

Évolutions des recherches ergonomiques sur les activités de service

Annie Weill-Fassina et Sandrine Caroly

Introduction

Cadre thématique

Nous allons donc parler de l'évolution des recherches ergonomiques sur les relations de service au cours de ces dix dernières années et même avant car nous avons un peu dépassé la consigne des dix ans. L'exposé présenté par J. Petit à ce congrès est certainement à la pointe de ce que l'on peut imaginer aujourd'hui en matière d'intervention ergonomique en relation de service mais il est vrai que l'on n'a pas toujours la chance d'avoir comme demandeur le directeur général de l'entreprise dans laquelle on intervient.

De plus cette présentation portait sur des relations de service qui étaient principalement en back office alors que nous allons plutôt parler ici du front office, c'est-à-dire des opérateurs qui sont dans leur travail directement en liaison avec "quelqu'un".

Enfin, nous allons peut être moins parler d'interventions et plus de la manière dont on a pu analyser ces dernières années le travail dans les relations de service.

Cadre méthodologique

Pour répondre à cette demande de F. Daniellou nous avons essayé de mettre en évidence les modèles et les courants qui ont forgé des connaissances sur les relations de service et nous avons tenté une recherche bibliographique que nous avons effectuée à cette occasion. Elle ne prétend pas être exhaustive et nous nous excusons auprès de nos collègues Québécois, mais elle est Franco-française.

Nous nous sommes basées sur un inventaire des Actes des Congrès de la SELF, de revues bibliographiques faites dans telle ou telle thèse, de livres « célèbres » et aussi sur notre mémoire infidèle et lacunaire qui nous a cependant conduites à dépasser la consigne des dix ans pour rechercher dans les archives quelques études princeps. Nous avons d'ailleurs pu constater que les bases de ce qui se fait aujourd'hui ont été posées avant 1992.

D'autre part, nous vous présenterons quelques exemples plus précis d'analyses sur les relations de service, elles sont très égocentrées, nous nous en excusons, car souvent issues de recherches réalisées au laboratoire d'ergonomie ; mais ce sont celles que nous connaissions le mieux (celles sur lesquelles nous pouvions avoir le plus de précisions sur les origines, le plan méthodologique et les résultats).

Les articles retenus pour préparer cette communication sont ceux qui mettent en scène des opérateurs intégrés dans un système et qui ont affaire à un "quelqu'un". Ce "quelqu'un" est très important mais on ne sait trop comment le nommer d'une manière complètement générique. Au cours de cette recherche bibliographique, nous avons relevé environ 144 articles.

Dans une première partie nous présenterons ce que l'on peut dire de cette évolution, deuxièmement nous vous présenterons une réflexion sur ce "quelqu'un" et puis en conclusion nous évoquerons des questions qui restent en suspens sur l'analyse de l'activité de la relation de service.

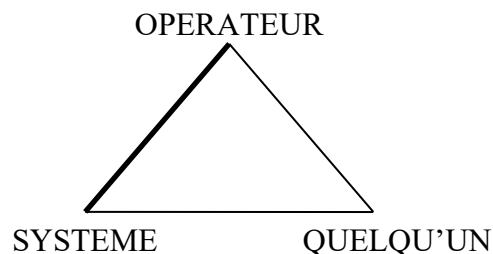
1. L'historique des recherches en ergonomie sur les relations de service

1946 : Capacité des opérateurs et difficultés du travail

Les premières recherches qui ont été faites étaient des recherches réalisées par Mme PACAUD en 1946 sur les facteurs enregistrant et les téléphonistes. Dans ces études, il y avait une description très complète du poste de travail et des divers éléments matériels qui le composent mais également du client et de son comportement. L'objectif final était psychotechnique, c'est-à-dire d'évaluer la capacité des opérateurs. Aussi, après ces analyses, Madame Pacaud construisait des tests qui étaient presque des simulations de l'activité qu'elle validait par rapport à la réussite professionnelle.

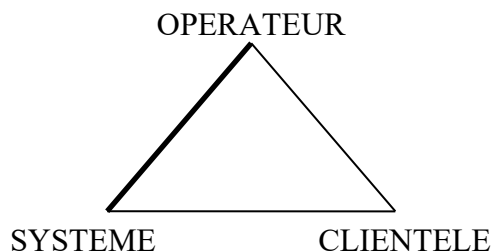
1970 : Santé physique

Cette deuxième phase a commencé dans les années 1970 dans l'objectif d'évaluer les effets des conditions de travail sur la santé physique des travailleurs. C'est à cette époque qu'a été réalisée l'étude de A. Laville, Teiger et Gadbois (1976-1979) sur les téléphonistes. Cette étude, demandée par les syndicats, a été menée non pas à partir d'observations sur le terrain mais de questionnaires et d'entretiens avec des opératrices en dehors du champ de travail. Elle a toutefois permis de montrer les effets physiologiques de l'activité de lecture des microfiches, de la pression temporelle et les conséquences sur la vie hors travail. C'est donc la deuxième période mais nous ne sommes pas encore dans l'activité avec le client. Le "quelqu'un" n'apparaît pas. Il est là mais on ne le prend pas en compte comme réellement en contact avec les opérateurs. Pour se situer sur le dessin ci-dessous, nous sommes sur la branche opérateur - système.



1980 : Analyse de postes et des conditions de travail

C'est la période des analyses de postes où l'on va faire des observations sur le terrain mais ce que l'on observe c'est essentiellement les ambiances physiques et le matériel (notamment l'impact des nouvelles technologies). Nous sommes donc toujours sur la même branche.



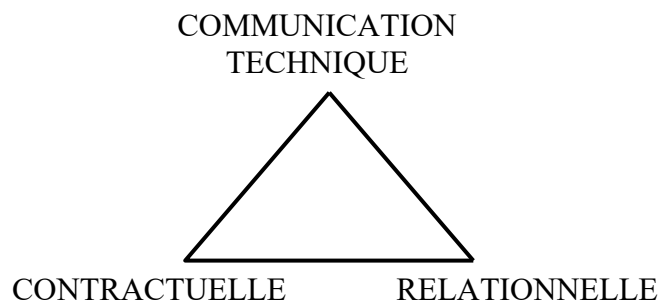
Il arrive tout de même que la notion de relation avec la clientèle ressorte. C'est le cas dans l'étude qui a été faite plus tard par S. Prunier (1997) sur plusieurs brigades des douanes. Elle a essayé de montrer l'influence à la fois des horaires et du contenu du travail sur le confort ressenti par les travailleurs. Cette étude porte sur des brigades des douanes ayant des exigences d'horaires et de contenu du travail très différents. Les résultats montrent que lorsque l'on compare les effets des divers systèmes d'horaires associés au contenu des postes, on s'aperçoit qu'il y a des critères de confort qui sont ressentis de manières très différentes d'une brigade à l'autre. Parmi ces critères la relation avec la "clientèle est essentielle. De plus certaines brigades ont un meilleur taux de satisfaction et ce quelque soit l'indicateur utilisé (jugement du conjoint, jugement de l'agent, prise de médicaments contre les maux d'estomac, temps de loisirs, etc.). Cette cohérence est mise en évidence dans le cas inverse pour les brigades ayant le plus mauvais taux de satisfaction. Cette mise en évidence de l'interaction entre le contenu du travail et les horaires de travail nous semble très importante pour les relations de service. En outre, la cohérence des jugements semble exemplifier la notion de recherche d'équilibre entre la sphère familiale, la sphère professionnelle et la sphère des loisirs montrée dans d'autres études en ergonomie.

1990 : L'approche interactionniste

Cette quatrième période marque un changement de perspectives avec l'arrivée des sociologues et de l'approche interactionniste. Les intervenants ont alors étudié les communications entre le quelqu'un et l'opérateur. De ces études est sorti un modèle (Goffman, 1968) avec trois sortes de communications : les communications techniques, contractuelles et relationnelles.

Les communications techniques visent à résoudre le problème, les relations contractuelles obéissent elles aux règles de l'entreprise alors que les communications relationnelles relèvent de la politesse, du contact avec le client.

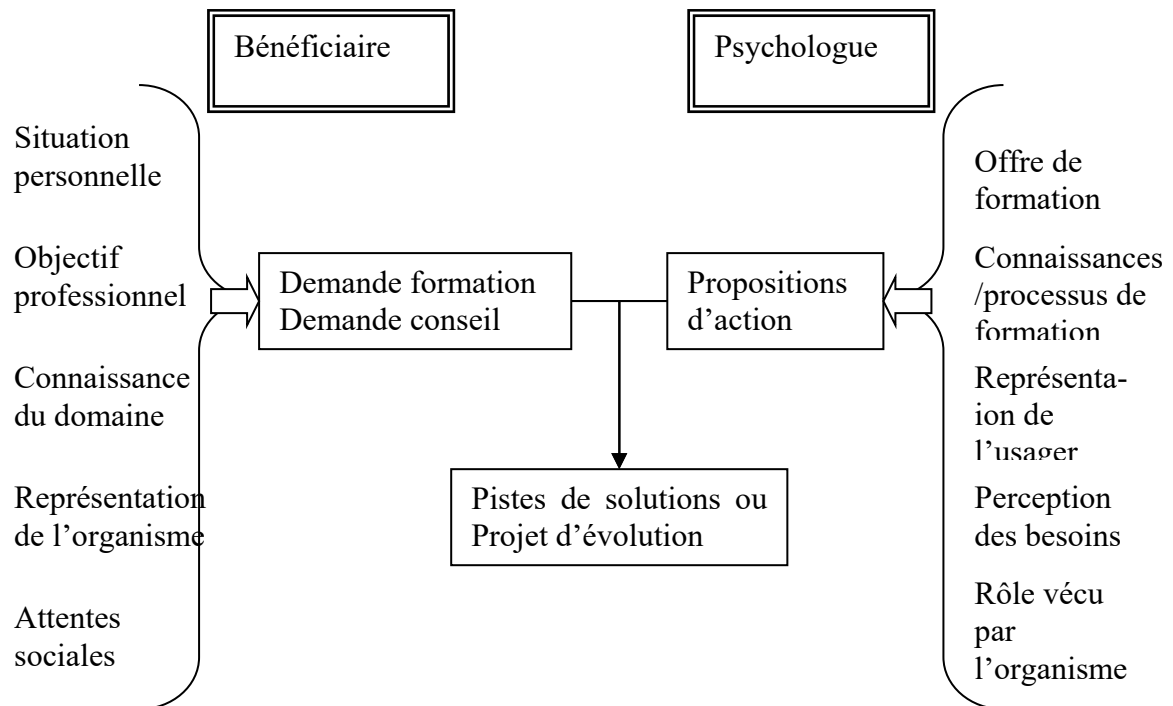
Il y a donc eu à cette époque un élargissement important de la vision du poste de travail. Les approches interactionnistes essaient en effet d'insérer l'opérateur dans le milieu de travail. Le schéma suivant est une modélisation de cette approche.



Nous allons prendre à présent l'exemple d'une étude réalisée en 1997 par Vallery et Leduc. Elle porte sur le travail des psychologues à l'AFPA lors des entretiens avec des usagers en projet d'insertion professionnelle. Le recueil s'est fait au cours des entretiens et permet de mettre en évidence des activités co-construites de conseil et d'orientation. Cette étude se centre principalement sur le développement des interactions et les thématiques sous-tendues par chacun des acteurs et elle permet de déterminer des conduites type d'entretiens et de les modéliser.

Il y a différentes ressources mobilisées à la fois par le bénéficiaire et le psychologue (cf. figure ci-dessous) pour arriver à l'objectif commun qui est le projet d'évolution de la

personne par rapport à son insertion professionnelle. Ces analyses montrent qu'à partir des interactions entre le psychologue et les bénéficiaires, on peut dégager des compétences du psychologue et cela conduit aussi à des recommandations au niveau des rôles et des missions de l'organisme.



Cette approche commence à intégrer l'organisation générale. L'idée de la relation de service comme une co-production du client et de l'opérateur fait son chemin et on la retrouve plus tard en ergonomie.

1991 : Santé psychique, usure, burn-out

C'est en 1991 que l'on voit apparaître le problème de la santé psychique, de l'usure et du burn-out dans les relations de service. Il y a en 1990-1991 une étude multi-disciplinaire sur le burn-out des travailleurs sociaux. Cette étude répond à un appel d'offre du ministère, initiée par la fédération CFDT. Cette étude a donné d'ailleurs naissance à un livre qui s'intitule « De l'usure à l'identité professionnelle : le burn-out des travailleurs sociaux ».

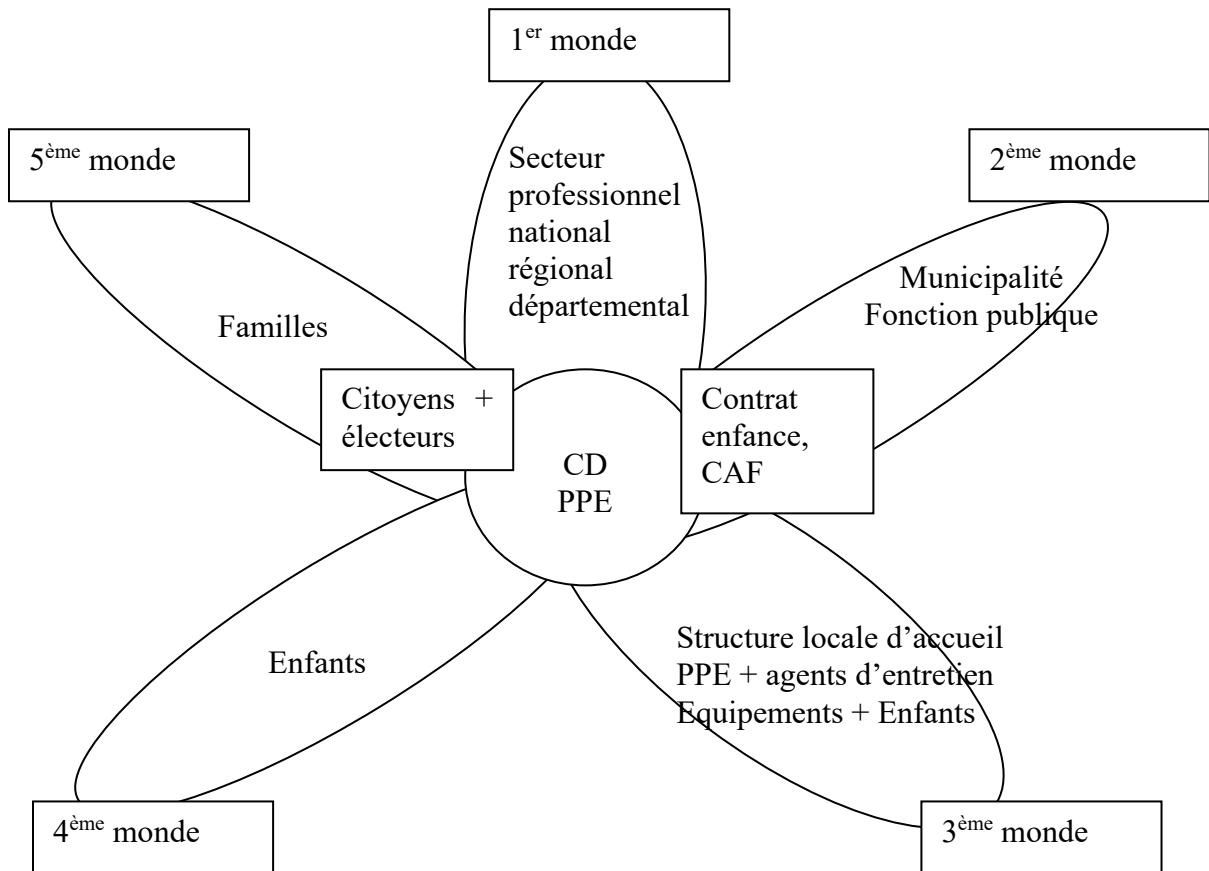
Plus tard en 1993-1994 il y a, avec la complicité d'A. LAVILLE, une réponse à l'appel d'offre de la Sauvegarde de Savoie sur l'étude des itinéraires professionnels dans lesquels apparaissent des épisodes de burn-out. Le principal résultat de l'étude est qu'il n'y a pas de corrélation évidente entre l'âge et le burn-out et que celui-ci n'est pas une caractéristique personnelle directe des individus.

A cette époque, il y a également un article de WISNER qui dit que les relations des travailleurs sociaux avec leurs clients sont hors champ de l'approche ergonomique. On voit que les choses ont évolué depuis, car maintenant on considère que les relations de services, les problèmes de stress et de burn-out font partie des thèmes possibles de l'ergonomie même si l'ergonome ne sait peut-être pas encore exactement comment les traiter.

1996 : Organisation, transgressions des règles

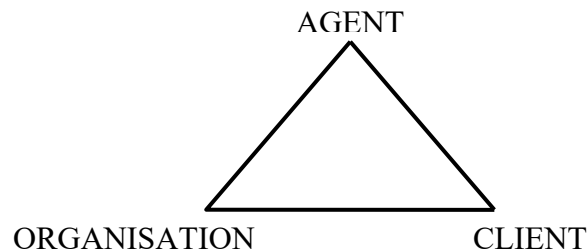
La période 1996 marque la prise en compte des exigences de l'organisation dans la relation agent - client. Nous vous présenterons comme exemple une recherche réalisée sur les crèches par R. Gonzalès en 2002. Cette étude montre comment le travail des puéricultrices

s'inscrit dans divers " mondes " qui vont les conduire à orienter leur activité de différentes manières.



Chaque monde donne des prescriptions et des demandes avec possibilité de contradictions qui conduisent l'opérateur à des transgressions ou des ajustements de la situation dont personne n'est satisfait.

La modélisation des relations de services peut alors être la suivante :



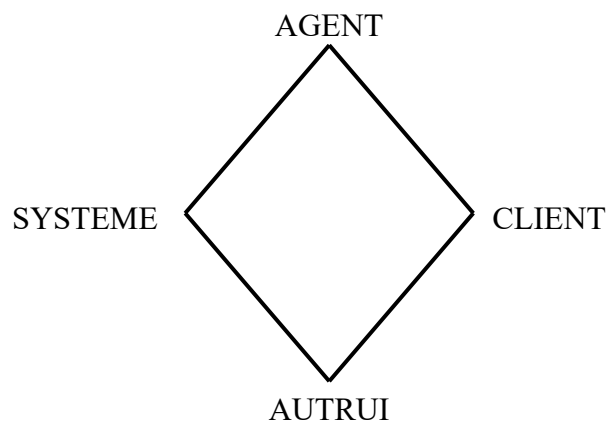
Cette conception les sociologues à étudier les phénomènes de transgression des règles. Ces transgressions s'expliquent par des contradictions de prescriptions mais conduit également à se demander comment ces contradictions vont être résolues par l'opérateur d'un point de vue psychologique

1998 : Travail coopératif entre agent et client dans une organisation

C'est P. FALZON et S. LAPEYRIERE qui en 1998 reprennent l'idée de coopération et souligne que pour l'ergonome la relation de service est un travail coopératif entre l'opérateur et le client inscrit dans une organisation. D'après les exemples que nous avons étudiés, nous avons pu nous rendre compte que la notion de coopération est fluctuante et selon nous à utiliser avec précaution car les activités de service peuvent se développer voire créer des situations de conflits.

2001 : Modes de résolutions des conflits de but /collectif de travail

A partir de cette période, on pense que la transgression de règles observée précédemment (1996) correspond à des conflits de buts entre les injonctions que reçoit l'opérateur, les exigences des gens auxquels il a à faire et sa propre conception du travail. D'autre part Le modèle évolue donc pour intégrer autrui c'est-à-dire les autres collègues en interaction avec l'agent, le système et le client.



Ce dernier pôle introduit la notion- de collectif de travail étroitement liée aux possibilités de se créer des marges de manœuvres mais aussi aux possibilités de développement des compétences des agents dans les relations de service.

2. Réflexions sur la diversité des clients

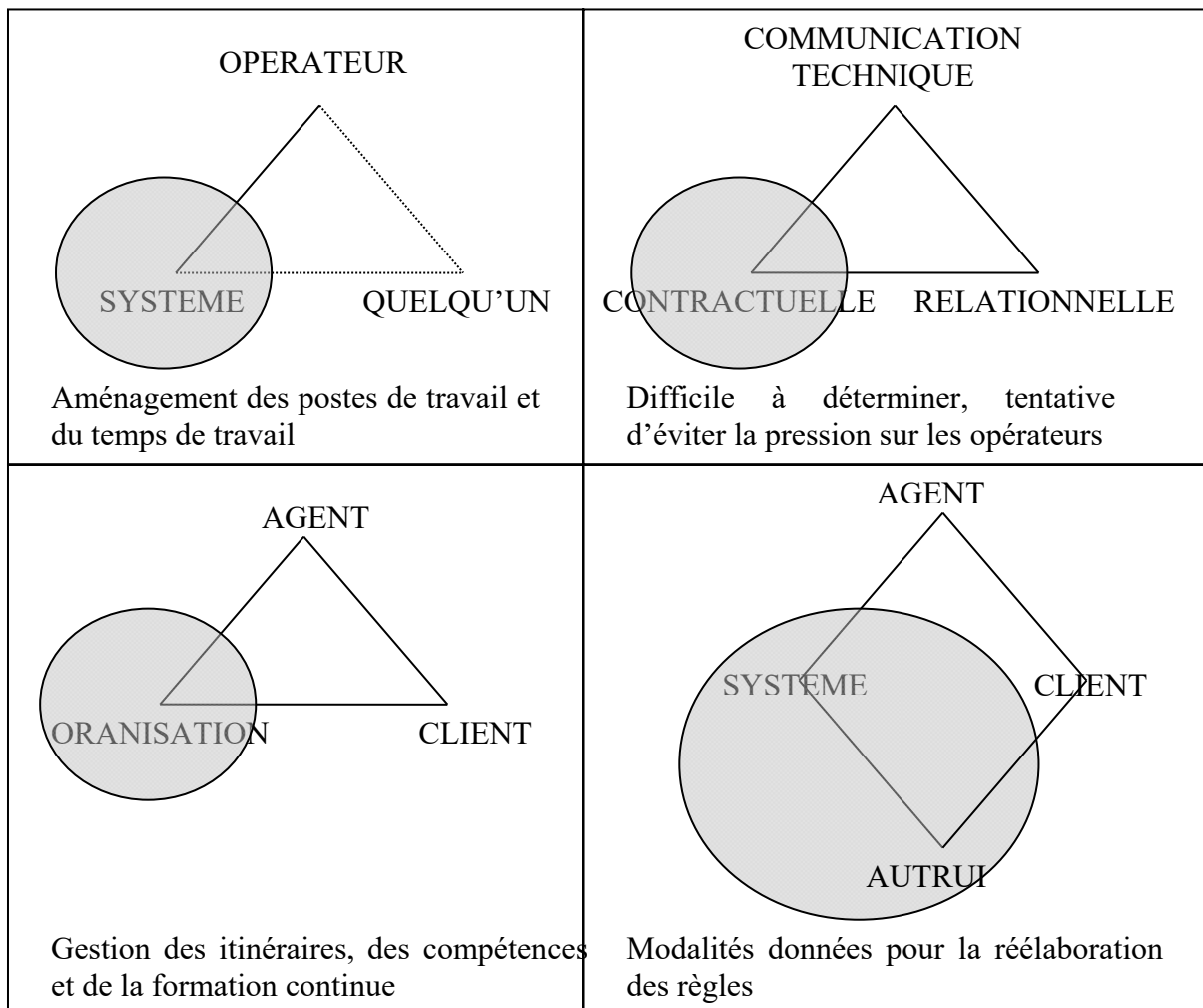
La question de la diversité des clients nous semble importante et permet d'élaborer des typologies de relation de service. Par exemple, l'utilisateur renvoie à des relations principalement administratives, le patient à des activités de relations de soin, le client des activités de relations commerciales, le bénéficiaire à des relations psycho socio-éducatives, le public à des relations de maintien de l'ordre et enfin le citoyen à des relations citoyennes. Les dates d'apparition de ces différents termes se situent effectivement avant 1992. Cette typologie est apparue plus clairement à l'issue de la revue bibliographique que nous avons faite à l'occasion de cet exposé.

Il est nécessaire aujourd'hui de différencier des types de relations aux clients car ils correspondent à des activités de service différentes.

Usagers	Patient	Client	Bénéficiaires	Public	Citoyen
Relations administratives	Relations de soin	Relations commerciales	Relations psycho-socio-éducatives	Relations « de maintiens de l'ordre »	Relations « citoyennes »
1947	1983	1989	1991	1991	1993

Conclusion

Pour conclure cette communication nous voudrions insister sur le fait qu'il n'y a pas de modèle unique de relation de service mais plutôt une diversité d'approches possibles. On se demande comment ces différentes approches apportent des éléments sur la productivité et les problèmes de pénibilités à long terme. Il ne se dégage pas réellement de nos lectures de grands principes pour faciliter l'efficacité ou l'efficience du fait des différences de relations de service. Pourtant la performance est au cœur des demandes des entreprises. Mais il faudrait s'interroger sur les compétences mises en œuvre et sur les conditions qui permettent des activités de service de qualité.



Néanmoins on peut s'interroger sur ce que l'on fait de ces différents modèles pour l'intervention. On constate que les actions engagées sont différentes selon le type de modèle utilisé. Le point de convergence est le plus souvent l'organisation du travail. Il manque cependant à tous ces modèles, l'action du client, ce qui est peut-être dû à des problèmes théoriques et méthodologiques en ergonomie qu'il faudrait sans doute dépasser pour pouvoir avancer. Autrement dit, quels sont les statuts des clients, usagers, bénéficiaires etc. en ergonomie dans les relations de service ?

Bibliographie

- Falzon P., Lapeyrière S. (1998). L'usager et l'opérateur; ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61, 1, 69-90.
- Girin, J., Grosjean, M., (1996) *La transgression des règles au travail*. Collection Langage & Travail. L'Harmattan. Paris-
- Goffman, E. (1968). *Asiles. Etudes sur la condition sociales des malades mentaux*. Paris, Editions de Minuit.
- Laville A., Teiger C., Lantin G., Kerguelen A., (1976) Evolutions de l'état de quelques fonctions visuelles chez des opératrices des renseignements téléphoniques P&T. *Laboratoire de Physiologie du travail et d'ergonomie CNAM*. Paris, 33 p.
- Laville A. Teiger C., Lantin G., Dessors D ; Gadbois C., (1979) Conséquences sur la fonction visuelle du travail sur microfiches. Cas des opératrices des renseignements téléphoniques. *XIV Congrès SELF*
- Pacaud S. (1946), Recherches sur la sélection psychotechnique des agents de gare, dits « facteurs enregistrants ». *Travail Humain*, IX, 23-73.
- Pezet, V., Villatte R., Logeay P. (1993). *De l'usure à l'identité professionnelle : le burn-out des travailleurs sociaux*, Paris, Eds TSA, 296 p.
- Prunier, S (1997). *Contraintes des horaires et exigences des tâches : la double détermination des effets du travail posté. Santé et vie socio-familiale des agents des Douanes*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. L'Ecole Pratique des Hautes Etudes. Paris-France.
- Vallery, G., Leduc, S. (1997). Formalisation des interactions agents usagers à l'AFPA. *XXXIIème congrès SELF- Lyon, 795-804*