

## L'ÂGE ET L'EXPÉRIENCE ONT-ILS UN EFFET SUR LES STRATÉGIES DE GESTION DU CLIENT CHEZ LES GUICHETIERS DE LA POSTE?

**CAROLY SANDRINE**

Ecole Pratique des Hautes Etudes, 41 rue Gay Lussac, 75 005 Paris, France  
Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age des Populations au Travail, 29 Promenade  
Michel Simon, 93 166 Noisy-le-Grand Cedex, France. Caroly@wanadoo.fr

**SERGE VOLKOFF**

Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age des Populations au Travail, 29 Promenade  
Michel Simon, 93 166 Noisy-le-Grand Cedex, France. Serge.Volkoff@cee.enpc.fr

### Résumé

L'étude présentée repose sur une approche quantitative de l'activité de travail dans une relation de service : l'activité des guichetiers de la Poste. La base de données est construite sur les observations ergonomiques de 900 transactions guichet-client, qui ont fait l'objet par ailleurs d'une étude sur les communications et les comportements. Plusieurs stratégies de régulations des perturbations ont été analysées selon l'âge et l'expérience des guichetiers – à savoir, l'évitement des déplacements, la compensation par le contournement des règles, la réorganisations par le travail collectif. La prise en compte du client dans la méthodologie d'observations de la transaction s'est avérée pertinente pour examiner une diversité des attitudes dans la relation de service. Ces données quantifiées, alliées à une démarche d'observations, ont permis de dégager des pistes de prévention pour soutenir les régulations des perturbations par les opérateurs.

**Mots clés** : Activités de Service , Expérience, Régulation collective

## EFFECTS OF ÂGE AND EXPÉRIENCE OF POST OFFICE CLERKS' FOR PUBLIC RELATIONS

### Summary

This study is based on a quantitative analysis of the activity of post office clerks during their service relationship. The data basis is made from the ergonomic observation of nine hundred transactions between such clerks and their clients. Such transactions have been studied on a communication and behaviour stand point. Focus has been made on several strategies (i.e. : avoid moving, compensate by transgressing rules, work collectively) developed by clerks, and depending on age and professional experience, in order to regulate perturbations,. Including the clients in the method used to analyse the transactions proved to be pertinent in showing the diversity of situations and behaviours in the service relationship. The data and the observation process, resulted in the definition of preventative solutions aimed at supporting the perturbations regulations set by the clerks.

**Key words** : Service Activities, Experience, Collective Régulation

## INTRODUCTION

Suite à une augmentation du nombre de personnes considérées par l'encadrement comme inaptes aux tâches qui leur sont attribuées, La Poste s'est posée la question de la genèse de l'inaptitude. Nous avons utilisé la problématique des relations âge-parcours- milieu de travail pour y répondre. En effet, l'inaptitude peut être due non seulement aux contraintes de travail sans cesse en évolution mais surtout à l'impossibilité de pouvoir compenser les difficultés issues de la situation de travail par la construction d'expériences. Dans le cas des guichetiers, les restrictions de marges de manœuvre suite aux mutations techniques et commerciales de leur métier, peuvent faire obstacle à la mise en œuvre de leurs compétences (définies dans le sens d'une recherche de compromis entre soi, le client, le système et le collectif) et conduire alors à des phénomènes d'usure pour l'agent et à des mécanismes destructeurs pour l'équipe de travail (Caroly, Scheller, 1999, (2)).

Une partie de notre recherche repose sur un traitement quantitatif des observations d'activité. Nous présentons ici des résultats de ce traitement, en faisant seulement appel à quelques aspects qualitatifs pour consolider leur interprétation. Notre objectif sera de montrer comment cette analyse permet d'aborder les stratégies d'expérience des guichetiers, et d'envisager des solutions touchant à l'organisation du travail, à la constitution de l'équipe, et aux règles de la relation de service, pour soutenir la mise en œuvre de régulations individuelles et collectives.

## ANALYSE ERGONOMIQUE DE LA RELATION AVEC UN CLIENT

Notre méthodologie repose sur une démarche comparative sur deux axes (cf. Figure 1):

- observations d'activité de 16 guichetiers d'âges et d'anciennetés variés dans le but de montrer la mise en œuvre de stratégies liées à l'expérience.
- étude de deux lieux de travail dans le but d'avoir une diversité des contextes de travail.

BUREAU	Banlieue	Province
<i>jeunes novices</i>	2 guichetiers	2 guichetiers
<i>jeunes expérimentés</i>		3 guichetiers
<i>âgés novices</i>	3 guichetiers	
<i>âgés expérimentés</i>	2 guichetiers	4 guichetiers

Figure 1: âge et expérience des 16 guichetiers observés dans deux bureaux de Poste

Nous considérons que le guichetier est « âgé » à partir de 45 ans et qu'il est « expérimenté » à partir de deux ans d'ancienneté dans le poste de travail (dans le même bureau).

L'observation d'activité s'est réalisée les jours du paiement des allocations familiales, du RMI et des prestations Assedic car l'affluence y est importante et l'activité de relations de service décrite comme spécialement difficile par les guichetiers. Un relevé « papier-crayon » a été utilisée pour éviter trop d'interférences dans la relation entre le guichetier et son client. Chaque guichetier a été observé durant une journée de travail (soit au total 120 heures d'observation sur le terrain), mais l'analyse quantitative a porté sur une demi-journée de travail pour chacun.

Les observables comportent les verbalisations et les actions du guichetier et du client et la manière dont ces comportements sont en interaction avec les outils de travail (ordinateur, caisse, tampon, ...), avec le contexte de travail (nombre de personnes en attente dans le

guide-file, durée de la transaction, types d'opérations...) et, avec les collègues de travail. Le choix d'une méthode interactionniste pour l'observation de l'activité du guichetier repose d'une part sur la nécessaire prise en compte du client dans la relation de service et d'autre part sur l'attention portée aux effets du travail collectif sur les régulations individuelles. En effet de nombreux travaux sur le vieillissement font part de ces aspects collectifs comme moyen de compensation (Paumès, 1990 (7); Millanvoye & Colombel, 1996 (6); Avila-Assunção, 1998 (1)).

D'un point de vue statistique, nous avons considéré la transaction observée comme unité de base. La transaction avec un client commence au moment où celui-ci arrive au guichet et se termine quand il s'en va. Environ 900 transactions guichetier-client ont été analysées avec une répartition équilibrée en termes de lieu de travail. Nous avons codé pour chacune les observables de comportement du guichetier, à savoir les déplacements, les verbalisations, les transgressions des règles, ainsi que des observables caractérisant le client et son comportement (connu, coopératif, difficile, agressif). Chaque transaction a fait également l'objet d'une étude du rapport avec le collectif de travail (interruption, demande d'aide, soutien, intervention du cadre). L'analyse statistique sur les effets de l'âge et de l'ancienneté a été essentiellement réalisée par des analyses multivariées, à l'aide de régressions logistiques. Les odds-ratios (OR) présentés ici sont calculés par référence à la catégorie des jeunes novices.

### **LES DÉPLACEMENTS, UNE STRATÉGIE DE PRÉSERVATION DE SOI**

Les déplacements dans l'activité des guichetiers sont fréquents puisqu'ils sont présents dans un quart des transactions étudiées. Les déplacements sont liés principalement à une recherche de paquets ou de lettres recommandées à l'arrière. Dans ce cas, le déplacement est obligatoire et s'inscrit dans le temps de la transaction avec le client. Les autres déplacements sont moins fréquents et davantage variables dans le temps : aller à la caisse pour se réapprovisionner en argent, chercher un stock de produits, prendre des imprimés. Les déplacements concernant le back-office (partie courrier) sont plus rares, ainsi que ceux relatifs à la prise de pauses.

Quel que soit le type d'opérations (nécessitant des déplacements obligatoires ou variables) les déplacements diminuent avec l'âge (âgé novice, OR : 0,53 p: 0,06 ; âge expérimenté, OR : 0,57 p : 0,03). Ceci pourrait s'interpréter par une recherche d'économie physique avec l'avancée en âge (Gaudart, 1996, (4)).

Ce constat recouvre diverses pratiques des plus âgés, comme un gros approvisionnement en bordereaux en début de journée, ou la mise en attente temporaire de récépissés à rapporter « à l'arrière ».

### **LES VERBALISATIONS, UNE RÉGULATION DU CÔTÉ DU CLIENT**

La communication en tant qu'acte de langage est bien évidemment une composante essentielle de l'activité des guichetiers. Cependant on ne note pas d'écarts significatifs liés à l'âge ou à l'ancienneté en ce qui concerne le nombre de prises de paroles du guichetier, ni globalement, ni en reprenant la distinction entre communications techniques, relationnelles, contractuelles proposée par Goffman (1973) (5). On trouve seulement davantage de communications techniques chez les jeunes expérimentés (OR : 2,02 , p: 0,02).

Par contre, nous obtenons des résultats très significatifs sur l'analyse des verbalisations du côté du client. L'analyse logistique montre une diminution du nombre de communications du client au fur et à mesure que l'âge et l'expérience du guichetier augmentent (jeune expérimenté, OR : 0,61, p : 0,06; âgé novice, OR : 0,46, p : 0,003, âgé expérimenté, OR : 0,53, p : 0,0001.). On pourrait interpréter ce résultat par une attitude différente du guichetier âgé expérimenté invitant à moins de verbalisations du client. En effet, l'étude clinique des transactions montre que ces guichetiers entrent peu dans la conversation avec le client, mais anticipent sur ses besoins (par exemple, remplir les remises de chèques à la place du client).

## LES CONTOURNEMENTS DES RÈGLES, UNE STRATÉGIE LIÉE À L'EXPÉRIENCE

La transgression des règles dépend de certaines opérations : le retrait, le recommandé, l'affranchissement. Pour le retrait et le recommandé, le contournement des règles concerne le contrôle du client (ex : ne pas vérifier la pièce d'identité). Pour l'affranchissement, le contournement relève d'une non-application de la démarche commerciale (ex : ne pas proposer d'enveloppes préimprimées).

Facteur (référence)	Transgresser les règles en banlieue (oui, transgresse au moins une fois la réglementation)		Transgresser les règles en province (oui, transgresse au moins une fois la réglementation)	
	Odds ratio	Degré de significativité	Odds ratio	Degré de significativité
<b>Age</b> (jeune novice)	1	1	1	1
jeune expérimenté	.	.	1.43	0.3
âgé novice	1.23	0.3	.	.
âgé expérimenté	1.45	0.3	<b>1.98</b>	0.04
<b>File attente</b> (absente)	1	1	1	1
petite (de 1 à 3 pers.)	0.49	0.2	<b>0.38</b>	0.01
moyenne (de 4 à 9 pers.)	1.27	0.6	0.57	0.1
grande (plus de 10 pers.)	0.94	0.9	<b>0.29</b>	0.006
<b>Types opérations (non)</b>	1	1	1	1
- <b>retrait</b> (oui)	1.50	0.1	<b>11.74</b>	0.0001
- <b>versement</b> (oui)	0.82	0.5	1.33	0.3
- <b>recommandée</b> (oui)	1.31	0.5	<b>3.15</b>	0.009
- <b>affranchissement</b> (oui)	1.18	0.6	<b>3.85</b>	0.0001
- <b>paquet</b> (oui)	0.75	0.7	0.95	0.9

Figure 2 : Relations des facteurs étudiés avec « transgresser les règles en banlieue » et avec « transgresser les règles en province »- Modèle de régression logistique

Les contournements des règles sont surtout plus élevées chez les guichetiers âgés expérimentés appartenant au bureau en province (OR : 1,98, p : 0,04). Ils sont en partie expliqués par le fait qu'il y a plus de clients connus dans ce bureau. Mais on peut aussi y voir l'effet d'une construction, d'une élaboration propre à ce bureau. En effet, d'une part il y a une régulation de la file d'attente : les guichetiers transgressent moins quand la file est petite ou grande que quand elle moyenne ou nulle. Les guichetiers nous ont expliqué ce résultat surprenant. Lorsqu'il n'y a pas de file, il n'y a pas de public pour être témoin du contournement des règles. Il s'agit davantage d'une relation contractuelle avec le client. Quand la file est petite, les guichetiers transgressent moins car il y a un public et ils ont le temps d'appliquer les règles. Quand la file est moyenne, ils sont plus tentés de contourner les règles pour résorber la file et éviter qu'elle augmente. Il s'agit d'une stratégie d'anticipation. Quand la file est grande, les guichetiers lâchent prise face à la pression

temporelle trop forte. La stratégie de contournement des règles n'apparaît plus comme un moyen de réguler les perturbations pour gagner du temps.

D'autre part, l'équipe du bureau de province, dont la stabilité du personnel est forte, se mobilise autour d'un objectif commun : de rendre service au client. Cet objectif se concrétise par la construction de méta-règles (règles sur la manière d'utiliser les règles). Ces méta-règles permettent une réorganisation du travail facilitant la mise en œuvre de régulation individuelle et collective pour compenser les situations critiques. Ces méta-règles sont véhiculées au sein du collectif de façon implicite et permettent au guichetier d'avoir des points de repère sur la manière d'accomplir, de contourner les règles en fonction de l'activité réelle, dans un but à la fois de maintien de l'efficacité de chacun des membres de l'équipe (prise en compte de l'expérience) et d'efficacité. Par exemple, en province, lors du contrôle du client pour un retrait d'argent, une méta-règle est de ne pas demander la pièce d'identité aux clients ayant leur compte au bureau de Poste. Cette méta-règle permet d'une part de mettre en œuvre des stratégies relatives à l'expérience pour les guichetiers anciens (ne pas demander la pièce d'identité au client connu) et de protéger les guichetiers novices de l'agressivité des clients habitués à ne pas présenter leur pièce d'identité, mais aussi de légitimer leur demande d'aide aux collègues anciens.

En cela, l'équipe de travail en province se caractérise par une construction du collectif de travail, et oblige à interroger les formes de ce travail collectif.

## LE TRAVAIL COLLECTIF

Le travail collectif peut prendre d'autres formes que la coopération : la collaboration, la co-action, la co-activité, l'entraide (De la Garza, Weill-Fassina, 2000) (3). Pour analyser le travail collectif, nous nous sommes appuyés sur deux variables : la demande d'aide aux collègues (par exemple, le guichetier demande le code postal de la Nouvelle Guinée au guichet à côté), l'interruption par un collègue (par exemple, le collègue lui demande où sont rangés les imprimés, ou bien le collègue intervient dans une situation conflictuelle avec le client).

Les guichetiers âgés expérimentés demandent moins d'aide à leurs collègues que les autres guichetiers (OR : 0,33, p:0,007). Ceci pourrait s'expliquer naturellement par une maîtrise technique et relationnelle de la tâche. Les interventions des collègues sont plus importantes auprès des guichetiers âgés novices (OR : 9,72, p: 0,03), pouvant indiquer des stratégies d'anticipation de leurs difficultés par le collectif. Cependant elles sont surtout significatives du lieu de travail, à savoir très élevées dans le bureau en province, quels que soient l'âge et l'ancienneté des guichetiers. Ainsi on se demande si cette modalité de travail collective n'est pas justement une manière de construire du collectif de travail, dans un souci de gestion à la fois de l'efficacité et de l'efficacité des membres de l'équipe. L'analyse clinique permet de confirmer cet aspect. Par exemple, en province, les guichetiers s'échangent entre eux de l'argent ou des billets pour éviter de se déplacer. Aussi la confiance entre les membres de l'équipe est apparue comme une variable essentielle pour permettre l'initiative et l'autonomie.

## DISCUSSION ET PISTES D'ACTION

Ces résultats sur les comportements observés lors de l'interaction entre le guichetier et le client permettent de poser des questions pour la transformation de la situation de travail. D'une part, ils invitent à réfléchir sur la manière de donner aux guichetiers des marges de manœuvre offrant des alternatives et donc d'augmenter l'étendue de leur champ d'actions en fonction de l'expérience. Par exemple, :

- adapter les instruments et les artéfacts à l'activité (utilisabilité de l'ordinateur, présentation des imprimés),
- aménager l'organisation du travail (l'espace ouvert sur les facteurs pour gérer des réclamations, la gestion flexible du moment de la pause, la polyvalence au guichet, le rangement du matériel)
- compenser les prescriptions (rôle et implication de l'encadrement dans l'ajustement des règles aux contextes de travail, assouplissement des sanctions quand il y a contournement des règles par le guichetier, formation sur les règles et méta-règles).

D'autre part, ces résultats interrogent sur les modalités de construction de l'expérience pour éviter l'émergence de déficience : le travail collectif apparaît comme un moyen important de faciliter les régulations individuelles, par la coordination-coopération-collaboration. Pour cela, il faut pouvoir trouver les modalités d'élaboration du collectif de travail : la durée, les espaces d'échange et d'information pour la construction d'un langage commun et d'objectifs de travail partagés, les règles de métiers.

Enfin il semble nécessaire de trouver des moyens de faciliter la relation de collaboration du client : formation et information de la clientèle sur les règles et les perturbations, construction d'une connaissance des clients.

## CONCLUSION

L'entreprise aurait tout intérêt à considérer d'avantage les moyens de gestion mis en œuvre par les salariés (notamment les âgés et/ou expérimentés) pour atteindre l'efficacité. Alors la définition de l'inaptitude prendrait un autre visage : celui de la construction de l'aptitude (élaboration de l'expérience, préservation de soi, recherche d'une efficacité) plutôt que de la gestion des personnels considérés comme inaptes.

## RÉFÉRENCES

- (1) Avila-Assunção A. (1998). De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective. *Thèse de doctorat d'ergonomie*, Paris 5ème : Ecole pratique des hautes Etudes.
- (2) Caroly S., Scheller L. (1999). Expérience et compétences des guichetiers de la Poste dans leurs rapports à la règle. In *Ergonomie et relation santé/travail. Actes du XXXIV<sup>e</sup> Congrès de la SELF*, Caen, le 15-16-17 Septembre 1999, 221-229
- (3) De La Garza C., Weill-Fassina A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In Weill-Fassina A., Hakim Benchechroun T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse : éditions Octarès.
- (4) Gaudart C. (1996). 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.
- (5) Goffman E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Tome 2 : les relations en public, Paris, Edition de minuit
- (6) 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
- (7) 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.