

Entre continuité de la relation de service et discontinuité des activités : quelles contributions de l'ergonomie ?

Journée Ergoldf

18 octobre 2011

M. Cerf, F. Motté, V. Folcher

La relation de service

20 années d'histoire en ergonomie

- 1991 : Table ronde « fonctions d'accueil, fonctions commerciales) IEA.
- 1992 : N° spécial de la revue Santé et Travail, « l'envers du guichet » ;
- 1994 : « Ergonomie et services », Ergo-Idf (voir Falzon et Lapeyrière, 1998)
- 1998 : N° spécial de la revue Performances humaines et techniques
- 2002 :
 - séminaire de Paris I
 - Revue Réseaux consacrée aux centres d'appels
 - Rapport au ministère de la Recherche (Besucco, Tallard, Tertre (du) et Ughetto)
 - Séminaire sur le conseil et les relations de service (CORSE)
- Et aussi des ouvrages collectifs consacrés à la relation de service (Ulmann et Burger, 1998 ; Fougeyrollas-Schwebel, 2000 ; Hubault, 2002 ; Deroche et Jeannot, 2004, Cerf et Falzon, 2005)

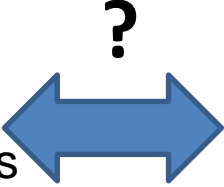
Relation, activité ou situations de service ?

- Relation : Une filiation évidente des travaux avec ceux d'économistes (Gadrey, de Bandt) et de sociologues (interactionnisme Goffmannien)
- 1990 : une centration sur l'agent et sur les moments d'interaction avec le client : l'activité de l'agent
- 2000 : la co-production du service par le client et l'agent (la relation), la diversité des situations de services
- Depuis: Travail collectif ou collectif de travail, client capable : la relation entre continuité et discontinuité (des activités distribuées, une relation dans la durée)

Des acquis ...

- Des dimensions identifiées pour organiser la diversité des situations (nombreux secteurs)
 - les objectifs de la relation
 - le temps (fréquence, rythme, durée) de la relation
 - l'espace de réalisation de l'activité
 - la co-dépendance
 - les prescriptions et les supports techniques.
- Des points clés à prendre en compte dans l'analyse :
 - rôle des interactions et de leurs dynamiques,
 - incertitudes sur l'évolution de la situation et de son rapport à un contexte social et environnemental
- Pour atteindre son but le prestataire réalise des compromis entre 4 pôles
 - entreprise et ses buts et ses moyens,
 - soi
 - collègues et partenaires,
 - bénéficiaire ou public ou client ou usager....

Mais une diversité des demandes et des angles d'analyse

- Santé au travail des agents (TMS, stress et RPS)
 - Transformation des postes de travail, aménagement des locaux (rendre le client actif, protéger l'agent, ...)
 - Transformation des compétences (accroître la polyvalence, développer une nouvelle offre...)
 - Outiller la relation (la coopération, suivi du dossier...)
 - Contribuer à évaluer la qualité du service
- 
- La relation de service comme gestion d'un environnement dynamique (Boucheix)
 - La relation de service comme activité de conception dans un processus structuré à trois niveaux (Falzon et Cerf)
 - La relation de service comme lieu d'apprentissage croisé vu à travers les actes de langage (Mayen et al.)
 - La relation de service comme rencontre entre deux histoires (du client, d'un agencement technico-organisationnel) (Haradji et Motté)

Une rationalisation accrue

Un conseiller au cœur de toutes les évolutions

- Bénéfices attendus
 - Économie d'échelle
 - Standardisation et uniformisation des processus
- Nouvelles formes d'organisation
 - Segmentation accrue des tâches, parcellisation du travail
 - Multiplication des acteurs et des responsabilités
 - Mise à distance entre interlocuteurs, prégnance des outils
- Une continuité de la Relation de service mise à mal
 - Interaction ou "morceau" de traitement
 - Traitement d'une demande, de la vie d'une exploitation agricole, de la guérison d'un patient, etc.
- Le conseiller centralisateur
 - Standardisation de processus face à la diversité des attentes clients
 - Évolutions constantes des offres/outils/segmentations clients, institutions/directives européennes/attentes client, etc.
 - Travail individualisé mais un poids fort de l'organisation

Une augmentation de la productivité et des objectifs rémunérés : un aspect fondamental de l'organisation

- Des indicateurs qui renforcent les tensions et les contradictions
 - Mesure quantitative (donnée "objective") / travail qualitatif (donnée "subjective")
 - Indicateurs plutôt individuels vs traitement collectif avec intervention du client / temporalité
 - Indicateurs sur une interaction / temporalité relation de service
 - Quel reflet de l'activité ou de la satisfaction client ?
- Les indicateurs changent la nature du travail
 - Nouvel équilibre à trouver
 - Agent pris lui-même dans le jeu du calcul de prime

Le client dans une activité de transaction avec le système technico-organisationnel

- Autonome parfois sans le vouloir
 - Self-care qui peut tendre à déporter le travail sur le client
 - Client parfois perdu au vu des différents services à contacter, différents médias à utiliser, différentes informations qui lui sont fournies
- Expert, parfois prescripteur
 - Client mieux renseigné et donc plus exigeant vis-à-vis du conseiller
 - Agent se retrouve à traiter des cas plus "pointus" et/ou à être moins renseigné que le client

Répercussions

- Sur le conseiller
 - Résolution des tensions et contradictions laissée à l'initiative du salarié ou parfois encadrement de proximité : trouver formes d'arrangement et de régulation (Benedetto 2011, Caroly & Weill-Fassin, 2004)
 - Stratégies mises en œuvre pour répondre aux indicateurs de performance
 - Perte du sens au travail (perte de vision globale)
 - Problème de santé au travail (effet cumulatif de plusieurs facteurs)
- Travail collectif « parent pauvre » de ce système
 - Articulation entre « équipes » permet de se passer des informations de fonctionnement mais invisible et parfois rendu impossible par l'organisation
 - Désengagement du management de proximité occupé aux calculs de performance ou réunion de projet / remontée terrain (Datchaharry)

Nécessité d'interroger l'activité humaine dans le Système Technico-Organisationnel

- Modélisation des activités individuelles et collectives pour comprendre les articulations nécessaires et transformer le travail
- Compréhension des différents niveaux de l'organisation (Micro, Meso, Macro)
- Comprendre l'activité et les différents besoins du client
- Penser la plasticité des organisations
- Etc.

Pour instruire l'unité du travail dans les perspectives de transformation et de conception

- A partir d'une connaissance du travail réel, différents plans d'action en conception :
 - Plan de l'organisation
 - Plan des outils
 - Plan des métiers
 - Plan des compétences (spécialisation et polyvalence), reconnaissance et sens du travail
 - Plan de « l'accompagnement du changement »
- De nouvelles demandes adressées à l'ergonomie
 - Systèmes d'information et outils de gestion : quelle représentation de l'organisation y est intégrée? Apporter une connaissance de l'analyse du travail ? (B. Journé)
- Vers un renouvellement de problématiques pour comprendre et pour agir ?

Renouvellement de problématiques ?

Le plan du « comprendre » 1/

- Si le modèle quadripolaire est un acquis car il est fruit de l'évolution des connaissances du travail et de ses mutations ces dernières décennies
- Exige des analyses du travail dont la maille:
 - Englobe les fragmentations organisationnelles, Techniques (artefactuelles)
 - Appréhende les dimensions individuelles et collectives de l'activité même (et surtout) si le travail collectif est souterrain, semble absent....
 - Interroge au plan théorique toutes les dimensions situations de service : techniques, organisationnelles, managériales...
 - Envisage les « collisions » potentielles d'activités, de responsabilités, de sens du travail quand l'organisation propulse « un client capable »...Envisage voire arbitre car :
 - le passage de la co-production de service (agent-client) au client capable : non anodin

Renouvellement de problématiques ?

Le plan du « comprendre » 2/

- Serions nous conduits à « élargir notre unité d'analyse » pour objectiver l'unité du travail inscrit dans une tension entre des critères potentiellement divergents ? :
 - Dynamiques de travail : temps de l'interaction de service et temps de la relation : quelle unité à considérer ?
 - Collectifs : Les rôles, compétences, responsabilités des acteurs de la relation de quand en intégrant un client capable ?
 - Santé : critères d'évaluation de la qualité du service rendu et critères relatifs aux conditions de production du service

Renouvellement de problématiques ? Au plan de l'agir

- Des invitations au travail émanant d'acteurs situés à l'articulation du technique, de l'organisationnel et du commercial (RH, management, marketing....)
- Qui suggèrent l'importance de porter une contribution à la transformation et à la conception de situations d'activités qui vise d'emblée à structurer la conduite de projet :
 - En travaillant la diversité des acteurs impliqués dans la production du service: agents, clients bénéficiaires
 - Pour articuler plus fermement diverses problématiques : compétences attendues, requises et réelles dans la production du service, santé des opérateurs, de travail collectif vs collectif de travail, efficacité organisationnelle et technique...