ailleurs, la réforme du service public dite "réforme par l'usager" pose le problème de l'accessibilité des services publics à tous et le problème de l'adéquation du service offert aux besoins réels des usagers alors que les moyens sont fortement limités. Cette meilleure accessibilité du service public et cette prise en compte des besoins spécifiques ont pour objectif avoué de permettre une meilleure cohésion sociale et une plus grande équité. Dans ce contexte, la qualité de l'accueil revêt une importance primordiale alors que le travail réellement accompli est inconnu et non reconnu.

Enfin, une mairie n'est pas une entreprise comme une autre. Elle est un service public : s'y retrouvent un certain nombre de départements (comme l'état civil, la voirie, etc.), dirigés en premier lieu par des cadres administratifs. Ceux-ci sont chapeautés par des élus. Pour

les habitants, l'accueil est ainsi leur interface avec les services municipaux, mais aussi en partie avec l'équipe municipale élue.

L'étude ne résulte pas d'une demande de la mairie, mais d'une offre de notre part auprès du maire-adjoint en charge du personnel municipal, offre transmise par celui-ci à la Secrétaire générale adjointe. Celle-ci, sensibilisée par une formation antérieure des membres du CHS à l'ergonomie qu'elle a jugée positive, manifeste son intérêt. Elle signale que l'accueil fait l'objet d'une réflexion en cours (une formation à "l'accueil difficile" a été réalisée par intervenant en analyse transactionnelle) et propose une entrée progressive sur le terrain en commençant par l'accueil général en évoquant "d'éventuelles résistances" des cadres à une telle intervention.

## Les opératrices

L'équipe d'hôtesse de l'accueil général est composée normalement de six agents féminins dont un, en congé de longue durée, n'est pas remplacé. Les hôtesse sont dites polyvalentes à savoir elles alternent des plages d'accueil téléphonique dans un local et des plages d'accueil physique (où il leur arrive de reprendre le standard) à la banque d'accueil installée dans le hall de la mairie. Les effectifs sont répartis normalement de telle sorte que, pendant les heures d'ouverture de la mairie (9h-12h et 13h30-17h30), 2 hôtesse soient présentes à l'accueil physique et 2 hôtesse au standard. Par ailleurs, elles assurent des permanences à l'accueil physique avec reprise du standard de 12h à 13h30 et de 17h30 à 19h30 et couvrent les différentes manifestations municipales intra et extra-muros. Elles doivent de plus accomplir un certain nombre de tâches additionnelles (notamment la mise sous pli d'envois en nombre).

## Méthodologie des observations

Toutes les plages et types d'accueil ont été observés avec une ou deux hôtesse selon l'effectif (50 heures d'observation réparties sur 2 semaines dites "calmes". Les observations se sont centrées sur l'activité verbale des hôtesse en lien avec les différentes demandes qui leur sont faites mais aussi en lien avec les autres déterminants de l'activité (ambiance physique, multi-tâches). L'analyse des interactions a été réalisée à partir d'outils conceptuels empruntés à la sociolinguistique et la microsociologie interactionniste.

A noter que le choix a été fait dans un premier temps de ne pas intervenir directement auprès de l'utilisateur, mais sur la base des observations des situations de travail, de démontrer que la prise en compte de l'activité de l'utilisateur est indispensable pour la compréhension et l'amélioration de ces situations.

## RÉSULTATS

Bien que l'ensemble de l'étude ait pris en compte les diverses contraintes qui déterminent l'activité des hôtesse d'accueil (temporelles, physiques et organisationnelles) classiquement prises en compte dans ce type d'intervention, ce sont plus particulièrement les contraintes mentales qui feront l'objet de cet exposé car ce sont celles qui sont les plus largement sous-estimées. Ainsi, l'accueil en mairie est un travail qui sollicite particulièrement les fonctions cognitives car les hôtesse doivent accomplir :

### Un travail mnésique

Le temps de traitement des demandes exige une grande célérité particulièrement à l'accueil téléphonique mais aussi à l'accueil physique quand on travaille sous le regard d'autrui. Pour répondre à cette exigence les hôtesses mémorisent un grand nombre (environ 500) de numéros de poste interne (4 chiffres) et de numéros d'appels extérieurs (8 à 10 chiffres). Par ailleurs, pour chaque numéro d'appel sont mémorisés la localisation du service, le nom actuel de la personne qui répond (mais aussi pendant une certaine période l'ancien nom), la fonction ou le champ d'attribution de la personne qui répond, les horaires de présence habituelle, les absences qui auraient été signalées, la localisation sur leur annuaire de l'endroit où elles peuvent retrouver rapidement l'information.

Deux outils sont des révélateurs de ce travail :

### **L'annuaire interne**

Il est inspiré de l'outil qu'elles avaient elles-mêmes élaboré et qui reprend les informations concernant les services communaux intra et extra-muros. Deux stratégies existent : soit s'approprier le nouveau en l'actualisant, soit de garder l'ancien en le rénovant. A ces deux versions de l'annuaire s'ajoute un outil personnel et personnalisé qui rend compte de la variabilité des demandes et de la quête perpétuelle d'informations.

### **Le répertoire alphabétique**

Il s'agit d'un grand répertoire qui garde en mémoire les diverses informations recueillies à la suite d'une recherche particulière suivant une demande ou du collationnement d'informations "qui pourraient servir" recueillies lors des différentes lectures. Le classement des rubriques est en lien avec une situation, un mot clé qui permettra de retrouver rapidement l'information souhaitée. Le même numéro peut être enregistré plusieurs fois sous plusieurs rubriques pour le retrouver rapidement (ex : Halte fontenaysienne et sans abris). Ce registre est en lien très étroit avec l'activité et constitue une activité méta-fonctionnelle à savoir une activité non directement orientée par la production immédiate mais destinée à une éventuelle utilisation ultérieure et visant à faciliter l'exécution de la tâche et l'amélioration de la performance.

Ainsi, les informations consultées sont, soit des informations rarement demandées, soit des informations ayant changées récemment. Ils sont aussi consultés dans les périodes d'attente un peu comme une leçon que l'on révise pour évaluer sa mémoire, ou rechercher des changements que l'on n'aurait pas eu le temps de noter dans le feu de l'action. Ces outils sont en même temps des bases documentaires et des recours "aux trous de mémoire" tant redoutés en période de surcharge de travail voire en fin de journée, ils sont également les seuls objets personnels et personnalisés de ces agents.

A cette mémorisation liée aux numéros d'appels s'ajoutent les messages qu'il faut penser transmettre au passage d'une personne, les informations à transmettre aux collègues d'une localisation à l'autre (standard et accueil physique) et en fonction des présences. Le cahier de transmission ne sert qu'aux informations qui revêtent un caractère de permanence et ne sera rempli qu'en cas d'absence relativement prolongée (congé maladie ou vacances). En fait, la tenue de ce cahier est une autre tâche du point de vue de la mémoire et du point de vue du travail proprement dit et c'est probablement la raison pour laquelle il est peu utilisé et ne constitue pas une référence. S'ajoutent aussi les physionomies et les voix, plusieurs grands groupes se distinguent : "les connus" qui sont, soit le personnel de la mairie, soit les élus, soit des représentants de la vie associative dont on connaît les fonctions et certains usagers dont on se rappelle les précédentes venues ; "les habitués" qui

peuvent être des usagers ou des personnalités locales voire des collègues d'autres unités décentralisées vus plusieurs fois mais dont on n'a pas de données précises et enfin "les inconnus" car c'est la première fois qu'il est donné de les rencontrer ou de les entendre qui sont des usagers ou des collègues d'unités décentralisées. S'ajoutent encore les informations contenues dans les plaquettes d'information à disposition sur la banque mais aussi de multiples autres qui sont liées à l'usage pratique des services communaux, départementaux, régionaux, nationaux. S'ajoutent enfin un plan particulier de la ville qui prend en compte les différents quartiers, la localisation des différents services communaux, les itinéraires pour s'y rendre en fonction de la localisation au moment de la demande (domicile ou mairie).

## Un travail d'inférence et d'évaluation

Les hôtesses, lorsque l'utilisateur semble, soit ne pas avoir compris ou retenu les informations (inférence), soit avoir un doute sur les possibilités du service à rendre le service attendu ou sur la présence d'un agent ou d'un élu (manque d'information), surveillent son retour dans le hall pour s'assurer de la satisfaction ou de la pertinence de leur information (évaluation). En cas d'insatisfaction, elles proposent une autre solution ou donnent une explication de telle sorte à minimiser l'inconvénient ressenti (inférence). A cette évaluation a posteriori s'ajoute, au cours de l'interaction une inférence sur le degré de compréhension et une évaluation de la satisfaction de l'accueilli de telle sorte à bien répondre à la demande voire à reformuler si nécessaire ou à insister sur un des éléments de l'information qui ne semble pas avoir retenu l'attention. Un travail d'inférence du besoin de confidentialité de l'utilisateur est aussi fait au cours de l'interaction pour gérer une éventuelle file d'attente. Les salutations d'arrivée ou de départ, sont aussi l'objet d'un travail d'inférence en ce qui concerne le besoin éventuel de salutations. En effet, les hôtesses ont remarqué que des personnes pourraient être indisposées par une salutation qu'elles jugeraient trop intempestives et, donc, quelquefois, s'abstiennent de saluer. Ce travail d'inférence n'a pu être que constaté. Les indices sur lesquels reposent ces inférences sont probablement en lien avec la qualité de l'accueil. Du point de vue de l'ergonomie, ils sont des voies d'accès à une des spécificités des métiers de l'accueil et méritent d'être identifiés pour ne pas restés à l'état de savoirs incorporés et donc non transférables. L'évaluation précise de la pertinence de ces inférences ne peut se faire sans l'intégration des usagers à l'étude, toutefois les situations observées laissent à penser qu'elles sont justes.

## Un travail de diagnostic

Les demandes sont rarement clairement énoncées car elles sont formulées différemment selon les personnes, entremêlées d'histoires de vie. De ce fait, les hôtesses avant de pouvoir orienter judicieusement une personne doivent découvrir qu'elle est la demande précise de l'utilisateur : s'agit-il d'un problème de logement, de garde d'enfants, juridique ? Quelquefois, elles ont affaire à des détresses formulées au milieu des larmes "j'en peux plus, aidez-moi !" et compte tenu du lieu et de leur fonction, elles vont essayer de diagnostiquer le besoin pour orienter la personne vers le service susceptible de les aider. D'autres fois, il n'y a pas de demande outre un besoin d'écoute et l'on s'adresse à elles parce qu'elles sont là, accessibles, gratuites, à la vue de tous, et ce besoin, elles doivent aussi en faire le diagnostic et le gérer.

## Un travail d'anticipation

Pour de nombreuses demandes, il n'est pas rare que les hôtesses préviennent les besoins des personnes en expliquant le chemin à prendre en fonction du mode de transport, en donnant des informations sur les heures d'ouverture ou les documents qui seront nécessaires pour éviter que l'information donnée ne donne pas satisfaction à l'accueilli. Par ailleurs, et compte tenu des erreurs ou des comportements fréquemment rencontrés, elles soulignent ou répètent une information ou la reformulent de telle sorte à éviter tout malentendu "les diplômes, il faut les signer avant de faire la photocopie", "Attention, beaucoup de gens confondent le service des sports et le service de l'enfance". Compte tenu qu'une permanence du maire est susceptible d'être annulée en dernière minute, elles préviennent les usagers et notent leur numéro de téléphone pour d'éventuelle annulation. Les numéros de téléphone portable posent un problème dans le temps : en effet, les abonnements peuvent plus facilement être annulés ou le portable perdu ce qui rend le numéro noté inutilisable. La multiplicité des opérateurs dans le domaine rend extrêmement complexe une recherche qui pourrait s'effectuer par un hypothétique annuaire. Cette constatation "in vivo" a été l'objet d'une information collective et d'une décision de demander en plus et si possible un numéro d'appel "classique" du domicile ou du travail pour anticiper les prochains "cas".

## Un travail d'attention et de vigilance

Tout au long de leur station de travail, elles observent et font attention aux différentes personnes qui passent ou stationnent dans le hall pour être en position d'accueillir, pour capter d'éventuelles informations (collègues des autres services), transmettre un message qui leur a été remis : "quand tu verras X, tu voudras bien lui donner ceci ou lui dire que..." et de surveillance des accès lors des horaires de permanence : s'assurer que la porte d'accès en rez-de-jardin se referme bien après l'entrée de l'accueilli. Ce travail d'observation est fortement perturbé par les tâches annexes qui nécessitent une attention particulière tel que l'enregistrement des plis d'huissier (tête baissée au-dessus du registre pour rédiger et tête baissée et effort d'attention pour déchiffrer les informations manuscrites sur les enveloppes).

## Un apprentissage constant

Toutes les situations rencontrées qui leur permettent de capter des informations soit générales (c'est telle institution qui établit tel document et pour lequel il faut telles pièces justificatives), soit ponctuelles (les restos du cœur ouvrent à telle date), vont donner lieu à un enrichissement de leur pratique quotidienne. A cet égard, la variabilité des demandes et des sources de demande restent constamment formatrices. Toutefois, cet apprentissage lié aux recherches d'information reste limité aux sources d'information dont elles disposent. Le minitel dans le contexte de l'accueil physique (sous le regard du public) et de l'accueil téléphonique (célérité des réponses) est un outil peu utilisable pour deux raisons, d'abord la lenteur de la consultation et, ensuite, le contenu restreint des informations. Il ne donne pas les heures d'ouverture des services publics et encore moins, leurs domaines de compétence. Le MIM (Magazine d'Informations Municipales) compte tenu de sa temporalité fournit des informations qui peuvent paraître dépassées en ce qui concerne le travail des hôtesses. Par ailleurs, le champ d'informations du MIM qui est un magazine local est bien

inférieur au champ d'informations dont elles ont besoin pour répondre à la variabilité des demandes.

La forte charge cognitive du poste rend fragile la transmission des informations entre les différentes hôtesses et coûteux tous les efforts qu'elles doivent déployer pour être "au courant". Chacune sait qu'une information pourrait être occultée parce qu'elle aura été transmise oralement à l'accueil physique alors qu'elles étaient occupées et donc n'auront pu la noter immédiatement. Si l'enchaînement des accueils ne leur permet pas la notation dans un temps rapproché, ou que d'autres informations leur sont fournies de manière consécutive, ou qu'elles sont préoccupées par le suivi d'une urgence, l'information qui aura à ce moment-là un caractère de moindre importance risque d'être perdue. Il n'a pas été constaté de perte d'informations par contre la crainte de la perte d'informations est évoquée fréquemment dans le cours de l'activité. Cette fragilité de l'information renvoie aux contraintes temporelles du poste.

## CONCLUSION

Le travail d'inférence a été constaté dans le cours d'action et confirmé par les verbalisations post-événementielles, les auto-confrontations et les récits relatant la mise au poste. Cependant, les méthodes d'analyse ne permettent pas la mise en évidence des indices comportementaux ou contextuels sur la base desquels les opératrices infèrent que tel usager a besoin de plus d'informations et que tel autre sera indisposé par leur salutation. Le transfert des compétences suppose qu'une telle étude soit réalisée.

Les premiers effets de ce travail ont été de la part des opératrices un plaisir non dissimulé qu'enfin "on ne les prenne plus pour des potiches". Elles ont dupliqué et donné à lire le rapport à nombre de leurs collègues. De ce fait, l'intervention dans les autres services s'en est vue facilitée voire sollicitée. Au moment de la rédaction de ce document quelques modifications sont intervenues – allègement des tâches de mises sous pli, rédaction d'un profil de poste qui tienne largement compte des aspects cognitifs de l'activité, reconnaissance que l'attribution du poste à des personnes fragilisées peut les mettre dans une situation de vulnérabilité accrue, ajout du poste des hôtesses dans le programme d'informatisation et d'accessibilité à Internet. De l'avis de la responsable et des hôtesses, ces résultats sont appréciables dans le contexte de la mairie. La prise en compte de l'activité réelle des hôtesses peut permettre de proposer des améliorations du poste en terme de contenu de formation, de conseil concernant la prise de fonction, d'outils d'aide au travail cognitif, de modifications organisationnelles en ce qui concerne de la potentialité de leur rôle (remontée d'informations à propos des problèmes d'accessibilité du service public et d'adéquation aux besoins des usagers).

## BIBLIOGRAPHIE

ALIS D, 1999, Des compétences à développer, des conflits à gérer In *Relation de service Education Permanente* n°137

BORZEIX A., 1995, Qualité et bienveillance : l'épreuve de l'étranger. In I. JOSEPH & G. JEANNOT, *Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager. Métiers du public.* CNRS éd.

- BOUCHEIX J.M., 1991, *L'accueil au commissariat. Colloque National du Ministère de l'intérieur sur les services d'accueil*. C.N.E.F, mai 1991.
- CERF M., COMPAGNON C., FALZON P., 1999, Providing advice to farmer's a cooperative solving problem. *Third European Conference on Cognitive Science*, Sienna, Italie.
- CAROLY S., 1997, *Vieillesse et expérience Analyse de l'activité des éducateurs en foyer*. DEA d'ergonomie, EPHE, septembre 1997.
- CLAIRE-LOUIZOR J., 1998, *Les activités d'observation dans les situations de prises en charge socio-éducatives*. DEA d'ergonomie EPHE octobre 1998.
- COSNIER J., 1993, Les interactions en milieu soignant In J. COSNIER, M. GROSJEAN, & M. LACOSTE, *Soins et communications*. Lyon : Presses universitaires de Lyon.
- COSNIER J., GROSJEAN M. et LACOSTE M., 1993, *Soins et communications*. Lyon : Presses universitaires de Lyon.
- DUBOIS V., 1999, *La vie au guichet – relation administrative et traitement de la misère*. Economica.
- FALZON P., 1989, *Ergonomie cognitive du dialogue*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- FALZON P., LAPEYRIÈRE S., 1998, L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service *Travail Humain*, 61 (1).
- GADREY J., 1994, La relation de service : repérages. In J. de BANDT & J. GADREY, *Relations de service, marchés de service*. CNRS éd.
- GUMPERZ J., 1995, Les processus inférentiels dans les relations de service In I. JOSEPH & G. JEANNOT, *Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur. Les métiers du public*. CNRS.
- JOSEPH I., 1995, Réparation et coopération In I. JOSEPH & G. JEANNOT, *Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur. Les métiers du public*. CNRS.
- KOUFANE N., NÉGRONI P., VION M., 1999, Organisation de l'accueil dans les agences de l'ASSEDIC et santé des agents d'accueils. Actes du XXXIVème congrès de la SELF, Caen, septembre 1999.
- LANGÉARD E., EIGLIER P., 1994, La relation de service et le marketing In J. de BANDT & J. GADREY, *Relations de service, marchés de service*. CNRS éd.
- LIPSKY M., 1995, Les agents de base. In I. JOSEPH & G. JEANNOT, *Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur Métiers du public*. CNRS éd.
- PEZET V., VILLATTE R., LOGEAY P., 1998, *De l'usure à l'identité professionnelle : le burn out des travailleurs sociaux*. S. A. éditions
- STROBEL P., 1994, Service public et relation de service : de l'utilisateur au citoyen. In J. de BANDT & J. GADREY, *Relations de service, marchés de service*. CNRS éd.
- VALLÉRY G., BONNEFOY M. A., 1997, La relation de service dans les organismes publics à caractère social : entre le faire et le dire *Performances humaines et techniques*, 89 p. 123-124.
- WEILL-FASSINA A., RABARDEL P., DUBOIS D., 1993, *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octarès.