

Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail

Sandrine CAROLY

Caroly@wanadoo.fr

CREAPT - CEE

29, promenade Michel-Simon

93166 NOISY LE GRAND Cedex, France

Introduction :

La gestion des situations critiques chez les guichetiers en fonction des possibilités de travail collectif

L'objectif de cet article ¹ est de comparer deux types d'organisation du travail pour montrer des régulations collectives différentes selon les formes du travail collectif et l'élaboration du collectif de travail, donnant des moyens et des marges de manœuvre pouvant être investis par l'opérateur en fonction de son âge et de son expérience professionnelle. Le cas traité porte sur une activité des relations de service : celle des guichetiers dans deux bureaux de La Poste, distincts par leur contexte et par la stabilité et la composition de l'équipe de travail. Les activités de service sont un domaine de recherche récent en ergonomie et peu de travaux traitent des aspects collectifs de ce métier.

L'évolution du travail des guichetiers est marquée par un certain nombre de conflits de buts, de logiques contradictoires et des difficultés d'adéquation entre les conditions de travail et la situation de coproduction avec le client. Cependant, l'analyse de la demande de La Poste montre que celle-ci attribue les difficultés des guichetiers davantage à une « désadaptation individuelle » plutôt qu'à cette évolution du travail. La demande de l'entreprise concernant la gestion des agents considérés par l'encadrement comme « inaptes au poste de travail » a été reformulée par une hypothèse de fragilisation des moyens de régulation de l'activité, notamment au niveau collectif, liée aux conditions de travail, qui peuvent gêner la performance et l'efficacité ² des agents.

Or, le travail collectif pourrait contribuer à élaborer des rajustements entre les « objectifs de production », les moyens disponibles et le souci d'une recherche d'efficacité par ses membres (Florès, Isnard, 1992; Millanvoye, Colombel, 1996). Ces réaménagements ne sont pas stables, compte tenu des transformations techniques, des modifications de l'organisation et des évolutions propres aux opérateurs (Gaudart, 1996; Assunção, 1998). Les modalités de mise en œuvre de régulations collectives comme moyen d'aborder les situations critiques en lien avec les évolutions du travail en matière d'organisation et de prescription ont pour but de contourner les causes de pénibilité ou de difficulté, et de compenser des aléas ou de résoudre les conflits.

Par ailleurs, les stratégies développées avec l'âge et l'expérience ne peuvent être mises en œuvre que dans

le cadre de marges de manœuvre tolérées par l'encadrement de proximité, de relations horizontales ³ comprenant différentes formes de travail collectif (De la Garza, 1995), et selon le degré d'apprentissage des éléments constituant les caractéristiques de la situation de travail (Paumès, Pèlegri, 1993; Delgoulet, 2000).

Les situations critiques sont liées à des modifications fortes et rapides du paysage professionnel, modifications parfois présentées comme « contre-culturelles » – à savoir l'introduction de la fonction commerciale pour les guichetiers et l'assouplissement des règles qui régissent l'administration publique. Elles sont caractérisées *a priori* par des possibilités de conflits de buts, ou de gênes, entre les différentes exigences des tâches.

D'un point de vue théorique, on suppose un modèle quadripolaire de l'activité qui cherche à établir un équilibre entre les exigences du système (règles, outils), les exigences des autres (hiérarchie, équipe, collègues), les exigences des clients (autrefois appelés usagers) et les caractéristiques de l'opérateur. Notre intérêt sera de partir du pôle « autres » et de comprendre les interactions avec les autres pôles. Cet article repose sur une partie des travaux de recherche élaborés sur les quatre pôles (Flageul-Caroly, 2001). Ce positionnement tend à considérer le travail collectif comme un processus de régulation des perturbations externes ou internes, où l'expérience pourrait jouer un rôle. En même temps, le travail collectif est à considérer comme un symptôme de modalités de la mise en œuvre de régulations collectives étant sources de difficultés non compensées ou de conflits.

Après avoir situé le rôle du travail collectif, puis celui du collectif de travail par rapport aux régulations collectives dans le champ des connaissances scientifiques, cet article présentera la méthode comparative de deux bureaux de poste afin de montrer les modalités de mise en œuvre des régulations individuelles et collectives des situations critiques dans cette activité des relations de service.

1. Rôle du travail collectif et du collectif de travail dans la mise en œuvre de régulations collectives du système et du client

Les recherches en ergonomie sur le travail collectif se proposent de comprendre les articulations entre les activités individuelles des membres d'un groupe et les activités collectives de ce groupe. Cela implique de décrire les caractéristiques de l'organisation et des techniques favorisant plus ou moins cette activité collective. La contribution de cet article est de positionner le travail collectif dans le domaine de la recherche selon quatre dimensions pertinentes par rapport aux moyens de mise en œuvre des régulations :

- dissocier le travail collectif du collectif de travail;
- considérer le travail collectif comme un moyen d'atteindre des objectifs d'efficacité et d'efficience;
- explorer les relations entre les marges de manoeuvre développées par les régulations collectives et leur utilisation selon l'expérience;
- prendre en compte le rôle du travail collectif dans la gestion du client.

Le travail collectif des guichetiers se caractérise par la présence de plusieurs opérateurs dans un même lieu, avec des objectifs de travail interdépendants. Les guichetiers sont indépendants (seuls au guichet, avec un client)⁴, mais ils partagent la file d'attente et un certain nombre d'outils techniques et informatiques, notamment, qui les rendent interdépendants. Cette situation se retrouve également chez les caissières de supermarché qui travaillent dans un même lieu, sur des caisses différentes (Prunier, Poète, 1995). La coaction ⁵ est proche d'une telle situation si les opérateurs partageant le même lieu possèdent des objectifs de travail globaux qui sont en interdépendance.

La proximité géographique facilite les interactions entre les individus, car ils peuvent doser leurs pratiques et être témoins des mêmes événements. Les guichetiers se trouvent dans cette situation de coprésence dans l'espace de travail. Cependant, ce n'est pas parce que les agents partagent un même lieu qu'il y a travail collectif. Il faut encore qu'ils régulent les exigences du travail ensemble ou dans le même esprit.

L'organisation du travail paraît centrale pour favoriser ces régulations collectives aboutissant à compenser les

difficultés de la situation et permettre que les aides⁶ s'organisent entre les opérateurs (Paumès, 1990; Florès, Isnard, 1992; Millanvoye, Colombel, 1996). Mais si les conditions de travail ne sont pas réorganisées, les novices et les plus jeunes auront rapidement les mêmes troubles que les autres (Gaudart, 1995). Dans certains cas, les opérateurs sont contraints à employer des stratégies de préservation individuelle au détriment de régulations collectives, car l'évolution des conditions de travail et du groupe de travail ne permet pas ces régulations collectives (Assunção, 1998).

Nous définissons le travail collectif dans le champ scientifique, en le distinguant du collectif de travail et des régulations collectives. De notre point de vue, le collectif de travail est articulé avec le travail collectif selon trois cas de figure :

- *la tâche collective prescrite sans collectif de travail*. Il s'agit de relations horizontales par rapport à la tâche, prescrites par l'entreprise, où il n'y a pas forcément collectif de travail;
- *l'activité collective avec un collectif de travail*. Ici, le groupe de travail n'est pas prescrit par les organisateurs. Il se constitue pour arriver au but. Il s'agit de relations horizontales par rapport à l'activité. La construction de nouveaux objectifs de travail se fait par le groupe, par une connaissance des compétences de chacun et par la mise en commun des pratiques pour pouvoir travailler;
- *une activité individuelle répondant à un collectif de travail*. Il est tout à fait possible de réaliser le travail de façon individuelle et non en travail collectif effectif (au sens de coopération ou de collaboration), tout en s'inscrivant dans une élaboration du collectif de travail, si l'on considère les stratégies mises en œuvre avec l'âge et l'expérience.

1.1. Quelques indicateurs caractéristiques du travail collectif

Les formes du travail collectif

La diversité des formes du travail collectif peut être analysée par l'interaction entre trois éléments :

- la possibilité pour les membres du collectif de répondre aux exigences des tâches;
- avoir un but ou des sous-buts communs;
- partager un espace de travail et s'inscrire dans une échelle temporelle à plus ou moins long terme.

Les définitions des formes du travail collectif données par les auteurs divergent selon l'approche de ces trois éléments par la nature de l'analyse du travail (Barthe et Quéinnec, 1999). Cependant, elles ne permettent pas de différencier les formes de travail selon les modalités de gestion du processus de travail. Or, c'est principalement cet aspect du travail collectif qui nous intéresse par rapport à notre problématique.

Les conditions du travail collectif

La description des conditions d'élaboration du travail collectif ne peut être réduite à un partage de buts (Schmidt, 1991; Leplat, 1994; Rogalski, 1994), car il existe d'autres critères pour le décrire – dont la concertation et la coordination.

La concertation a été définie comme étant un élément essentiel « de la coopération et de la collaboration pour confronter et ajuster les points de vue ou négocier des perspectives ou des choix » (De la Garza, 1998, p. 25). Ce qui n'exclut pas l'émergence de conflits pour se mettre d'accord. Par exemple, chez les guichetiers, pour aller à la caisse, quitter son poste ou prendre sa pause, en fonction de la file d'attente.

La coordination se définit comme étant « la planification et l'organisation temporelle des activités; elle implique un ordonnancement de comportements, d'actions et ou de décisions, qui se fait en termes d'unités temporelles » (De la Garza, 1998, p. 24). Chez les guichetiers, la coordination ne reposerait pas uniquement sur un rajustement des règles, mais aussi sur des situations dont les perturbations issues du système ou du client ne font pas l'objet de règles (par exemple, pour passer un client agressif à une collègue).

Avec cette orientation, la coordination, tout comme la concertation et les références communes aux buts,

sont une condition de l'élaboration de la coopération et de la collaboration ⁷ visant la gestion des situations critiques.

1.2. Du travail collectif au collectif de travail : des conditions supplémentaires

La compréhension des processus de travail ne peut reposer sur la base d'un nombre d'opérateurs donné, mais sur leurs moyens de faire des régulations collectives et des réorganisations du travail. Même si le collectif de travail est encore loin d'être une notion stabilisée en ergonomie, nous pouvons retenir, en matière de modélisation, que cette construction repose sur trois conditions : les règles de métiers, la reconnaissance des compétences et la confiance réciproque.

Le collectif de travail affirme son autonomie en générant des solutions issues de négociations informelles. Il se constitue dans et par cette activité de production des règles. « La règle permet à chacun de cultiver sa singularité sans nuire à la réalisation du travail commun. » (Cru, 1995). Dans une perspective psychologique développementale, « Le genre professionnel, en définissant les frontières mouvantes de l'acceptable et de l'inacceptable dans le travail, en organisant la rencontre du sujet avec ses limites, sollicite le style ⁸ personnel. » (Clot, 1999, p. 43). Ces règles de métier représentent le système symbolique auquel l'action individuelle doit se rattacher.

Des mécanismes de reconnaissance de l'efficacité et de la déficience permettent (Assunção, 1998) de parvenir au but du système par des échanges : les uns faisant les tâches aux buts les plus pénibles et les autres faisant des tâches de rajustement (planification, conseil).

La confiance réciproque paraît indispensable pour concilier l'autonomie individuelle et l'autonomie collective ⁹, avec un objectif à la fois d'efficacité et d'efficience. Elle se traduit par la confiance dans la capacité d'autrui à réguler la situation de travail (Assunção, 1998). La confiance suppose un savoir sur l'autre, une connaissance de l'autre et de ses faiblesses (Valot, 1988; Assunção, 1998).

Cependant, il arrive, dans certaines situations, que des opérateurs soient dans l'obligation de travailler collectivement pour réaliser une tâche sans avoir de référence commune, de règle de fonctionnement partagée, de critères sur comment agir ou s'abstenir d'agir. Par exemple, un guichetier en remplacement et un guichetier ancien devant faire face à une situation conflictuelle avec le client.

1.3. Les fonctions du travail collectif et du collectif de travail : des régulations collectives visant la production et l'efficience, selon les marges de manœuvre et les conditions d'apprentissage

Le travail collectif est à considérer comme étant porteur des modalités effectives du travail en équipe des guichetiers. Le collectif de travail renvoie aux règles de métier, à la reconnaissance des compétences et à la confiance entre les guichetiers. L'interaction entre travail collectif et collectif de travail aboutit à des possibilités de mise en oeuvre de régulations collectives visant l'efficacité mais aussi l'efficience.

Les régulations collectives sont à considérer avant tout comme un processus de régulation des perturbations internes et externes (Assunção, 1998), et comme lieu de partage de connaissances (Pueyo, 1999) ayant pour but de compenser des perturbations :

- les plus anciens comme pivots du transfert de connaissances-compétences vers les plus novices;
- les plus anciens s'appuyant aussi sur les novices pour chercher des informations ou mener des actions sur le système par des délégations, des coordinations.

La marge de manœuvre est définie comme étant « la latitude dont on dispose entre certaines limites, les possibilités d'action laissées par certaines contraintes, internes et externes. Ces possibilités peuvent découler d'une atténuation des contraintes elles-mêmes et d'une meilleure utilisation des marges de liberté qu'elles laissent » (Marquié, 1995). La marge de manœuvre potentielle désigne « la zone d'initiative et de tolérance dont dispose l'opérateur pour assurer la régulation du fonctionnement du système » (Weill-Fassina, Valot,

1997).

Ces marges de manœuvre dépendent de l'organisation du travail imposée par l'entreprise ou le collectif. Il semble possible de les augmenter tout en conservant des règles de base, « car augmenter les marges de manœuvre [...], c'est aussi concevoir une organisation du travail qui favorise la régulation des tâches entre salariés suivant leur état, leur expérience, leur compétence » (Laville, 1995). Cependant, mises en œuvre par les opérateurs, elles constituent, selon les cas, « un espace conquis par une prise d'autonomie que les opérateurs cherchent à affirmer dans un système réglé de l'extérieur (autonomie), soit un espace d'action discrétionnaire, octroyé et imposé par le système, où l'opérateur est obligé de prendre l'initiative (discrétion) » (Maggi, 1996). Ces marges de manœuvre sont mises en œuvre pour établir un « équilibre de contraintes » (Guyot, 1999). On suppose que les guichetiers devraient donc développer différentes stratégies en fonction des marges de manœuvre – prenant des formes diverses sur le pôle commercial et contractuel (autonomie) et sur le pôle relationnel (discrétion).

Dans cette conception, les marges de manœuvre sont conçues sous l'angle des ressources, des potentiels, i.e. pas seulement de l'utilisation d'espaces marginaux, mais de la création de nouveaux espaces d'autonomie ¹⁰. On suppose que les guichetiers devraient donc développer différentes stratégies selon les marges de manœuvre – prenant des formes diverses sur le pôle commercial et contractuel (autonomie) et sur le pôle relationnel (discrétion) ¹¹. En effet, les règles prescrites ou objectifs contradictoires qui définissent le cadre d'action des guichetiers sur le pôle contractuel et commercial peuvent faire l'objet de contournements, de réélaborations et de non-application des règles par les employés. Tandis que dans le cas du pôle relationnel, il n'est pas dit ce qu'il faut faire, ni comment le faire, laissant à leur discrétion d'élaborer leurs propres règles, de faire des choix, de prendre des décisions.

Dans le réseau vertical, les opérateurs ont à gérer des informations provenant de la direction (règles) et de leur encadrement proche (procédures, consignes particulières). Le caractère prescriptif de certaines règles et consignes, issues des régulations effectives de l'encadrement, pourrait rendre plus difficile la construction d'un diagnostic de la situation et d'une représentation commune de la situation d'activités critiques (détection, résolution). Dans le réseau horizontal, l'absence de partage des règles par rapport aux activités, lors des situations critiques, pourrait provoquer des sources de « flou » et déclencher des conflits avec les dysfonctionnements du système.

2. Une méthode basée sur la comparaison de deux types d'organisation du travail permettant d'élaborer des hypothèses sur les modalités de régulations des situations critiques

Après avoir défini les différences entre travail collectif, collectif de travail et régulations collectives, le plan d'observations s'est basé sur la comparaison entre deux bureaux de poste présentant une organisation du travail différente, notamment sur le plan collectif. Au début de la recherche, un premier bureau a été étudié en banlieue. L'observation des activités des guichetiers a montré très rapidement un manque de travail collectif et une faible élaboration du collectif de travail. Ce résultat confirmait la reformulation de la demande de l'entreprise concernant la fragilisation des moyens de régulations des situations critiques, notamment des régulations collectives. Pour confirmer ce résultat, nous avons ensuite cherché un second bureau présentant une organisation collective du travail. L'encadrement nous a orientés vers un bureau en province, décrit comme ayant élaboré une telle organisation. Cette dernière avait été construite par les guichetiers eux-mêmes, sans consignes particulières, et plus ou moins tolérée de la part de l'encadrement. Dans le bureau de banlieue, l'organisation du travail ne semble pas avoir fait l'objet d'une élaboration collective par les guichetiers. Le but de la recherche était de montrer l'existence d'un travail collectif dans ce second bureau ainsi que de vérifier l'élaboration d'un collectif de travail et la mise en œuvre de régulations collectives visant l'efficacité ou l'efficience.

Après avoir présenté les caractéristiques différentes des deux bureaux, nous définirons les situations critiques par rapport aux tâches des guichetiers. Ainsi, le modèle d'analyse des activités de relations de service sera développé avec les hypothèses associées. Les types de relevés et le traitement des données seront ensuite précisés.

2.1. Une analyse comparative basée sur l'observation de l'activité

Un bureau de banlieue

Le bureau de banlieue compte une trentaine de facteurs, qui couvrent 20 tournées. Du côté des guichets, il comporte quatre positions, pour une équipe de 15 guichetiers, et trois conseillers financiers. L'encadrement est constitué de deux chefs d'équipes et deux cadres. Dans le hall d'accueil, le public emprunte un guide file pour accéder aux guichets. Une vitre sépare le client du guichetier. Une bande « stop » indique la limite spatiale à ne pas franchir pour respecter la confidentialité de la transaction. Dans l'arrière-salle, l'espace est occupé par la caisse, la comptabilité, les bureaux de l'encadrement et des conseillers financiers, ainsi que par l'entrepôt des colis. Derrière ces locaux se trouvent la salle de tri des facteurs, la salle du personnel et la cabine ¹².

En ce qui concerne la clientèle, le bureau est classé en Zone Urbaine Sensible (ZUS). Il est situé dans un tissu de petites entreprises et reçoit en majorité une population en situation de grande précarité.

À propos de l'équipe de travail, nous avons constaté un taux de roulement du personnel très élevé. En effet, sur une équipe de 15 personnes, sept départs ont eu lieu au cours d'un an d'observations. Ils ont différents motifs pour origine, dont un tiers sont « ordinaires » dans une vie d'équipe, tandis que les deux autres tiers relèvent plutôt de difficultés relatives à la réalisation du travail :

- suivant un diagnostic « officieux » d'inaptitude relationnelle avec les clients, deux guichetiers ont été orientés et mutés, à leur demande, vers un travail de nuit dans un centre de tri nouvellement ouvert,
- un guichetier est décédé sur le lieu de travail,
- un autre a été victime d'une agression dans le bureau annexe (vol à main armée) et ne reviendra pas à une position au guichet,
- une comptable a pris un congé de maternité,
- deux agents contractuels ont fait une courte mission pendant l'été, mais n'ont pas été réembauchés.

Par ailleurs, la chef d'équipe a fait une dépression.

Cette instabilité de l'équipe de travail pourrait expliquer la présence de guichetiers âgés (plus de 45 ans) ayant une faible ancienneté dans ce bureau (moins de deux ans à ce poste), liée à une difficulté d'embauche de jeunes et à des parcours de reconversion suivant des mutations techniques et organisationnelles.

Un bureau de province

L'effectif de l'équipe du guichet (y compris l'encadrement) ne se différencie pas d'un bureau à l'autre, pas plus que la configuration du hall d'accueil et l'organisation de l'espace dans l'arrière-salle. Ces caractéristiques communes ont permis de contrôler quelques variables de la situation de travail.

Le bureau est moyennement fréquenté. Il est situé à une dizaine de kilomètres d'une grande agglomération. Le public est composé en partie de personnes âgées ayant des ressources et, pour l'autre part, d'une population en situation de précarité. Cela résulte des fermetures d'usines et du manque d'emplois dans cette région. Cependant, nous retiendrons que le point commun entre les deux bureaux est la clientèle de personnes en situation de précarité.

La stabilité du personnel est bonne. Il s'agit d'une équipe composée de guichetiers ayant beaucoup d'ancienneté à ce poste de travail. Cette caractéristique se reflète par la présence dans ce bureau de jeunes guichetiers ayant déjà une certaine ancienneté.

La gestion des contraintes temporelles et la dimension collective de l'activité ne devraient pas être les mêmes d'un bureau de poste à l'autre, en fonction de la diversité de la composition et de la stabilité des deux équipes. Il s'agira de connaître les avantages et les inconvénients de ces deux organisations pour la gestion des situations critiques.

2.2. Définition des situations critiques

Les guichetiers sont polyvalents : ils font des opérations postales, financières et commerciales. Dans ce type de relation de service, trois pôles de la tâche sont identifiés selon leur contenu, à savoir selon la nature de la prescription dans ce type d'activité et selon le type de situations critiques :

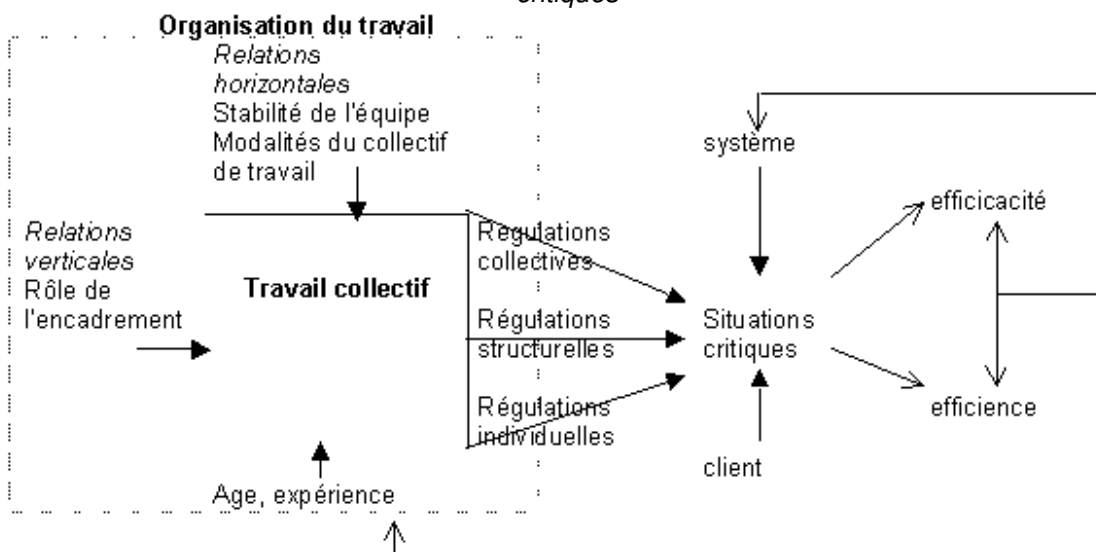
- Pôle commercial : vente de produits divers, consignes économiques. Les situations critiques ont leur source dans un conflit de buts, qui se caractérise par des différences de conception entre commerce et service. La tension provient d'un rajustement non autorisé ou de l'échec des régulations.
- Pôle contractuel : ce pôle comprend des aspects du système et du client. Du côté de l'entreprise, il concerne les règles administratives, les outils, les appareils et les documents. Les situations critiques sont issues d'un problème de « conception du travail » conduisant à des astreintes supplémentaires dans la réalisation de la tâche, i.e. relatives à l'impossibilité de réguler, par les moyens de travail, les consignes et les règles données. Du côté du client, le pôle contractuel se caractérise par des conventions et par les clauses du contrat, qui peuvent gêner les conditions de réalisation du travail.
- Pôle relationnel : la gestion de la relation se manifeste par un certain nombre de comportements du guichetier vis-à-vis du client : rassurer, sécuriser, calmer, montrer civilité et politesse. Ces situations ont pour origine un large éventail d'actions possibles sans règles préalables (sauf pour l'accueil, défini en matière de scénarios de comportements), ce qui pose le problème de l'acquisition d'expérience pour construire des régulations.

Les contraintes et les exigences des trois pôles de la tâche des guichetiers sont, dans certaines situations et à des moments donnés, en contradiction avec l'atteinte d'un but général de relation de service.

2.3. Modèle d'analyse et hypothèses

Du point de vue scientifique, les régulations collectives peuvent être conçues comme étant la résultante de l'organisation du travail. En considérant le travail collectif et le collectif de travail comme des conditions de leur mise en œuvre, il s'agit de prendre en compte l'atteinte des buts (efficacité-efficience) comme ayant une conséquence sur la réorganisation du travail (cf. figure 1).

Figure 1 : Rôle du collectif de travail et du travail collectif dans la mise en œuvre de régulations des situations critiques



Notre hypothèse est que le travail collectif avec un collectif de travail est plus efficace qu'un travail collectif sans collectif de travail pour les régulations du système et du client face à des perturbations. Ainsi, on peut se demander comment les uns apprécient les stratégies de travail des autres, à quelles conditions des

tensions sont susceptibles de surgir et comment, au contraire, peut s'établir un socle commun de pratiques, d'objectifs et de valeurs. Cela suppose la stabilité suffisante des membres du groupe ainsi que la diversité des âges et de l'expérience (au sens de l'ancienneté et du parcours de travail).

Hypothèse : Dans le bureau de banlieue, l'équipe étant instable du fait d'un fort roulement de personnel, les formes de travail collectif devraient être peu développées et les régulations collectives devraient se limiter à l'exécution des tâches. Tandis que dans le bureau de province, l'équipe étant stable du fait de l'ancienneté élevée des guichetiers, le travail collectif devrait prendre diverses formes (collaboration, coopération, aide...) et les régulations collectives devraient compenser les perturbations internes et externes ainsi que servir à transmettre des connaissances sur les situations et les ressources de chacun. Le cadre collectif dans lequel ces processus s'inscrivent doit donc être approfondi. La répartition des tâches, la coopération, les échanges de savoirs et l'élaboration de règles admises collectivement constituent autant de composantes de la construction et de la mise en œuvre des régulations de situations critiques.

Avec l'expérience professionnelle, les relations évolueraient dans le travail collectif par l'extension des domaines couverts sur les propriétés du système et sur le client, mais aussi sur les relations propres avec les collègues de travail et la hiérarchie. L'extension des relations se fait en parallèle avec celle du champ spatial de supervision et de contrôle (Guyot, Weill-Fassina, 1997). L'intégration dans l'action des règles de métier modifie les relations des travailleurs expérimentés avec leurs autres compagnons dans le bâtiment, notamment avec les jeunes auxquels ils transmettent leur savoir-faire de prudence (Cru, 1995, 1997). Les relations évoluent vers davantage de coopération : l'activité collective évolue de la coaction à la collaboration, puis à la coopération (Lacombe, 1992).

Hypothèse : avec l'expérience, les relations dans le travail collectif se transforment tant dans la gestion horizontale que verticale, avec une prise en compte différenciée du rapport aux règles avec l'ancienneté.

2.4. Types de relevés

Le nombre de transactions observées en banlieue et en province est d'environ 900 par guichetier-client, sur 16 guichetiers volontaires, d'âge et d'expérience variés (cf. tableau 1). Nous considérons que l'on est âgé après 40 ans et expérimenté avec deux ans d'ancienneté.

Tableau 1 : Caractéristiques d'âge et d'expérience des guichetiers selon les deux bureaux

	Bureau de banlieue	Bureau de province
Jeunes novices	2 guichetiers : Op. 1 (28 ans, 1 an d'ancienneté), Op. 2 (29 ans, 10 mois d'ancienneté).	2 guichetiers : Op. 8 (24 ans, 2 ans d'ancienneté), Op. 9 (32 ans, 4 mois d'ancienneté).
Jeunes expérimentés		3 guichetiers : Op. 10 (25 ans, 3 ans d'ancienneté), Op. 11 (32 ans, 9 ans d'ancienneté), Op. 12 (36 ans, 11 ans d'ancienneté).
Âgés novices	3 guichetiers : Op. 3 (51 ans, 4 mois d'ancienneté), Op. 4 (42 ans, 2 ans d'ancienneté), Op. 5 (44 ans, 2 ans d'ancienneté).	
Âgés expérimentés	2 guichetiers : Op. 6 (50 ans, 5 ans d'ancienneté), Op. 7 (49 ans, 17 ans d'ancienneté).	4 guichetiers : Op. 13 (40 ans, 15 ans d'ancienneté), Op. 14 (48 ans, 9 ans d'ancienneté), Op. 15 (51 ans, 7 ans d'ancienneté), Op. 16 (54 ans, 11 ans d'ancienneté).

Nous avons choisi d'observer le jour du paiement des allocations familiales et des prestations sociales (RMI, Assédic), car il était décrit par les guichetiers comme le plus difficile (affluence importante, traitement de

populations en situation de précarité).

Nous avons noté les variations de la file d'attente (nombre de clients en attente) afin d'en saisir les effets sur l'activité des guichetiers. Nous avons codé quatre degrés de densité de la file :

- la file « nulle » correspond à l'absence de client dans le guide file;
- la file « courte » concerne les situations de travail où de une à trois personnes sont en attente;
- la file « moyenne » compte de quatre à neuf clients dans le guide file;
- la file « longue » correspond à plus de 10 personnes en attente.

Ce choix de découpage avait pour but de comprendre la manière dont les guichetiers régulent la file individuellement et collectivement.

Du côté du collectif de travail, nous avons noté les moments où le guichetier est en relation avec ses collègues et les propos qu'ils échangent. Environ 300 transactions guichetier-client-collectif ont été codées et analysées. Nous avons observé si le guichetier prenait l'initiative de la relation avec le(s) collègue(s) ou bien si l'aide, la collaboration venait du collègue lui-même. Avec les données observées, nous pourrions chercher l'existence de régulations collectives permettant la gestion du client ou du système. Les relations avec l'encadrement ont également été notées quant aux propos échangées et au type ou à la nature de la relation (manière dont les acteurs entrent en contact). Pendant un travail collectif (encadrement y compris), nous avons noté les conversations que l'encadrement ou les collègues pouvaient avoir avec le client et leurs échanges avec le guichetier.

L'analyse des observations est essentiellement qualitative en ce qui concerne l'étude des communications et des interactions guichetier-client-collectif par rapport aux situations critiques. Elle a été complétée par quelques données quantitatives. Compte tenu de nos hypothèses d'une gestion différenciée de la communication guichetier-client-équipe selon l'expérience du guichetier et la mobilisation du collectif de travail, les dialogues ont été traités en se référant aux travaux de l'interactionisme (Lacoste, 1991). Ainsi, la transaction entre le guichetier et le client, limitée par le début et la fin de l'interaction, a été transcrite dans son intégralité avec un découpage respectant les tours de paroles des différents interlocuteurs. Un tour de paroles correspond à l'émission d'un message, jusqu'à la boucle de rétroaction. Une transaction peut comporter plusieurs tours de paroles. Une préanalyse des dialogues a été réalisée afin de déterminer une catégorisation. Dans ce premier codage, le rapport à la règle a été mis en évidence selon l'énoncé de la règle, l'explication de la règle et la transaction avec la règle. Nous avons ensuite décomposé le dialogue de service en trois catégories: technique, relationnel et contractuel, en relevant l'évolution de la situation et les interventions des différents acteurs (Flageul-Caroly, 2001).

3. Différences de régulations collectives des perturbations du système et du client donnant des possibilités de stratégies individuelles en fonction de l'âge et de l'expérience

Les résultats seront présentés de la façon suivante : comparaison des modes de régulations collectives des situations critiques selon les deux bureaux, dans un premier temps sur le pôle du système et, dans un deuxième, sur le pôle du client. Enfin, les régulations individuelles en fonction de l'âge et de l'expérience seront décrites selon les moyens donnés par l'organisation collective de travail. Chaque partie sera développée par une analyse sous forme de synthèse dans un tableau et quelques exemples cliniques.

3.1. La gestion différenciée des contraintes de l'organisation du travail sur le pôle du système

Les résultats montrent l'existence de régulations collectives différenciées, permettant de compenser les perturbations caractérisant les situations critiques, liées au pôle contractuel (outils, règles). Selon l'organisation collective du travail, des formes de travail collectif et d'élaboration du collectif de travail sont rendues possibles. Le travail collectif influence le développement et la mise en œuvre des régulations. Les régulations collectives ne sont pas indépendantes de la manière dont l'encadrement des deux bureaux met lui-même en œuvre des régulations du processus de travail comme moyen possible d'éviter les situations critiques pour les guichetiers. Le travail collectif peut être symptôme de situations critiques (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Différences de régulations collectives du système selon les deux bureaux étudiés

Régulation du système	Modalités	Banlieue	Province
Relations verticales Régulation du processus de travail par l'encadrement	Recherche de stabilité de l'équipe	- Difficultés à obtenir du personnel de remplacement - Difficultés d'embauche des jeunes	- Obtenir du personnel de remplacement - Embaucher des agents contractuels formés et stables - Créer des équipes plurianciennetés
	Donner des moyens de constitution de l'équipe	- Tenir une réunion d'information sur les règles	- Tenir une réunion sur les difficultés éprouvées dans l'activité
	Aménagement des contraintes de travail	- Ne pas apporter d'aide technique	- Agir sur les conditions d'exécution des tâches
Relations horizontales des guichetiers	Éviter les dysfonctionnements par le maintien de la polyvalence	- Pas de polyvalence : un cabinard (personne chargée de l'enregistrement des lettres recommandées et des objets de valeur) - Ne pas entrer dans la caisse, passer par un sas vitré pour se réapprovisionner en argent	- Polyvalence guichetier-cabine-caisse, possibilité de renfort quand la file est longue; extraction du guichet pour des tâches annexes quand il n'y a pas de file - Entrer dans la caisse si le caissier n'est pas disponible
	Anticiper les réclamations par l'assouplissement des relations intermétiers	- Séparation de l'espace de travail des guichetiers et des facteurs	- Possibilité de se déplacer vers la partie des facteurs pour répondre à la demande du client - Collaborer à l'envoi du courrier
	Se coordonner pour réorganiser temporairement le travail (gestion de la file d'attente)	- Pas de rangement des imprimés et des paquets	- Rangement des imprimés et paquets quand la file est petite
		- Orienter le client vers le service concerné	- Résoudre le problème de carte ou de chéquier du client quand il n'y a pas de file ou qu'elle est courte
		- Rajustement individuel de la procédure non reconnue par l'équipe : stratégies individuelles de l'enregistrement des envois recommandés	- Réélaboration collective de la procédure pour gagner du temps : faire un tas commun de récépissés des envois recommandés et l'enregistrement au pistolet laser en cabine le soir
		- Pas d'élaboration de cahier sur les ouvertures de compte	- Élaboration d'un cahier sur les ouvertures de compte dans le bureau pour faciliter l'accès à l'information, en plus de l'utilisation de l'ordinateur
		- Échanges de services très rares	- Échanges de services réguliers, en fonction du besoin et de la file d'attente
	Apprentissage du métier et élaboration du collectif	- Aide aux guichetiers novices âgés quand la file est courte	- Interruption entre les guichetiers, quels que soient leur âge, leur ancienneté et la longueur de la file d'attente
		- Transmission des règles	- Transmission des modalités d'application des règles par rapport aux perturbations possibles - Construction de la confiance

Différences dans les possibilités de gestion verticale du travail quotidien par l'encadrement

Deux formes de régulations effectives sont mises en œuvre par l'encadrement en province pour tenter d'éviter les perturbations du système rencontrées par les guichetiers : la constitution et la stabilité de l'équipe, l'adaptation des outils de travail. En banlieue, les possibilités de remplacement sont rares, l'absentéisme étant élevé. Le recours à des agents contractuels est fréquent. En province, l'encadrement peut obtenir plus facilement des guichetiers de remplacement. Cela permet d'avoir des guichetiers formés au métier, ne déstabilisant pas l'activité quotidienne des titulaires. Par ailleurs, l'encadrement favorise la tenue de réunions sur les difficultés de la mise en place de nouvelles consignes. Il collabore également à l'exécution des activités techniques : par exemple, chercher de l'argent à la caisse, préparer le matériel pour les campagnes de vente... Ces réaménagements des conditions d'exécution ou ce type d'animation des réunions n'a pas été observé dans le bureau de banlieue.

Différences dans la gestion horizontale de la division du travail pour garder une vue d'ensemble du système et servir le client

La Poste a évolué vers une séparation des fonctions entre les services postaux et financiers, conduisant à la délimitation de l'espace entre les guichetiers et les facteurs. Par ailleurs, les guichetiers ont été astreints à choisir un poste : guichetier, comptable, caissier, cabinard (personne chargée de l'enregistrement des lettres recommandées et des objets de valeur), manutentionnaire de courrier. Cette séparation des fonctions peut nuire à une vue d'ensemble du système.

L'analyse des régulations collectives de l'équipe de travail montre différentes formes de travail collectif (intraéquipe, intermétier) comme la gestion horizontale des perturbations du système, notamment d'éviter les dysfonctionnements par le maintien de la polyvalence.

Les guichetiers de province ont décidé collectivement de maintenir la polyvalence guichet-cabine-comptabilité. La raison invoquée est qu'il faut une connaissance globale du système pour anticiper d'éventuels dysfonctionnements. Prenons l'exemple de la cabine. Le fait de « faire la cabine » permet, selon les guichetiers, de faciliter la recherche de lettres recommandées dans le bac de rangement. Ils laissent la cabine ouverte et peuvent également enregistrer les avis de passage des facteurs de remplacement qui arrivent après l'heure prescrite de la fin de l'enregistrement.

Le maintien de relations intermétiers permet de répondre ou de parer aux réclamations du client : par exemple, se déplacer dans la salle de tri et trouver une lettre égarée sur le casier du facteur.

Ces régulations aboutissent à une gestion temporelle du travail. Par exemple, de multiples coordinations ont été observées pour réélaborer les procédures : rentrer dans la caisse et se réapprovisionner en l'absence du caissier, ranger les paquets quand la file d'attente est courte, réorganiser les déplacements inutiles par rapport à l'enregistrement des lettres recommandées, s'échanger de l'argent ou des timbres au guichet.

La gestion de la file d'attente dans chacun des bureaux pourrait caractériser une organisation temporelle différente du travail. Dans le bureau de banlieue, les cas de file courte sont rares, tandis que cela arrive plus fréquemment en province (Flageul-Caroly, 2001). Cette variation peut s'expliquer par un contexte de travail et une clientèle différente dans les deux bureaux. Cependant, la file d'attente moins longue en province paraît être un effet des régulations collectives mises en œuvre dans ce bureau pour gérer les perturbations, comme nous l'avons montré.

En province, la confiance apparaît comme une modalité essentielle de la construction de l'équipe de travail en collectif. En effet, plusieurs comportements dénotent la confiance entre les membres de l'équipe : par exemple, rentrer dans la caisse ou dans la cabine et se servir, échanger de l'argent, ou utiliser temporairement l'ordinateur et la sous-caisse du collègue. En banlieue, la confiance semble moins présente. Ce sentiment, comme dimension contractuelle de la relation à l'autre (équipe de travail), pourrait donner des possibilités de réélaboration des règles.

3.2. Une gestion collective des clients différenciée par l'application des règles et la résolution des conflits

D'autres résultats montrent que des régulations collectives permettent de compenser les perturbations issues du comportement du client (cf. tableau 3). Des relations horizontales et verticales sont étudiées dans le contexte de la mise en œuvre des régulations du client dans les pôles contractuel, relationnel et commercial des activités des guichetiers.

Tableau 3 : Différences de régulations collectives du client selon les deux bureaux étudiés

Régulation du client	Modalités	Banlieue	Province
Relations verticales sur le pôle contractuel	Tolérance de la réélaboration des règles des guichetiers	- Quand la file est longue, mais sous la responsabilité des guichetiers	- En fonction de la clientèle avec une responsabilité collective - Informer le client sur les règles
Relations horizontales sur le pôle contractuel	Construction de métrarègles	- Contournement individuel des règles	- Beaucoup de rajustement des règles de contrôle en fonction de la file d'attente et de réélaboration de règles en fonction de la construction d'une connaissance de la clientèle
	Élaboration des règles	- Responsabilité individuelle	- Concertation sur l'applicabilité des règles
	Transmission d'information sur le client	- Faible transmission du diagnostic du client connu	- Collaboration par rapport à la connaissance du client - Échange d'informations sur le changement de situation du client (oral, écrit)
Relations verticales sur le pôle relationnel	Gestion du client agressif	- Soutien des cadres au guichet	- Prise de relais par l'encadrement à l'arrière (bureau).
	Évitement des réclamations des clients	- Aide de l'encadrement face à une demande floue du client - Rédaction d'un procès-verbal par les cadres, gestion de l'erreur au niveau individuel - Transgression	- Aide de l'encadrement face à une demande floue du client - Pas de sanction - Gestion collective de l'erreur
Relations horizontales sur le pôle relationnel	Flexibilité du moment de la pause	- Horaire fixe	- Plusieurs pauses à des moments variables, selon la file d'attente, avec possibilité d'être appelé en renfort
	Bonjour dit au client	- Rajustement de la norme	- Adaptation de la norme en fonction de la clientèle - Salutation du client connu dans la file d'attente - Création d'une « ambiance » propre au bureau de poste (musique)
	Gestion du client agressif	- Agressivité du client plutôt envers les guichetiers âgés	- Demande d'aide aux collègues - Lâcher prise devant l'agressivité du client
Relations verticales sur le pôle commercial	Vente d'enveloppes préimprimées	- Pas d'action de l'encadrement sur les supports de vente	- Adaptation des supports de vente à la clientèle : par exemple, impression de monuments historiques de la région
Relations horizontales sur le pôle commercial	Objectifs de vente	- Individuels	- Collectifs - Évitement de la compétition et réponse aux besoins du client

Élaborer des métrarègles pour compenser les conflits possibles du pôle contractuel

Le rapport aux règles se différencie selon les formes de travail collectif : coaction en banlieue, collaboration en province. La collaboration nécessite la construction de métarègles en amont de l'action. Une gestion différenciée de l'application des règles varie selon le bureau.

Le nombre de *non-applications des règles* est significativement plus important en province (58 %) qu'en banlieue (22 %) (Flageul-Caroly, 2001). On trouve un effet de la file d'attente : moins de non-applications de la règle quand elle est courte ou longue, et plus de non-applications quand il n'y a pas de file ou qu'elle est moyenne. Cette inapplication en fonction de la file est une régulation collective propre au bureau de province, qui peut être liée à un public différent et à une file d'attente moins longue.

Cependant, chez les guichetiers,

- les non-applications des règles sont plus importantes quand il n'y a pas de file d'attente, car « il n'y a personne pour voir, personne n'est témoin »;
- quand la file est courte, elles sont moindres, car ils disent avoir le temps d'appliquer les règles;
- quand la file est moyenne, ils disent être plus tentés de ne pas les appliquer pour résorber la file et éviter qu'elle s'allonge. Cette stratégie relève de l'anticipation;
- quand la file est longue, ils appliquent davantage les règles, car ils disent lâcher prise face à la pression temporelle trop forte. La non-application des règles ne paraît plus être une stratégie servant à gagner suffisamment de temps pour retrouver une situation plus calme.

En banlieue, le contournement des règles a été observé. Il reflète une difficulté de coordination des guichetiers envers l'applicabilité des règles. Il n'existe pas de régulations collectives explicites de la non-application des règles, et les implicites sont rares. La seule manière de l'aborder passe par un retour au règlement de la part des cadres et par une sanction individuelle contre les erreurs. En province, la non-application des règles s'inscrit dans des régulations collectives permettant de compenser les perturbations issues du système et, surtout, du client. Nous prendrons un exemple comparatif pour le montrer : la règle qui « interdit d'échanger des billets contre des pièces de monnaie ».

En banlieue, cette séquence montre le type de conflit qui peut survenir avec le client lorsque le rajustement de la règle ne fait pas l'objet d'une concertation (cf. tableau 4) : il y a contournement. Le rajustement des règles par rapport au client est peu homogène dans l'ensemble du collectif. L'émergence du conflit peut se résumer au changement de règles pour le client, lié à l'absence de concertation sur la règle d'échange de billets pour de la monnaie par rapport à la relation avec le client. Le client finit par développer une stratégie pour « ruser » avec la règle.

Tableau 4 : Enchaînement des communications guichetier-client-collectif pour la situation critique « le client refuse les règles » dans le bureau en banlieue

	Client	Collectif	Technique	Contrat	Relation
1. Cliente : Votre collègue m'a dit que vous pouviez m'échanger cet argent. Comment ça, vous pouvez pas? GN à GA : <u>Bon, qu'est-ce que je fais? C'est le guichet V qui lui a dit « oui ».</u> GA à GN : <u>Normalement, c'est non.</u> GN : Non, la règle c'est qu'on ne doit pas échanger d'argent parce qu'ils (les billets) peuvent être faux.	1. Demande d'échange de monnaie	Interruption Apport d'information		Énoncé de la règle	
2. Cliente : Mais ils sont vrais! (Elle les range dans son portefeuille et manifeste son mécontentement vis-à-vis de la Poste, créant un mouvement dans la foule.) GN à GA : <u>Qu'est-ce que je fais? (Elle commence à préparer la monnaie.)</u> GA à GN : Bon vas-y ! GN : (Elle prépare 3 billets de 50 francs.)	2. Agressivité Argumentation Mouvement dans la file	Interruption Demande d'accord		Accord	
3. GA à GN : C'est combien? GN à GA : 400 francs. GA à GN : Ah non! Je croyais que c'était 100 francs, mais 400 francs c'est trop, c'est pas possible. GN : <i>Non, nous ne pouvons pas échanger cet argent.</i>		3. Soutien Apport d'information	Apport d'information	Désaccord	
4. Cliente : Je veux voir votre chef. Je veux voir le directeur. Je veux voir le responsable (en criant). GA : Je vais le chercher. (Elle se déplace et recherche le chef d'équipe dans son bureau, à la comptabilité. Elle ne trouve pas. Elle va à l'arrière à la cafétéria, à la salle du personnel. Elle demande au monsieur de la cabine où est le responsable. Il répond qu'il est parti à l'annexe. Elle repasse la porte blindée, va à la caisse et demande à sa collègue où est le chef d'équipe.)	4. Demande de voir le chef		Déplacement		

	Client	Collectif	Technique	Contrat	Relation
5. Caisse : <u>À l'annexe. C'est pourquoi?</u> GA : <u>C'est une dame qui veut échanger 400 francs en liquide. Elle crie dans le hall derrière les guichets et elle veut voir le responsable.</u> Caisse : <u>Non, on n'échange pas d'argent.</u> (Elle revient au guichet et se met debout derrière GN.) GA : <i>Non, on ne peut pas vous les échanger, c'est la règle.</i>		5. Absence du chef Demande d'aide au collègue à la caisse		Désaccord	
6. Cliente : Et votre chef? GA : Il n'est pas là. Cliente : Dites plutôt qu'il ne veut pas me recevoir! GA : Non Madame, je vous dis qu'il n'est pas là. Il est à l'annexe, au (donne le numéro exact de la rue) vous n'avez qu'à aller voir (le ton monte)!	6. Agressivité Rupture du contrat de sincérité		Apport d'information		Le ton monte
7. Cliente : Alors pourquoi c'est marqué « toutes opérations »? GA : (surprise !) Cliente : Qu'est-ce que ça veut dire	7. Demande d'information		Apport d'information		

<p>« toutes opérations »? GA : L'affranchissement et les opérations financières.</p>					
<p>8. Cliente : Alors vous pouvez me changer mon argent (en criant). GA : <i>Non Madame, nous ne sommes pas une banque.</i> Cliente : Alors il faut le marquer. Vous faites pas toutes les opérations! (elle crie). Autre guichetière (qui vient de prendre son poste, renfort pour la pause). Ça ne sert à rien de vous énerver comme ça. Ça va vous rendre malade, Madame.</p>	<p>8. Agressivité Montrer le flou des règles</p>		<p>Apport d'information</p>	<p>Donner les motifs de la règle</p>	
<p>9. Cliente à GA : Vous échangez la monnaie pour acheter des timbres à la machine à affranchir? GA : (surprise !) <i>Oui.</i> (elle revient à son guichet et reste debout) Cliente : Alors, donnez-moi la monnaie des timbres à la machine à affranchir. GA : donne la monnaie.</p>	<p>9. Agressivité Demande d'information du client sur règle Jouer sur la particularité de la règle</p>		<p>Action</p>		

En province, la gestion de l'agressivité du client face au changement de règles fait l'objet d'une régulation collective visant à soutenir la régulation individuelle (cf. tableau 5). Il est communément admis que lorsque le client escalade dans la violence, le guichetier lâche prise sur l'application de la règle : les tours de paroles sont moins nombreux et le client ne va pas jusqu'à ruser avec les règles, créant un sentiment de méfiance dans la relation guichetier-client comme en banlieue.

Tableau 5 : Enchaînement des communications et des comportements du guichetier-client-collectif pour la situation critique « le client refuse les règles » dans le bureau de province

	Client	Collectif	Technique	Contrat	Relation
<p>1. Client : Le bureau de tabac n'a pas voulu m'échanger mon billet en monnaie. Guichetier jeune expérimenté (Op. 12) : Normalement, tout commerçant est tenu de vous changer votre argent. Il devrait pouvoir le faire.</p>	<p>1. Demande d'échange de monnaie</p>		<p>Apport d'information</p>		
<p>2. Client : Vous ne voulez pas m'échanger mon argent (ton agressif), puisque je vous dis qu'il n'a pas voulu. Guichetier jeune expérimenté (Op. 12) : Normalement, il faut aller à la banque de France. C'est eux qui doivent pouvoir la changer. Guichetière âgée expérimentée (Op. 16) au client : La banque de France, ou tout autre commerçant, le boucher, le boulanger sont tenus de vous changer votre billet en monnaie.</p>	<p>2. Agressivité Refus de la réponse</p>	<p>Interruption Soutien et apport d'information</p>	<p>Reformulation</p>	<p>Expliquer le système</p>	
<p>3. Client : Mais je vous dis qu'ils ne veulent pas (ton agressif). Guichetier jeune expérimenté (Op. 12) : prend le billet du client et le change en monnaie.</p>	<p>3. Agressivité, Refus de la réponse</p>			<p>Céder au client</p>	

L'application des règles renvoie à des obligations implicites non reconnues officiellement par l'encadrement. Leur applicabilité se traduit par le rajustement des règles de la part des cadres selon le contexte de travail et leur tolérance concernant l'adaptation des règles par les guichetiers. Cette possibilité de soutien de l'encadrement dépend de sa propre marge de manœuvre pour réguler les situations critiques.

Gérer collectivement les clients pour assurer la qualité de service du pôle relationnel

- Accueillir le client

L'émergence de conflits de buts est liée aux consignes contradictoires avec l'accueil adapté aux besoins du client. Ces situations sont quotidiennes et font l'objet d'une prescription bien définie sur la politesse envers le client, mais celle-ci est « discrète » quant à l'accueil spécifique, donnant ainsi des possibilités d'élaboration de règles par l'équipe de travail. Les régulations collectives de la relation avec le client montrent des différences de gestion de cet accueil (politesse, agressivité). La qualité du service des guichetiers en province se traduit par plusieurs modalités de régulations collectives : l'organisation du moment des pauses diminuant l'attente des clients, l'accueil personnalisé, la gestion des débordements émotionnels, l'objectif de rendre service au client.

- Transmettre l'information sur le client

Les échanges entre les guichetiers portent à la fois sur la connaissance du client et sur la connaissance de l'évolution de sa situation. Le travail collectif est peu développé quant au contrôle du client connu dans le bureau de banlieue. En province, pour anticiper le risque d'agressivité du client au moment du contrôle d'identité, les guichetiers novices demandent de l'aide à leurs collègues plus anciens. Cette coopération se manifeste par un partage de la connaissance du client pour soutenir les régulations individuelles des guichetiers novices ou en remplacement et leur éviter des situations critiques.

- Collaborer face à un client agressif

Les cas d'agressivité sont relativement rares puisqu'ils concernent seulement 42 transactions sur 867 analysées. Cependant, 5 % des échanges conflictuels ne sont pas à négliger, car ces situations peuvent provoquer une charge psychique que le guichetier doit maîtriser.

Le nombre de ces cas est plus important en banlieue (28 cas observés) qu'en province (14 cas). L'agressivité moindre en province peut s'expliquer comme résultant des régulations collectives décrites précédemment.

En banlieue, il existe un fort effet de l'âge. Ce sont surtout les guichetiers âgés novices (16 cas) et ceux de la catégorie âgés expérimentés (11 cas) qui sont exposés aux situations conflictuelles. En province, il n'y a pas de relation entre l'agressivité du client et les variables âge-expérience combinées.

L'analyse qualitative montre également qu'il existe une gestion collective différenciée de l'agressivité dans les deux bureaux de poste observés.

En ce qui concerne les relations horizontales, en banlieue, les interventions des collègues se situent principalement dans le pôle relationnel : calmer le client, modifier son comportement. En province, l'intervention du collègue se situe du côté du client dans le pôle contractuel : reformuler la règle, fonctionnement du système, apporter une information. Cette collaboration pourrait être interprétée comme étant une stratégie consistant à raisonner avec le client, donc à soutenir la régulation individuelle, dans l'objectif d'atténuer le conflit.

Pour ce qui est des relations verticales, l'encadrement doit assurer la prise de relais en cas de conflit entre le guichetier et son client. Des différences de gestion des cadres à cet égard ont été observées. En banlieue, l'encadrement prend le relais au guichet. Il tente de calmer le client devant la salle publique et l'équipe des guichetiers. En province, le cadre amène le client dans une pièce située hors de la salle publique et tente de le calmer. Il lui rappelle les règles et lui montre que leur application est parfois difficile. Il cherche alors un compromis avec le client sans nuire au travail du guichetier. La situation conflictuelle se gère donc à l'arrière, sans créer de perturbations dans la file d'attente.

Résoudre des conflits de buts en donnant la priorité aux besoins du client du pôle commercial

- Objectifs de vente collectifs

La résolution du conflit de but entre la « vente à tout prix » et « vendre en fonction du besoin du client » peut dépendre des moyens disponibles pour réélaborer l'objectif de vente. En banlieue, cet objectif est individuel. En province, au moment de l'introduction de la vente, l'équipe a toujours voulu que le chiffre d'affaires soit collectif, c'est-à-dire que les guichetiers réalisent un chiffre d'affaires pour le bureau et non par individu. Ce système n'invite pas à des comparaisons ou à la concurrence entre les guichetiers que nous avons pu constater dans le bureau de banlieue.

Cet objectif collectif dans le bureau de poste de province permet au guichetier de compenser les situations conflictuelles. L'objectif commun concernant la vente permet non seulement d'éviter les pressions individuelles, mais aussi d'entretenir le collectif de travail lui-même.

- Adapter le support de vente à la clientèle

Une régulation effective par l'encadrement du bureau de province a été mise au point pour faciliter la démarche commerciale des guichetiers. Il a négocié avec les mairies afin qu'elles financent l'impression de photos représentant des monuments historiques de la région pour les enveloppes préimprimées vendues à La Poste. Les clients apprécient ce type de produit régional, ce qui aide la vente pour les guichetiers. Cependant, depuis l'arrivée d'un nouveau receveur, cette pratique tend à être remise en cause. L'équilibre entre régulation effective de l'encadrement et régulation opérative des agents reste fragile s'il n'est pas considéré par l'encadrement, pour différents motifs que nous ne connaissons pas, comme facilitant la gestion des perturbations relatives aux conflits de buts.

3.3. Évolution de la gestion des marges de manœuvre autorisées par le collectif de travail en fonction de l'âge et de l'expérience

La comparaison des deux bureaux fait ressortir des moyens que le collectif de travail s'est donnés pour permettre la mise en œuvre de régulations individuelles évoluant avec l'âge et l'expérience. Le manque de régulations collectives des situations critiques en banlieue peut empêcher la construction de stratégies individuelles. Par exemple, une guichetière âgée expérimentée (Op. 7) met sur le côté de son plan de travail les récépissés de lettres recommandées, au lieu de se déplacer à l'arrière chaque fois. Cette stratégie s'est construite au fil du temps et vise, selon la guichetière, un compromis entre se préserver de la fatigue, éviter d'interrompre la transaction avec le client et gérer la file d'attente. Cependant, elle n'est pas soutenue par l'équipe de travail et par son encadrement. En effet, les collègues interprètent ce comportement comme une transgression à la règle d'enregistrement successif des lettres recommandées. L'encadrement a d'ailleurs fait remarquer à cette guichetière, au cours d'un entretien individuel et sans que nous en connaissions les raisons, qu'elle ne se levait pas assez souvent de sa chaise. Ce retour à l'individu et non au rajustement des règles par le collectif de travail empêche la mise en œuvre de régulations individuelles avec l'âge et l'expérience. Cette guichetière fait aujourd'hui de plus petits tas de récépissés de lettres recommandées et dit avoir mal au genou.

Le collectif de travail développé en province donne au contraire des marges de manœuvre pouvant permettre la mise en attente du courrier recommandé, les guichetiers ont décidé de faire un tas commun, qu'ils enregistrent le soir en cabine avec le pistolet laser. De telles régulations collectives donnent la possibilité de réélaborer la règle et fournissent des moyens que les guichetiers peuvent mettre en œuvre de façon différente selon leurs propres caractéristiques. Par ailleurs, l'apprentissage porte sur les métarègles et sur des règles de métier dans ce bureau. Lorsqu'un guichetier âgé expérimenté forme un jeune, il lui transmet ses connaissances sur l'applicabilité des règles. Par exemple, de compter les billets devant le client. En banlieue, les guichetiers indiquent les règles prescrites : compter 100, 200, 300, 400, 500. En province, ils transmettent leurs astuces pour éviter les erreurs : 1, 2, 3, 4, 500.

Les connaissances scientifiques considèrent que la relation avec autrui se modifie avec l'âge et l'expérience, se rapportant davantage à une extension du champ pris en compte, soit à une extension du champ temporel dans la relation avec les collègues de travail avec l'expérience, et à une augmentation de la coopération avec

l'âge (stratégies multifonctionnelles) ¹³. En province, les régulations collectives ne sont pas gérées de la même manière selon l'âge et l'expérience : des stratégies plus étendues sont mises en œuvre par les guichetiers âgés expérimentés (tableau 6).

Tableau 6 : Différences de mise en œuvre de régulations collectives dans le bureau de province selon l'âge et l'expérience des guichetiers

	Guichetiers jeunes novices	Guichetiers jeunes expérimentés	Guichetiers âgés expérimentés
Se déplacer sur les casiers des facteurs.	Indiquer au client les moyens de se mettre en contact avec le facteur.	Demander de l'aide aux collègues. Mettre un mot au facteur.	Expliquer au client la situation du facteur remplaçant. Ranger les lettres mal classées et les remettre dans le casier correspondant à la tournée du facteur concerné.
Collaborer à l'envoi du courrier.	Ne pas rapporter le bac à l'employé chargé de l'envoi du courrier.	Rapporter le bac quand la chef d'équipe ou un collègue le demande.	Rapporter le bac avant le départ du courrier. Ranger les lettres à l'arrière quand il n'y a pas de file d'attente en collaborant avec l'employé.
Choix du moment de la pause.	De 1 à 2 pauses, d'une durée de 4 à 26 minutes, quand la file d'attente est moyenne, courte ou inexistante. Pas de compromis : se restaurer uniquement.	De 1 à 2 pauses, d'une durée de 4 à 26 minutes, quand la file d'attente est moyenne, courte ou inexistante. Compromis entre : - se restaurer - diminuer la fatigue - être en forme pour vendre.	De 0 à 1 pause, d'une durée de 15 à 18 minutes, quand la file d'attente est courte ou inexistante. Compromis entre : - se restaurer - être en forme pour éviter les erreurs - gérer la file d'attente.
Des stratégies pour aller et venir à la cabine.	Dans le cadre horaire prescrit.	Quand il n'y a pas de file d'attente (une fois). Attendre qu'un collègue appelle pour revenir au guichet. Compromis entre : - changer d'activité, faire autre chose - être détendu dans les relations avec les clients.	Quand la file est inexistante, courte ou moyenne (une à deux fois). Anticiper le moment de revenir au guichet avant que la file soit longue, par des points de repère dans l'espace de travail pour estimer sa longueur. Apporter du travail de la cabine au guichet et le faire quand il n'y a pas de file d'attente.
Rangement des paquets et des imprimés.	Ne pas ranger les paquets et les imprimés. Se tenir au courant des notes d'information sur les ventes.	Commencer à ranger les paquets et les imprimés. Quand la file s'allonge, demander de l'aide à l'encadrement.	Ranger les paquets et les imprimés tout en faisant une recherche d'information. Classer et ranger le plan de travail. Se réapprovisionner en imprimés.
Gérer des réclamations.	Passer le relais à la chef d'équipe (aide).	Reporter le problème à plus tard (collaboration du client). Coopérer avec l'encadrement.	Régler le problème seul jusqu'à son terme. Compromis : - gestion du temps - relation avec le client.

De la coaction à la collaboration intermétier : une gestion plus globale du système et des relations avec les collègues

Les guichetiers âgés expérimentés prennent en compte l'ensemble des métiers du bureau de poste pour répondre à une réclamation par rapport à la gestion de la file. Par exemple, se déplacer sur les casiers des facteurs ou collaborer à l'envoi du courrier. Les guichetiers jeunes novices sont plus dans un mode de

coaction vis-à-vis du facteur, tandis que dans le cas des jeunes expérimentés, il s'agit plus d'une coopération et, dans celui des âgés expérimentés, d'une collaboration (par exemple, ranger une lettre égarée de la tournée d'un facteur en remplacement dans le casier correspondant à la bonne tournée). L'objectif pour les guichetiers âgés expérimentés est de donner une bonne image de la Poste. En effet, de cette manière, ils gèrent les situations de réclamations et facilitent indirectement la gestion de la file d'attente. Parce que justement, ces situations prennent beaucoup de temps. Mais il s'agit de pallier aussi le manque d'objectifs communs pour les facteurs roulants, non rattachés au bureau de poste.

Évolution des régulations intraéquipe en fonction de la file d'attente

- Choix du moment de la pause

Les guichetiers âgés expérimentés exercent une gestion de la durée de la pause moins étendue dans le temps et davantage en rapport avec la gestion de la file d'attente. Parfois, ils ne prennent pas de pauses. Cela semble confirmer que le besoin collectif passe avant le besoin individuel. Les guichetiers jeunes, expérimentés ou novices, font plusieurs pauses de courte durée même quand la file est moyenne. Le besoin individuel passe ici avant le besoin collectif.

- Des stratégies pour aller et venir à la cabine

La stratégie de gestion temporelle de la cabine en fonction de la file d'attente, chez les guichetiers âgés expérimentés, pourrait être interprétée comme une manière d'éviter les situations trop dégradées (comme celles où les collègues interpellent les guichetiers jeunes). D'autre part, l'âge et l'expérience permettent de mieux gérer la polyvalence (organisation de l'interfonction).

Gérer des tâches interférentes

- Rangement des paquets et des imprimés

Les régulations individuelles des guichetiers jeunes expérimentés sont rendues possibles par la coaction entre les guichetiers et l'encadrement. Les guichetiers âgés expérimentés exécutent le rangement à l'arrière, tout en faisant une recherche de paquets ou d'imprimés pendant la transaction avec le client. L'âge et l'expérience combinés conduisent à une relation différente avec l'encadrement (pas de collaboration) et à une gestion du système plus liée à l'action.

- Gérer des réclamations

La stratégie des guichetiers jeunes expérimentés consiste à résoudre immédiatement le problème du client en collaborant avec l'encadrement. Dans les cas où la file s'allonge mais que l'encadrement n'est pas présent, ils demandent la collaboration du client. Pour les guichetiers âgés expérimentés, cette stratégie de résolution du problème du client ne s'inscrit pas dans la même dynamique temporelle et de relation avec l'encadrement. L'objectif visé est de pouvoir résoudre seul une situation problème jusqu'à terme. L'âge et l'expérience permettent de gérer de façon simultanée la file d'attente (contraintes du contexte) et un suivi personnalisé du client (relation de service). Alors que les autres guichetiers fonctionnent plus au coup par coup, en cherchant un compromis entre gestion du temps et du client, grâce à la collaboration de l'encadrement ou du client lui-même.

Le travail collectif existerait surtout parce que la mise en œuvre de régulations individuelles de ce type pourrait avoir des conséquences positives pour les collègues qui n'auront pas à gérer le problème plus tard. Ainsi, les régulations individuelles semblent donner les moyens d'existence à un collectif de travail (le problème est résolu quand « il n'y a pas de file d'attente »).

Ces régulations individuelles permettent d'assurer l'efficacité du système, mais aussi de participer à l'élaboration du collectif de travail. La manière dont les possibilités de régulations collectives sont adoptées par les guichetiers âgés expérimentés serait plus en lien avec la gestion temporelle de l'activité et avec la

gestion du client que ce n'est le cas chez les jeunes expérimentés (gestion des collègues et de l'encadrement).

Conclusion

Des régulations collectives pour gérer les difficultés du client et du système se sont développées de façon différenciée dans les deux bureaux de poste. La comparaison avec le bureau de banlieue montre que les régulations collectives en province visent à construire des modalités de gestion des activités et des perturbations. En effet, la gestion collective des contraintes de travail donne de plus grandes possibilités de marges de manœuvre et des moyens adaptés aux situations. Dans ce cadre collectif, l'expérience et l'âge peuvent être mis à profit.

Du point de vue des relations horizontales :

D'après les hypothèses formulées, la coordination, la concertation et les références communes aux buts sont des conditions de la coopération et de la collaboration visant la gestion des situations critiques. Dans nos résultats, la coordination vise une gestion temporelle des activités en province et permet la collaboration et la coopération entre les guichetiers. La division du travail collectif, en banlieue, ne permet pas la construction de règles communes par rapport à l'action, ni même d'objectifs partagés. Le maintien de la polyvalence paraît nécessaire pour garder une vue d'ensemble du système et donne des possibilités de mises en œuvre de régulations collectives. Selon les hypothèses, la coordination ne reposerait pas uniquement sur des rajustements des règles, mais sur des situations dont les perturbations issues du système ne font pas l'objet de règles. Dans les résultats, les réélaborations des règles en fonction du client paraissent être des régulations des perturbations du système. Il y a une transmission sur les métarègles et un partage d'information sur le client.

Le collectif de travail dépendrait de plusieurs conditions : règles de métier, reconnaissance des compétences, confiance réciproque. Nos résultats indiquent que la reconnaissance des compétences se fait par le partage du diagnostic sur la connaissance des clients. Les règles de métier se fondent sur une relation de service avec le client. La construction de la confiance est un élément à approfondir. Les résultats confirment que le travail collectif couplé à un collectif de travail est plus efficace pour les régulations du système et du client face à des perturbations qu'un travail collectif sans collectif de travail. Il y a une interdépendance entre les possibilités de mise en œuvre du travail collectif et le collectif de travail.

La réélaboration des règles, les rajustements et la non-application paraissent bien être une modalité de régulations collectives aboutissant à des compensations des perturbations. Le contournement et la transgression des règles semblent être davantage un symptôme de situations critiques. Cela exige une organisation suffisamment souple et des moyens de réorganisation de l'action pour permettre des comportements adaptés aux situations de travail, au sens de mise en œuvre des régulations. Cette recherche remet en question le rôle de l'encadrement.

Du point de vue des relations verticales :

Les régulations structurelles de l'encadrement dans certaines situations permettent la gestion des perturbations. En province, la réélaboration des règles par les guichetiers en fonction du contexte et du client est rendue possible par la tolérance des cadres dans l'organisation collective du travail. L'autonomie permet de construire des métarègles et la discrétion permet d'élaborer des règles pour gérer des perturbations non prévues par les règles préalables. Mais à long terme, cet équilibre entre régulations structurelles et opératives peut être fragilisé si l'encadrement lui-même ne dispose pas de moyens (institutionnels et personnels) pour mettre en œuvre la régulation du processus de travail.

Ces résultats ouvrent la recherche sur les moyens disponibles pour articuler les régulations structurelles de l'encadrement et les règles opératives des employés. On peut faire un lien avec les concepts de régulations chaudes et froides (De Terssac, 1992; Carballada, 1997)¹⁴. D'après nos résultats, la boucle de rétroaction

des régulations chaudes à froides se fait par les moyens donnés d'élaboration du travail collectif et du collectif de travail. Des actions de transformations organisationnelles sont à envisager pour permettre une organisation collective du travail donnant différentes possibilités de mise en œuvre des régulations individuelles avec l'âge et l'expérience : laisser la cabine ouverte, interaction possible entre les guichetiers et les facteurs, polyvalence guichet-cabine-caisse, possibilité d'entrer dans la caisse, réunion centrée sur l'activité, rajustement des règles, composition d'équipe pluriancienneté, stabilité, objectif commun, confiance, temps commun. Elles invitent à la prise en compte de déterminants organisationnels favorisant les régulations individuelles et collectives des situations critiques. Le rôle de l'encadrement est ici essentiel pour permettre ce passage en diminuant les gênes au travail collectif et en donnant des moyens d'exécution des tâches (utilisation des imprimés et de l'ordinateur, produits de vente). Des améliorations sont à faire également sur les outils techniques, les artéfacts et les instruments (Flageul-Caroly, 2001).

C'est à ces conditions seulement que les régulations individuelles et collectives peuvent se développer pour prévenir les situations critiques. Ainsi, l'organisation du travail pourra mettre à profit l'âge et l'expérience, au lieu d'être un symptôme de difficultés. Les difficultés de l'entreprise à gérer les questions d'inaptitude sont donc à repenser non comme un handicap individuel, mais comme des « handicaps de situation » du fait de l'interrelation entre les situations critiques et la fragilité des modes de régulation des activités, notamment des régulations collectives.

Cette recherche contribue à faire évoluer le modèle de l'activité de service pas seulement du côté de la coproduction et de la coopération avec le client, mais aussi vers l'évitement du conflit avec les clients en prenant en compte les modalités de mise en œuvre des régulations collectives. Il s'agit de donner une place à l'activité de travail du point de vue de la résolution de conflits plutôt que de chercher des critères de rationalisation du travail. La catégorisation des transactions selon la spécificité des clients est certes intéressante, mais elle n'est pas suffisante pour aborder les conditions de travail et l'efficacité des agents dans le secteur des relations de service pour une organisation collective de gestion des contraintes et des perturbations. Cette recherche ouvre la voie à des collaborations entre la sociologie, la psychologie et l'ergonomie pour continuer à explorer le concept des marges de manœuvre et chercher, dans la pluridisciplinarité, une évolution des modèles de l'organisation du travail vers une prise en compte de l'efficacité des agents. Des liens sont aussi à faire avec les sciences de la gestion sur les critères définissant la performance et l'évaluation des compétences.

Bibliographie

Avila Assunção A. *De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective*, Thèse de doctorat en ergonomie, Paris 5^e, École Pratique des Hautes Études, 1998.

Barthe B., Quéinnec Y. " Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie ", *L'année Psychologique*, 4, 1999, 663-686.

Carballeda G. *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu*, Thèse de doctorat en ergonomie, Paris 5^e, CNAM, 1997.

Clot Y. *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 1999.

Clot Y. " La fonction psychologique du collectif ", in Weill-Fassina, A., Hakim Benchekroun, T., 2000, *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse. Éditions Octarès, 2000, p. 272-286.

Cru D. *Règles de métier. Langue de métier*, Diplôme en ergonomie, Paris, École Pratique des Hautes Études, 1995.

Cru D. " Frottement et jeu entre générations au travail ", Actes du séminaire EPHE-CREAPT. *Vieillir au*

travail, connaître, apprendre, Paris, CREAPT, 1997. p. 73-79.

De la Garza C. *Gestions individuelles et collectives du danger et du risque dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires*, Thèse de doctorat en ergonomie, Paris 5^e, LEPC-EPHE, 1995.

De la Garza C. " Le travail collectif en tant qu'activités de régulation ", *Performances Humaines et Techniques*, 96, 1998, 20-29.

De la Garza C., Weill-Fassina A. " Régulations horizontales et verticales du risque ", in Weill-Fassina, A., Hakim Benchekroun, T., 2000, *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse, Éditions Octarès, 2000. p. 217-234.

De Terssac G. *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992, p. 66-76.

Delgoulet C. *La formation professionnelle des travailleurs vieillissants : composantes motivationnelles et modes d'apprentissage d'une technique de maintenance ferroviaire*, Thèse de doctorat en ergonomie, Toulouse le Mirail, Laboratoire Travail et Cognition, 2000.

Florès J.L., Isnard E. *Étude des situations de travail à forte charge physique des individus vieillissants travaillant aux remontées mécaniques des stations d'hiver*, Rapport pour le ministère de la Recherche et de la Technologie, Lyon I, Université Claude-Bernard, 1992.

Gaudart C. *Transformations de l'activité avec l'âge dans des tâches de montage automobile sur chaîne*, Thèse de doctorat en ergonomie, Paris 5^e, École Pratique des Hautes Études, 1996.

Guyot S., Weill-Fassina A. *L'analyse des mécanismes à l'origine des affranchissements de signaux lors des départs de trains*, Rapport de recherche, Contrat LEPC-EPHE- IMASSA- NEB/SNCF- CEE-ANACT, 1997, 154 p.

Lacombe C. Différentes formes d'activités collectives entre le praticien et l'assistante au cours d'un acte de chirurgie dentaire, Mémoire de DEA en ergonomie, Paris 5^e, EPHE- LEPC, 1992.

Leplat J. 'Collective Activity in Work: Some Lines of Reseach', *Le Travail Humain*, n° 57 (3), 1994, 209-226.

Leplat J. *Regard sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique*, Vendôme, PUF, coll. Le Travail Humain, 1997.

Maggi B. " La régulation du processus d'action de travail ", in Cazamian, P., Hubault, F., Moulin, N. (Éditeurs), *Traité d'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 1996.

Millanvoye M., Colombel J. " Âge et activité des opérateurs dans une entreprise de construction aéronautique ", in Patesson R., *Intervenir par l'ergonomie*, XXXI^e Congrès de la SELF, Bruxelles, 1996.

Paumès D. *Effets modulateurs de l'expérience professionnelle sur l'expression du vieillissement dans des tâches cognitives*, Thèse de psychologie ergonomique, Toulouse, Université Paul-Sabatier, 1990.

Paumès D., Pèlerin C. " Apprendre... Est-ce une aptitude réservée aux jeunes? ", *Formation Emploi*, n° 41, 1993, 43-54.

Prunier S., Poète V. " Les caissières des hypermarchés ", *Santé et Travail*, N° spécial " Paroles de CHSCT", 10-11, 1995, 17-24.

Pueyo V. *Régulation de l'efficience en fonction de l'âge et de l'expérience professionnelle dans la gestion du contrôle qualité de la sidérurgie*, Thèse de doctorat en ergonomie, Paris 5^e, École Pratique des Hautes

Études, 1999.

Reason J. *L'erreur humaine*, Paris, PUF, 1993.

Rogalski J. " Formation aux activités collectives ", *Le Travail humain*, 57, 4, 1994, 367-386.

Savoyant A. *La coordination inter-individuelle dans l'activité de travail*, Thèse de doctorat, Paris, EPHE, Laboratoire de Psychologie du Travail, 1985.

Schmidt K. 'Cooperative Work: A Conceptual Framework', in Rasmussen, J., Brehemer, B., Leplat, J. (Eds), *Distributed Decision Making*, p. 75-111, Chichester: J. Wiley, 1991.

Valot C. *Paradoxes de la confiance dans les systèmes d'aide*, Actes du congrès Ergo'la, Biarritz, octobre 1988.

¹ Cet article porte sur une partie d'un travail de recherche sur les régulations individuelles et collectives des situations critiques dans les activités de service des guichetiers selon leur âge, leur expérience et leur insertion dans l'équipe de travail (Caroly, 2001).

² « La performance » est à mettre en lien avec l'efficacité, i.e. l'atteinte d'un but. « L'efficience » désigne les ressources, les capacités, les stratégies mises en œuvre par l'opérateur pour atteindre le but.

³ Les relations horizontales sont des régulations opératives mises en œuvre par l'équipe de travail pour ajuster les règles au contexte de travail et trouver des moyens de les appliquer. Les relations verticales sont des régulations structurelles de l'encadrement définissant des règles, des procédures et des consignes sur ce qui est attendu.

⁴ Il n'y a pas de synchronisation comme sur une chaîne, par exemple.

⁵ La coaction concerne « des situations dans lesquelles des opérateurs poursuivent des actions différentes sur des objets différents en ayant des buts à court terme différents, mais devant être intégrés à moyen terme dans une activité commune » (Savoyant, 1985).

⁶ L'aide et l'entraide consistent selon les cas, soit « à seconder quelqu'un dans ses fonctions », soit « à exécuter une action ou une opération à sa place » (Avila Assunçao, 1998).

⁷ La collaboration caractérise « une activité collective dans laquelle les opérateurs accomplissent sur un même objet des opérations différentes qui s'articulent les unes aux autres avec un but commun à court ou à moyen terme » (De la Garza, Weill-Fassina, 2000). La coopération caractérise « une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet ou un objet proche visant au même but proximal » (De la Garza, Weill-Fassina, 2000).

⁸ « Le style c'est la manière pour le sujet dont il parvient, par son histoire et l'histoire de son expérience, notamment professionnelle, à jongler avec les genres de façon à faire émerger des créations stylistiques singulières. Le style c'est la distance que le sujet interpose entre lui et le genre... c'est la contribution du sujet au collectif » (Clot, 2000).

⁹ L'autonomie individuelle pourrait se définir comme la construction de ses propres règles pour soi, notamment avec des objectifs de préservation de la santé au sens large. L'autonomie collective pourrait désigner des règles élaborées propres au collectif, visant surtout des objectifs de production.

¹⁰ Reason (1993) aborde cet aspect sous la notion « d'espaces des possibilités » où chemine l'acteur en toute liberté.

¹¹ Selon Maggi (1996), les opérateurs cherchent à affirmer leur prise d' « autonomie » dans un système réglé de l'extérieur (information, moyens donnés par l'encadrement). La « discrétion » désigne un espace d'action discrétionnaire octroyé et imposé par le système où les opérateurs sont obligés de prendre des initiatives.

¹² La cabine est le lieu de réception des paquets, lettres recommandées, objets à valeur déclarée. Le travail consiste à faire le tri de ces différents objets pour les ranger.

¹³ Ce sont des stratégies répondant à plusieurs objectifs et un compromis entre production et efficacité.

¹⁴ Les régulations froides renvoient à une certaine institutionnalisation des règles. Les régulations chaudes concernent la confrontation permanente entre les règles autonomes élaborées par les opérateurs et les règles prescrites et les contraintes qui s'y attachent.

