

LA RELATION DE SERVICE DANS TOUS SES ÉTATS : ÉMOTIONS, COGNITION, COMMUNICATIONS...

BOUZIT NASSER

EDF GDF, SCAST, Pôle Ergonomie
22-28, rue Joubert, 75009 Paris, France.
nasser.bouzit@edfgdf.fr

ZÉMÉ RAMIREZ MONIQUE

EDF GDF, SCAST, Pôle Ergonomie, Paris, France.

Résumé

Les études ergonomiques ayant thématiqué la relation de service en sont à leurs premiers balbutiements. L'explication est liée au fait que l'ergonomie s'est traditionnellement focalisée sur le travail instrumental. Or ces situations de relation de service sont principalement des actions par la parole où la séparation entre le produit et la production n'est pas évidente. Ce n'est que récemment, et grâce aux recherches d'autres disciplines, que l'ergonomie s'est intéressée à l'étude de la relation de service.

Ce texte présente quelques résultats d'études sociologiques sur les relations de service, qui s'avèrent bénéfiques pour l'ergonomie. Puis, il sera présenté d'autres résultats issus de nos études sur des situations de relation de service. Notre approche est enrichie par les apports de disciplines scientifiques. Ces résultats revêtent un aspect théorique (contribution à la caractérisation des activités de relation de service) et un aspect technologique (contribution à la conception des situations de relation de service).

Mots clés : Relation de service, Analyse du travail, Conception ergonomique.

SERVICE RELATIONS IN ITS MULTIPLE STATE: EMOTIONS, COGNITION, COMMUNICATIONS...

Abstract

Ergonomic studies on service relations are recent. The reason is linked to the theoretical topics of the traditional ergonomics, usually focused on the instrumental work situations. However the service relations are mostly "oral activities" situations with an unclear separation between the product and the production. Until recently, and under the influence of sociology together with other scientific fields, the ergonomics renewed its topics and began to consider these situations as a natural field study.

This text presents the results of several sociological studies on service relations situations. These theoretical notions are fruitful for the ergonomics. The results of our studies on service relations are also proposed. Our ergonomic approach is enriched by theoretical notions issued from other scientific fields. Our results combine both a theoretical aspect (contribution to the scientific description of service relations) and a technological aspect (contribution to the ergonomic service relations design).

Key words : Service relations, Work analysis, ergonomic design.

INTRODUCTION

La notion de relation de service recouvre de nombreux aspects : interactionnels, organisationnels, socio-économiques, etc. Elle se réfère au contenu et à la variété des activités, aux acteurs en relation, aux enjeux des entreprises et au rôle même de l'agent dans la prestation de service.

Si l'on tente de trouver un point commun entre les différentes situations de relation de service, on en trouvera au moins un, celui du rapport avec le client. Mais le client lui-même, dans ce contexte de service, a plusieurs facettes qui recouvrent la large fourchette d'une population. C'est un " client multiple " (1).

Les études ergonomiques ayant thématiqué la relation de service sont peu nombreuses et en sont à leurs premiers balbutiements. L'explication est liée au fait que l'ergonomie s'est classiquement et essentiellement focalisée sur le travail instrumental. Or ces situations de relation de service sont principalement des actions par la parole " où la séparation entre le produit et la production n'est pas évidente " (5).

Ce n'est que très récemment, et grâce aux apports d'autres champs disciplinaires (en particulier le mouvement interactionniste), que l'ergonomie a commencé à s'intéresser directement à l'étude de la relation de service en tant que telle.

Pour illustrer ces points, nous présenterons quelques résultats d'études essentiellement interactionnistes sur la relation de service, puis ceux, issus de nos études menées depuis quelques années sur les situations d'accueil téléphonique ou physique de la clientèle (2),(3),(4).

ÉTUDES INTERACTIONNISTES SUR LA RELATION DE SERVICE

Ces études sur les situations de relation de service s'inspirent essentiellement des notions fructueuses développées par Erving Goffman (12),(15). D'une part, cet auteur a développé un modèle ayant prétention de validité pour toute situation de relation de service. D'autre part, Goffman est de loin celui qui s'est penché le plus sur l'étude des situations de " rencontres sociales " et de " scènes de la vie quotidienne " (7),(8),(9),(10),(11).

Modèle de Goffman de la relation de service

Pour Goffman, une relation de service est une interaction entre un praticien et un client sous une forme structurée autour de trois composantes. Une partie " technique ", relative au renseignement reçu ou donné sur la réparation (ou la construction) envisagée ; une partie " contrat ", indication approximative, et, en général, pudiquement écourtée, du coût du travail, des délais nécessaires et autres délais semblables ; enfin une partie " civilités ", échanges de politesses accompagnées de quelques amabilités, et de menues marques de respect (7). L'auteur ajoute : " il est important de constater que tout ce qui se passe entre le praticien et son client relève de l'une ou de l'autre de ces composantes et que toutes les divergences peuvent être interprétées en fonction de ces normes prévues. Le déroulement de l'échange entre praticien et client conformément à cette structure représente aux yeux du praticien un test de " bonne relation de service ".

Pour construire son modèle, Goffman se base sur deux constats. Le premier concerne la distinction de deux catégories d'activités professionnelles, selon qu'elles mettent le praticien en contact direct avec le public ou qu'elles ne touchent que les membres d'une organisation.

Pour cet auteur, le contact avec le public et le pouvoir exercé sur lui constitue un trait distinctif entre les praticiens pour qu'ils soient regroupés dans une catégorie spéciale. Par exemple, un employé qui sert des clients dans une quincaillerie et un magasinier d'usine qui sert des collègues appartiennent à deux catégories différentes malgré la similitude de leur travail.

Le second constat est qu'il existe deux catégories de professions en contact direct avec le public. Celles qui s'adressent à un public composé d'une succession d'individus et celles qui s'adressent à un public composé d'une succession de groupes. Ainsi, un dentiste appartient à la première catégorie et un comédien à la seconde.

Dans le premier type d'activités (qui mettent le praticien en contact direct avec une succession d'individus), Goffman introduit encore une autre distinction qui, à ses yeux, constitue "l'essence même d'une relation de service", à savoir la présence ou non d'un service personnalisé (a personal service). Pour exemple, un psychologue qui fait passer des tests d'aptitudes professionnelles à des personnes soucieuses de connaître leurs aptitudes, moyennant une rétribution, est un service personnalisé. Mais si ce psychologue le fait pour le compte d'une entreprise dans le cadre d'une embauche, il ne s'agit plus d'un service personnalisé : "ces personnes ne sont plus que des sujets de son travail et non ses clients". Ce modèle de la relation de service est renforcé par d'autres notions goffmaniennes et en particulier, par la notion de "réparation" (the tinkering service) (7).

Quelques résultats d'études interactionnistes sur la relation de service

Ces résultats consistent principalement en la mise en évidence des compétences de l'agent et de certaines facettes de la relation de service (12), (15). Ce qui en ressort globalement est présenté synthétiquement ci-après.

L'agent comme expert de la vie quotidienne : la compétence qui domine dans un contexte de service est celle des civilités et de la "compétence sociale". Il s'agit donc de "savoir prêter attention au récit de la vie de l'utilisateur et de se dégager du traitement du dossier".

L'agent comme traducteur culturel : du fait de l'incongruence parfois entre la logique organisationnelle ou technique dont l'agent est le représentant officiel et la logique ordinaire du client, l'agent se constitue par la force des choses comme traducteur. La traduction permet de réduire l'écart entre les dénominations technico-organisationnelles de l'entreprise et le langage du client, d'anticiper sur les ambiguïtés et de prévenir les malentendus.

Le surinvestissement de l'agent : la situation de l'agent comme interface entre l'entreprise et la clientèle le met d'emblée dans une position de surinvestissement. Ceci s'explique en partie par l'ambiguïté du service que l'agent est censé remplir, accomplir ou rendre.

La nécessité de prise de position : la notion de "position" se réfère à la possibilité de changer de "cadre". Elle est utilisée pour insister sur le caractère dynamique et changeant de l'interaction agent-client.

La relation de service comme situation à risque : il n'est pas toujours possible pour l'agent de concilier les exigences de l'entreprise et la satisfaction du client ou, en d'autres termes, de procéder à la "réparation". D'où la présence de tensions, de stress et autres affects (qu'il incombe à l'agent de gérer).

Le rôle de l'ordinateur dans la relation de service : l'introduction d'un outil informatique dans une telle interaction se traduit d'emblée par une complication de la relation agent-client. La technologie ne simplifie pas et ne remplace pas forcément les documents traditionnels. Elle transforme plutôt l'organisation de la relation et influence l'interaction agent-client.

Le rôle du client : le client est acteur dans l'interaction. Dans certains cas, c'est le client qui fait ou prépare l'essentiel du travail " rituel " et met en place des " interactions focalisées " .

Ces notions initialement d'obédience sociologique instrumentent aujourd'hui le champ de l'ergonomie pour l'étude des situations de relation(s) de service. L'intérêt de ces notions est qu'elles nous dévoilent un certain nombre de facettes des compétences de l'agent et des situations de relations de service. Mais s'il faut apprécier leurs apports à l'ergonomie concernant les dimensions interactionnelles, il convient de pointer certaines de leurs limites (inhérentes à leur objet d'étude). Cela concerne en particulier, l'absence d'intégration des aspects cognitifs et leurs lots de résolution de cas ou les aspects collectifs et de coordination entre l'agent, le client et le " back office " .

APPROCHE ERGONOMIQUE DE LA RELATION DE SERVICE

Historiquement, l'ergonomie a déjà rencontré des situations de relation de service... à travers deux catégories d'études. D'une part, celles qui se focalisent sur la conception ou le réaménagement des accueils physiques ou téléphoniques de la clientèle (gares, banques, hôpitaux, etc.), répondant ainsi aux demandes portant sur la " vitrine " de l'entreprise. D'autre part, celles qui s'intéressent à l'aspect stressant et pénible de ces mêmes situations et aux effets sur la santé des agents, répondant alors à des demandes sur les conditions de travail. Mais dans le premier comme dans le second cas, et faute de moyens théoriques et méthodologiques (voire d'absence d'enjeux socio-économiques ?), l'étude de la relation de service était minorée. Actuellement, les choses évoluent (6), (13), (14) et il suffit de parcourir les actes des deux derniers congrès de la SELF pour s'en convaincre.

Modèle du " cours d'action " enrichi

Pour l'analyse ergonomique de ces " rencontres " de service, nous avons utilisé le modèle du Cours d'action (16). Pour rendre compte de la spécificité de ces situations, ce modèle est enrichi par les apports d'autres disciplines (la sociologie interactionnelle, l'anthropologie cognitive, l'ethnométhodologie, la psychologie des émotions, etc.) et par le développement d'une méthodologie de recueil de données et d'analyse adéquate (3).

Les résultats de nos études revêtent principalement deux aspects :

- un aspect théorique : contribution à la caractérisation des activités de relation de service ;
- un aspect technologique : contribution à la conception des situations de relation de service.

Contribution à la caractérisation des activités de relation de service

L'approche théorique et méthodologique que nous avons développée, aboutit à une description pertinente des activités étudiées pour la transformation et la conception de ces situations. Certaines notions empruntées aux études interactionnistes et à d'autres recherches étrangères à l'ergonomie sont revisitées et affinées sur la base des données ergonomiques recueillies (observations in situ, enregistrements audio-vidéo, autoconfrontations, etc.) (3).

Par exemple, la notion de “ *situation à risque* ” évoquée plus haut, est précisée à travers l'étude des stratégies de l'agent pour la gestion de ses émotions et de celles du client, en lien avec l'environnement technique et organisationnel.

Autre exemple, la notion de “ *prise de position* ” est explicitée par l'analyse des stratégies de gestion des communications de l'agent à travers son travail de “ *recadrage* ”, de “ *guidage opératif* ”, de “ *gestion de l'attente et des silences* ”, en interaction avec le client, avec l'outil informatique, etc.

Notre analyse a dévoilé d'autres caractéristiques de ces situations de relation de service. Par exemple, les aspects cognitifs représentent une part non négligeable du travail de l'agent. Ce dernier est souvent mobilisé par la recherche d'informations, par la confrontation des dires du client aux dossiers informatisés ou papier, pour co-construire les diagnostics et résoudre les cas.

Il en est de même pour les aspects collectifs ; pour le traitement de certaines “ *histoires* ”, il y a besoin de coordination et de coopération entre l'agent, le client et les autres membres de l'organisation (4).

Contribution à la conception des situations de relation de service

La caractérisation des différentes dimensions des activités de “ *rencontres* ” de service nous oriente d'emblée vers une conception de la globalité de la situation. Des pistes de transformation et de conception sont proposées (3).

La formation à la technique des agents (résoudre des cas techniques, établir des diagnostics).

La formation à la communication (gérer l'attente du client, les silences dans l'interaction, penser à traduire le jargon technique au client, etc.).

La formation à la gestion des émotions (instaurer un espace d'échange et de collectivisation des cas difficiles et des stratégies individuelles,...).

L'outil informatique (développer des IHM transparentes qui favorisent un “ *engagement plaisant* ”). Par exemple, décharger l'agent de la saisie répétitive de codes, disposer sur l'outil informatique de la même structuration d'informations que sur certains documents du client, etc.

L'organisation (repenser l'organisation et les modalités d'affectation des agents au contact avec les clients, optimiser la coordination front office - back office,...).

La formation-information du client (faciliter la relation agent-client avant la rencontre de service, pendant et après).

Les consignes et les indicateurs “ *qualité* ” (rechercher des compromis entre les exigences en qualité et les prérogatives en quantité en rapport avec la réalité de la rencontre de service, les moyens réels disponibles, les besoins réels des clients et les enjeux socio-économiques de l'entreprise).

L'espace de rencontre physique ou téléphonique (aménager l'espace de travail selon les principes ergonomiques d'aménagement et de conception).

RÉFÉRENCES

- (1) Borzeix, A. (1994). Les relations de service, perspectives sociologiques. Journée Ergo-IdF "Ergonomie des services", 1^{er} mars, CNAM, Paris.
- (2) Bouzit, A. N. (1989). Problématique de l'analyse du travail collectif. Mémoire de DEA d'ergonomie, CNAM, Paris.
- (3) Bouzit, A. N. (1995). Analyse et conception de situations d'interaction à distance. Cas de l'accueil téléphonique de la clientèle assisté par ordinateur. Thèse de doctorat d'ergonomie, Université Paris-Nord.
- (4) Bouzit, N. (2000). Analyse des communications à distance. In *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*, (Cds.) T. H. Benchekroun, A. Weil-Fassina. Octarès Editions, Toulouse.
- (5) Falzon, P. (1994). L'ergonomie et les situations de service. Journée Ergo-IdF "Ergonomie des services", 1^{er} mars, CNAM, Paris.
- (6) Falzon, P., Lapeyrière, S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur : Ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, tome 61, n° 1, 69-90.
- (7) Goffman, E. (1968). *Asiles*. pp. 380-383. Editions de Minuit, Paris.
- (8) Goffman, E. (1973a). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1 : La présentation de soi*. Editions de Minuit, Paris.
- (9) Goffman, E. (1973b). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 2 : Les relations en public*. Editions de Minuit, Paris.
- (10) Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Editions de Minuit, Paris.
- (11) Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Editions de Minuit, Paris.
- (12) Joseph, I. et al. (eds) (1989). *Le parler frais d'Erving Goffman*. Editions de Minuit, Paris.
- (13) Journée Ergo-IdF "Ergonomie des services", 1^{er} mars 1994, CNAM, Paris.
- (14) *Performances Humaines & Techniques. Dossier : Les relations de service*. N° 89, juillet - août 1997.
- (15) Plan Urbain. "Compétences de l'agent". Tome 3, RATP, DRI, 1991.
- (16) Theureau, J. (1992). *Le cours d'action : analyse sémio-logique. Essai d'une anthropologie cognitive située*. Peter Lang, Berne.