

L'ACCUEIL DANS LA RELATION DE SERVICE : PREMIÈRE CONSTRUCTION D'UNE PROBLÉMATIQUE EN ERGONOMIE

LEDUC SYLVAIN

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

Résumé

Cette communication présente l'avancée d'une thèse, en Psychologie du Travail et Ergonomie, réalisée à La Poste, sur le thème de l'accueil dans les bureaux de poste. Ce sujet constitue à la fois une priorité d'action pour l'entreprise, afin de mieux satisfaire les clients et pour faire face à la concurrence, ainsi qu'une problématique d'envergure car un nombre conséquent d'agents est concerné sur de nombreux sites de travail. L'accueil étant une notion dont le sens est complexe, il n'est pas aisé de l'appréhender dans la réalité. D'ailleurs, la démarche ergonomique « classique » utilisée pour étudier les relations de service ne peut s'appliquer que partiellement. Par conséquent, l'étude de cette problématique nécessite, en parallèle, la construction d'une définition pertinente de notre objet et l'élaboration d'une démarche de recherche qui concilie à la fois les contraintes scientifiques liées à nos disciplines, les attentes professionnelles des commanditaires et les intérêts personnels du chercheur.

Mots clés : Accueil, Relation de Service, Organisation du travail

RECEPTION IN THE SERVICE RELATIONSHIP: FIRST CONSTRUCTION OF A PROBLEM IN ERGONOMICS

Abstract

This communication presents the headway of a thesis, in Psychology of the Work and Ergonomics, realized in La Poste, on the subject of the reception in post offices. This subject constitutes at the same moment a priority of action for the company, to satisfy better the customers and face the competition, as well as a large-scale problem because a consequent number of agents is concerned on numerous working sites. The reception being a notion the sense of which is complex, it is not well to do to arrest it in the reality. Moreover, the ergonomic « classic's » method used to study the relations of service can apply only partially. Consequently, the study of this problem requires, in parallel, the construction of a relevant definition of our object and the elaboration of a research's method which reconcile at the same moment the scientific constraints bound to our disciplines, the professional waits of the financiers and the self-interests of the researcher.

Keywords: Reception, Relation of Service, Organization of the work

CONTEXTE DE RECHERCHE

L'histoire de l'accueil à La Poste française

Dès la décennie 70-80, l'accroissement de la concurrence à la fois au niveau des services financiers et des services courrier et colis est à l'origine d'une prise de conscience accrue de l'**importance de l'accueil** comme le critère essentiel faisant la « différence », sur le plan commercial.

Pendant ces vingt dernières années, La Poste a pris de nombreuses **orientations pour améliorer** l'accueil : rénovation des équipements, développement de nouvelles fonctions, polyvalence des guichets, ergonomie des postes de travail. Ces multiples actions ont essayé de répondre aux attentes de la clientèle en matière d'accueil. Ces dernières sont diverses et concernent la proximité des bureaux et des agents, la qualité du service et du conseil, l'accessibilité des lieux, la rapidité dans le traitement des opérations, le confort des espaces d'accueil, la relation avec les agents...

La demande

Les diverses actions engagées par l'entreprise ont permis de répondre partiellement aux clients, mais **elles ne sont plus suffisantes** aujourd'hui. Les dernières études marketing orientées « clients », au sujet de l'accueil, montrent une stagnation de la satisfaction et un net retrait qualitatif par rapport aux concurrents directs (banques) et aux entreprises « similaires » (France Télécom, EDF, SNCF...). Ce constat est validé par la Direction du Réseau Grand Public de La Poste (DRGP) qui souligne que : « *aujourd'hui, on arrive à la limite de l'efficacité des actions sur l'accueil, maintenant [...] il faut aller dans le dur* ». Ainsi, la demande formulée par la DRGP porte sur la recherche des moyens d'amélioration de l'accueil en bureaux de poste.

La question de départ

Face à cette situation, nous avons posé une première question de recherche comme suit : **comment peut-on définir l'accueil en bureau de poste ?** Cette formulation ne répond pas directement à la demande de la DRGP. En effet, il nous paraît plus judicieux de se pencher fondamentalement sur ce problème plutôt que d'essayer de trouver des solutions concrètes et ce pour deux raisons :

□ tout d'abord, après 20 ans d'expériences diverses et variées pour améliorer l'accueil il semble que l'on ait fait le « tour » des projets possibles et inimaginables. Par ailleurs, certains problèmes persistent comme ceux liés à la délivrance des services, à l'organisation du travail et à la relation client. Aussi, il importe de « poser » aujourd'hui une question fondamentale pour éclaircir ce sujet.

□ ensuite, dans une position de chercheur¹ il nous est plus facile d'intervenir sur la réflexion des acteurs (source même du changement) que sur les projets de changement eux-mêmes.

¹ Doctorant à la Mission Recherche de la Direction Générale de La Poste dans le cadre d'une convention CIFRE (Convention Individuelle de Formation par la Recherche en Entreprise) passée avec le ministère de la recherche, sous la direction de G. Valléry, Ergonome, Maître de conférences à l'Université de Picardie, Amiens - France. Le principe de cette convention est de proposer une intégration complète dans une entreprise, La Poste dans notre cas, qui reste compatible avec un travail de recherche à dimension universitaire.

Autrement dit, par ce questionnement nous faisons le choix d'un travail en profondeur de façon « extérieure » aux problématiques quotidiennes de l'entreprise tout en étant « connecté » à ses contraintes.

L'ACCUEIL : CONSTRUCTION D'UN OBJET DE RECHERCHE

La construction d'un objet de recherche à part entière est un exercice qui requiert une exploration fine et large de la situation empirique sur la base de sources d'information diverses mais complémentaires (documents internes, entretiens, observations). A l'aide de tous les éléments collectés, nous formulons une définition de l'accueil qui tente de répondre à la demande de nos interlocuteurs et à nos exigences de recherche.

L'analyse sémantique de l'accueil nous a permis d'identifier une double forme de notre objet ; **un aspect matériel** incarné par l'espace d'accueil et **une dimension relationnelle** qui correspond à l'attitude de l'accueillant en situation. Bien que ces formes représentent des figures différentes de l'accueil et recouvrent des réalités multiples, elles sont indissociables, comme les faces d'une pièce de monnaie. **D'ailleurs**, les actions de contrôle et d'évaluation de la qualité de l'accueil, mises en œuvre à La Poste, soulignent cette double forme puisqu'elles s'intéressent au cadre d'accueil et à la relation client.

Au regard d'une perspective psycho-ergonomique, centrée sur les conduites de l'homme en situation de travail, la dimension « relationnelle » de l'accueil constitue un objet d'étude pertinent. **Ainsi**, nous pouvons définir l'accueil autour des civilités et de l'amabilité de l'agent dans sa relation avec le client et s'attacher à expliquer les processus socio-cognitifs qui sont à l'œuvre. **Toutefois**, cette considération rencontre un problème majeur ; d'une part, elle réduit le travail des agents de l'accueil à la seule réception du public, et d'autre part, elle fait de cette activité « un supplément d'âme » des conduites de travail des autres opérateurs en contact avec le public, voire une activité qui ne leur est pas dévolue.

Il nous faut **donc** dépasser ce point au travers d'une meilleure connaissance des situations de travail et d'organisation. L'analyse de plusieurs définitions du travail d'accueil permet de repérer certains actes ; comme l'information, l'orientation, l'analyse de la demande. **Toutefois**, ces invariants présentent une limite, car ils sont issus d'activités identifiées comme étant de l'accueil. Ils sont donc le reflet d'une certaine prescription fonctionnelle et réduisent le travail des autres agents de la relation de service à la délivrance de prestations en omettant par la même leur travail d'accueil. **D'ailleurs**, l'étude des prescriptions postales montre clairement la diversité des situations d'accueil selon le type d'emploi, le mode de rencontre et le niveau de service. C'est bien un travail exercé par tous les agents en contact avec le public. **Par conséquent**, il importe de prendre en compte le travail réel des opérateurs. **Mais**, notre analyse des processus de service montre qu'il est difficile de distinguer l'accueil de la relation de service, de la réalisation de la prestation. Nous ne pouvons isoler l'accueil dans le travail des agents. **D'ailleurs**, les attentes des clients et les discours des agents convergent vers une définition de l'accueil qui enveloppe l'ensemble de la prestation. Notre analyse exploratoire souligne également la dimension collective du travail d'accueil dans le processus de service : rendre service, et donc accueillir, n'est pas le fait d'un seul agent mais plutôt de plusieurs qui agissent directement ou non pour le client.

Ainsi, il va de soi de dire qu'« accueillir, c'est rentrer en contact avec un client dans le cadre d'une prestation et ce quel que soit la fonction de l'agent », mais cela n'est pas suffisant. Notre démonstration montre que c'est une notion floue, complexe (dualité de sens) et compliquée (multidéterminisme) à la fois pour l'entreprise et pour la recherche. C'est avant

tout un **objet d'étude diffus**, qui ne se situe pas que dans le travail et qu'on ne peut isoler en tant que tel. C'est donc **une réalité construite** à partir de l'environnement du bureau, de son aménagement et des ressources humaines et matérielles qui sont mises en œuvre.

DÉFINITION D'UNE APPROCHE DE L'ACCUEIL

Arguments pour une approche élargie de l'accueil

Nous montrons précédemment qu'il n'est pas simple d'isoler l'accueil et de le définir à travers des observables éclairant les conduites de travail d'accueil. Ainsi, nous sommes en proie à **une difficulté** pour définir une tâche d'accueil qui soit cohérente avec la réalité des situations. Il ne nous est donc pas possible de développer une approche classique de cet objet en Psychologie du travail, telle que peut la définir J. Leplat et qui précise que « *Analyser le travail, c'est d'abord définir la tâche, l'activité et leur articulation* » (3). En même temps, cette approche ne répond que partiellement à la définition que nous donnons de l'objet de recherche où finalement « *l'accueil [à La Poste] n'existe pas de manière autonome : c'est la résultante de politiques d'équipement, de développement commercial, de rationalisation des tâches et de meilleure utilisation des effectifs (polyvalence)* » (1). Ainsi, l'étude de cet objet nécessite de **développer une approche pertinente et originale** car « *la question de l'accueil est un lieu de médiation entre des questions économiques, sociales et politiques* » (5). A cela, nous ajoutons des questions portant sur l'organisation du travail et les compétences des opérateurs.

Cependant, cette définition induit **deux contraintes** fortes dans l'approche de l'objet de recherche :

- tout d'abord la formalisation de l'objet « accueil », en renvoyant à des logiques de travail diffuses et articulées, rend difficile une approche directe centrée sur l'activité.
- ensuite, la diffusion de cet objet ne le rend pas « fractionnable » en de multiples morceaux que l'on peut étudier séparément.

De ce fait, nous souhaitons adopter **une approche** de l'accueil qui repose sur des catégories prédéfinies et constitutives de cet objet. Cette perspective élargie la problématique d'étude au regard du champ disciplinaire classique de l'ergonomie. Mais, c'est en fait une occasion « unique » (peut-être) de répondre au souhait de M. de Montmollin (4) lorsqu'il précise que : « **Se centrer sur les problèmes de terrain, c'est sortir du cercle sécurisant des collègues avertis, c'est laisser à d'autres que les « scientifiques » le choix des variables dépendantes, et c'est accepter de rechercher n'importe où les variables indépendantes pertinentes...** ». Nous faisons donc le choix d'une stratégie de recherche qui consiste à changer de paradigme en proposant un nouveau modèle d'analyse de l'accueil pour répondre à la question suivante : **comment se construit et se met en œuvre l'accueil dans les bureaux de poste ?**

L'accueil : une articulation hypothétique de compétences et de ressources

Dans une enquête exploratoire qui portait sur l'analyse détaillée de quelques processus de service en bureau de poste, il apparaît que la production de service(s) intègre et associe toute une chaîne d'activités de travail, mise en œuvre par des opérateurs et supportée par une infrastructure technique, une organisation, des systèmes de gestion... Le travail d'accueil, inclus dans cette chaîne d'activités, repose donc sur des acteurs et des processus supports identifiés (prescriptions, règles, répartition des tâches...). C'est le fruit d'une rencontre d'individus et de supports qui implique de nombreuses composantes (2) : les équipements architecturaux, matériels ou mobiliers, le type d'activité, l'organisation du travail

et la répartition des ressources humaines, et surtout la prise en compte, mieux **l'appropriation**, par les personnels de cette dimension d'accueil.

Ce dernier point, « l'appropriation », nous semble être un élément clef dans l'étude de notre objet. En effet, il ne suffit pas d'identifier des acteurs et les supports de leurs actions pour expliquer l'accueil, car nous n'expliquerions rien, nous ne ferions que décrire le décor et les acteurs du film sans expliquer les liens qui les relie, leurs buts respectifs... l'intrigue de l'histoire. Par ailleurs, en s'intéressant à cette articulation, c'est une occasion de revenir sur un thème central de la psychologie du travail et de l'ergonomie ; **les compétences professionnelles**.

L'appropriation des supports (infrastructure technique, organisation, procédures...) par les acteurs suppose *a minima* leur connaissance d'existence et *a maxima* leur connaissance d'usage. C'est à cette condition qu'ils deviennent des supports ; c'est-à-dire des moyens d'action « utiles » pour l'opérateur. Dans le processus de la production de service, la connaissance tient une place centrale. Elle est concrète, peu formalisée, portée par des personnes et mise en œuvre dans l'action. Il s'agit en particulier de connaissances du client et de ses attentes ; des techniques, des savoir-faire, des routines ; des relations entre les acteurs et les groupes d'acteurs. L'articulation entre le front et le back-office passe en grande partie par la mobilisation et le transfert de connaissances multiples qui permettent à l'organisation de fonctionner. Ces supports constituent donc **des ressources** dans le travail de l'agent ; mobilisables et exploitables grâce aux compétences.

Par conséquent, **le travail d'accueil peut être défini** par l'articulation des ressources et des compétences de l'agent. Cette perspective nous permet de concilier la dualité sémantique « indissociable » de l'accueil ; c'est à la fois du matériel et du relationnel. La simple mise à disposition de ressources orientées vers le client (signalisation, panneaux d'information, messages délivrés par les interfaces des automates...) constituent la forme matérielle. Alors, que l'intervention de l'agent en l'absence de ressources (c'est-à-dire sans l'usage des « supports » de travail) représente la forme relationnelle. Toutefois, l'une sans l'autre ne sont pas tout à fait de l'accueil du public.

CONCLUSION

Finalement, **notre approche de l'accueil prend sa source dans le travail et ses composantes pour essayer de comprendre l'accueil en bureau de poste**. Dans ce cadre, ce sont les situations de travail qui sont éclairantes des situations d'accueil et ce par deux entrées ; l'une par les ressources et l'autre par les compétences. Dans le premier cas, il s'agit de construire une démarche pour voir quels sont les ingrédients à analyser. Dans le second cas, il faut s'intéresser aux compétences dans leur mise en œuvre.

En conclusion, il apparaît que la question de recherche à laquelle nous nous attachons vise de nombreux objectifs tant du point de vue opérationnel que de la recherche :

- identifier l'accueil comme situation de travail,
- expliquer en quoi accueillir c'est travailler à partir d'étude de cas réels et diversifiés,
- repérer et préciser le rôle des variables « constitutives » de la situation d'accueil,
- modéliser la situation d'accueil comme activité de travail.

Cette recherche engagée soulève des questions importantes à la fois théoriques (quels objets d'analyse retenir pour spécifier ce travail ?) et méthodologiques (comment identifier

des conduites de travail d'accueil au sein d'un processus qui le « nourrit » –la relation de service- ?). Elle pose aussi des questions sur un plan épistémologique par l'émergence d'une problématique située au sein d'activités variées, diffuses et constitutives de savoirs essentiels, mais dont les contours et les spécificités sont difficiles à cerner.

RÉFÉRENCES

- (1) CERF (Centre Européen de Recherche et de Formation), (1992, octobre), *L'accueil des personnes défavorisées dans les services publics ; le cas de l'Education nationale et de La Poste à Créteil (quartier du Mont-Mesly)*, Rapports d'enquêtes et de synthèse, in CIME, (1993, juin), *Les services publics et les populations défavorisées. Evaluation de la politique d'accueil*, La documentation Française, Paris.
- (2) DIAMENT N., (1997), *Organiser l'accueil en bibliothèque*, Institut de formation des bibliothécaires, Collection La boîte à outils, Paris.
- (3) LEPLAT J. & CUNY X., (1992), *Introduction à la psychologie du travail*, P.U.F., Paris.
- (4) MONTMOLLIN M. de, (1981), *Le taylorisme à visage humain*, P.U.F., Paris.
- (5) WELLER J-M., (1997, octobre), *L'accueil dans la relation de service*, Séminaire thématique « Langage et Travail », 6-10/10/97, Gif-sur-Yvette, France.