

# **Thèse de doctorat d'ERGONOMIE**

## **Soutenue en 2001**

---

### **Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur de service : le guichet de la poste**

#### ***Thèse de doctorat***

Soutenue par Flageul-Caroly, S.

---

#### **Résumé**

Cette recherche vise à apporter des éléments de réponse à la préoccupation actuelle concernant l'adaptation des employés du secteur des services aux nouvelles données économiques et sociales. Plus précisément, son but est de caractériser les modalités de régulations individuelles et collectives mises en œuvre dans la gestion quotidienne des « relations de service » pour en compenser les difficultés et perturbations. D'un point de vue théorique, on suppose un modèle quadripolaire de l'activité qui cherche à établir un équilibre entre les exigences du système (règles, outils), les exigences des autres (hiérarchie, équipe, collègues), les exigences des clients (autrefois usagers) et les caractéristiques des opérateurs. Le travail analysé est celui des guichetiers de La Poste.

L'analyse de leurs tâches confirme l'existence de « situations critiques » caractérisées par de possibles « conflits de buts » entre ces exigences. Ils semblent avoir une double origine : d'une part, des contradictions entre évolutions des relations de service vers des buts marchands et conception personnelle de la mission du service public des employés ; d'autre part, des contradictions entre les régulations structurelles du travail, les attentes et la diversité de la clientèle.

L'analyse de l'activité a pour but de comparer les régulations opératives de telles situations par les employés en fonction de leur âge et de leur expérience professionnelle, et en fonction de deux types d'organisation de guichets (division du travail ou activités collectives tolérées voire encouragées). Cette analyse, surtout qualitative, porte sur les comportements et les communications des guichetiers au cours de différentes transactions et est complétée par quelques traitements quantitatifs.

Les résultats montrent l'existence de styles de gestion des conflits différenciés selon l'âge et l'expérience, et marqués notamment par le développement d'une prise en charge du conflit, d'une prise d'autonomie et d'initiatives se manifestant par diverses formes de réélaborations de règles, une extension et une coordination des domaines traités au cours de la même transaction, une extension du champ temporel. Des comportements symptomatiques de stratégies multifonctionnelles ont été notés chez les employés âgés.

La comparaison de deux modes de gestion collective met en évidence une organisation intermétiers avec des possibilités d'autonomie et de discrétion qui conduisant à des gains de temps par rapport au client et d'efficacité en ce qui concerne la formation sur le tas et la résolution d'éventuels problèmes.

Ces résultats permettent de définir des orientations pour la transformation des situations de travail : amélioration des outils mis à disposition, thèmes de formation, reconnaissance de la complexité du travail dans les activités de services. Enfin, cette recherche invite à développer des relations avec d'autres disciplines pour définir une organisation, permettant de développer et de préserver les

ressources des opérateurs pour faire face aux conflits inhérents aux métiers en relation avec la clientèle.

### **Abstracts**

The objective of the research is to help service sector employees to adapt to new economical and social factors. In order to achieve this goal, it is necessary to find solutions to this 21 Century problem. It is necessary to specify the regulation used in the daily management of service relations. This would enable to counter-act fluctuations and problems arising. In theory a four point activity model can be used to find a happy medium between the systems requirements (rules, tools), others requirements (hierachy, team, colleagues), customer requirements (before simple users), and operators' characteristics. Furthermore the post office clerks work can be analysed.

The analysis of their tasks confirms the existence of « critical situations » characterised by the possibility of conflicting goals between the demands of the system. This is due to two reasons : firstly the conflict caused by the service relations development towards the market, and the employees individuel conception of public service. Secondly, contradictions between structural work regulations, expectations and customer diversity. The analysis of the activity aims to compare operational regulations in certain situations by the employees, according to their age and work experience, and according to the two different types of post office work distribution (works tasks or the encouragement of certain group activities). This analysis is more quality oriented and specifically deals with post office clerks interactions to different public relations, and is substantiated by quantitative analysis. The results show the different ways of dealing with conflicts depending on age and experience, high-lighting the development of dealing with a conflict, and becoming autonomous and taking initiative. The latter often ends up in changing rules, in extending, and co-ordinating the areas dealt with in the same transaction, and extending in temporal field. Symptomatic behavior of mutli-fonctional strategies were observed with older employees. When comparing different collective works the overlapping of jobs can be clearly seen. The possibilities of discretion and autonomy which lead to time saving in dealing with the customers and more effective training and the solution to problems.

These results help us to define how to transform work situations : improving existing tools, training themes, recognition of the complexity of the work in the different parts in the department. In conclusion, the research conducted underlines the necessity to develop relationships with other disciplines in order to define an organisational structure, to develop and preserve the operators ressources in dealing with job conflicts and customer relations.