

# De la tâche prescrite à la tâche redéfinie de l'accueil : premiers résultats d'une recherche à La Poste

**LEDUC Sylvain**  
sylvain.leduc@libertysurf.fr

**VALLERY Gerard**  
gerard.vallery@libertysurf.fr

*Laboratoire ECCHAT/CONTACTS,  
Université de Picardie Jules Verne  
Faculté de Philosophie,  
Sciences Humaines et Sociales,  
Campus, Chemin du Thil,  
80025 Amiens Cedex 1 – France*

## I – AVANT-PROPOS

Cette communication présente les **premiers résultats de notre thèse** en Psychologie du travail et en Ergonomie, réalisée à la Direction Générale de La Poste<sup>1</sup>, sur le thème de l'accueil dans les bureaux de poste. Après vingt ans de projets multiples et variés pour améliorer l'accueil, les dernières enquêtes «clients» montrent une stagnation de la satisfaction au sujet de l'accueil, ainsi qu'un retrait qualitatif par rapport aux concurrents directs. Face à cette situation, la Direction du Réseau Grand Public a formulé une demande de recherche qui porte sur les solutions à mettre en œuvre pour améliorer l'accueil dans les points de contact.

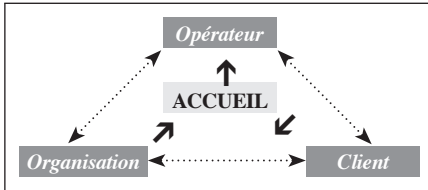
## II – PROBLEMATIQUE

Nous nous intéressons à l'accueil dans une perspective psycho-ergonomique, c'est-à-dire en se centrant sur les conduites de l'homme dans un cadre d'étude particulier celui du travail. Par conséquent, nous optons pour **une approche de l'accueil qui prend sa source dans le travail et ses composants** pour essayer de comprendre la construction et la mise en œuvre de l'accueil dans les bureaux de poste. En règle générale, les quelques travaux existant sur l'accueil adoptent une optique fonctionnaliste centrée sur l'opérateur. Or, «le problème» de La Poste est celui de l'accueil dans les bureaux de poste et non des «agents d'accueil». Nous choisissons donc de regarder l'accueil comme un objet à part entière. En effet, nos travaux exploratoires (Leduc & Valléry, 2001 ; Leduc, 2001) montrent que l'accueil ne se résume pas qu'à des civilités ou à un décor agréable, c'est une activité de travail située ; c'est-à-dire une manifestation «humaine» qui s'incarne dans les conduites d'un sujet au travail et ce de manière singulière et contextuelle. Autrement dit, l'accueil est une réalité construite à partir du bureau, de son aménagement et des ressources

**Mots clés :** Accueil, Tâche, Prescrit, Réel.

<sup>1</sup> - Cette recherche est réalisée dans le cadre d'une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise).

humaines et matérielles mises en œuvre à cette occasion. Ce postulat nous amène à proposer le modèle général ci-dessous où l'accueil est un construit social qui suppose la mobilisation de conduites de la part d'un opérateur, dans un contexte donné –en relation ou non avec un client- et spécifié par une organisation.



**Figure 1**

*Modèle général : L'accueil, un construit social*

L'accueil est à l'articulation de l'action d'un agent et de ses collègues, de la prescription et des moyens fournis par une organisation, ainsi que des attentes et demandes des clients. Dans ce modèle nous pensons que l'opérateur, l'organisation et le client constituent des variables clefs, notamment par les liens tacites et réciproques qui les relient. Entre l'organisation et l'opérateur, il existe un lien à double sens qui renvoie d'une part à la prescription et aux moyens fournis par l'organisation et d'autre part au sens que l'opérateur attribue à son travail, à la redéfinition de la tâche d'accueil qui lui est assignée. Le lien avec le client s'exprime à la fois dans les conduites que l'opérateur adopte en situation de service et dans sa définition du client. Ce dernier participe à son tour, en tant que co-producteur de la situation de service. Enfin, l'organisation et le client sont reliés par les démarches marketing et commerciales qui s'intéressent à la fois aux besoins des clients et à leur satisfaction.

Finalement, nous émettons l'hypothèse que l'accueil, pour l'opérateur, se construit –notamment- dans son rapport à l'organisation et au client où le premier a son origine dans le prescrit alors que le second tend à le redéfinir. Or ce rapport, qui participe à l'élaboration des conduites de l'opérateur, mérite d'être exploré finement pour comprendre le travail d'accueil. Cette approche de l'accueil peut alors prendre corps dans l'étude et la confrontation de la tâche prescrite et de la tâche réelle. En s'intéressant à ces deux aspects de la tâche, il est alors possible de repérer **la place et l'importance de l'accueil pour l'entreprise ainsi que les représentations qui y sont associées par**

les agents.

### III – METHODOLOGIE

Le fondement général de notre démarche d'enquête (Leduc, 2002) repose sur l'étude du travail des agents confrontés à des clients dans une conception «globale» de l'accueil. Le travail, et notamment la relation agent/client, constitue un moyen d'étude de l'accueil. La rencontre, et son contexte, caractérisent notre objet d'étude en incarnant les dimensions relationnelles et matérielles de l'accueil. Toutefois, la compréhension de ces situations suppose de s'intéresser également aux éléments sous-jacents qui en sont à l'origine ; c'est-à-dire les dispositifs de prescription et les représentations des opérateurs. Etudier le sens que les agents donnent à l'accueil permet de comprendre la mise en œuvre des conduites de travail en lien avec cet objet. Nous faisons appel ici à deux méthodes d'enquête :

- une **étude des documents internes** afin de préciser la définition du travail prescrit en matière d'accueil. Pour cela, nous avons recensé et étudié à la fois des documents relatifs à la communication interne au sujet de l'accueil, ceux ayant trait à la Gestion des Ressources Humaines, telles les fiches de poste, ceux rappelant des règles de fonctionnement par le biais des circulaires et notes internes, et enfin ceux précisant des objectifs par la lecture des plans d'action commerciale et des contrats d'actions et de progrès. Nous avons également repris des éléments des discours des prescripteurs à savoir les encadrants et décideurs de La Poste. Il est à noter que cette démarche se révèle essentielle pour saisir la complexité de la prescription en matière d'accueil notamment par le fait que cet objet interpelle plusieurs directions.
- et des **entretiens semi-directifs** (Ghiglione & Matalon, 1998) afin de comprendre les aspects associés à la relation sociale qui se concrétise dans l'accueil. A cet effet, 56 entretiens semi-directifs ont été menés sur la base d'un guide d'entretien commun à l'ensemble des agents rencontrés autour de 9 thèmes structurants au sujet de l'accueil comme ; leur rôle professionnel, leur perception générale et locale de l'accueil ainsi que les enjeux perçus et les facteurs repérés. Les données recueillies ont subi un double traitement ; quantitatif à l'aide d'ALCESTE (Reinert, 1990), logiciel d'analyse de données textuelles



vérifier l'application de ces directives.

Chacun de ces acteurs intervient spécifiquement dans le champ de la prescription, puisque la DRH s'intéresse aux conditions sociales du travail par la définition des aptitudes et pré-requis professionnels, la DO se préoccupe des procédures en spécifiant les conduites professionnelles, tandis que la DC s'attache aux objectifs de travail en énonçant les comportements socio-professionnels à mettre en œuvre. Par ailleurs, cette multiplicité de prescripteurs souligne la dynamique temporelle dans laquelle s'inscrit la prescription de l'accueil et du travail.

## B. La tâche des guichetiers : Que doivent-ils faire ?

La fonction de guichetier consiste à traiter des opérations courrier/colis et services financiers. Les opérations courrier/colis sont principalement constituées de la vente de produits grand public (timbres, enveloppes et emballages pré-affranchis...) et de l'affranchissement des objets de correspondance ; c'est à cette occasion qu'il doit mettre en œuvre la démarche «OQQ». Le guichetier assure également la remise des lettres et objets en instance qui n'ont pu être distribués au domicile du destinataire. Pour les services financiers, il effectue essentiellement des dépôts et retraits d'argent sur les comptes courant et d'épargne (prestations de gestion). Il vend aussi des produits «tiers», comme les cartes téléphoniques ou les téléphones GSM. **L'accueil de la clientèle est défini comme une fonctionnalité** ; c'est-à-dire un composant de leur travail et non une finalité en tant que tel. La prescription relative à cet aspect est résumée dans la norme relationnelle «BRASMA».

Cette définition de leur tâche s'accompagne d'une objectivation des résultats commerciaux sous la forme d'objectifs quotidiens et ponctuels à l'occasion de campagnes commerciales. Dans ce cadre, le BRASMA est positionnée comme un médium de la relation commerciale participant directement à sa réussite. Ainsi, les agents du guichet disposent d'un cadre précis quant à la façon de se conduire dans leur relation avec les clients en plus des modes opératoires à respecter.

## C. Remarques sur l'évolution de la prescription

La situation actuelle que nous décrivons est le

fruit d'une **évolution constante** ponctuée de trois grandes étapes :

- Tout d'abord dans les années 80, le développement de la prescription en matière d'accueil passe par l'amélioration des cadres d'accueil (opérations de rénovation des bureaux) et la modernisation des outils de travail (informatisation).
- Dans les années 90, cette prescription se rapproche de l'opérateur par l'aménagement ergonomique de sa position physique de travail. Ainsi, l'espace configure l'organisation du travail et la relation agent/client.
- Depuis 1996, l'instauration d'une norme relationnelle constitue la première approche directe de l'accueil effectué par les guichetiers. Celle-ci s'est accompagnée d'objectifs de réalisation.

Par conséquent, nous assistons à une évolution de la prescription sur le thème de l'accueil. Auparavant elle visait les moyens de la tâche (outils, méthodes et procédures) et ses caractéristiques de réalisation, aujourd'hui elle se centre sur les résultats (buts à atteindre). Elle n'est donc plus uniquement destinée à définir les conditions du service mais aussi à en préciser les finalités (développer, fidéliser, capter). En parallèle, cette évolution s'est accompagnée d'un renforcement du contrôle à la fois sur le résultat du travail et son mode de production. Or, **ce changement réinterroge également les tâches de l'encadrement de proximité** et notamment ses fonctions d'appui, d'évaluation et de contrôle.

## V – LE REEL DE L'ACCUEIL CHEZ LES GUICHETIERS

L'analyse de l'ensemble des entretiens réalisés nous a permis de comprendre la **construction du rapport à l'accueil** (RA). Nous proposons la représentation suivante pour expliquer cette complexité. Ce rapport à l'accueil est le résultat d'une formule dont le numérateur est le produit du sens attribué à l'accueil (S) et de sa perception qualitative à La Poste (Pq). Quant au dénominateur, il correspond au rôle professionnel (RP) ; c'est en quelque sorte une définition de la tâche propre à

$$RA = \frac{[S \times Pq]}{RP}$$

Figure 3 – Construction du Rapport à l'accueil

chaque catégorie d'opérateur. Cette formule n'a aucune valeur mathématique en soi, elle souligne uniquement la place des représentations dans la construction du rapport à l'accueil.

### A. Le Sens attribué à l'accueil :

Les guichetiers définissent l'accueil autour de règles de civilités et au travers des caractéristiques du cadre d'accueil. Accueillir c'est alors agir en relation avec un client, d'une certaine manière, dans un contexte particulier et spécifique. Pour reprendre la formule d'un guichetier, c'est « *Mettre les formes là où elles doivent y être mises* ». En même temps, ce n'est que partiellement que l'accueil est reconnu comme étant du travail car cela suppose certaines dispositions (« *C'est pas du tout uniquement professionnel ; ça fait partie de mon éthique de vie.* ») et c'est à ce titre qu'en sus des compétences professionnelles, des qualités personnelles sont requises. Toutefois, l'aspect professionnel de l'accueil est rappelé par ces agents lorsqu'ils évoquent les éléments matériels nécessaires (informatique, documents...) ainsi que les contraintes organisationnelles qui peuvent nuire à son bon déroulement.

### B. La Perception qualitative de l'accueil à La Poste :

Les agents soulignent le positionnement particulier –voire difficile- de leur entreprise ; en retrait par rapport aux établissements bancaires et qui tend à se démarquer des autres services publics (« *On a fait des progrès... On doit vendre* »). En même temps, ils intègrent le jugement des clients, pour qui seuls le cadre et l'attente semblent poser problème, alors que la relation avec le personnel est appréciée ; « *Je pense qu'ils n'en sont pas mécontents, ils ne sont pas mal accueillis. Les gens n'aiment pas attendre au guichet, certains clients aiment bien aller à tel guichet, ils aiment bien une ou plusieurs personnes.* ». Enfin, leur vécu quotidien de situations plus ou moins agréables ponctue cette appréciation.

### C. Le Rôle Professionnel :

Ce rôle professionnel est une définition contextualisée, par les guichetiers, de leur tâche associée à l'accueil. Ils se décrivent alors en tant qu'opérateurs de prestations de service (« *Traiter tout ce qu'on nous demande, toutes les opérations financières, accueillir, écouter, conseiller, répondre au besoin du client.* ») dont la mission est un objectif de vente auquel ils n'adhèrent pas nécessairement ; « *Promouvoir les produits de La Poste et vendre mais pas à tout prix et n'importe quoi.* ». A cela s'ajoutent les enjeux perçus en matière d'accueil où, au-delà de ceux définis institutionnellement, les agents évoquent des enjeux de proximité, visibles au quotidien dans leur pratique. Finalement, les objectifs au sujet de l'accueil qu'ils acceptent dans leur pratique sont pour certains résumés sous le terme «BRASMA», qui est alors le synonyme d'une démarche d'accueil : « *C'est la politesse, le savoir-vivre, la propreté et les objectifs c'est les ventes. Le BRASMA, pour moi, c'est un objectif.* », « *Le BRASMA, c'est de contenter le client...* ». Ici, le BRASMA, au-delà de rapporter fidèlement la prescription, résume l'objectif qui leur est assigné en matière d'accueil : c'est un mot synthétique. D'autres rejettent partiellement cette prescription, au moins dans son principe de contrôle et dans son fondement, et préfèrent définir des normes qui leur sont propres : « *Je refuse le sourire forcé.* », « *J'ai pas d'obligations, mais ça vient comme ça.* ». Ils proposent alors une méthode qui leur est propre : « *Je fais comme je le sens.* ». En synthèse, nous pouvons dire que cette définition de leur rôle est une représentation de leur travail référencée aux enjeux génériques de l'entreprise ainsi qu'à ceux qu'ils perçoivent au quotidien.

### D. Conclusion : l'accueil est la satisfaction du client

Dans le cas des guichetiers, le rapport à l'accueil est défini par la satisfaction du client. **Ils définissent donc leur rapport professionnel à**

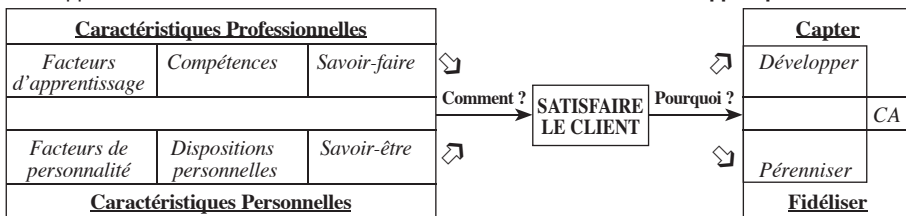


Figure 4 – Le rapport à l'accueil des guichetiers : la satisfaction des clients

**cet objet au regard d'une finalité.** Cette dernière est justifiée d'une part au vu des enjeux qui y sont liés et d'autre part du point de vue des compétences requises pour l'atteindre (C.F. figure ci-après).

La satisfaction des clients participe à leur fidélisation et au développement des ventes. Selon eux, «*Quelqu'un qui est mal accueilli, il va aller voir ailleurs...*», «*C'est de garder le client, qu'il soit satisfait de nos services et qu'il revienne... pour vendre des produits*». Cette satisfaction repose sur la politesse, l'écoute du besoin et la connaissance des produits : «*De la patience, de la bonhomie, être très humain, apprendre à décrypter ce que veut le client.*», «*... savoir aussi écouter, il faut être au courant des produits.*». Ils soulignent ici l'enjeu essentiel de la satisfaction du client ; donner une réponse adaptée en terme de «produit» et adopter une attitude qui indique une sympathie, une «affection» à l'égard du client.

Finalement, la satisfaction du client, telle qu'elle est énoncée par les guichetiers, est un élément de consonance qui permet de relier la prescription :

- de La Poste pour qui il faut bien accueillir et vendre,
- du client qui a des attentes en matière de qualité de service,
- et des agents qu'ils décrivent dans leur redéfinition de la tâche.

Cette dernière représente la partie personnelle de l'accueil incarnée dans des règles qui ne sont pas nécessairement du travail comme les civilités.

Dans les enjeux cités, nous notons la présence simultanée de l'entreprise et du client. Les guichetiers soulignent ainsi l'ambiguïté dans laquelle ils se trouvent ; entre l'intérêt du client et celui de l'entreprise et posent alors les questions suivantes : Pour qui accueille-t-on ?... et à quelles fins ?

## VI – CONFRONTATION : DU PRESCRIT AU REDEFINI

La mise en perspective des discours de l'entreprise et des guichetiers, nous amène à formuler plusieurs constats :

- Tout d'abord, il y a une **acceptation de la prescription qui touche au cœur du métier** de guichetier, à savoir la réalisation d'opérations dans le respect des règles et procédures de travail.

- Ensuite, il y a une **acceptation partielle de la prescription qui touche à ce qui est propre à l'agent**, c'est-à-dire son comportement social ; ce qui dicte son attitude en situation.
- Par ailleurs, les agents associent des sources de prescription, comme le client, ses attentes et son jugement. Celles-ci ne sont pas définies explicitement par l'entreprise et n'entrent pas *a priori* dans le schéma classique de la définition de la prescription (Montmollin, 96).
- Enfin, les agents intègrent à la prescription officielle une conception plus personnelle dans la définition des moyens à mettre en œuvre et des objectifs à atteindre.

En même temps, dans ce thème de l'accueil, les guichetiers soulignent **les injonctions contradictoires auxquelles ils sont confrontés** ; entre les objectifs de l'organisation (enjeux marketing et commerciaux) et les attentes des clients tant au niveau de leur relation avec les agents que de la prestation délivrée. Cette situation rend difficile leur positionnement professionnel par rapport à l'accueil entre faire preuve d'humanité (ce qui n'est pas un travail et ne requiert pas de compétences) et être professionnel (afin de faire ce pour quoi on est payé). Mais, dans les deux cas, par l'accueil ils peuvent satisfaire le client et répondre à ces deux pôles d'exigence... Toutefois, selon le pôle la démarche à mettre en œuvre n'est pas nécessairement la même. Pour l'entreprise, il y a des règles à respecter, alors que pour le client il faut tenir compte de son besoin et faire en fonction de lui et avec lui (ce dernier pouvant perturber la relation de service, par exemple). Par conséquent, les guichetiers semblent remettre en cause la prescription dont ils sont la cible.

## VII – CONCLUSION

La confrontation tâche prescrite/tâche redéfinie montre :

- d'une part que **la prescription institue l'accueil comme étant du travail** en définissant cette action selon les caractéristiques d'une tâche professionnelle, même si elle peut être discutée par les agents eux-mêmes. **C'est une forme de reconnaissance** du travail.
- d'autre part, que c'est le discours des agents qui permet de comprendre ce que recouvre l'accueil en **dépassant largement la définition fournie par l'organisation**.

Dans le cas de l'accueil, **nous sommes confron-**

**tés à un changement**, marqué par une ouverture de la prescription au non-professionnel et ce aussi bien par l'intégration dans les profils de poste de qualités personnelles, que par la prise en compte du client au niveau de l'organisation. Ces éléments qui participent à l'élaboration des conduites des opérateurs en situation de service nous conduisent aux interrogations suivantes : N'y-a-t-il pas une dilution de la prescription dans les situations de service, autrefois propriété des services des méthodes et de l'encadrement ? Notre conception du prescrit comme étant le propre du professionnel est-elle toujours valable à une époque où de plus en plus c'est le non-professionnel qui compte ?

Dans le cadre de cette recherche, la tâche d'accueil, redéfinie par les guichetiers, complexifie largement la volonté et les attentes de l'entreprise

---

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**GHIGLIONE, R., MATALON, B., (1998).** *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratique.* Paris : Editions Armand Colin. 2ème édition.

**LEDUC, S., VALLÉRY, G. (2001).** *Une approche de l'accueil par l'organisation : étude exploratoire à La Poste.* Communication présentée au 3ème International Conference of Applied Psychology. Sinaia, Romania, Mai.

**LEDUC, S., (2001).** *L'accueil dans la relation de service : première construction d'une problématique en ergonomie.* Communication présentée au congrès conjoint SELF-ACE 2001. *Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie.* Montréal, Québec, Canada, Oct.

**LEDUC, S., (2002).** *Etudier l'accueil dans la relation de service : Quelle méthodologie de recherche ?.* Communication présentée au XIIème congrès de Psychologie du Travail et des Organisations. Louvain-la-Neuve, Belgique. Juillet.

**MONTMOLLIN, M. DE. (EDS.). (1997).** *Vocabulaire de l'ergonomie.* Toulouse : Editions OCTARES. Collection Travail. 2ème édition.

**REINERT, M., (1990).** ALCESTE Une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurélia de Gérard de Nerval, *Bulletin de méthodologie sociologique*, n°26, 03/90, 24-54, Paris.

**ZARIFIAN, P. (2000).** Valeur de service et compétence, *Cahiers du Genre*, n°28, 10/00, pp 71-96, Paris.