

Annie POCHAT – Pierre FALZON

**QUAND FAIRE, C'EST DIRE
OU LA RECONNAISSANCE DU
TRAVAIL VERBAL**

Résumé : L'ignorance et la non-reconnaissance du travail verbal des hôtesses d'accueil ont pour conséquence que les organismes publics et privés s'attachent plus aux caractéristiques représentatives et civiles de ces opératrices qu'aux aspects cognitifs de la tâche. L'étude, réalisée dans le cadre d'une mairie, s'appuie sur l'analyse de l'activité verbale déployée par les hôtesses de l'accueil général. Elle met en évidence qu'il s'agit d'une activité sous contrainte temporelle et à forte dominante mentale. Ce constat d'une forte mobilisation cognitive contredit la perception dépréciative du poste. Par ailleurs, dans ce contexte particulier du secteur public, il montre que les hôtesses sont à l'interface de toutes les problématiques sociales et que la "bienveillance" déployée par ces agents est un facteur de meilleure accessibilité du service public et d'adéquation aux besoins réels des usagers.

Mots clés : "travail verbal", "accueil", "hôtesses", "service public"

PROPOSITION DE COMMUNICATION

QUAND FAIRE, C'EST DIRE
ou la reconnaissance du travail verbal
dans l'activité d'accueil

Annie POCHAT

40 rue Squéville 94 120 Fontenay-sous-Bois, anniepochat@lemel.fr

Pierre FALZON

Laboratoire d'Ergonomie, CNAM, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris - falzon@cnam.fr

Thème : Comment appréhender les situations de communication ? Quels modèles retenir ? A quelles disciplines faire appel ?

QUAND FAIRE, C'EST DIRE

ou la reconnaissance du travail verbal dans l'activité d'accueil

Activités d'accueil, activités de service

Le constat effectué il y a quelques années d'un retard de l'ergonomie dans l'analyse et l'intervention sur les situations de service (Falzon & Lapeyrière, 1998) a bien évolué. De nombreuses études sont à présent réalisées dans le domaine des relations de service que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. Toutefois, une grande partie de ces études ont concerné des activités pour lesquelles les compétences techniques ou des savoirs experts étaient reconnus. Ainsi, en est-il des études concernant les activités de diagnostic ou de conseil (Cerf, Compagnon & Falzon, 1999) ou celles en lien avec les mutations organisationnelles du secteur public (Koufane, Négroni & Vion, 1999, Vallery & Bonnefoy, 1997). Les activités d'accueil proprement dites ont été plus rarement étudiées (Boucheix, 1991). La méconnaissance générale de ce type d'activité se traduit par une prescription floue exprimée en terme de mission "accueillir et renseigner les visiteurs et/ou les usagers" complétée par une accentuation du rôle de représentation de la fonction "avoir une bonne présentation". Dans certains domaines du secteur public, les affectations à ce type de poste traduisent une ambivalence à l'égard de ces fonctions. En effet, il peut s'agir de "promotion" d'agents issus des activités d'entretien ou de reclassement professionnel nécessité par une atteinte physique ou psychique. Le reclassement professionnel est justifié par le fait que ces postes du point de vue de la médecine du travail sont les rares postes qui ne demanderaient aucune compétence technique particulière et ne présenteraient aucune contrainte physique, et qui pourraient donc être considérés comme des postes "doux".

La méconnaissance de l'activité des agents d'accueil explique cette situation paradoxale. Cette méconnaissance est tributaire du fait que l'essentiel de l'activité est verbal donc éphémère et volatil, que ce sont les seuls postes où l'on ne retrouve aucun quantificateur de l'activité, et que seules les "infélicités" de l'accueil seront prises en compte. De ce fait, l'accueil fait partie de ces activités "invisibles" où le travail ne se voit que quand il n'est pas fait ou quand il est mal fait.

Ces caractéristiques entraînent une perception dépréciative de l'activité déployée. Ainsi, bien souvent, les agents d'accueil se voient en plus attribuer des tâches subalternes (mises sous pli, classement, enregistrement de courrier) puisqu'ils "n'ont pas grand chose à faire". L'étude engagée vise une meilleure compréhension et prise en compte du travail de ces agents.

Les relations de service : cadre théorique

2.1 La co-production, l'incertitude, l'asymétrie et l'imprévisibilité de la charge de travail

Actuellement, l'ensemble des études dans le domaine qu'elles soient sociologiques, psychologiques, ergonomiques s'accordent sur un certain nombre de concepts permettant de caractériser les situations de travail qui mettent face à face un opérateur et un usager-client. Ainsi, ces situations sont décrites comme un processus de co-production entre l'opérateur et l'usager-client, co-production sur laquelle pèse une incertitude plus ou moins forte quant à "la qualité" de la réalité produite (Gadrey, 1994). Dans cette situation de coproduction, il est noté une asymétrie de la relation. En effet, "l'objet" du travail est commun bien qu'il n'y ait pas similitude des projets des interactants ; les moyens sont inégaux tant du point de vue cognitif, physique et émotionnel et sont distribués de manière complémentaire entre les acteurs (Falzon & Lapeyrière, 1998). En ce qui concerne la charge de travail, cette situation de co-production induit des caractéristiques spécifiques. Il s'agit de l'imprévisibilité temporelle : répondre à l'urgence, à la demande sans pouvoir la planifier mais aussi de l'imprévisibilité qualitative liée à la complexité du problème à traiter auxquelles s'ajoute l'imprévisibilité de la charge émotionnelle car la demande est, en elle-même, porteuse d'affects de la part du demandeur qui doivent être gérés en même temps que le traitement du problème proprement-dit (Falzon, 1989).

2.2 Les interactions communicationnelles, le travail de représentations et les compétences de l'opérateur

Il s'agit, par ailleurs, d'une coproduction basée sur des interactions communicationnelles. Les approches interactionnistes des relations de soins mettent en évidence que les interactions communicationnelles sont multicanales, multifonctionnelles et très contextualisées (Cosnier, Grosjean & Lacoste, 1993). Etudes qui permettent de dégager, en outre, des principes de coproduction. Du côté du patient, il s'agit des principes de confiance et de sincérité et, du côté du médecin, des principes de compétence et de bénévolence. Ces principes Falzon et Lapeyrière (1998) pensent qu'ils sont généralisables à l'ensemble des activités de service. Ainsi, dans le cadre que Joseph (1994) à la suite de Goffmann appelle la "dramaturgie" de la relation de service chacun des protagonistes va donc devoir l'un, se montrer compétent et disposé à tout mettre en œuvre pour satisfaire la demande et comme nous le précise l'auteur "sous le sceau de l'urgence car l'usager est en rade, en panne; il poireaute", l'autre, démontrer qu'il est sincère et qu'il pense que son interlocuteur est capable de satisfaire sa demande alors que l'incertitude sous-tend la relation de service. Il est possible de voir là "un travail de représentations" ou le terme de représentation doit être pris dans sa dimension polysémique. Des "représentations pour l'action" (Weill-Fassina, Rabardel et Dubois, 1993) qui seront des conceptualisations en termes d'opérativité, de fonctionnalité, orientée vers une activité finalisée, située et contextualisée. Celles-ci donneront lieu à une modélisation de l'interlocuteur soit à partir de stéréotypes immédiats soit à partir d'indices pertinents pour l'action (Gumperz, 1995). Toutefois, ces "représentations pour l'action" progressivement co-construites dans le dialogue peuvent être source de dysfonctionnement. La représentation que le client se fait de son problème peut être inexacte ; la représentation que se fait le client du domaine de compétence de l'opérateur peut s'avérer erronée ; les représentations du problème que se font chacun des interactants peuvent être dissonantes (Falzon, 1989). Mais aussi, une "représentation" dans l'assertion théâtrale du terme où l'oubli, l'erreur, la maladresse se font sous le regard de l'autre et se joue ici et maintenant ou comme le dit Goffman (cité par Joseph, 1995) "où le client omniprésent perçoit immédiatement toute insuffisance de leur activité physique". Ainsi, il est montré que la relation de service nécessite de

multiples compétences. En effet, l'opérateur est considéré comme un "réparateur" pour lequel trois types de compétences sont habituellement exigées : compétences techniques, contractuelles et civiles (Joseph, 1994).

2.3 Le "front-office" et le "back-office"

D'autre part, les études dans le domaine des relations de service distinguent deux espaces de travail interconnectés : "le front office" où les opérateurs agissent sous le regard de l'utilisateur et le "back office" où le face à face est interrompu et qui organise, soutient et contrôle ou évalue la réalisation du service. Les activités de "front office" sont donc en lien et tributaire des activités de "back office" comme nous le montre l'étude de Weller (1999) réalisée auprès des agents d'accueil des caisses nationales de vieillesse et de retraite des travailleurs salariés.

2.4 La spécificité de la relation de service dans le secteur public

Strobel (1994) rappelle que c'est au tournant de 1968 que l'on voit apparaître dans le secteur public une différenciation des besoins, des intérêts et la reconnaissance des clivages sociaux à l'opposé de l'abstrait "intérêt général". Derrière les groupes sociaux se profilent de plus en plus des usagers individuels porteurs de préférences multiples et subjectives tandis que disparaît "l'administré". Parallèlement, l'Etat, son administration et les services publics sont soumis à une obligation de justification et de légitimation de leur action vis à vis du citoyen-usager. La complexité croissante des interventions publiques et des mécanismes de solidarité, finement adaptés à ces situations singulières, rend d'autant plus délicate leur compréhension par le corps social. Ainsi, dans le service public existe une part de la puissance publique et que, de ce fait, les agents publics restent marqués par une dualité fondamentale entre le service au public et le service de l'Etat, entre la domination "régalienne" et la pratique coopérative de la relation publique. En outre Lipsky (1995) montre que les agents en contact avec le public disposent d'un pouvoir discrétionnaire bien qu'ils soient contraints par des directives et des règlements issus des échelons hiérarchiques supérieurs ou par des normes et des habitudes de leur communauté professionnelle. Ainsi, tel enseignant, policier, juge, peut décider de qui sera sanctionné et de la manière dont il le sera. Dans la mesure où ces agents sont des professionnels, on attend d'eux qu'ils exercent ces jugements dans leur champ de compétence et la discrétionnarité est considérée comme allant de soi. L'exercice de celle-ci qui pourrait être du point de vue de l'ergonomie comme une marge de manoeuvre, un assouplissement d'une prescription trop rigide, peut se révéler une source de difficultés. En effet, les agents de base ont à gérer, à travers cette discrétionnarité, l'équité du traitement. Cette équité peut se décliner en deux modes : donner le même service à tous et de la même manière ; ou faire en sorte que le service soit équitable pour tous. Ainsi, les professeurs reconnaissent que tous les enfants méritent leur attention, mais ils pensent que certains nécessitent plus d'attention que d'autres. Quels choix doivent-ils faire ? Donner le service de la même manière et penser qu'il n'est pas suffisant pour certains ? Ou, donner le service en fonction des besoins mais pour cela ne pas le faire de façon identique ? L'on voit ici que "la bienveillance" (Borzeix, 1995) n'est pas qu'une affaire d'intercompréhension mais qu'elle revêt une dimension éthique : qu'est ce qui est juste et bien de faire. A la dimension éthique de ces professions centrées sur le respect d'autrui s'ajoutent la dimension civique : qu'est ce qui est juste et bien pour l'individu et pour la collectivité. Zarifian (1997) à propos d'une étude sur l'activité des puéricultrices voit "une portée potentiellement politique en

ce sens qu'un monde public se constitue là, monde interhumain orienté sur la production sociale du vivre, où la puissance individuelle de pensée et d'action et puissance collective se combinent, monde civil qui organise l'existence première des êtres humains et permet un déploiement éthique des actions". Ce pouvoir discrétionnaire pose le problème de qui évalue le travail (l'utilisateur, l'institution, ou les pairs ?) qu'évalue-t-on (le nombre de cas traités, la satisfaction de l'utilisateur, ou la résolution du problème) et sur quel critère l'évalue-t-on ?

2.5 La prescription du travail

Depuis la dernière décennie, dans le secteur privé, se met en œuvre une volonté de contrôler les comportements des personnels en contact avec les clients à partir de l'apprentissage de "service-script" qui précise le visible (apparence physique, habit, coiffure...), le gestuel (le sourire, la disponibilité...) et le verbal (les formules de politesse, la courtoisie du ton, le vocabulaire...), afin d'améliorer le service au client et de sécuriser le personnel. Cette mise en œuvre volontariste de contrôle est inspirée par les travaux d'Eiglier et Langeard (1987) spécialistes du management des services et de la "servuction" et formalisée par le mouvement de normalisation (norme ISO 9000..). Des critiques lui sont déjà adressées (Alis, 1999) car une trop forte "procéduralisation" de la relation risque de figer les comportements. Par ailleurs, l'auteur s'interroge sur les limites de la prescription du sourire : "jusqu'où va-t-on sans s'arrêter de sourire ?" et sur les rapports identitaires "Peut-on être ce que l'on n'est pas" et montre que cette standardisation si elle "sécurise" les opérateurs n'est pas sans générer des problèmes au cours de l'activité. A cette procéduralisation des conduites dans le secteur marchand s'oppose, dans le secteur public et particulièrement en ce qui concerne le travail social, une prescription floue du travail mise en évidence dans les récentes études sur les éducateurs spécialisés (Caroly S. 1997, Claire-Louizor J. 1998 et Peze V., Villatte R. et Logeay P. 1998) que l'on retrouve également identifiée comme un pouvoir discrétionnaire dans les nombreuses études sociologiques concernant les relations des agents au contact du public (Lipsky, 1995 ; Dubois, 1999 ; Weller, 1999). A noter, qu'actuellement, de nombreuses formations sont proposées à ces agents pour améliorer l'accueil ou pour gérer "les accueils difficiles". Ces formations ont pour trait commun de s'appuyer sur l'analyse transactionnelle, la programmation neuro-linguistique et bien souvent posent la relation d'accueil de manière idyllique où l'agent se doit d'être dans un état de grâce personnel pour ne rencontrer aucune difficulté. Elles ne tiennent compte ni de la durée temporelle des situations d'accueil, ni de la diversité des situations d'accueil, ni du contexte de la relation d'accueil. Elles laissent accroire aux agents que si la relation rencontre une "infélicité", ils en sont la cause : ils n'ont pas bien su gérer leur relation avec l'utilisateur. Au total, à l'idéal d'accueil prôné par les différentes institutions s'opposent les expériences d'accueil au quotidien rencontrées par les agents où bien souvent s'entend la désillusion et la difficulté du travail alors que se développent des compétences méconnues qui restent au niveau des individus. Pour parer à cette désillusion et à ces difficultés, il serait nécessaire que soit identifiées et reconnues les contraintes qui pèsent sur l'activité. En gardant l'objectif salubre d'améliorer l'accueil dans les institutions publiques, il serait, aussi, nécessaire que puisse s'analyser, se partager et donc se capitaliser ce qui permet la qualité de ce travail relationnel.

L'étude

Contexte

L'étude a été réalisée dans le cadre de l'Hôtel de Ville de Fontenay-sous-bois. Il s'agit d'une commune de 52 000 habitants de la petite couronne parisienne dont la population a notablement crû au cours des "trente glorieuses" et ne se signale, actuellement, par aucune stigmatisation sociale particulière. Il faut noter toutefois une grande stabilité du maire et de l'équipe municipale lesquels sont en place depuis 1965. Un ensemble de modifications a touché l'activité communale. D'abord, la croissance de la population a nécessité un éclatement géographique des différents services communaux puis la mise en œuvre de la décentralisation (1982) a entraîné une extension des champs de compétence et de responsabilité du maire. Actuellement, la commune peut être vue comme le premier échelon entre le citoyen et l'Etat mais aussi comme une "entreprise du vivre ensemble". Par ailleurs, la réforme du service public dite "réforme par l'usager" pose le problème de l'accessibilité des services publics à tous et le problème de l'adéquation du service offert aux besoins réels des usagers alors que les moyens sont fortement limités. Cette meilleure accessibilité du service public et cette prise en compte des besoins spécifiques ont pour objectif avoué de permettre une meilleure cohésion sociale et une plus grande équité. Dans ce contexte, la qualité de l'accueil revêt une importance primordiale alors que le travail réellement accompli est inconnu et non reconnu.

Enfin, une mairie n'est pas une entreprise comme une autre. Elle est un service public : s'y retrouvent un certain nombre de départements (comme l'état civil, la voirie, etc.), dirigés en premier lieu par des cadres administratifs. Ceux-ci sont chapeautés par des élus. Pour les habitants, l'accueil est ainsi leur interface avec les services municipaux, mais aussi en partie avec l'équipe municipale élue.

L'étude ne résulte pas d'une demande de la mairie, mais d'une offre de notre part auprès du maire-adjoint en charge du personnel municipal, offre transmise par celui-ci à la Secrétaire générale adjointe. Celle-ci, sensibilisée par une formation antérieure des membres du CHS à l'ergonomie qu'elle a jugée positive, manifeste son intérêt. Elle signale que l'accueil fait l'objet d'une réflexion en cours (une formation à "l'accueil difficile" a été réalisée par intervenante en analyse transactionnelle) et propose une entrée progressive sur le terrain en commençant par l'accueil général en évoquant "d'éventuelles résistances" des cadres à une telle intervention.

Les opératrices

L'équipe d'hôtesse de l'accueil général est composée normalement de six agents féminins dont un, en congé de longue durée, n'est pas remplacé. Les hôtesse sont dites polyvalentes à savoir elles alternent des plages d'accueil téléphonique dans un local et des plages d'accueil physique (où il leur arrive de reprendre le standard) à la banque d'accueil installée dans le hall de la mairie. Les effectifs sont répartis normalement de telle sorte que, pendant les heures d'ouverture de la mairie (9h-12h et 13h30-17h30), 2 hôtesse soient présentes à l'accueil physique et 2 hôtesse au standard. Par ailleurs, elles assurent des permanences à l'accueil physique avec reprise du standard de 12h à 13h30 et de 17h30 à 19h30 et couvrent les différentes manifestations municipales intra et extra-muros. Elles doivent de plus accomplir un certain nombre de tâches additionnelles (notamment la mise sous pli d'envois en nombre).

Méthodologie des observations

Toutes les plages et types d'accueil ont été observés avec une ou deux hôtesse selon l'effectif (50 heures d'observation réparties sur 2 semaines dites "calmes". Les observations se sont centrées sur l'activité verbale des hôtesse en lien avec les différentes demandes qui leur sont faites mais aussi en lien avec les autres déterminants de l'activité (ambiance physique, multi-tâches). L'analyse des interactions a été réalisée à partir d'outils conceptuels empruntés à la sociolinguistique et la microsociologie interactionniste.

A noter que le choix a été fait dans un premier temps de ne pas intervenir directement auprès de l'utilisateur, mais sur la base des observations des situations de travail, de démontrer que la prise en compte de l'activité de l'utilisateur est indispensable pour la compréhension et l'amélioration de ces situations.

Résultats

Bien que l'ensemble de l'étude ait pris en compte les diverses contraintes qui déterminent l'activité des hôtesse d'accueil (temporelles, physiques et organisationnelles) classiquement prises en compte dans ce type d'intervention, ce sont plus particulièrement les contraintes mentales qui feront l'objet de cet exposé car ce sont celles qui sont les plus largement sous-estimées. Ainsi, l'accueil en mairie est un travail qui sollicite particulièrement les fonctions cognitives car les hôtesse doivent accomplir :

Un travail mnésique

Le temps de traitement des demandes exige une grande célérité particulièrement à l'accueil téléphonique mais aussi à l'accueil physique quand on travaille sous le regard d'autrui. Pour répondre à cette exigence les hôtesse mémorisent un grand nombre (environ 500) de numéros de poste interne (4 chiffres) et de numéros d'appels extérieurs (8 à 10 chiffres). Par ailleurs, pour chaque numéro d'appel sont mémorisés la localisation du service, le nom actuel de la personne qui répond (mais aussi pendant une certaine période l'ancien nom), la fonction ou le champ d'attribution de la personne qui répond, les horaires de présence habituelle, les absences qui auraient été signalées, la localisation sur leur annuaire de l'endroit où elles peuvent retrouver rapidement l'information.

Deux outils sont des révélateurs de ce travail :

L'annuaire interne

Il est inspiré de l'outil qu'elles avaient elles-mêmes élaboré et qui reprend les informations concernant les services communaux intra et extra-muros. Deux stratégies existent : soit s'approprier le nouveau en l'actualisant, soit de garder l'ancien en le rénovant. A ces deux versions de l'annuaire s'ajoute un outil personnel et personnalisé qui rend compte de la variabilité des demandes et de la quête perpétuelle d'informations

Le répertoire alphabétique

Il s'agit d'un grand répertoire qui garde en mémoire les diverses informations recueillies à la suite d'une recherche particulière suivant une demande ou du collationnement d'informations "qui pourraient servir" recueillies lors des différentes lectures. Le classement des rubriques est en lien avec une situation, un mot clé qui permettra de retrouver rapidement l'information souhaitée. Le même numéro peut être enregistré

plusieurs fois sous plusieurs rubriques pour le retrouver rapidement (ex : Halte fontenaysienne et sans abris). Ce registre est en lien très étroit avec l'activité et constitue une activité méta-fonctionnelle à savoir une activité non directement orientée par la production immédiate mais destinée à une éventuelle utilisation ultérieure et visant à faciliter l'exécution de la tâche et l'amélioration de la performance.

Ainsi, les informations consultées sont, soit des informations rarement demandées, soit des informations ayant changées récemment. Ils sont aussi consultés dans les périodes d'attente un peu comme une leçon que l'on révise pour évaluer sa mémoire, ou rechercher des changements que l'on n'aurait pas eu le temps de noter dans le feu de l'action. Ces outils sont en même temps des bases documentaires et des recours "aux trous de mémoire" tant redoutés en période de surcharge de travail voire en fin de journée, ils sont également les seuls objets personnels et personnalisés de ces agents.

A cette mémorisation liée aux numéros d'appels s'ajoutent les messages qu'il faut penser transmettre au passage d'une personne, les informations à transmettre aux collègues d'une localisation à l'autre (standard et accueil physique) et en fonction des présences. Le cahier de transmission ne sert qu'aux informations qui revêtent un caractère de permanence et ne sera rempli qu'en cas d'absence relativement prolongée (congé maladie ou vacances). En fait, la tenue de ce cahier est une autre tâche du point de vue de la mémoire et du point de vue du travail proprement dit et c'est probablement la raison pour laquelle il est peu utilisé et ne constitue pas une référence. S'ajoutent aussi les physionomies et les voix, plusieurs grands groupes se distinguent : "les connus" qui sont, soit le personnel de la mairie, soit les élus, soit des représentants de la vie associative dont on connaît les fonctions et certains usagers dont on se rappelle les précédentes venues ; "les habitués" qui peuvent être des usagers ou des personnalités locales voire des collègues d'autres unités décentralisées vus plusieurs fois mais dont on n'a pas de données précises et enfin "les inconnus" car c'est la première fois qu'il est donné de les rencontrer ou de les entendre qui sont des usagers ou des collègues d'unités décentralisées. S'ajoutent encore les informations contenues dans les plaquettes d'information à disposition sur la banque mais aussi de multiples autres qui sont liées à l'usage pratique des services communaux, départementaux, régionaux, nationaux. S'ajoutent enfin un plan particulier de la ville qui prend en compte les différents quartiers, la localisation des différents services communaux, les itinéraires pour s'y rendre en fonction de la localisation au moment de la demande (domicile ou mairie).

Un travail d'inférence et d'évaluation

Les hôtesse, lorsque l'utilisateur semble, soit ne pas avoir compris ou retenu les informations (inférence), soit avoir un doute sur les possibilités du service à rendre le service attendu ou sur la présence d'un agent ou d'un élu (manque d'information), surveillent son retour dans le hall pour s'assurer de la satisfaction ou de la pertinence de leur information (évaluation). En cas d'insatisfaction, elles proposent une autre solution ou donnent une explication de telle sorte à minimiser l'inconvénient ressenti (inférence). A cette évaluation a posteriori s'ajoute, au cours de l'interaction une inférence sur le degré de compréhension et une évaluation de la satisfaction de l'accueilli de telle sorte à bien répondre à la demande voire à reformuler si nécessaire ou à insister sur un des éléments de l'information qui ne semble pas avoir retenu l'attention. Un travail d'inférence du besoin de confidentialité de l'utilisateur est aussi fait au cours de l'interaction pour gérer une éventuelle file d'attente. Les salutations d'arrivée ou de départ, sont aussi l'objet d'un travail d'inférence en ce qui concerne le besoin éventuel de salutations. En effet, les hôtesse ont remarqué que des personnes pourraient être

indisposées par une salutation qu'elles jugeraient trop intempestives et, donc, quelquefois, s'abstiennent de saluer. Ce travail d'inférence n'a pu être que constaté. Les indices sur lesquels reposent ces inférences sont probablement en lien avec la qualité de l'accueil. Du point de vue de l'ergonomie, ils sont des voies d'accès à une des spécificités des métiers de l'accueil et méritent d'être identifiés pour ne pas restés à l'état de savoirs incorporés et donc non transférables. L'évaluation précise de la pertinence de ces inférences ne peut se faire sans l'intégration des usagers à l'étude, toutefois les situations observées laissent à penser qu'elles sont justes.

Un travail de diagnostic

Les demandes sont rarement clairement énoncées car elles sont formulées différemment selon les personnes, entremêlées d'histoires de vie. De ce fait, les hôtesses avant de pouvoir orienter judicieusement une personne doivent découvrir qu'elle est la demande précise de l'usager : s'agit-il d'un problème de logement, de garde d'enfants, juridique ? Quelquefois, elles ont affaire à des détresses formulées au milieu des larmes "j'en peux plus, aidez-moi !" et compte tenu du lieu et de leur fonction, elles vont essayer de diagnostiquer le besoin pour orienter la personne vers le service susceptible de les aider. D'autres fois, il n'y a pas de demande outre un besoin d'écoute et l'on s'adresse à elles parce qu'elles sont là, accessibles, gratuites, à la vue de tous, et ce besoin, elles doivent aussi en faire le diagnostic et le gérer.

Un travail d'anticipation

Pour de nombreuses demandes, il n'est pas rare que les hôtesses préviennent les besoins des personnes en expliquant le chemin à prendre en fonction du mode de transport, en donnant des informations sur les heures d'ouverture ou les documents qui seront nécessaires pour éviter que l'information donnée ne donne pas satisfaction à l'accueilli. Par ailleurs, et compte tenu des erreurs ou des comportements fréquemment rencontrés, elles soulignent ou répètent une information ou la reformulent de telle sorte à éviter tout malentendu "les diplômes, il faut les signer avant de faire la photocopie", "Attention, beaucoup de gens confondent le service des sports et le service de l'enfance". Compte tenu qu'une permanence du maire est susceptible d'être annulée en dernière minute, elles préviennent les usagers et notent leur numéro de téléphone pour d'éventuelle annulation. Les numéros de téléphone portable posent un problème dans le temps : en effet, les abonnements peuvent plus facilement être annulés ou le portable perdu ce qui rend le numéro noté inutilisable. La multiplicité des opérateurs dans le domaine rend extrêmement complexe une recherche qui pourrait s'effectuer par un hypothétique annuaire. Cette constatation "in vivo" a été l'objet d'une information collective et d'une décision de demander en plus et si possible un numéro d'appel "classique" du domicile ou du travail pour anticiper les prochains "cas".

Un travail d'attention et de vigilance

Tout au long de leur station de travail, elles observent et font attention aux différentes personnes qui passent ou stationnent dans le hall pour être en position d'accueillir, pour capter d'éventuelles informations (collègues des autres services), transmettre un message qui leur a été remis : "quand tu verras X, tu voudras bien lui donner ceci ou lui dire que..." et de surveillance des accès lors des horaires de permanence : s'assurer que la porte d'accès en rez-de-jardin se referme bien après l'entrée de l'accueilli. Ce travail d'observation est fortement perturbé par les tâches annexes qui nécessitent une attention

particulière tel que l'enregistrement des plis d'huissier (tête baissée au-dessus du registre pour rédiger et tête baissée et effort d'attention pour déchiffrer les informations manuscrites sur les enveloppes).

Un apprentissage constant

Toutes les situations rencontrées qui leur permettent de capter des informations soit générales (c'est telle institution qui établit tel document et pour lequel il faut telles pièces justificatives), soit ponctuelles (les restos du cœur ouvrent à telle date), vont donner lieu à un enrichissement de leur pratique quotidienne. A cet égard, la variabilité des demandes et des sources de demande restent constamment formatrices. Toutefois, cet apprentissage lié aux recherches d'information reste limité aux sources d'information dont elles disposent. Le minitel dans le contexte de l'accueil physique (sous le regard du public) et de l'accueil téléphonique (célérité des réponses) est un outil peu utilisable pour deux raisons, d'abord la lenteur de la consultation et, ensuite, le contenu restreint des informations. Il ne donne pas les heures d'ouverture des services publics et encore moins, leurs domaines de compétence. Le MIM (Magazine d'Informations Municipales) compte tenu de sa temporalité fournit des informations qui peuvent paraître dépassées en ce qui concerne le travail des hôtesses. Par ailleurs, le champ d'informations du MIM qui est un magazine local est bien inférieur au champ d'informations dont elles ont besoin pour répondre à la variabilité des demandes.

La forte charge cognitive du poste rend fragile la transmission des informations entre les différentes hôtesses et coûteux tous les efforts qu'elles doivent déployer pour être "au courant". Chacune sait qu'une information pourrait être occultée parce qu'elle aura été transmise oralement à l'accueil physique alors qu'elles étaient occupées et donc n'auront pu la noter immédiatement. Si l'enchaînement des accueils ne leur permet pas la notation dans un temps rapproché, ou que d'autres informations leur sont fournies de manière consécutive, ou qu'elles sont préoccupées par le suivi d'une urgence, l'information qui aura à ce moment-là un caractère de moindre importance risque d'être perdue. Il n'a pas été constaté de perte d'informations par contre la crainte de la perte d'informations est évoquée fréquemment dans le cours de l'activité. Cette fragilité de l'information renvoie aux contraintes temporelles du poste.

Conclusion

Le travail d'inférence a été constaté dans le cours d'action et confirmé par les verbalisations post-événementielles, les auto-confrontations et les récits relatant la mise au poste. Cependant, les méthodes d'analyse ne permettent pas la mise en évidence des indices comportementaux ou contextuels sur la base desquels les opératrices infèrent que tel usager a besoin de plus d'informations et que tel autre sera indisposé par leur salutation. Le transfert des compétences suppose qu'une telle étude soit réalisée.

Les premiers effets de ce travail ont été de la part des opératrices un plaisir non dissimulé qu'enfin "on ne les prenne plus pour des potiches". Elles ont dupliqué et donné à lire le rapport à nombre de leurs collègues. De ce fait, l'intervention dans les autres services s'en est vue facilitée voire sollicitée. Au moment de la rédaction de ce document quelques modifications sont intervenues – allègement des tâches de mises sous pli, rédaction d'un profil de poste qui tienne largement compte des aspects cognitifs de l'activité, reconnaissance que l'attribution du poste à des personnes fragilisées peut les mettre dans une situation de vulnérabilité accrue, ajout du poste des

hôtesses dans le programme d'informatisation et d'accessibilité à Internet. De l'avis de la responsable et des hôtesSES, ces résultats sont appréciables dans le contexte de la mairie. La prise en compte de l'activité réelle des hôtesSES peut permettre de proposer des améliorations du poste en terme de contenu de formation, de conseil concernant la prise de fonction, d'outils d'aide au travail cognitif, de modifications organisationnelles en ce qui concerne de la potentialité de leur rôle (remontée d'informations à propos des problèmes d'accessibilité du service public et d'adéquation aux besoins des usagers).

Références

- Alis, D. (1999) Des compétences à développer, des conflits à gérer *In Relation de service* Education Permanente n°137
- Borzeix, A. (1995) Qualité et bienveillance : l'épreuve de l'étranger. In I. Joseph & G. Jeannot, *Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*. Métiers du public. CNRS éd.
- Boucheix, J.M. (1991) L'accueil au commissariat. *Colloque National du Ministère de l'intérieur sur les services d'accueil*. C.N.E.F, mai 1991
- Cerf, M., Compagnon, C. & Falzon, P (1999) Providing advice to farmer's a cooperative solving problem. *Third European Conference on Cognitive Science*, Sienna, Italie.
- Caroly, S. (1997) *Vieillesse et expérience Analyse de l'activité des éducateurs en foyer*. DEA d'ergonomie, EPHE, septembre 1997
- Claire-Louizor, J. (1998) *Les activités d'observation dans les situations de prises en charge socio-éducatives*. DEA d'ergonomie EPHE octobre 1998
- Cosnier, J. (1993) Les interactions en milieu soignant In J. Cosnier, M. Grosjean, & M. Lacoste, *Soins et communications*. Lyon : Presses universitaires de Lyon.
- Cosnier, J., Grosjean, M. et Lacoste, M. (1993) *Soins et communications*. Lyon : Presses universitaires de Lyon
- Dubois, V (1999) *La vie au guichet – relation administrative et traitement de la misère*. Economica
- Falzon, P. (1989) *Ergonomie cognitive du dialogue*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble
- Falzon, P. et Lapeyrière, S. (1998) L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service *Travail Humain*, 61 (1).
- Gadrey, J. (1994) La relation de service : repérages. In J. de Bandt & J. Gadrey, *Relations de service, marchés de service*. CNRS éd.
- Gumperz, J. (1995) Les processus inférentiels dans les relations de service In I. Joseph & G. Jeannot, *Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*. Les métiers du public. CNRS.
- Joseph, I. (1995) Réparation et coopération In I. Joseph & G. Jeannot, *Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*. Les métiers du public. CNRS.
- Koufane, N., Négroni, P. & Vion, M (1999) Organisation de l'accueil dans les agences de l'ASSEDIC et santé des agents d'accueils. Actes du XXXIVème congrès de la SELF, Caen, septembre 1999.

- Langeard, E. & Eiglier, P. (1994) La relation de service et le marketing In J. de Bandt & J. Gadrey, *Relations de service, marchés de service*. CNRS éd.
- Lipsky, M. (1995) Les agents de base. In I. Joseph & G. Jeannot, *Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*. Métiers du public. CNRS éd.
- Pezet, V., Villatte, R. et Logeay P. (1998) *De l'usure à l'identité professionnelle : le burn out des travailleurs sociaux*. S. A. éditions
- Strobel, P. (1994) Service public et relation de service : de l'utilisateur au citoyen. In J. de Bandt & J. Gadrey, *Relations de service, marchés de service*. CNRS éd.
- Valléry G. et Bonnefoy M. A. (1997) La relation de service dans les organismes publics à caractère social : entre le faire et le dire *Performances humaines et techniques*, 89 p. 123-124.
- Weill-Fassina, A., Rabardel, P. et Dubois, D. (1993) *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octarès.
- Zarifian, P. (1997) *L'éloge de la civilité*. L'Harmattan