

«Gérer les règles et le client» : implication des cadres dans les modalités d'ajustement des règles pour une organisation efficiente

Sandrine CAROLY

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

INTRODUCTION

L'objectif de cet article est de montrer en quoi les régulations structurelles de l'encadrement concernant la prescription favorisent la mise en œuvre de régulations opératives de situations critiques dans un secteur des services, La Poste. Ce secteur est marqué par une forte évolution de la prescription en terme de consignes, de procédures, de scripts de comportement avec l'entrée dans le marché. L'émergence de situation critique peut se résumer à des conflits de buts entre les exigences de l'entreprise et celles de la clientèle, que le guichetier doit résoudre avec les moyens de travail dont ils disposent et le développement de ces compétences au cours de sa vie professionnelle. Le guichetier n'est pas seul dans la mise en œuvre de ces régulations, il peut être plus ou moins soutenu par l'équipe de travail (y compris encadrement).

L'intérêt de comprendre les évolutions et les transformations des règles prescrites tant sur le plan individuel que sur le plan collectif vise à rechercher les conditions nécessaires au niveau de l'organisation du travail pour une gestion différenciée du rapport aux règles.

Cette communication porte sur une partie de travaux d'une recherche plus large sur les modes de régulations individuelles et collectives des situations critiques (Flageul-Caroly, 2001). Cet article repose sur une étude fine de processus de gestion des règles par l'encadrement et de ses retombées sur les régulations opératives.

A partir d'une demande sociale sur les relations santé et travail, nous définirons les situations critiques relatives à une inadéquation entre tâche et règles. Après avoir situé les différents types d'évolution des règles dans le champ scientifique, des résultats portant sur deux bureaux de poste seront présentés. La discussion se situera du point de vue du développement des théories de l'organisation du travail dans la recherche d'un équilibre entre efficacité et efficience, obligeant à des questionnements pluridisciplinaires sur les formes de la prescription dans le travail actuel des services.

1 - MODIFICATIONS DE LA PRESCRIPTION ET SITUATIONS CRITIQUES CHEZ LES GUICHETIERS

- La Poste comme d'autres administrations est devenue une entreprise publique depuis la Réforme de 1991, avec de nouvelles exigences économiques. Celles-ci se traduisent pour les guichetiers par l'introduction de la fonction commerciale, la polyvalence au guichet, l'informatisation. Des scripts de comportement normalisent l'accueil. Ils ne prennent pas en compte la singularité de la relation de service et empêchent l'initiative des agents. En même temps que le travail se normalise sur des critères de production, de rentabilité, d'accueil, il est paradoxalement peu prescrit sur les moyens ou les modes opératoires à mettre en œuvre pour gérer la diversité des situations de travail rencontrées avec la clientèle. La manière dont le guichetier doit gérer les règles dans la relation avec le client reste floue et incertaine. De plus, l'antinomie de certains objectifs de travail (par exemple, aller vite, conseiller le client) aboutit à des consignes contradictoires, des conflits de buts entre attentes de l'entreprise, besoins du client, conception personnelle de la qualité de service, relations entre les agents (y compris encadrement).

Cependant l'encadrement de la Poste attribue l'émergence de situations conflictuelles au guichet à des difficultés d'adaptation des guichetiers à l'évolution de la prescription et non au cadre de la prescription. L'encadrement s'interroge sur la manière de gérer «l'inaptitude», ayant des difficultés à aménager localement les postes de travail pour ces «bras cassés». Or l'ergonomie se situe dans une dimension dialogique des relations santé-travail (Laville, Volkoff, 1993), notamment par la prise en considération des moyens de prévention du «handicap de situation». En d'autres termes, l'inaptitude n'est pas seulement liée aux incapacités individuelles, stéréotypes de la performance dans l'entreprise, mais aux moyens donnés pour réaliser le travail, notamment en terme de possibilité d'ajustement de la prescription- au sens de régulations individuelles et collectives de situations critiques.

- Les situations critiques relatives aux règles émergent de l'interaction entre plusieurs éléments :
 - *Incompatibilité entre la relation avec les clients et les règles de contrôle*

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

- *Sous la règle, des obligations implicites non reconnues*

La Poste demande aux guichetiers "d'être rapide¹, sans erreur" et "d'assurer la qualité de la relation de service", c'est-à-dire de répondre à la demande du client malgré les aléas. Les directives des cadres aboutissent parfois à des contradictions et une ambiguïté des règles. Nous prendrons deux exemples :

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

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

- *une gestion normative de l'erreur*

La manière dont est gérée une réclamation du client par l'encadrement, notamment par rapport aux erreurs, se caractérise par des procès verbaux et à une réofficialisation des règles. Cette gestion normative de l'erreur peut entraîner des

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

situations critiques : une situation conflictuelle avec le client, mais aussi le même risque d'erreur à l'avenir, car le problème n'est pas résolu. En effet, le guichetier doit fournir une réponse écrite au procès verbal sur les motifs de l'erreur. Le caractère de sanction individuelle ne lui permet pas de revenir sur les mécanismes conduisant à l'erreur. D'autre part, l'encadrement réagit en formulant de façon officielle la règle à suivre à l'ensemble de l'équipe sans constituer un lieu d'échanges entre les guichetiers sur les difficultés à l'utiliser et les raisons de l'erreur. Une telle reformulation de la norme s'inscrivant dans une relation de cause à effet (erreur de traitement/ notification de la règle) esquive la véritable interrogation des agents sur la manière d'appliquer la règle en fonction du contexte (les moyens à employer).

- risque de non-construction du métier

Les agents contractuels ne disposent pas comme les titulaires d'une formation en salle sur la réglementation de la Poste. Ils apprennent sur le tas, en binôme, durant une petite semaine. Or accéder au sens des règles, est nécessaire pour les adapter à la relation de service avec le client. En effet, il faut connaître le règlement pour pouvoir le contourner de façon efficiente. L'application des règles, sans avoir la possibilité d'accéder au sens de ces règles, crée une astreinte supplémentaire dans la réalisation de la tâche par les guichetiers.

Les difficultés des agents contractuels à propos de l'utilisation de la réglementation peuvent être augmentées lorsque le turn-over ou l'absentéisme est élevé. Le manque de stabilisation des équipes ne favorise pas la construction d'une harmonie par rapport aux règles. L'hétérogénéité des connaissances, et des pratiques d'utilisation des règles, peut provoquer un conflit avec le client et une difficulté d'élaboration du collectif de travail.

**2 - LES AJUSTEMENTS POSSIBLES
 À LA PRESCRIPTION :**
REVUE DE LITTÉRATURE

Concernant le rapport à la prescription, les régulations structurelles de l'encadrement et celles opératives des guichetiers peuvent varier selon le sens donné par les acteurs aux règles et les différents types de modification des règles.

- le sens des règles
 Leplat (1990) distingue la "tâche à réaliser", qui correspond à la tâche prescrite par l'organisation et la "tâche redéfinie" qui correspond à la tâche que l'opérateur se propose d'exé-

cuter, celle qu'il se donne à lui-même, qui est construite à partir de son modèle de la tâche prescrite, de sa connaissance du contexte et aussi de ses propres caractéristiques. L'activité est à considérer comme «l'élaboration par le sujet de sa propre tâche» (Leplat, 1997). Cette élaboration prendra en compte évidemment la tâche prescrite mais elle fera intervenir nécessairement d'autres caractéristiques de l'agent : niveau d'expertise, connaissance du contexte de travail, expérience, histoire personnelle.

- Selon les points de vue considérées plusieurs notions sont employées pour définir la modification des règles par les opérateurs (cf. tableau 1) :

*- point de vue de la norme non respectée :
 Transgressions des règles*

L'opérateur enfreint la règle ou ne l'applique pas. Cependant la pratique peut conduire à légaliser la transgression d'une loi par les agents : par exemple "des livraisons contrôlées de drogue par les douaniers désireux d'infiltrer les réseaux" (Montjardet, 1996).

*- point de vue du travail collectif :
 Non-application des règles*

Des adaptations, des ajustements, des réélabérations des règles peuvent être considérés comme une pratique courante et commune de l'équipe de travail. La non-application de certaines règles apparaît comme un moyen de réguler collectivement les difficultés d'application des règles.

*- point de vue de l'opérateur :
 Réélabération des règles*

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

- du côté du client : Transiger avec les règles

Cette modification des règles est issue d'une négociation sur les règles avec le client. Cette dimension est propre aux activités de service. Cela peut se traduire par des contournements mais après discussion.

Nous chercherons à décrire les difficultés d'une application de la règle selon les consignes données par l'encadrement, en fonction des contraintes de travail, du comportement du client et des objectifs de travail du guichetier. Nous retiendrons particulièrement les notions de non-application, d'ajustement, de contour-

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

Tableau 1 : Quelques termes désignant diverses modalités de régulations du processus de travail par des modifications des règles

nement, d'élaboration et de négociation pour montrer des réélaborations des règles conçues comme processus de régulation.

3 - UNE MÉTHODOLOGIE BASÉE SUR UNE DÉMARCHE COMPARATIVE

Pour vérifier et explorer ces hypothèses d'une évolution de la modification des règles selon l'expérience, le collectif et la relation à l'encadrement, nous avons comparé :

- deux bureaux, distincts par leur organisation, notamment au niveau collectif
- des guichetiers d'âge et d'ancienneté variés.

Au départ, nous avons commencé par un premier bureau de poste en banlieue, situé dans une «zone urbaine sensible», caractérisé par un turnover élevé des guichetiers. Un deuxième bureau a été choisi avec une stabilité forte du personnel

(en ancienneté). Ce bureau localisé en province présentait le même contexte de travail (file attente unique) et une clientèle de personnes en précarité et de personnes âgées.

Nous avons tenté de systématiser les données de terrain pour comparer les modes de gestion des règles de guichetiers d'âge et d'expérience divers dans deux bureaux de Poste.

Les observations portent sur les comportements et les verbalisations guichetier-client en interaction avec les outils de travail et les collègues. Le relevé s'est fait par l'utilisation du papier-crayon, pour éviter trop de biais dans la transaction (cette situation existe lors de la formation en binôme). Seize guichetiers volontaires ont été observés pendant une journée de travail durant la période de paiement des allocations familiales et des prestations sociales (RMI, Assedic). Le choix d'orienter l'observation sur cette séquence de travail a été fait en concertation avec les gui-

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

Tableau 2 : Age et expérience des 16 guichetiers observés dans deux bureaux de Poste

chetiens, qui considéreraient ce moment d'activité comme particulièrement difficile à tenir l'ensemble de la prescription (file d'attente grande, comportement d'agressivité de certains clients).

Ces observations ont donné lieu à des entretiens d'autoconfrontation simple et croisée et à des discussions collectives.

L'analyse est essentiellement qualitative pour montrer des réévaluations des règles. Quelques données quantitatives sur les comportements observés dans 900 transactions² guichetier-client permettent de compléter l'analyse clinique et montrent quelques résultats spécifiques sur la non-application des règles.

4 - DES DIFFÉRENCES DE GESTION DES RÈGLES DANS DEUX BUREAUX DE POSTE ABOUTISSANT À DES RÉGULATIONS PAR LES RÈGLES PLUS OU MOINS ÉLABORÉES INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT

- **Compenser les perturbations par une prise en compte de l'applicabilité des règles par les cadres**

Des aides de l'encadrement ont été observées qui favorisent l'activité des guichetiers en aménageant les conditions d'exécution des tâches techniques (cf. Flageul-Caroly, 2001). C'est surtout sur les moyens d'ajuster les règles en fonction du contexte que nous allons insister.

L'application des règles renvoie à des obligations implicites non reconnues officiellement par l'encadrement. L'applicabilité des règles se traduit par l'ajustement des règles par les cadres au contexte de travail et leur tolérance concernant l'adaptation des règles par les guichetiers. Cette possibilité de soutien de l'encadrement dépend de leurs propres marges de manœuvre pour réguler les situations critiques.

- Adapter les règles au contexte local

La réglementation de la Poste est soumise à une redéfinition des règles au niveau local par les cadres. Dans les deux bureaux, les aspects du règlement sont revus par l'encadrement de façon différente pour les adapter à l'environnement de travail. Reprenons l'exemple de la règle "vérifier la pièce d'identité pour tout retrait". Les guichetiers novices s'aperçoivent très vite qu'appliquer cette consigne est source de difficultés : le client est connu et à l'habitude de ne plus présenter ce document, le client n'a pas

les pièces demandées par l'administration pour justifier de son identité (par exemple, livret de famille), la file d'attente est grande et les clients s'impatientent.

Dans le bureau en banlieue, à l'entretien d'évaluation qui a lieu chaque année, une jeune guichetière s'est fait reprocher de ne pas être assez rapide parce qu'elle décrivait trop en détail la pièce d'identité lors du contrôle du client. Elle avait ressenti l'injonction de l'encadrement à ce propos comme antinomique à ce qu'elle avait appris en formation. On lui avait fortement conseillé de décrire toutes les pièces d'identité, notamment dans les bureaux de La Poste des banlieues considérées "zones sensibles". Dans ce cas, la guichetière novice est obligée de prendre la responsabilité de ne pas appliquer l'ensemble de la procédure avec certains clients, mais les critères de réévaluation de la règle (avec quelle population, dans quelle situation,...) ne sont pas définis. Elle doit se "débrouiller" seule dans l'évaluation de quand et avec qui elle va adapter la règle. Le risque de transaction illégale du client est plus grand pour cette guichetière novice du fait qu'elle ne connaît pas bien encore le travail et les clients eux-mêmes.

En province, l'encadrement prend en compte les difficultés d'application des règles selon le contexte pour les adapter.

Par exemple, *une nouvelle consigne nationale est que le guichetier ne doit plus accepter de faire des retraits d'argent quand le client présente uniquement un Relevé d'Identité Postale ou un extrait de compte. Le chef d'équipe reconnaît que cette nouvelle règle est difficile à appliquer pour le guichetier quand il connaît le client qui a l'habitude de ne plus venir avec ces documents administratifs. Il est alors quasiment impossible au guichetier de refuser de faire un retrait. La responsable accepte donc une non-application de cette règle pour les clients connus et décide de mettre une pancarte dans la salle du public pour informer les clients de cette nouvelle procédure.*

Cette intervention du chef d'équipe dans l'application du règlement permet de diminuer les situations critiques avec les clients. Ici, la gestion de situations critiques par l'encadrement s'inscrit dans un assouplissement des règles pour les guichetiers en fonction du contexte de

2 - Une transaction débute lorsque le client arrive au guichet et finit quand il s'en va. Pour être plus précis, nous avons codé environ une cinquantaine de transaction par guichetier, correspondant à une demi-journée d'observations.

travail. Cette gestion des perturbations par les régulations effectives de l'encadrement donne aux guichetiers les possibilités de réélaboration de la règle (par exemple : ne pas contrôler les clients connus).

Les situations critiques sont dues en partie à la manière dont l'encadrement met en œuvre la réglementation de La Poste et contrôle les guichetiers par rapport à celle-ci. En banlieue, la responsabilité d'adapter les règles relève principalement du guichetier. En province, la responsabilité est partagée par l'encadrement qui met en œuvre des régulations du côté du client. Ceci pourrait s'expliquer en partie par la prise en compte des caractéristiques de ce bureau en stabilité du personnel et de la clientèle.

- *Tolérer l'ajustement des règles et les réélaborations des objectifs de travail selon les contraintes temporelles*

En banlieue, l'encadrement sanctionne la non-application des règles de contrôle du client. Pourtant, lorsque les guichetiers ne réalisent pas l'ensemble de la procédure de contrôle quand la file d'attente est grande, l'encadrement est plus tolérant de l'ajustement des règles. L'ajustement des règles au contexte constitue une possibilité d'autonomie pour les guichetiers.

En Province, l'encadrement tolère une certaine souplesse des réélaborations des règles concernant le contrôle du client. Le fait de ne pas vérifier la carte d'identité du client connu quand la file est grande relève de l'autonomie des guichetiers concernant l'ajustement de la règle de contrôle au client. Par contre la décision de réélaborer la règle en fonction de critères de connaissance du client relève davantage de la discrétion octroyée par l'entreprise. L'adaptation du règlement au contexte par les cadres et leur tolérance de la réélaboration des règles dans la relation au client (clientèle d'habités) par les guichetiers donnent des possibilités de mise en œuvre de régulations collectives et individuelles.

- *Eviter les réclamations des clients par le relais avec l'encadrement*

Dans le pôle contractuel et relationnel, l'application des règles, au delà de l'organisation du travail, entre parfois en conflit avec la qualité de service. En banlieue, lorsque le client fait une réclamation, les cadres sanctionnent l'agent et rédigent une note sur une nouvelle règle. Par exemple, "on ne fait plus de retrait sur présentation d'un RIP". Par cette gestion des erreurs, l'encadrement semble provoquer de la méfiance dans la relation client-agent.

Extrait d'autoconfrontation croisée

Guichetière âgée expérimentée (Op7) : "le client n'a pas regardé qu'on essayait de l'arranger. Tout de suite il se retourne contre le guichet".

Guichetière âgée novice (Op5) : "oui ça c'est garanti."

Guichetière âgée expérimentée(Op7) : "tout de suite."

Guichetière âgée expérimentée (Op7) : "moi je me méfie de ça. C'est vrai je ne suis pas quelqu'un de méfiant mais bon faut voir."

Le guichetier doit se débrouiller seul avec le client dans la recherche des motifs de l'erreur et doit en donner une explication à la Poste. Il téléphonera au client pour essayer de s'entendre avec lui.

Dans le bureau de Province, nos observations n'ont pas permis de faire une comparaison de la gestion d'une réclamation à propos d'une remise de RIP. Par contre, dans une autre situation, la gestion de l'erreur a été observée. L'utilisation de procès-verbaux n'est pas une méthode utilisée par l'encadrement de province. Par exemple,

une guichetière jeune expérimentée (op10) fait une erreur de caisse de 500 francs lors de la journée observée. Le lendemain matin, la chef d'équipe téléphone à tous les clients qui ont eu une transaction financière avec cette guichetière, la veille. Elle ne retrouve pas l'erreur et fait l'hypothèse que le client concerné ne veut pas rendre les 500 francs, ou bien que la guichetière a fait une faute de frappe.

L'épisode de l'erreur s'arrête là. Il n'y a pas de procès-verbal mais la guichetière peut mesurer le poids de son erreur en voyant la chef d'équipe s'occuper de cette affaire toute la matinée. La gestion de l'erreur est ici reprise par la hiérarchie.

En province, le caractère de résolution du problème va bien au-delà du caractère de sanction (procès-verbal en banlieue) car il renvoie à une régulation effective de l'encadrement pouvant faciliter la relation avec le client. Les guichetiers lors des entretiens n'ont pas exprimé de méfiance avec le client, mais au contraire, la construction d'une relation de confiance.

- *Eviter des perturbations par la constitution et la stabilité de l'équipe de travail*

L'embauche de contractuels établissant un turnover, et une présence constante de novices, conduisent à des différences de connaissances

du règlement et de valeurs accordées au travail. Favoriser la stabilité des équipes devrait donc permettre une meilleure gestion des règles au guichet.

- En province, l'encadrement a construit un "vivier" de personnes locales pouvant être agents contractuels : utilisation du réseau familial et personnel des guichetiers. Les possibilités de remplacement sont meilleures et ce système permet d'avoir des guichetiers formés au métier ne déstabilisant pas l'activité quotidienne des guichetiers titulaires. La constitution de binômes plurianciennetés est plus aisée.

- En banlieue, le personnel de remplacement ne reste pas longtemps dans la plupart des cas. Le turn over est élevé.

La manière dont l'encadrement ouvre la réunion sur l'activité au guichet peut également favoriser la stabilité de l'équipe et l'émergence de régulations individuelles et collectives.

En province, l'équipe se réunit tous les 15 jours, le lundi midi autour d'un repas. Ce moment convivial est un lieu d'échange sur les difficultés rencontrées dans l'application des règles et les moyens de les résoudre individuellement ou collectivement. Par exemple, les guichetiers discutent de leur difficulté à mettre en place une nouvelle consigne par rapport à l'utilisabilité de l'ordinateur selon les demandes de la clientèle, ou de leur difficulté d'appliquer la règle de procuration avec un client dans un comportement frauduleux.

En banlieue, il existe une réunion le samedi matin de 15 minutes avant l'ouverture des guichets. Cette réunion a uniquement un rôle d'information par l'encadrement sur les règles et les nouvelles procédures. Elle porte sur la tâche.

• Des non-applications des règles plus nombreuses en province

- L'analyse de régression logistique montre qu'en province, le nombre de non-applications des règles est significativement beaucoup plus important qu'en banlieue (OR=4.7 ; p=0.0001). Cette régulation collective peut-être liée à un public différent et une file d'attente moins grande dans ce bureau. Elle peut s'expliquer aussi par la construction d'une relation particulière aux règles avec la clientèle, liée à la constitution d'un collectif de travail et au soutien de l'encadrement.

En banlieue, ce résultat reflète une difficulté de coordination des guichetiers sur l'applicabilité des règles. La décision de réélaboration de la règle dans ce bureau relève d'une auto-construction des prescriptions par le guichetier avec

l'expérience. Par exemple, une guichetière va remettre au client un recommandé sans demander la Pi alors qu'une autre fera systématique le contrôle.

En province, la non-application des règles s'inscrit dans des régulations collectives permettant de compenser les perturbations issues du système et surtout du client. Par exemple, la gestion de l'agressivité du client à propos du changement de règles fait l'objet d'une régulation collective visant à soutenir la régulation individuelle. Il est communément admis que lorsque le client escalade dans la violence, le guichetier lâche prise sur l'application de la règle.

En province le collectif est un moyen de transformer la responsabilité d'ajuster et réélaborer les règles en acte légitime (par exemple, accepter d'échanger la monnaie pour rendre service au client ou éviter une situation dégradée). Le travail collectif permet, au-delà d'une gestion du système, d'éviter une incompréhension des règles avec le client pour les guichetiers, et s'inscrit dans l'objectif d'une gestion de la relation avec le client.

- Transmettre les méta-règles

Le contenu de l'apprentissage est différent dans les deux bureaux. En banlieue, l'apprentissage porte sur les règles prescrites, et non sur les moyens de réguler l'activité.

Guichetière âgée expérimentée (Op6) : *"Des fois je ne vérifie pas la procuration pour le retrait d'une lettre recommandée. Par contre, si je forme quelqu'un, je ne lui dis pas ça."*

En province, les guichetiers transmettent leurs astuces ou "ficelles de métier" aux novices, explicitement ou implicitement. Par exemple, Guichetier jeune novice (Op8) : *"C'est des trucs qu'on te dit pour ne pas être "emmerdé". Tu n'as qu'à faire comme ça...et puis c'est des conseils qu'ils te donnent, parce qu'eux ça fait vingt ans qu'ils travaillent là. Et puis ils savent comment ça se passe tout simplement."*

L'apprentissage porte sur les méta-règles et sur des règles de métier.

• Réélaborations des règles avec l'expérience

Les moyens donnés par l'encadrement et le collectif pour ajuster les règles au contexte et à la relation avec la clientèle permet aux guichetiers de province de réélaborer les règles avec l'expérience sans être sanctionner. Par exemple, les guichetiers n'ont pas le droit d'écrire les remises de chèques, c'est le client qui doit le faire. En province, l'encadrement tolère que les guichetiers

écrivent à la place du client pour gagner du temps sur la file d'attente. On a pu observer que certains clients (notamment des personnes âgées) attendent qu'une guichetière particulière (Op16) libère son client pour aller au guichet. En effet, cette guichetière est reconnue par l'équipe comme ayant une « fibre sociale ». Elle remplit des chèques pour une dame âgée pour l'aider à payer ses factures de loyer, d'eau et d'électricité. Cette réélaboration des règles s'inscrit dans une relation de qualité avec un objectif de rendre service à la personne.

En banlieue, ce comportement n'a pas été observé. Il est même fortement conseillé de ne pas remplir à la place du client, notamment pour ne pas avoir de difficultés à justifier la transgression des règles en cas d'erreur. Les prises d'initiative de réélaboration des règles avec l'expérience ne sont pas soutenues par l'équipe, y compris encadrement. Par exemple, une guichetière âgée expérimentée (Op7) a réélaboré la règle d'enregistrement des lettres recommandées. Elle effectue un déplacement dans le bac où sont rangées les lettres au lieu de deux pour éviter de se fatiguer, d'interrompre la relation avec le client et gérer la file d'attente. Pour cela, elle met sur le côté de son plan de travail des accusés de réception de recommandés. Cette stratégie est perçue par ses collègues comme une transgression des règles. Elle a été sanctionnée par l'encadrement lors de l'entretien annuel d'évaluation comme « *la guichetière ne se lève pas assez de sa chaise, ne se déplace pas assez* ». Dans cette condition, la guichetière est empêchée pour mettre en œuvre une régulation individuelle des perturbations internes et externes construites avec l'expérience.

Prenons, un dernier exemple, la Poste est séparée en deux directions : le courrier, le financier. Cette séparation s'est traduite pour les guichetiers par une perte de la fonction de gestion du compte des clients, assurée maintenant par des conseillers financiers. Lorsqu'un client vient avec une carte cassée, le guichetier doit normalement l'orienter vers le centre financier. En banlieue, les guichetiers appliquent cette règle. En province, les guichetiers résolvent la réclamation du client pour lui rendre service. Cette gestion de la réélaboration de la règle prend différentes formes selon l'âge et l'expérience des guichetiers. Les jeunes novices passent le relais à l'encadrement. Les jeunes expérimentés commencent à répondre à la demande du client et quand la file augmente, il collabore avec l'encadrement. Les âgés expérimentés ne demandent pas de l'aide à l'encadrement. Il gère le problème du client du début jusqu'à la fin. Quand la file augmente, il téléphone

plus tard au client. Il gère le compromis entre gestion du temps et relation au client.

Guichetière âgée expérimentée (Op 16) : « *moi ça me donne une satisfaction aussi de pouvoir renseigner. On n'est pas là que pour vendre des enveloppes timbrées !* »

Avec l'expérience, les guichetiers réélaborent les règles et les intègrent pour les appliquer ou ne pas les appliquer en fonction de ce qu'il juge efficace pour l'action (conception personnelle). La résolution des conflits de buts évolue avec l'expérience d'une logique prescriptive basée sur la connaissance formelle du travail à une logique intégrative basée sur la connaissance des contraintes de travail. Mais cette réélaboration des règles n'est possible que si les conditions d'une organisation collective sont réunies autour de l'ajustement des règles.

5 - DISCUSSION

Les résultats du bureau en banlieue montrent effectivement un handicap de situation : difficultés liées au manque de moyens donnés pour réélaborer les règles et à la non reconnaissance par l'encadrement des régulations individuelles des situations critiques. Ce premier terrain répondait bien à la reformulation de la demande initiale de l'entreprise. Il se trouve confirmé par les régulations opératives mises en œuvre dans l'autre bureau en province. Ces régulations opératives se modifiant avec l'expérience sont soutenues par l'encadrement. Les régulations structurelles de l'encadrement donnent les moyens d'élaborer une organisation collective du travail, qui à son tour donne des marges de manœuvre plus ou moins investies avec l'expérience.

L'ajustement de la prescription du travail donne des moyens d'existence du collectif de travail. Par exemple, l'ajustement collectif des règles comme entrée dans la caisse, aller sur la partie tri des facteurs, utiliser temporairement l'ordinaire et la sous-caisse d'un collègue, correspond aux dimensions constitutives du « Genre professionnel » (Clot, 1999) des guichetiers, où les styles personnels peuvent s'exprimer. Ces styles évoluent avec l'âge et l'expérience, comme par exemple ne pas contrôler le client connu, rendre service aux personnes en situation de précarité, vendre selon la demande du client.

La difficulté d'ajustement des règles par l'encadrement peut être liée au niveau d'embauche de l'encadrement qui a des diplômes niveau BAC leur donnant un titre avec un but d'organisation et de contrôle et qui ne sait pas pallier forcément les

difficultés techniques. Il semble qu'un problème actuel d'un point de vue gestionnaire soit celui du positionnement des cadres. Doivent-ils seulement gérer ou doivent-ils connaître le travail ? (cf. Dodier, 1995)

L'organisation du travail différenciée prend en compte la diversité des stratégies d'ajustement des règles par rapport au conflit de buts et aux gênes par les outils de travail, donnés et/ou tolérés par l'encadrement, pour le développement des marges de manœuvre.

“Ce sont les marges de manœuvre “ouvertes” par les régulations structurelles et sur leur utilisation par les opérateurs que repose en grande partie la fiabilité et l'équilibre des systèmes” (Guyot-Delacroix, 1999). La recherche d'efficacité pour résoudre les conflits de buts s'exprime par le développement de nouvelles marges de manœuvre. En retour, les régulations individuelles alimentent les régulations collectives et les régulations structurelles de l'encadrement.

Cette étude doit aider l'encadrement à une meilleure prise en compte des modes de régu-

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CLOT, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail.* Paris : PUF

DODIER, N. (1995). *Les hommes et les machines.* Paris : Médaillé.

FLAGEUL-CAROLY S. (2001) Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le guichet de la Poste. *Thèse de doctorat d'ergonomie.* Paris : EPHE-LEPC.

GUYOT-DELACROIX, S. (1999). Diversité des processus de régulation et modalités de gestion temporelle de la conduite des trains : des recherches d'équilibre et de fiabilité. *Thèse de doctorat d'Ergonomie.* Paris : EPHE-LEPC.

LAVILLE, A., & VOLKOFF, S. (1993). Age, santé, travail : le déclin et la construction. In Ramaciotti, D., & Bousquet, A., *Ergonomie et Santé*, Actes du XXVIII^{ème} congrès de la SELF, Genève, septembre 1993, UMTE/ ECOTRA, p. XXIX-XXXV.

LEPLAT, J. (1990). Relations between Task and Activity : elements for elaborating a framework for error analysis. *Ergonomics*, 33, 1389-1402.

LEPLAT, J. (1997). *Regard sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique.* Vendôme : PUF, Collection Le Travail Humain.

MONTJARDET, D. (1996). Règles, procédures et transgressions dans le travail policier. In Girin, J., & Grosjean, M. (1996). *La transgression des règles au travail.* Paris : l'Harmattan, pp. 83-94.