



Pierre FALZON - Solange LAPEYRIÈRE **L'USAGER ET L'OPÉRATEUR : ERGONOMIE ET RELATIONS DE SERVICE**

Summary : THE CUSTOMER AND THE CLIENT : ERGONOMICS AND CUSTOMER-OPERATOR RELATIONSHIPS

The text presents a point of view on the ergonomics of customer-operator relationships, grounded on the authors' experiences of actual interventions in that type of tasks. After having specified the field covered by the ergonomics of services, four different approaches are developed, corresponding to four different status given to the customer in task fulfilment, namely : the absent customer, the customer as a factor of work conditions, the customer as the object of the work, the client as a partner in a cooperative task. Following this last view, the next section considers different aspects of the cooperation in customer-operator relationships : the principles underlying the interactions, the coprescription of the task, the assessment of task fulfilment and the role of interlocutor modelling. The last section considers the consequences of this approach for the ergonomic analysis of customer-operator relationships. As far as the operator's activity is concerned, the need for taking into account the specific constraints caused by the interactions with the client is stressed. As far as clients are concerned, particular attention should be paid to their activity and to tools that would make them better cooperators. Finally, the text advocates the necessity of situating customer-operator interactions within their organizational context and the need for ergonomic studies that would encompass the emotional aspects of these interactions.

Key words : Ergonomics of services, Customer-operator interactions, Cooperation.

Résumé : Le texte présente un point de vue sur l'ergonomie des relations opérateur-usager, fondé sur les expériences des auteurs dans des interventions sur ce type de situations. Après avoir limité le champ couvert par l'ergonomie des services, quatre approches différentes sont présentées, en fonction des statuts donnés à l'utilisateur dans la réalisation de la tâche : l'utilisateur absent, l'utilisateur comme facteur des conditions de travail de l'opérateur, l'utilisateur comme objet du travail, l'utilisateur comme partenaire d'une situation de travail coopératif. Se conformant à cette dernière perspective, la section qui suit examine les processus coopératifs qui gouvernent les relations opérateur-usager : les principes qui sous-tendent l'interaction, la coprescription du service, l'évaluation de la réussite et la construction et l'usage de la représentation de l'autre. La dernière section présente les conséquences de cette approche pour l'analyse ergonomique des relations de service : contraintes particulières, pour l'opérateur, des interactions avec les usagers, volonté de former les usagers en tant que coopérateurs, prise en compte du contexte organisationnel global et des aspects émotionnels des interactions.

Mots-clés : ergonomie des services, interactions usager-opérateur, coopération

1998

RÉALISATIONS ET PRATIQUES
PRACTICE AND EXPERIENCE

L'USAGER ET L'OPÉRATEUR :
ERGONOMIE ET RELATIONS DE SERVICE
par P. Falzon* et S. Lapeyrière**

I. INTRODUCTION

L'ergonomie s'est constituée dans le champ industriel, et a investi ensuite celui de la conception de produits. L'action ergonomique dans des situations de service n'est cependant pas récente : les hôpitaux ou les situations de guichet ont fait l'objet de demandes anciennes. En revanche, la problématique de l'ergonomie n'a guère évolué : son modèle de référence reste celui de la production, ce qui conduit à un certain biais dans le regard sur les situations de service : le travail reste la valeur dominante, et l'opérateur le sujet central.

Or l'analyse des situations de service conduit naturellement à un regard critique sur certains dogmes de la discipline. Qui produit dans les situations de service ? Qu'est-ce qui est produit ? Qui prescrit et évalue ce qui est produit ?

Si l'ergonomie ne s'est guère posée ces questions explicitement, ce n'est pas le cas d'autres disciplines. Sociologues, ethnologues, sociolinguistes, gestionnaires, économistes ont fait des services un objet d'étude pluridisciplinaire (cf. par exemple Joseph *et al.*, 1994), constatant que le champ des services ne pouvait plus être considéré comme marginal. On attribue en effet aux services une place importante dans l'économie de demain : il est donc urgent de mieux les comprendre. Dans ces disciplines (notamment en économie et en gestion), comme on le verra, la prise en compte des situations de services amène une remise en cause des paradigmes dominants (cf. l'ouvrage collectif édité par de Bandt et Gadrey, 1994a, et notamment la contribution d'A. Hatchuel, 1994). L'idée même

Ce texte reprend et développe les exposés présentés par les deux auteurs lors de la journée Ergo-Ile de France du 1er Mars 1994 ; il emprunte également des éléments à la contribution du premier auteur au *Vocabulaire de l'Ergonomie* (de Montmollin, 1995) relative aux activités de service.

* Laboratoire d'Ergonomie, CNAM, 41, rue Gay-Lussac, 75005 Paris

** Nuance Ergonomie, 7, Passage de la Fonderie, 75011 Paris

de l'entreprise se transforme, celle-ci "externalisant" un certain nombre de ses services à l'extérieur, ce qui la rend paradoxalement en partie dépendante des sociétés prestataires.

Ce texte comporte 4 sections. La première est consacrée à un examen des demandes d'intervention ergonomique dans le champ des activités de services. La seconde section présente une typologie des approches que l'ergonomie a eues de ces situations et les modèles -implicites ou explicites- qui les sous-tendent. La troisième section développe les apports de divers courants de pensée, fondés sur une vision coopérative des relations de service, s'appuyant pour cela sur des travaux menés notamment en ergonomie, en sociologie et en psychologie. La dernière section présente quelques conséquences de ces apports sur l'analyse ergonomique des situations de service : notamment les aspects systémiques, les facteurs émotionnels et la prise en compte réelle des usagers.

Ce texte présente un caractère particulier : il fait appel pour partie à des travaux de recherche mais aussi à des pratiques concrètes d'interventions n'ayant que rarement fait l'objet de publications. Ces pratiques permettent de situer le champ et les demandes d'études, d'identifier diverses approches dans le mode de traitement, enfin d'évoquer les questions théoriques et méthodologiques ouvertes par ces demandes.

II. LE CHAMP DE L'ERGONOMIE DES SERVICES

II.1. SITUATIONS ET RELATIONS DE SERVICES

Au sens strict, l'économie des services couvre tous les secteurs dans lesquels une organisation fournit un service à un particulier, un groupe ou une autre organisation. On pourra donc trouver dans le secteur des services des cas très divers, et notamment des cas où une entreprise est prestataire de service pour une autre entreprise.

On examinera ici plus particulièrement les cas où l'organisation interagit avec un usager non professionnel. Ce choix tient plus au fait que ces situations ont été jusqu'à présent mal traitées par l'ergonomie qu'à une différence de statut. En effet, les différences entre l'utilisateur (non professionnel) d'un matériel téléphonant au service de dépannage du fournisseur et l'utilisateur professionnel du même matériel téléphonant au même service sont-elles si importantes ? En quoi la situation en est-elle affectée ?

Par ailleurs on s'intéressera essentiellement aux situations d'interaction directe avec l'utilisateur¹. Les opérateurs des entreprises de services ne sont bien sûr pas tous dans ce cas. Si l'on prend l'exemple d'une situation de guichet bancaire, certains opérateurs ne sont pas

¹. Ce point de vue n'est pas le seul possible. Pour Gadrey (1994b), la relation de service est élargie au-delà des seuls moments de face-à-face entre agent et client. Cette question est reprise en dernière section.

en contact direct avec la clientèle, travaillent dans les bureaux "derrière" le guichet (opérateurs en "back-office"). Les conditions de travail de ces opérateurs et des guichetiers se codéterminent partiellement : les guichetiers ne laissent remonter en back-office que certains des dossiers usagers (filtrage et pré-traitement des entrées), les relations (épistolaires en général) entre le back-office et les usagers influent sur le travail des guichetiers.

Le paragraphe précédent met en évidence le fait que l'interaction de service ne recouvre pas toujours l'ensemble du contrat de service existant entre l'utilisateur et l'organisation. Les situations de service se positionnent en fait de ce point de vue sur un continuum. Ce qui est commun à ces situations, c'est que l'opérateur est en contact direct avec l'utilisateur et qu'il traite au moins une partie de son besoin : ceci définira la relation de service, qui fait l'objet de ce texte.

A un extrême du continuum, on trouvera les situations où l'organisation se réduit à l'opérateur. C'est par exemple le cas de l'interaction entre le malade et le médecin de famille : il n'y a rien "derrière" le médecin consulté (sauf à adopter une perspective macro-systémique, qui prendrait en compte la sécurité sociale, le système hospitalier, etc.). Il y a alors confusion entre la situation de service et la relation de service.

Si le médecin consulté travaille en secteur hospitalier, la situation est différente : l'utilisateur est pris en charge par une organisation qui ne se réduit pas au médecin. Le malade se présentant à l'hôpital, aux urgences, aux consultations, à des examens est dans une situation de service avec l'hôpital au travers des intermédiaires que celui-ci met en place avant d'entrer dans la consultation ou dans les soins proprement dits. On doit alors d'une part considérer que la situation globale de service met en jeu différentes relations de service successives, d'autre part qu'une partie du contrat de service s'exerce indépendamment de la présence de l'utilisateur (par exemple lors du traitement administratif des dossiers, ou lors des réunions de staff).

On trouvera des situations où l'opérateur joue essentiellement un rôle d'interface entre l'organisation et l'utilisateur, de nombreuses tâches relatives à celui-ci étant prises en charge par des acteurs qui n'ont pas d'interaction directe avec la clientèle.

II.2. L'OPERATEUR, LE PROFESSIONNEL ET LE CLIENT, L'USAGER, L'UTILISATEUR

La terminologie des études des situations de service n'est guère stabilisée, ce qui traduit vraisemblablement à la fois la relative récence des études et leur caractère pluridisciplinaire. Du côté du non-professionnel, on trouve les termes d'utilisateur, client, parfois utilisateur. Ce non-professionnel peut varier suivant le type de relation de service :

- il peut occuper des positions variables : malade en consultation, passager de bus, demandeur d'information, utilisateur de systèmes grand public ;

- il peut être présent physiquement (comme dans la situation de guichet), mais aussi présent dans la relation mais distant physiquement (comme dans la consultation téléphonique), ou absent (comme dans le traitement de dossier administratif) ;
- il peut être un collectif : usagers d'une cantine, file d'attente, car de touristes ;
- il peut être protéiforme : le guide touristique peut s'adresser au groupe ou à un touriste particulier ; le médecin peut parler au malade, mais aussi à la famille : le malade traité par le médecin peut être un enfant, mais son interlocuteur sera la mère venue l'accompagner ; etc.

Pour la clarté de l'exposé, on utilisera ici le terme "usager". En ce qui concerne le professionnel, l'usage ergonomique a consacré le terme "opérateur", qui sera retenu dans ce texte. Ce n'est pas le terme le plus souvent utilisé dans la littérature sur les services, qui privilégie le terme "agent".

II.3. LES DEMANDES D'ETUDES ERGONOMIQUES

Lorsque des demandes d'études sont faites en ergonomie sur des situations de travail en relation de service, celles-ci se fondent sur l'intuition que quelque chose échoue dans l'efficacité et la qualité de ces relations et que cet échec est du ressort des "conditions" faites à celui qui est reçu, accueilli, traité comme à celui qui est en charge de ce travail et de cette relation. De même que l'ergonomie est censée améliorer le confort de ceux qui travaillent, de même elle est attendue pour améliorer le confort de ceux qui sont accueillis.

La demande est également fortement portée par les difficultés des personnels de ces postes de travail et de leur encadrement : plaintes diverses, refus de venir ou de rester sur ces postes, relations tendues et agressives avec le public, épuisement et stress importants, etc. Les défauts de la prestation d'accueil ou de service, sont ressentis comme pénalisants pour l'image extérieure, mais également pour le fonctionnement interne de l'institution car ils sont ensuite lourds à gérer. La façon de considérer le public et ses conditions d'accueil sont perçues comme pouvant naturellement contribuer à la qualité d'image et de prestation.

Les questions et les attentes portent sur:

- les installations à prévoir : conception des espaces et des moyens de l'accueil, des postes de travail, des moyens et équipements divers du public ou du personnel (informatiques, bureautiques), gestion des conditions de l'attente, interface avec le public, (sécurité, ambiances, signalétique), etc.
- une meilleure définition de ces postes de travail et de leur organisation, afin d'avancer dans la résolution des problèmes qui s'y posent : définition de poste, (recrutement, qualification), organisation du poste (types de tâches, effectifs, polyvalence, rotation sur poste), etc.

La caractéristique de ces demandes est d'être sous-tendues par des objectifs opérationnels de transformation et d'amélioration. En fait, dès l'analyse de la demande, on constate que les effets attendus d'un bon design ou d'un marketing intelligent pour maîtriser la situation ne suffisent plus pour venir à bout des difficultés évoquées. La notion de relation est bien présente dans les questions posées et il y a toujours un travail à mener au niveau de cette demande pour faire accepter que ce type d'amélioration ne peut se satisfaire d'une opération cosmétique de design associée à une formation à l'accueil ou la relation, mais qu'elle nécessite inévitablement :

- d'engager une recherche approfondie pour identifier ce qui se passe comme travail, comme activité, comme mobilisation personnelle et professionnelle dans les "relations" qui s'établissent et particulièrement dans tous les "pré-requis" de ces activités (préparations, informations, documentations, connaissances, us et coutumes, langage usuel et professionnel) ;
- de s'intéresser aussi à l'organisation du travail et aux relations de travail en amont de la situation ciblée, dont les relations de service sont une des manifestations les plus apparentes.

III. LES APPROCHES DÉVELOPPÉES EN ERGONOMIE

Cette section vise à examiner les approches que l'ergonomie a adoptées lors de l'analyse des situations de service, approches qui déterminent les actions de transformation envisagées par la suite. Ce qui fonde les différences entre les approches présentées, c'est la place attribuée à l'utilisateur.

Quatre approches seront distinguées : l'utilisateur absent, l'utilisateur comme élément de l'environnement de travail (et donc des conditions de travail), l'utilisateur comme objet du travail, et enfin l'utilisateur comme partenaire d'une situation de coopération. On verra que cette dernière approche (qui n'exclut pas nécessairement les deux précédentes) permet une appréhension plus exacte des relations de service et s'inscrit dans un mouvement scientifique récent qui a conduit à reconsidérer profondément les situations de service (cf. notamment de Bandt et Gadrey, 1994a).

III.1. L'USAGER ABSENT

"Pour résoudre le problème de l'accueil, souvent artificiel et ingrat, j'ai créé un faisceau lumineux un peu magique., il est asymétrique, en forme de cône et semble issu du ciel." Les revues d'architecture et de design sont pleines de propos de ce type tout-à-fait rassurants sur les effets de volume et d'esthétique pour l'amélioration de ce problème

"artificiel et ingrat", où l'utilisateur apparaît comme un élément du décor, décor qui est d'ailleurs toujours préféré vide dans les photos qui l'accompagnent !

En ergonomie, l'opérateur est toujours là, mais il est parfois tellement là que l'on en oublie de même l'utilisateur. Les études se penchent essentiellement sur les conditions de travail des personnels, l'hypothèse (souvent implicite) de base consistant à considérer que l'amélioration des conditions de travail des personnels, entraînera, ipso facto, l'amélioration du service rendu et donc la satisfaction des utilisateurs. Celui-ci n'est donc pas considéré comme étant nécessaire dans l'analyse du problème, mais comme bénéficiaire potentiel et indirect de ces améliorations.

Ce type d'approche, s'il a permis quelques améliorations notables et nécessaires dans des situations très dégradées, a montré également ses limites.

Prenons l'exemple d'une étude pour la réfection d'une cantine scolaire. On y trouve une longue et pertinente analyse des conditions de travail dans les cuisines, des circulations cuisine-réfectoire, des activités du personnel pour la "livraison" des repas aux enfants, des activités spécifiques occasionnées par certains plats (découpe de la viande) ; bref, une étude ergonomique sérieuse. Mais on constate aussi l'absence totale de la prise en compte des enfants, alors que bien sûr beaucoup de questions les concernant peuvent venir à l'esprit : conditions d'accès au réfectoire, délai d'attente au dehors, puis à table, spécification des matériels (table, chaise, couverts), etc. Ceci pour ne citer que les points les plus évidents. En résumé, l'utilisateur semble souvent perçu comme un objet gênant de l'environnement, objet dont on se passerait volontiers. On en trouvera un signe dans la boutade : "[x], ça serait tellement bien s'il n'y avait pas [y] !" où x peut être remplacé par "l'enseignement", "l'hôpital", et y par "les élèves", "les malades". Le lecteur pourra trouver d'autres valeurs possibles de x et y.

De cette approche centrée sur l'opérateur, on peut rapprocher les études de psychologie qui s'attachent exclusivement à la santé mentale et au stress des opérateurs ou d'autres qui ne s'attachent qu'aux aspects exclusivement cognitifs engagés dans les dialogues hommes-machines. Les demandes et les attentes des utilisateurs sont alors, au mieux, prises en compte pour les effets qu'ils produisent sur le stress ou les dialogues avec le système informatique (cf. section suivante). On constate souvent ces mêmes difficultés dans le contexte de l'ergonomie hospitalière : la préoccupation centrale est l'amélioration des conditions de travail des personnels de soin ; la réalisation de cet objectif et les études qui s'y rattachent intègrent très peu ou n'intègrent pas du tout, ou dans des études complètement séparées, l'activité et la présence du malade.

Cette centration sur l'opérateur aux dépens de l'utilisateur, qu'elle s'attache au physiologique, au psychologique ou au psychique, provient vraisemblablement d'une vision de l'ergonomie et de la psychologie dans laquelle l'objet central est le travail, et plus précisément le travail salarié, et plus précisément encore le travail salarié des opérateurs

"non-gradés". Cette vision (plus ou moins consciente) a conduit à négliger longtemps (et souvent encore maintenant) :

- l'utilisateur, qui ne "travaille" pas (on reviendra sur ce point en II.4) ;
- le travailleur non salarié : professions libérales, artisanat, etc. ;
- le cadre, et a fortiori le cadre supérieur et le chef d'entreprise.

L'ergonome étudiant des situations d'interactions entre opérateur et usager s'intéresse souvent exclusivement à l'opérateur, seul travailleur présent. On peut probablement attribuer à cette même centration sur le travail une certaine séparation (en France) entre ergonomie du produit et ergonomie de la production. L'ergonomie du produit est perçue comme ne s'occupant pas du travail, sauf lorsqu'elle conçoit des outils (puisqu'il faut alors aller étudier l'utilisation des outils, donc l'activité de l'opérateur).

Il est possible que cet oubli de l'utilisateur trouve aussi son origine dans la dépendance de l'ergonome vis-à-vis des demandeurs et de ses interlocuteurs, qui n'imaginent guère que le comportement des utilisateurs puisse interférer sur la conception de ce lieu qui leur appartient. L'ergonome se trouve alors conforté dans une certaine déformation professionnelle qui magnifie l'opérateur et filtre l'utilisateur.

Enfin il peut être difficile à une même personne d'assumer dans une même étude les deux points de vue, celui de l'utilisateur et celui des opérateurs. Ce double regard sur la relation de service est d'autant plus délicat que chacun des points de vue est "porté" au sein même des entreprises par des services distincts. La division du travail dans les grandes organisations amène à ce que chaque service s'attache à une partie du problème, confiant chacun son étude à des consultants différents, les points de vue ne se rencontrant pas ! Ce fut le cas pour des études de vente aux guichets d'une grande compagnie de transport que nous avons eu à connaître ; alors qu'une équipe travaillait sur l'ergonomie de l'interface, côté utilisateur, pour le compte de la direction du marketing, une autre équipe s'intéressait au système de vente, côté opérateur, pour le compte de la direction de l'exploitation. Ces deux études étaient menées parallèlement sans croisement, ni même "aiguillage" de l'une vers l'autre ; alors que l'observation des interactions côté utilisateur permettait de relever les effets éventuels de leurs comportements, intéressants pour leurs interactions dans un triple dialogue, utilisateur-opérateur-système de vente.

III.2. L'USAGER COMME FACTEUR DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE L'OPERATEUR

Un premier mode de prise en compte de l'utilisateur a été de le considérer comme un élément de l'environnement de travail de l'opérateur dont il convient de s'occuper parce que les conditions d'usage dans lesquelles il est placé retentissent sur les conditions de travail de l'opérateur.

Prenons pour exemple l'utilisateur de la banque. Selon la façon dont l'accueil est organisé dans la banque, la situation de l'utilisateur est plus ou moins confortable : délai d'attente, possibilité de s'asseoir, place disponible. Or le confort de la situation pour l'utilisateur joue aussi sur le travail du guichetier ; d'où le développement d'études visant à assurer à l'utilisateur un accueil plus agréable.

Dans l'industrie, les ergonomes ont identifié le rôle de la variabilité industrielle (matière première, produits, outils) dans les charges de travail induites pour les opérateurs. De même, dans les études de relations de service, ils identifient les variables inhérentes aux usagers comme facteurs incontournables de la conception des moyens de travail et des organisations. Cette variabilité est diversement reconnue et appréciée selon les situations: les grandes surfaces, par exemple, ont privilégié de façon évidente la variable des flux, elle l'est beaucoup moins dans d'autres secteurs d'activités. En revanche, on ne peut réduire les relations de service à cette unique variable. De nombreux autres facteurs de variabilité interviennent : composition hétérogène de la population des usagers (âge, sexe, culture, formation, rythmes, handicaps), diversité des attentes explicites et implicites par rapport à l'institution, phénomènes de groupe, vécu de l'attente, rôle des langues et des supports de communication, etc.). Cette connaissance est souvent négligée et les conceptions se font sur des représentations approximatives, globales, réductrices, "futuristes", fantasmatiques, en dehors de toute réalité.

Des interventions menées dans des musées recevant un public nombreux et en situation de groupe ont permis de constater combien ces phénomènes étaient très mal perçus tant par les responsables des services que par les opérateurs chargés de l'accueil de ces publics. Dans l'un des cas, la réflexion sur la file d'attente tendait à négliger que ce musée, fortement fréquenté par de jeunes scolaires et des familles, devait gérer des files d'attente "agitées", énervées, joueuses, différentes des alignements d'adultes individuels, silencieux, ordonnés, dans l'attente quasi fervente de la rencontre avec de grandes oeuvres. La simple prise en compte de ce phénomène psycho-sociologique nécessitait des mesures spécifiques quant aux conditions physiques et aux temps acceptables de cette attente.

Dans un autre cas, la réception de nombreux groupes posait d'inextricables problèmes de circuits, de vestiaires, d'attente et de bruit. Le public et le personnel ressortaient très éprouvés de ces situations, avec pour les uns un mécontentement souvent exprimé, et pour les autres des effets de stress importants et des conséquences sur le comportement individuel et social menant à des perturbations fortes de la vie personnelle et familiale. L'apport essentiel de l'étude ergonomique a été, dans ce cas, de caractériser les activités et comportements du public dans ses parcours et formalités avec les services d'accueil, afin de pointer les situations dites critiques et leurs circonstances et de rechercher des solutions dans une meilleure adéquation des moyens de canalisation, de gestion et d'information de ces groupes de visiteurs par les services qui les reçoivent

(planning des rendez-vous, circuit des vestiaires, téléphones, courriers, procédures de réservation, réception des responsables de groupes, attente séparée des groupes, etc.).

Cette approche intègre l'utilisateur de façon réaliste dans toutes ses composantes physiques, temporelles et sociologiques, et permet une réflexion élargie et plus opérationnelle de la conception et de l'organisation de nombre de situations critiques, améliorant ainsi l'ensemble des conditions du public, des opérateurs et de l'interface entre les deux. Cette approche qui prend en compte les effets de la présence des usagers s'inscrit bien dans la tradition des études ergonomiques s'attachant à la spécificité et à la variabilité des situations de travail et de ses composantes, dont le public.

On peut pourtant la considérer comme étant encore réductionniste : les usagers sont considérés ici dans leurs comportements physiques et caractéristiques les plus élémentaires. Les notions individuelles de régulation, d'intelligence et d'affectivité mises en oeuvre dans les relations de service, les perceptions et attentes de ces visiteurs restent encore à la marge de la relation étudiée ou sont absentes des réflexions et décisions lors de la mise en oeuvre. Ceci est particulièrement frappant dans nombre de situations hospitalières où l'on dispose d'études pointues sur les effets du stress et le rôle des composantes psychologiques dans les facteurs de guérison des malades, même dans des maladies très graves (cancérologie), mais ces considérations restent absentes dans leurs conséquences pratiques possibles tant dans les conditions physiques et spatiales, que dans l'organisation temporelle des soins et le type de communications établies avec eux. Nous reviendrons sur ces points plus loin.

Ainsi la mise en relation de ces connaissances, lorsqu'elles existent, avec une conception renouvelée de l'organisation et des conditions matérielles et relationnelles des situations de service est loin d'être évidente.

III.3. L'USAGER COMME OBJET DU TRAVAIL

Un second mode de prise en compte de l'utilisateur a consisté à le considérer comme l'objet du travail de l'opérateur. Prenons pour exemple la relation médecin-malade. Dans cette relation, l'opérateur cherche à porter un diagnostic sur l'utilisateur, en vue d'effectuer les actions correctrices appropriées : prescriptions de médicaments, de repos, d'interventions chirurgicales, etc. Il dispose de différents moyens d'investigation de l'objet du travail : interrogatoire, analyses biologiques, examen clinique. L'objectif est atteint quand un diagnostic a été posé et que les actions correctrices ont permis le retour à l'état nominal. Ainsi, selon cette approche, ce que cherche à transformer l'opérateur, c'est la personne qui lui fait face.

Cette approche peut s'appliquer à bien d'autres situations, et en particulier à beaucoup de tâches administratives où il s'agit de traiter le dossier d'un utilisateur, par exemple pour déterminer s'il a droit à telle ou telle prestation et pour permettre d'atteindre

l'objectif de transformation recherchée. Les études de situations de service adoptant cette approche se caractérisent par une forte orientation cognitive (Sebillotte, 1982). On retrouve cette approche dans d'autres études ne relevant pas nécessairement de l'ergonomie, mais s'attachant à la description des compétences spécifiques de l'opérateur dans ces situations de service (notamment compétences relationnelles). C'est le cas par exemple des travaux de Nogrady (1984), Joseph (1992), et dans une certaine mesure de Gadrey (1994b).

Cette approche -l'utilisateur comme objet du travail- est effectivement utile pour comprendre le raisonnement de l'opérateur, mais ne permet pas de rendre compte de certains aspects. En particulier, l'utilisateur garde une position d'extériorité (pour l'analyste) puisque, dans cette perspective, il n'est pas perçu comme contribuant à la réalisation de la tâche.

III.4. L'USAGER COMME PARTENAIRE D'UNE SITUATION DE TRAVAIL COOPERATIF

Cette approche considère l'utilisateur comme un acteur de la situation. Prenons l'exemple du brancardier, chargé de transférer un malade plus ou moins valide de son lit à un brancard. Une analyse ergonomique classique va envisager le malade comme l'objet du travail du brancardier. En fonction du poids de ce malade, de la disposition des lieux, des caractéristiques des outils disponibles (e.g., hauteur du brancard et du lit, stabilité du brancard, etc.), la tâche du brancardier sera plus ou moins aisée. Cette analyse classique va considérer le malade à peu de choses près comme un objet à déplacer et l'opérateur, comme un manutentionnaire soumis à des contraintes posturales et musculaires.

Or il est bien évident que le malade (s'il est conscient et s'il dispose d'un peu de mobilité) va contribuer au mouvement, va aider le brancardier autant qu'il le peut. Il a en effet tout intérêt d'une part à ce que l'action soit effectuée (c'est un objectif commun à lui et au brancardier), d'autre part à ce que cette action soit effectuée correctement (pour éviter les risques de chute ou d'inconfort).

Cette analyse amène à penser le malade (et plus généralement l'utilisateur) comme un coacteur de la situation d'activité. Mais que devient alors l'objet du travail ? La critique que l'on peut adresser aux modèles présentés précédemment est qu'ils identifient mal la nature de l'objet du travail. Dans l'exemple ci-dessus, l'objet du travail n'est en effet pas le malade, mais son déplacement. Ce dernier constitue l'objectif commun du malade et du brancardier.

Pour réaliser cet objectif, malade et brancardier disposent de moyens différents.

- Le malade dispose de certains moyens moteurs (variables en fonction de son état) et d'une connaissance générale sur les façons de déplacer un corps. Cette connaissance lui permet certaines anticipations sur les actions que le brancardier peut souhaiter réaliser ; ces anticipations lui permettent de s'adapter à ces actions.

- Le brancardier dispose de certains moyens moteurs, d'une technique de manipulation des corps, d'une meilleure connaissance de l'objectif à atteindre (position du corps sur le brancard), et probablement de certaines anticipations sur le comportement possible du malade. L'ajustement des comportements des deux co-acteurs pourra éventuellement faire appel à la parole (indication du brancardier au malade sur la position à adopter, feed-back du malade sur le confort ou l'inconfort de la position, etc.).

On définira donc ces situations de service par 4 caractéristiques:

1. un objet du travail commun (ce qui ne signifie pas l'identité des projets)
2. l'inégalité des moyens (physiques ou cognitifs)
3. l'existence de moyens - complémentaires - de part et d'autre
4. une relation d'aide instituée socialement exigeant :
 - la disponibilité du spécialiste,
 - la sincérité de la demande de l'utilisateur,
 - de part et d'autre : le devoir de mise en œuvre des moyens disponibles pour satisfaire la demande.

Les seconde et troisième caractéristiques ont été énoncées sous une forme un peu différente par Hatchuel (1994) : "La relation de service ne se conçoit qu'entre des acteurs adoptant des engagements hétérogènes ou dissymétriques et les percevant eux-mêmes comme tels". C'est souligner à la fois l'inégalité des moyens et leur répartition des deux côtés de la relation de service.

La troisième caractéristique qui postule l'existence de moyens de part et d'autre, est peut-être la moins évidente : les relations de service, comme le souligne M. Lacoste (1993), ont souvent été perçues comme des situations inégalitaires, asymétriques. Considérons donc un cas souvent vu comme particulièrement inégalitaire, la consultation médicale.

Dans cette situation, l'objet du travail est non le malade (comme l'approche précédente le posait), mais sa santé. Cet objet est commun aux deux partenaires. Malade et médecin vont coopérer pour aboutir à un diagnostic. Le malade dispose d'un certain savoir : sensations ressenties et jugées pertinentes pour le diagnostic, connaissances générales sur le déroulement d'une consultation, sur ce qui est susceptible d'intéresser le médecin, sur la procédure de l'examen clinique. Ces connaissances générales vont lui permettre d'anticiper et de surveiller le déroulement de la consultation (par exemple, pour corriger un diagnostic qui lui paraîtrait inapproprié). Le médecin dispose de son côté de connaissances médicales, d'un savoir pratique sur la dynamique de la consultation, d'un savoir contextuel (par exemple, épidémie de grippe). Si le malade et le médecin se connaissent, le contexte inclura les précédentes visites et la connaissance que chacun aura acquis de l'autre. Les acteurs sont donc en situation de complémentarité : il est impossible à chacun d'atteindre seul l'objectif de la tâche. On pourra reprendre ici la définition

proposée par Hoc (1996) des situations de coopération. Pour cet auteur, deux opérateurs sont en situation de coopération s'ils :

- "poursuivent chacun des buts qui peuvent entrer en interférence, soit au niveau des résultats, soit au niveau des procédures" ;
- et "font en sorte de traiter ces interférences pour que les activités de chacun soient réalisées de façon à faciliter la réalisation de celles de l'autre".

Gadrey et de Bandt (1994) notent ainsi que la différence entre production industrielle et production de services, c'est "le passage de la production à la coproduction" (cf. aussi Gadrey, 1994b). C'est cette dernière approche qui sera développée dans la section qui suit.

IV. LA COOPERATION DANS LA RELATION DE SERVICE

Les quatre caractéristiques énoncées plus haut situent les relations de service dans le cadre des activités coopératives, un champ de recherche qui a connu un essor important ces dernières années (Six et Vaxevanoglou, 1994). Les sujets ne sont ni en situation de coaction (où les opérateurs accomplissent simultanément des tâches, souvent dans le même espace physique, mais sans avoir conscience du fait que leurs actions séparées contribuent à un objectif unique), ni en situation d'action distribuée (où l'objectif partagé est atteint par une allocation des tâches entre les opérateurs, ceux-ci se coordonnant par moments) : ils cherchent à réaliser des buts interférents.

On s'attachera dans cette section à détailler différents aspects de la coopération entre opérateur et usager. Comme le soulignent de Bandt et Gadrey (1994b), la coopération entre acteurs des situations de service ne se résume pas à un "jeu coopératif" (au sens où la théorie des jeux pourrait l'imaginer, par exemple pour la négociation des prix) autour d'objets déjà définis. La coopération porte sur "la conception, sur la réalisation, sur le contrôle et sur l'évaluation d'une réalité "non-déjà-là", faisant l'objet d'une demande (souvent imprécise) à laquelle répondent des offreurs" (p.20). C'est dire que cette coopération s'exerce à toutes les phases de la relation de services.

IV.1. LES PRINCIPES DE L'INTERACTION

Les dialogues de service ont récemment donné lieu à de nombreux travaux qui ont mis clairement en évidence le caractère collectif de l'activité de service. Celui-ci se traduit en particulier par l'observation, par les partenaires des dialogues de service, d'une règle du jeu : les dialogues de service sont gouvernés par des principes d'interaction. Ces principes, énoncés par Cosnier (1993) dans le contexte d'interactions médicales, semblent pouvoir être généralisés : "Le patient est censé se conformer aux *principes de confiance et de sincérité* (il doit dire tout ce qu'il sait et ressent en rapport avec son problème sans

omission ou dissimulation volontaire) tandis que le médecin est censé se conformer aux *principes de compétence* (il est expert en médecine) *et de bénévolence* (tout ce qu'il fait et dit est au service de la restauration de la santé du patient)".

Avec l'analyse des "rites d'interaction" et leur observation dans les relations publiques et quotidiennes, Goffman (1973,1975) a développé l'étude des interactions, en s'intéressant non pas à l'individu et sa psychologie, mais plutôt aux règles et aux rites qui régissent les relations des individus mutuellement en présence. Le décodage de la relation ne passe pas seulement par le langage, mais aussi, surtout, par les divers signes qui accompagnent l'interaction, comme une "relation syntaxique" qui unit les actions des personnes en présence : espace, décor, mobilier, territoires, comportements, tenues, vêtements, regards, mimiques, silences, position, inflexions de la voix, etc. Il s'agit alors de s'intéresser à ce qui est mis en scène par les acteurs en présence mais surtout, aux moments et circonstances de leur rencontre, afin de tenter de caractériser des modèles "minimaux" qui permettent de prévoir d'éventuels types de comportements, indépendamment de la psychologie individuelle des intéressés.

Il est à noter que principes et rites doivent être entendus comme le sont les maximes de Grice (1975) : il est possible que les acteurs y dérogent, ce qui ne signifie pas qu'ils sont inexacts. De même que chez Grice, le non-respect d'un principe est lié à un objectif particulier : celui qui contrevient au principe sait qu'il le fait.

IV.2. LA COPRESCRIPTION DU SERVICE

L'objet de l'interaction est construit interactivement par les partenaires. Certes, il est des demandes assez précises (par exemple une demande de renseignement comme : heure du prochain train pour Lyon ?), conduisant à des réponses immédiates ; celles-ci traduisent une identification claire par l'utilisateur d'une part de son besoin, d'autre part de l'univers du possible côté service. Mais il est des cas où la demande est progressivement construite dans le dialogue (Borzeix et Gardin, 1992) :

- le but réel de l'utilisateur peut être masqué par la demande initiale, correspondant à une représentation inexacte de l'utilisateur de ce qu'est réellement son problème. L'interaction sera efficace si le dialogue permet de faire surgir ce problème réel. Les dialogues de conception (comme par exemple les dialogues entre architecte et usager) relèvent de ce cas. Dans ces situations, le problème est par définition vague, mal défini, à construire. L'interaction va avoir pour objectif d'élaborer graduellement une représentation commune du problème, parallèlement à la construction d'une ébauche de solution,
- la représentation que se fait l'utilisateur du domaine de compétence de l'opérateur consulté peut s'avérer erronée. Ceci conduit à des demandes impossibles à satisfaire. L'issue est

soit la non-satisfaction de la requête et le départ de l'utilisateur, soit une transformation du problème de façon à le faire correspondre à un cas traitable par l'opérateur,

- la représentation du problème par l'utilisateur peut différer largement de celle du spécialiste consulté. Cette incompatibilité représentationnelle va donc conduire à un travail d'élucidation et de reformulation, permettant de traduire la demande en des termes significatifs pour l'opérateur.

L'ensemble de ces observations amène à considérer que la demande qui sera traitée va être progressivement construite au cours de l'interaction. Hatchuel (1994) parle ainsi de prescription distribuée, pour rendre compte du fait que, à la différence des situations usuelles du monde industriel, où la prescription est le fait de la hiérarchie, les situations de service répartissent la prescription sur les deux acteurs.

IV.3. L'EVALUATION DE LA REUSSITE

Un autre aspect du caractère collectif des activités de service réside dans le rôle de l'utilisateur dans l'évaluation de la réussite de l'interaction. Comme le note encore Hatchuel (1994), l'utilisateur est le seul expert de ses désirs (et donc le seul capable d'évaluer, finalement, l'atteinte des objectifs de la relation de service). Toutefois, cette évaluation est complexe (Girin, 1992). En effet :

- la demande initiale peut se révéler impossible à satisfaire. Exemple : l'utilisateur demande un billet d'avion pour un vol Paris-Biarritz le jour même. L'opérateur indique qu'il n'y a plus d'avion ce jour. La demande de billet n'est pas satisfaite mais la demande de renseignement l'est.
- inversement, la demande peut être satisfaite mais le service peut avoir été mal rempli, soit que la demande cachait un problème plus profond qui n'a pas été mis au jour, soit que l'utilisateur soit satisfait de la réponse mais pas de la relation.

La présentation faite ici pourrait laisser croire à une situation dans laquelle les efforts de chacun pour réaliser l'objectif commun conduisent à un déroulement sans écueil de l'interaction. Il faut apporter deux réserves à cette vision idyllique.

- D'une part, les anticipations de l'utilisateur (sur l'opérateur) et celles de l'opérateur (sur l'utilisateur) peuvent être inexactes. Ceci donnera lieu à des dialogues qui "marcheront" plus ou moins bien, en fonction du degré d'écart à la situation réelle. Les anticipations inexactes (quels qu'en soient les auteurs) conduisent à des dialogues de récupération plus ou moins coûteux.
- D'autre part, il est des situations qui, remettant en question les principes énoncés plus haut, provoquent des conflits. Comme le notent Collins et Collins (1992), le contrat de service suppose que le demandeur aie confiance dans les capacités de l'autre. Or ce principe peut être mis en défaut.

Prenons l'exemple d'une demande dressée à un centre administratif. L'utilisateur a déjà obtenu un service du même type quelque temps auparavant. Il se présente donc au guichet où on lui signifie que ce service ne peut lui être fourni, pour une certaine raison (pièce manquante, situation non conforme, etc.). L'utilisateur objecte alors que ce ne peut être le cas, puisque le même service lui a déjà été fourni. Il en résulte un conflit qui provient là d'un jugement de l'utilisateur sur la qualité du service rendu, et indirectement, sur la compétence de la personne qui lui fait face. Cet exemple indique clairement que la relation de service s'appuie sur des connaissances de part et d'autre.

IV.4. CONSTRUCTION ET USAGE DE LA REPRESENTATION DE L'AUTRE

La différence, quantitative et qualitative, des moyens entre les acteurs des relations de service est très variable. Très forte dans certains cas (comme dans le cas médecin-patient), elle peut être faible dans d'autres. Nous rappellerons brièvement ici les résultats d'une étude concernant les interactions entre des ingénieurs (consultés par téléphone) et des utilisateurs appelant pour résoudre des problèmes d'usage de matériels qu'ils ont achetés (Falzon, 1989, 1991). L'étude a été conduite dans une entreprise qui fabrique et vend des automates programmables. Certains ingénieurs sont chargés de répondre aux appels d'utilisateurs en difficulté. La complexité des équipements varie de même que la compétence et l'expérience des utilisateurs appelants. La tâche des ingénieurs consiste à effectuer un diagnostic du problème et à proposer des solutions.

Les dialogues téléphoniques retranscrits ont servi de base à l'auto-confrontation avec les ingénieurs. Les verbalisations alors recueillies se sont révélées être plus des évaluations de l'interlocuteur que des commentaires sur le problème lui-même. Ces évaluations, faites très précocement au cours du dialogue, tirent parti de deux types d'information : d'une part le contenu des interventions de l'utilisateur (concepts techniques mentionnés, liaisons établies entre concepts, entre symptômes, etc.), d'autre part sa façon de s'exprimer (hésitations par exemple).

Ces évaluations jouent un double rôle. En premier lieu, elles orientent vers un type de diagnostic : les problèmes rencontrés par un utilisateur peu compétent proviennent le plus souvent d'une mise en œuvre non conforme de la machine ou d'une erreur dans le programme que celui-ci a écrit ; inversement, un utilisateur compétent peut avoir mis le doigt sur une erreur du programme du constructeur ou être confronté à un défaut du matériel. Dans le premier cas, l'ingénieur cherche dans sa bibliothèque mentale d'erreurs typiques du novice, alors que dans le second, la résolution du problème peut être beaucoup plus complexe.

Le second rôle de l'évaluation, pertinent par rapport à l'objet de ce texte, concerne le type d'attitude qu'adoptera l'ingénieur. Dans le cas d'un utilisateur peu compétent, il convient de prendre le contrôle du dialogue aussi vite que possible : il ne faut pas "laisser la main" à l'utilisateur et il faut éviter de la lui rendre. Pour cela, des questions fermées (à réponse oui ou

non) sont posées. En revanche, si l'utilisateur est compétent, on pourra laisser parler l'utilisateur jusqu'à ce que lui-même rende la main en posant une question ; de même, on pourra poser des questions ouvertes (c'est-à-dire qui rendent le contrôle du dialogue à l'interlocuteur).

Ce dernier résultat, corroboré par d'autres études (Alty et Coombs, 1981; Cahour, 1991) vient à l'appui de la thèse défendue ici. L'attitude variable des opérateurs indique une variation de la répartition des rôles des interactants en fonction de la compétence (supposée) de l'interlocuteur. C'est donc bien que cette situation ne peut se comprendre comme le traitement, par le professionnel, du problème apporté par un interlocuteur passif.

V. L'ANALYSE ERGONOMIQUE DES SITUATIONS DE SERVICE

Les sections précédentes ont développé une approche interactive et coopérative des situations de service. Cette approche modifie bien sûr le regard de l'ergonome sur ces situations et les méthodes d'investigation qu'il peut et doit mettre en œuvre. Cette section cherche à dégager quelques pistes d'études et d'action en la matière.

V.1. L'OPERATEUR DANS LA RELATION DE SERVICE -TRAVAIL ET SENS

Au-delà de la prise en compte des conditions de travail, au sens classique du terme, c'est-à-dire de la pénibilité, il semble pertinent de mieux mettre en évidence les facteurs de charge (et/ou de stress) de l'activité avec le sens - ou plutôt les sens divers et contradictoires - que cette activité a pour l'opérateur, sa hiérarchie, les usagers et la valeur qui y est attachée. Il est courant de constater des écarts et des contradictions extrêmement importants sur ce sujet et qui mettent les relations et les personnes en situation difficile. C'est le cas, par exemple, des caissières de supermarché auxquelles on tient un discours exigeant sur leur rôle d'accueil, le sourire, l'amabilité, alors qu'elles sont évaluées chaque mois à leur "nombre d'articles -minute", tandis que l'utilisateur s'épuise à suivre le rythme qui lui est imposé pour débiller et remballer son caddie.

Dans une étude réalisée auprès d'une société produisant des automates programmables (Falzon, 1991), le peu de goût des ingénieurs à assurer les permanences téléphoniques (hot line) avait été constaté. La cause de cette désaffection pouvait être attribuée à différents facteurs liés à la non-maîtrise des situations :

- *l'imprévisibilité temporelle* : l'appel arrivant à un moment quelconque, il est impossible de s'engager dans une tâche longue et absorbante : le jour où un ingénieur est de permanence téléphonique, il ne peut faire que des tâches courtes, peu mobilisantes, interruptibles (comme, par exemple, du tri ou du courrier simple) ;
- *l'imprévisibilité qualitative* : la complexité des problèmes posés lors des appels est extrêmement variable, allant du problème routinier immédiatement identifiable et

soluble au problème complexe qui va nécessiter une longue discussion, éventuellement générer des appels répétés entrecoupés de phases d'analyse du problème, de consultation de documents ou de collègues, d'essais sur le matériel, etc. Il n'est pas possible d'anticiper le degré de mobilisation qu'un appel engendrera ;

- *l'imprévisibilité de la charge de travail* (au sens usuel) : ceci résulte de la combinaison des deux facteurs précédents. Il peut y avoir des journées avec peu d'appels et des problèmes simples et des journées où inversement les appels seront nombreux et les problèmes complexes ;
- *l'imprévisibilité de la charge émotionnelle* : si l'utilisateur téléphone, c'est qu'il est lui-même embarrassé par une difficulté, retardé dans son travail. Il veut donc une réponse rapide. Ces situations se caractérisent ainsi par un stress qui n'est pas seulement généré par le problème à traiter (comme par exemple dans la supervision de processus), mais aussi transféré par l'interlocuteur. Il est bien sûr impossible d'ignorer ces facteurs psycho-socio-émotionnels ; mais ceci ne signifie pas qu'il faille se limiter à des analyses interactionnistes de ces situations de travail.

D'autres types de facteurs peuvent être identifiés : interférences entre tâches parallèles, relations avec le back-office, variété des usagers, répétition des demandes, etc. qui se situent aux limites de l'objectivité et de la subjectivité et qui vont prendre des positions différentes (et variables selon les individus), dans l'échelle de l'acceptation ou du rejet de la situation.

V.2. LA PRISE EN COMPTE DE L'USAGER

Prendre en compte l'utilisateur dans les situations de service, c'est d'abord bien sûr s'intéresser aux buts qu'il poursuit, aux ressources dont il dispose, aux conditions dans lesquelles il est placé. Bref, c'est faire l'analyse de sa tâche et de son activité. On a vu dans les sections précédentes des exemples de telles approches de l'utilisateur comme acteur de la situation. Les efforts des organisations peuvent concerner les conditions matérielles mais aussi le développement des compétences de l'utilisateur, ce développement étant un moyen d'agir sur la situation de service (au même titre que les actions de formation des opérateurs). Un exemple sera développé ici, celui d'un dépliant remis aux donneurs de sang lors de leur visite dans un centre de transfusion sanguine.

Ce dépliant comporte quatre pages. Il peut être analysé comme visant à transférer un certain savoir sur l'utilisateur (c'est-à-dire ici le donneur de sang) afin d'optimiser l'interaction. Ce savoir peut se décomposer en trois éléments : connaissances générales, connaissances d'interaction, connaissances post-interaction.

Les connaissances générales, présentées en première page, portent sur les différents types de dons possibles et sur le dossier informatique créé à l'occasion du don. La seconde

page porte sur les règles auxquelles doit obéir l'entretien avec le médecin. Côté usager : sincérité des informations fournies et comportement actif : intervenir pour demander tout éclaircissement souhaité. Côté médecin : confidentialité des informations recueillies. La page suivante présente cinq contre-indications au don de sang. Elle permet d'une part d'outiller la règle de sincérité (l'utilisateur apprend ce qu'il doit signaler), d'autre part de le préparer à de futures interactions (quand ne pas se présenter). Il s'agit donc de favoriser la coopération - immédiate ou différée - côté usager. Enfin, la dernière page concerne essentiellement les règles de la coopération post-interaction. Côté usager : règle d'accès au dossier informatique, procédure préventive (boire après le don de sang), procédure de récupération d'erreur (si omission d'information lors de l'entretien). Côté médical : toute anomalie détectée lors des examens biologiques sera notifiée. La relation de service se poursuit ainsi au-delà de la situation d'interaction.

On voit ainsi se déployer un effort de formation de l'utilisateur, qui vise à l'amener à mieux comprendre et mieux participer à la relation de service, ceci pouvant même signifier qu'il évite de se présenter dans les cas de contre-indications. Ceci caractérise la relation de service "durable" (Gadrey, 1994b): il s'agit de transformer l'utilisateur dans la perspective d'interactions futures ou, en formulant cet objectif dans la terminologie de la discipline, d'augmenter le référentiel opératif commun (de Terssac et Chabaud, 1990).

Il est ici utile de rappeler l'étymologie du mot "usager". Au sens propre, c'est celui qui fait usage d'un objet, conférant donc à cet objet le statut d'instrument permettant d'atteindre un but particulier. Parler d'usager (plutôt que de client par exemple), cela signifie donc que l'on instrumentalise l'organisation : celle-ci devient l'outil permettant d'atteindre le but. Du coup, on comprend mieux les démarches visant à informer, à former l'utilisateur : il s'agit de lui donner des outils cognitifs qui favoriseront un meilleur usage de l'outil-organisation. Cette vision d'une organisation-outil et d'un client-usager est défendable et a une valeur heuristique certaine. Elle ne nous semble néanmoins pas suffisante, notamment en ce sens qu'elle gomme l'effort conjoint vers le but des deux acteurs de la relation de service. Elle constitue en fait l'envers de la perspective usager-objet de l'activité. Cette dernière gomme l'utilisateur au profit de sa demande, alors que la perspective organisation-outil gomme l'opérateur participant à la relation de service, alors réduit au rôle d'interface de l'organisation.

V.3. LES SYSTEMES DE SERVICE

La relation entre les opérateurs et les utilisateurs met en fait en jeu un environnement beaucoup plus large sur lequel il est opportun de remonter à partir des "traces" et des "symptômes relevés" sur ces postes et qui trouvent une partie de leur résolution ailleurs. L'analyse des incidents dits "critiques" tient une large part dans ce type d'analyse qui

permet alors de focaliser les "écarts" de représentation, de communication, de cognition et d'action entre les deux protagonistes.

Comme dans des approches industrielles, ces postes en interaction, sont alors des postes "symptômes", où l'on peut déchiffrer dans les méandres de l'activité, les conséquences de nombre de décisions en amont du poste, dont l'incohérence se manifeste dans des interactions problématiques subies tant par les personnels que par les publics. Le poste d'accueil et la relation de service sont alors des analyseurs de l'organisation (Lapeyrière, 1996).

Les difficultés sont de divers ordres et renvoient généralement à la conception de l'organisation du travail (répartition entre le "back-office" et les "postes avancés"), à la nature des relations, des communications et des barrages qui existent entre ces organisations, ces services, ces postes. Celles-ci sont aussi déterminées par un historique de représentations diverses sur la notion de "service" ou "d'utilisateur". Ainsi, dans un secrétariat médical de radiologie, le travail sur la qualité de relation avec le public a nécessité au préalable un travail sur la qualité des relations entre les services, à l'intérieur même du service entre les médecins et les manipulateurs radio, et enfin entre tous ceux-ci et les secrétaires chargées de l'accueil. Les difficultés ressenties par les patients et les secrétaires renvoyaient en fait continuellement à d'autres difficultés organisationnelles ou relationnelles entre services et dans le service lui-même (Lapeyrière, 1992). Une autre étude dans des services d'accueil de tribunaux a permis de recenser les effets du retard de traitement ou de la conception "approximative" de courrier sur les justiciables qui reviennent "à l'assaut" des postes en première ligne, dans la frustration, l'impatience et l'incompréhension des traitements ou décisions les concernant.

Le degré de cohérence ou de transparence de l'organisation (langage, règles, information) peut faciliter ou entraver l'accès de l'utilisateur aux processus dans lesquels il essaie de rentrer. Dans le cas contraire, ou pour d'autres raisons (historiques et culturelles), la compréhension de l'organisation des services peut lui être difficile ; la relation avec le personnel "de service" en est bien sûr affectée. La question de l'intelligibilité de l'organisation se pose d'ailleurs aussi bien pour l'utilisateur que pour le personnel. Dans une étude sur des postes de contrôle de visiteurs, on a pu ainsi mettre en évidence l'incompréhension, pour les contrôleurs comme pour les visiteurs, des logiques sous-jacentes aux règles en vigueur et à leur expression matérielle ou langagière ; la remise à plat à partir des "signes" (les divers tickets) a permis de remonter à des logiques cohérentes possibles pour les uns et pour les autres qui pourront s'exprimer à nouveau dans la conception de supports plus clairs.

Dans le cadre des perspectives ouvertes par Goffman, des ethnologues et des sociologues, il apparaît aussi que les méthodes d'analyse ne doivent pas porter seulement sur les situations dites "critiques" et ont tout intérêt à s'ouvrir à l'analyse des rites, signes et supports qui sont présents dans la relation de service ; ces éléments, qu'ils soient

langagiers ou autres, témoignent d'intentions et de valeurs qui vont au-delà de la conscience explicite que ceux qui les mettent en oeuvre ou les vivent quotidiennement peuvent en dire. Ils sont révélateurs de sens et d'influences à prendre en compte dans les analyses et les situations de conception.

V.4. LES FACTEURS EMOTIONNELS

Nombre d'analyses se sont attachées au stress et à la psychopathologie développée dans certaines situations caractéristiques de relations professionnelles avec le public. L'ambivalence des personnes travaillant avec le public est quelque chose de tout à fait frappant ; il en est de même des sentiments du public pour les personnels d'accueil et de service.

Suivant les moments de l'entretien ou suivant les différents moments d'une vie professionnelle, on voit s'exprimer des sentiments ambivalents et contradictoires de plaisir et de dégoût, d'affection et de haine, de surprise et de saturation. Cette ambivalence est difficile à exprimer et à entendre. Les perturbations psychologiques de la personnalité qu'éprouvent les personnels sur ces postes est à prendre en considération sérieusement : agoraphobie, crise de nerfs, insupportation du bruit et du téléphone, claustration, etc. C'est sur ce type de poste qu'a été identifiée la première névrose professionnelle, celle des "téléphonistes" (Bégoïn, 1958).

De nombreuses études, ergonomiques ou non, ont attiré l'attention sur la façon dont les opérateurs en relation avec le public étaient en difficulté du fait des écarts entre les "rôles" et les tâches qu'ils sont censés réaliser (réglementation, organisation du travail) et les situations concrètes auxquelles ils sont confrontés et doivent répondre (Weller, 1992).

Ces difficultés de la relation de services ont été bien mises en évidence dans les travaux sur les caissières de grandes surfaces (Prunier et Poète, 1995 et le dossier de l'INRS : Les "hyper" caissières). Ces opératrices font l'objet d'injonctions contradictoires de la hiérarchie : rapidité mais aussi évitement des erreurs, amabilité mais aussi surveillance des usagers (l'utilisateur est roi, mais peut aussi être le roi ... des voleurs). La relation de service s'exerce dans des ambiances de travail problématiques (bruit, courants d'air, éclairage), avec des périodes de charge importante, le tout engendrant fatigue physique et psychique. Soares (1995, 1996) identifie pour les caissières de supermarchés la notion de "charge émotionnelle", lorsqu'elles sont dans l'obligation d'adopter des comportements contradictoires et conflictuels avec ce qu'elles ressentent ; par exemple rester aimable avec des usagers désobligeants ou malgré des remarques désagréables de la hiérarchie.

Ce type d'analyse est manifestement plus lourd à porter dans les remises en cause institutionnelles qu'elle provoque ; en effet nombre de situations d'accueil sont des "délégations" pour ne pas dire des "relégations" de rôles que d'autres ne peuvent ou ne

veulent assumer. On veut mettre "du sourire" et "de la convivialité" aux avant-postes, les plus exposés, mais aussi porteurs d'image ; les analyses montrent aussi que ces injonctions au sourire (affichées dans les standards téléphoniques) ne peuvent pourtant venir à bout d'organisations conflictuelles et incohérentes, résultats de stratifications nombreuses et contradictoires.

Enfin, certains métiers mettent en jeu dans la relation des valeurs symboliques ou réelles qui ont un retentissement important dans la fantasmagorie de ceux qui les font. C'est le cas du travail avec les malades, la mort, l'argent ou encore des activités qui impliquent enquête ou contrôle du public.

L'ergonomie, dans son approche de la "réalité" de l'activité, ne peut faire l'impasse sur ces facteurs liés à la relation avec l'autre. L'analyse de ce type d'activité renvoie à des dimensions psychosociologiques, culturelles et historiques, dont l'acceptabilité en termes de "travail" n'est pas évidente. L'ergonome s'intéresse alors à ce qui fait que "c'est du travail" et dans quelles conditions cela devient possible.

La prise en compte des facteurs émotionnels par l'ergonomie est délicate et encore rare, bien que certains travaux les considèrent maintenant de façon explicite (Bouzit, 1995). Il est clair que leur intégration et leur compréhension figurent désormais sur l'agenda de recherche de la discipline.

BIBLIOGRAPHIE

- Alty, J.L., & Coombs, M.J. (1981). Communicating with university computer users : a case study. In M.J. Coombs, & J.L. Alty (Eds.), *Computing skills and the user interface*. Londres: Academic Press.
- de Bandt, J., & Gadrey, J. (1994a). *Relations de service, marchés de service*. Paris : Editions du CNRS .
- de Bandt, J., & Gadrey, J. (1994b). Les relations de service : repérages. In J. de Bandt, & J. Gadrey (Eds.), *Relations de service, marchés de service*. (pp. 19-21). Paris : Editions du CNRS .
- Bégoïn, J. (1958). Le travail et la fatigue. La névrose des téléphonistes et des mécanographes. *La Raison*, 20-21.
- Bouzit, A.N. (1995). *Analyse et conception de situations d'interaction à distance. Cas de l'accueil téléphonique de la usagerèle assisté par ordinateur*. Thèse d'Ergonomie, Université Paris-Nord.
- Borzeix, A., & Gardin, B. (1992). Introduction. In *Langage et activités de service* (Cahier n°4 du séminaire "Langage et Travail").

- Cahour, B. (1991). *Modélisation de l'interlocuteur et effets sur le dialogue*. Thèse de Doctorat de Psychologie, Université Paris 8, Saint-Denis.
- Collins, J., & Collins, M. (1992). *Social skills training and the professional helper*. New York, NY: Wiley.
- Cosnier, J. (1993). Les interactions en milieu soignant. In J. Cosnier, M. Grosjean, & M. Lacoste (Eds.), *Soins et communications - Approches interactionnistes des relations de soins*. (pp.). Lyon: Presses Universitaires de Lyon.
- Falzon, P. (1989). *Ergonomie cognitive du dialogue*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Falzon, P. (1991). Diagnosis dialogues: Modelling the interlocutor's competence. *Applied Psychology : An International Review*, 40 , 327-349.
- Gadrey, J., & de Bandt, J. (1994). De l'économie des services à l'économie des relations de service. In J. de Bandt, & J. Gadrey (Eds.), *Relations de service, marchés de service*. (pp. 11-17). Paris : Editions. du CNRS
- Gadrey, J. (1994a). Les relations de service dans le secteur marchand. In J. de Bandt & J. Gadrey (Eds.), *Relations de service, marchés de service*. (pp. 23-41). Paris : Editions du CNRS .
- Gadrey, J. (1994b). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du Travail*, 3, 381-389.
- Girin, J. (1992). L'engagement à dénouer une relation : vérité, justice, relation. Le cas EDF. In *Langage et activités de service* (Cahier n°4 du séminaire "Langage et Travail").
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 2 : Les relations en public*. Paris : Editions de Minuit.
- Goffman, E. (1975). *Les rites d'interaction*. Paris : Editions de Minuit.
- Grice, P. (1975). Logic and conversation. In P. Cole, & J.C. Morgan (Eds.), *Syntax and semantics (Vol. III: Speech Acts)*. (pp.)New York, NY: Academic Press.
- Hatchuel, A. (1994). Modèles de service et activité industrielle : la place de la prescription. In J. de Bandt, & J. Gadrey, J. (Eds.), *Relations de service, marchés de service*. (pp. 63-84). Paris : Editions du CNRS .
- Hoc, J.M. (1996). *La cognition en situation dynamique*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Joseph, I. (1992). Le temps partagé : le travail du machiniste-receveur. *Sociologie du Travail*, 1, 3-22.

- Joseph, I., Boullier, D., Guillaudeux, V., Lévy, E., Lacoste, M., Bayart, D., & Borzeix, A. (1994). *Gare du Nord : Mode d'emploi*. Prospective RATP n°96, septembre 1994. Paris : RATP.
- Lacoste, M. (1993). Langage et interaction : le cas de la consultation médicale. In J. Cosnier, M. Grosjean, & M. Lacoste (Eds.), *Soins et communications - Approches interactionnistes des relations de soins*. (pp.). Lyon : Presses Universitaires de Lyon.
- Lapeyrière, S. (1992). *Informatisation du dossier médical : à propos des collectifs de travail*. Communication présentée au *Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*. Lille, France, septembre.
- Lapeyrière, S. (1996). *L'analyse des postes de travail, signes et symptômes de l'organisation du travail*. Communication présentée au *Congrès AIPTLF*, Sherbrooke, Québec, août .
- Nogrady, B. (1984). Renseignements et informations: deux faux amis dans la communication. In INA (Ed.), *La communication dans la ville: du discours municipal à la mission de renseigner*. (pp.). Paris: .Institut National de l'Automatisme ? INA?
- Prunier, S., & Poète, V. (1995). Les super-caissières pour hypermarchés. *Santé et Travail, n°spécial "Paroles de CHSCT"*, 17-24.
- Sebillotte, S. (1982). *Les processus de diagnostic au cours du déroulement de la grossesse*. Thèse de 3ème cycle, Paris, Université Paris V.
- Six, F., & Vaxevanoglou, X. (1994). *Les aspects collectifs du travail*. Toulouse : Octarès.
- Soares, A. (1995). *Les (més)aventures des caissières dans le paradis de la consommation ; une comparaison Brésil-Québec*. Thèse de Doctorat, Québec, Université de Laval.
- Soares, A. (1996). Nouvelles technologies = nouvelles qualifications ? Le cas des caissières de supermarché. *Recherches Féministes*, 9, 37-56.
- de Terssac, G., & Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat et G. de Terssac (Eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. (pp. 106-139). Paris : Octarès.
- Weller, J.M. (1992). Le mensonge d'Ernest Cigare. Problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité. *Sociologie du Travail*, 1, 25-42.