

Le service continu du gardien d'immeuble

Journée ERGO'IDF

ENTRE CONTINUITÉ DE LA RELATION DE SERVICE
ET DISCONTINUITÉ DES ACTIVITÉS :
QUELLES CONTRIBUTIONS DE L'ERGONOMIE?

Paris, 8 octobre 2011

Pascal Ughetto

Université Paris-Est Marne-la-Vallée, LATTTS

Introduction

La relation de service : des interruptions qui empêchent d'aller au bout de ce que l'on fait, des formes d'organisations qui peuvent obliger à reprendre un travail commencé par un collègue et ne pas voir la fin de son propre travail, etc. → Le problème de l'absence de *continuité du travail*.

... Mais aussi une exposition (plus ou moins) continue à la relation avec le public, exposition qui a ses côtés coûteux. La *continuité de la relation* comme problème.

Revenir aux fondamentaux de l'analyse sociologique autour d'E.C. Hughes

La relation de service, exposition risquée, travail en tension.

E.C. Hughes, R. Gold, F. Davis, H. Becker... : la relation de service, une relation à autrui pleine de petits détails et d'enjeux.

Travailler pour autrui prend place sur des scènes, dans des situations, ordinaires où les relations à autrui regorgent d'enjeux sur la façon dont je suis traité.

Des émotions négatives (notamment le risque d'être méprisé) que les acteurs tentent – selon l'analyse interactionniste – de rationaliser en se construisant de belles théories (rhétoriques professionnelles). Enseignants, médecins, soignants, avocats, etc. : des professions qui produisent du discours noble, avantageux pour soi et le travail. ... Et qui, dans la pratique, surveillent le sale boulot pour mieux l'éviter.

Travailler en relation de service est ainsi nécessairement une pratique tendue, une pratique en tension. Notamment par la préoccupation de l'image qu'on laisse de soi et le contrôle, jamais définitif, qu'on en a.

→ Relation de service = scène risquée. L'exercice du travail devant autrui constitue un enjeu d'efficacité d'autant plus grand qu'il engage l'image alors que les possibilités de se rattraper sont plus faibles ou sont coûteuses.

La relation de service, scène de travail risquée

Continuité et discontinuité de la relation de service entre deux pôles :

- **Efficacité d'un travail** s'accomplissant pour le compte de et devant autrui.
- **Coût de l'action**, très fortement ressenti devant le client en train de juger la performance.

L'exposition au client : occasion de se faire reconnaître et risque de se faire mépriser

Un effet structuré par la relation continue ou éphémère.

- Fred Davis (les chauffeurs de taxis et la *fleeting relationship*) : la réputation du professionnel, sa reconnaissance par le client, se joue en très peu de temps. La recherche des prouesses dans le travail est façonnée par cette contrainte.
- A l'inverse: Raymond Gold (les gardiens d'immeubles) : l'exposition constante – et pesante – aux mêmes clients.
- La relation de service n'est supportable, soutenable, que si l'on n'a pas tout le temps le client « sur le dos ». Tentation de se défaire du client (Becker : les musiciens de jazz).
- La relation de service pose ainsi le problème de l'implication d'une subjectivité dans des intersubjectivités potentiellement constructrices ou au contraire destructrices. → Le double enjeu : *prouver* et *tenir*. Dans une relation éphémère, prouver est rendu compliqué. Dans une relation continue, l'importance de pouvoir se retirer, se soustraire, pour tenir dans la durée.

Continuité, discontinuité : sans doute faut-il un peu des deux

Les arguments en faveur de l'importance ergonomique de la continuité du travail : assumer la relation de service est faisable si on évite de multiplier les circonstances coûteuses (devoir « s'y remettre », « s'y replonger », « retrouver ses idées », après des interruptions qui cassent la concentration, le rassemblement et le traitement d'une information particulière.) Le fractionnement de la relation de service est un fractionnement de l'activité, se payant de pertes d'informations, de pertes de compréhension des événements, des causes et des effets, etc. → **Argument d'efficacité.**

Le fractionnement est dommageable parce qu'il affecte les **coopérations** que la relation de service impose pour son efficacité : coopérations avec le client, coopérations avec les collègues au sein d'une division du travail.

Un exemple dans les organismes HLM : faire de l'accueil et ne pas pouvoir régler les problèmes « directement »

Agent d'accueil: « ... parce que bon, le **gardien** sur le champ, c'est quelque chose que **vous gérez vous-même, directement**. Ça, vous le gérez directement. Je vous parle de **l'accueil**, là. Bon, comme je vous ai dit, **on a les outils, on a les moyens, on a tout, mais on n'a pas de suivi**. ça, je vous parle un petit peu **au niveau de l'équipe**, c'est... Voilà, c'est pas des critiques, mais bon, on a toujours des difficultés avec une personne ou deux. Et après, bah **ça revient sur l'accueil**. "Allo, oui, monsieur, je vous ai appelé hier, vous m'avez dit: oui, je transmets, vous avez pas transmis"... Voilà, bon, c'est... Et moi je vais pas encore, prouver aux locataires tous les jours, en disant: "venez, je vais vous montrer ce que j'ai enregistré". Je vais pas justifier tous les jours, quoi. Après, des fois, avec les collègues, on essaye de s'accrocher, on essaye de répondre. C'est là le cas le plus difficile, pour un accueil, pour quelqu'un qui est à l'accueil, c'est ça.

Q. Il vous manque des informations, parfois?

R. Bien sûr, bien sûr. Vous êtes locataire, ça fait une semaine que vous m'avez fait une réclamation, vous attendez toujours. Moi je l'enregistre, oui, mais j'attends toujours la réponse, de celui qui devait intervenir. Vous, qu'est-ce que vous allez faire, vous allez me relancer. (...) ... Et tout est géré, comme je vous ai dit, par informatique. Mais le problème, c'est quand on n'a pas la réponse. Moi j'ai dit à certains: "répondez par oui ou par non". Mais au moins, on a écouté. Écouté le locataire, on a entendu, on a pris en compte sa réclamation. Qu'est-ce qu'il demande? Un retour. Mais un retour, ça nous coûte quoi, ça nous coûte rien. Je prends mon téléphone: "allo, bonjour, j'ai votre réclamation. Excusez-moi, j'ai pas eu le temps, mais je suis en train de la gérer. Voilà, je vous envoie..." ça vous coûte quoi? ça vous coûte rien. Et ça évite le retour à l'accueil.

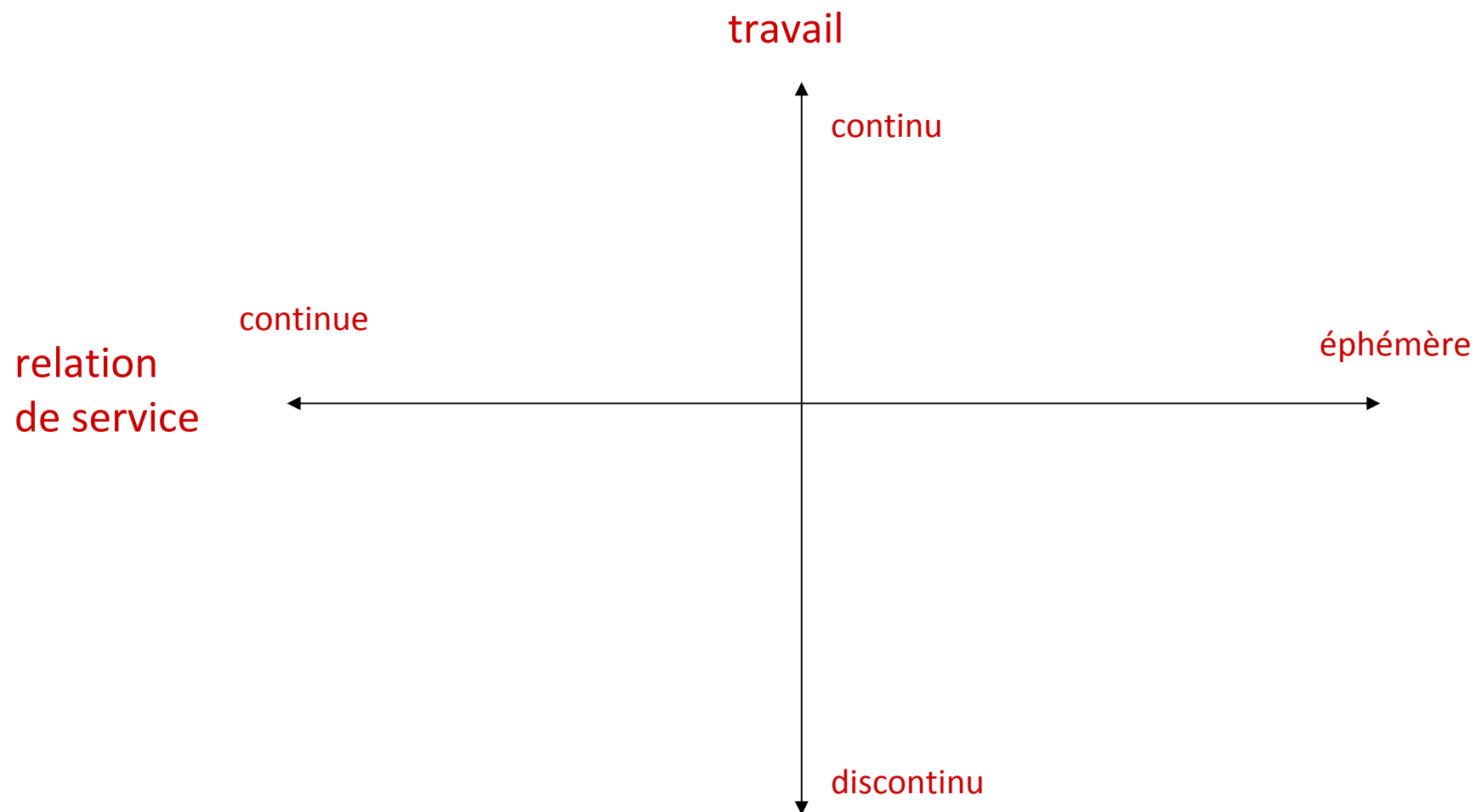
Un enjeu d'organisation

- L'agent d'accueil dans une antenne de l'organisme HLM: une exposition individuelle encore plus grande et plus risquée que celle du gardien...
- Une coopération des collègues de l'agence souvent défailante.
- L'agent d'accueil, pris dans une division du travail → il ne peut pas traiter « directement ».
- L'enjeu d'organiser la solidarité entre le front et le back office.
- Les gardiens d'immeuble, en revanche : une grande autonomie qui demeure → la continuité du travail, une problématique moins prégnante ; mais la continuité de la relation très fortement ressentie.

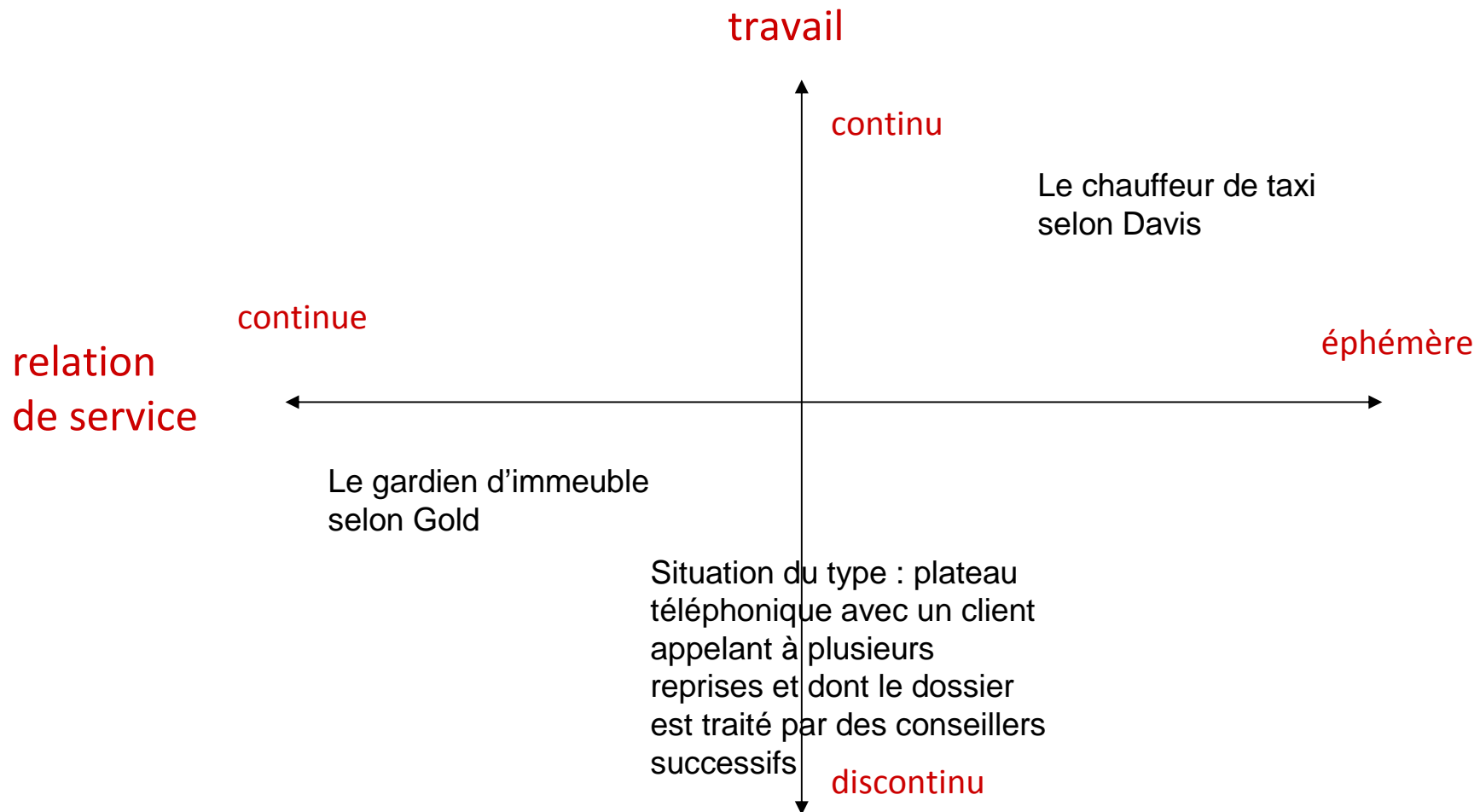
Continuité, discontinuité : sans doute faut-il un peu des deux

Argument de coût : Coût de la continuité de la relation au sens de Gold ; et donc, occasion de se reprendre que constitue la discontinuité. → **Modéliser en tenant de façon symétrique les coûts et avantages de la continuité et de la discontinuité du travail et de la relation.**

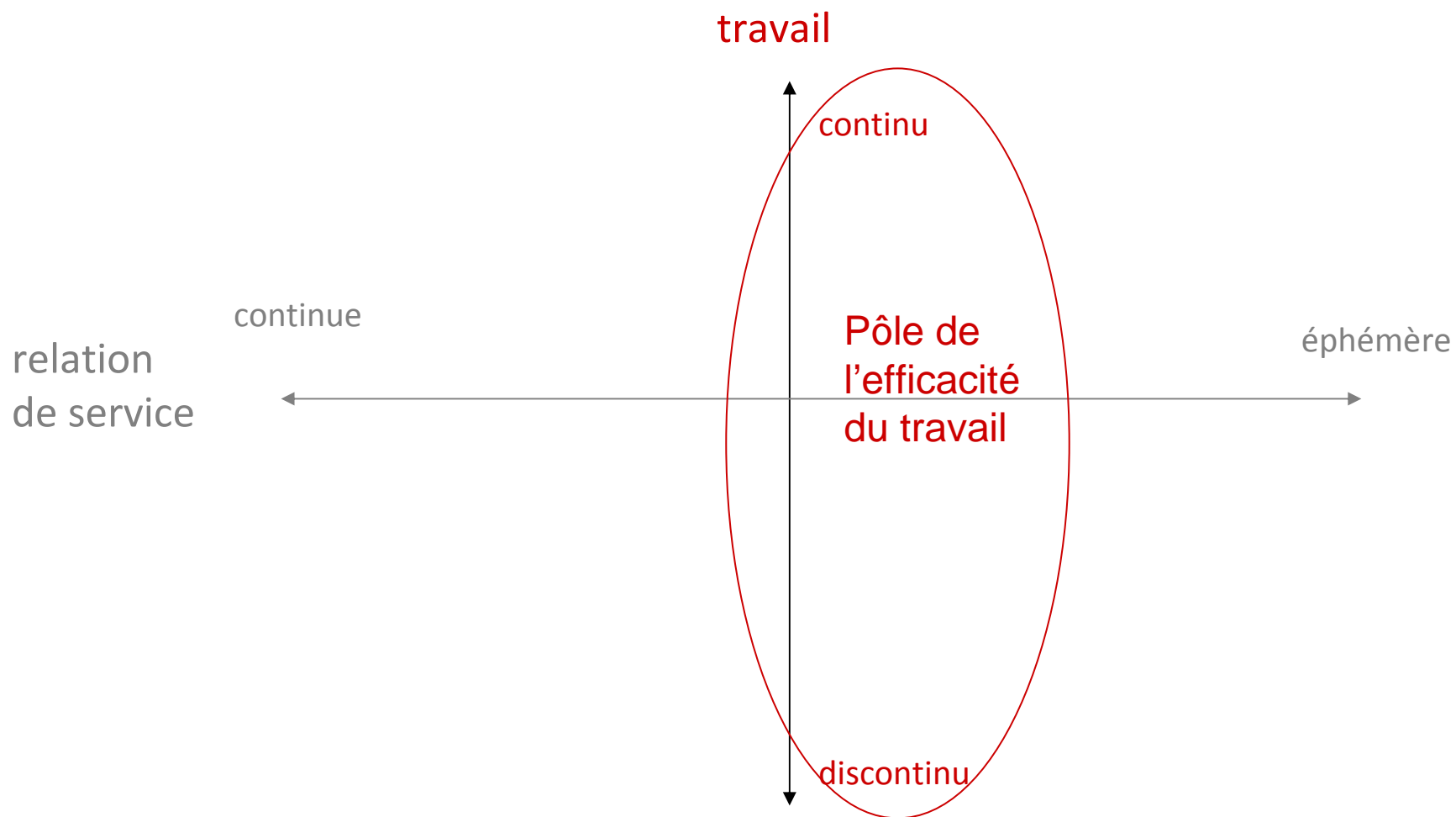
Continuité, discontinuité : sans doute faut-il un peu des deux



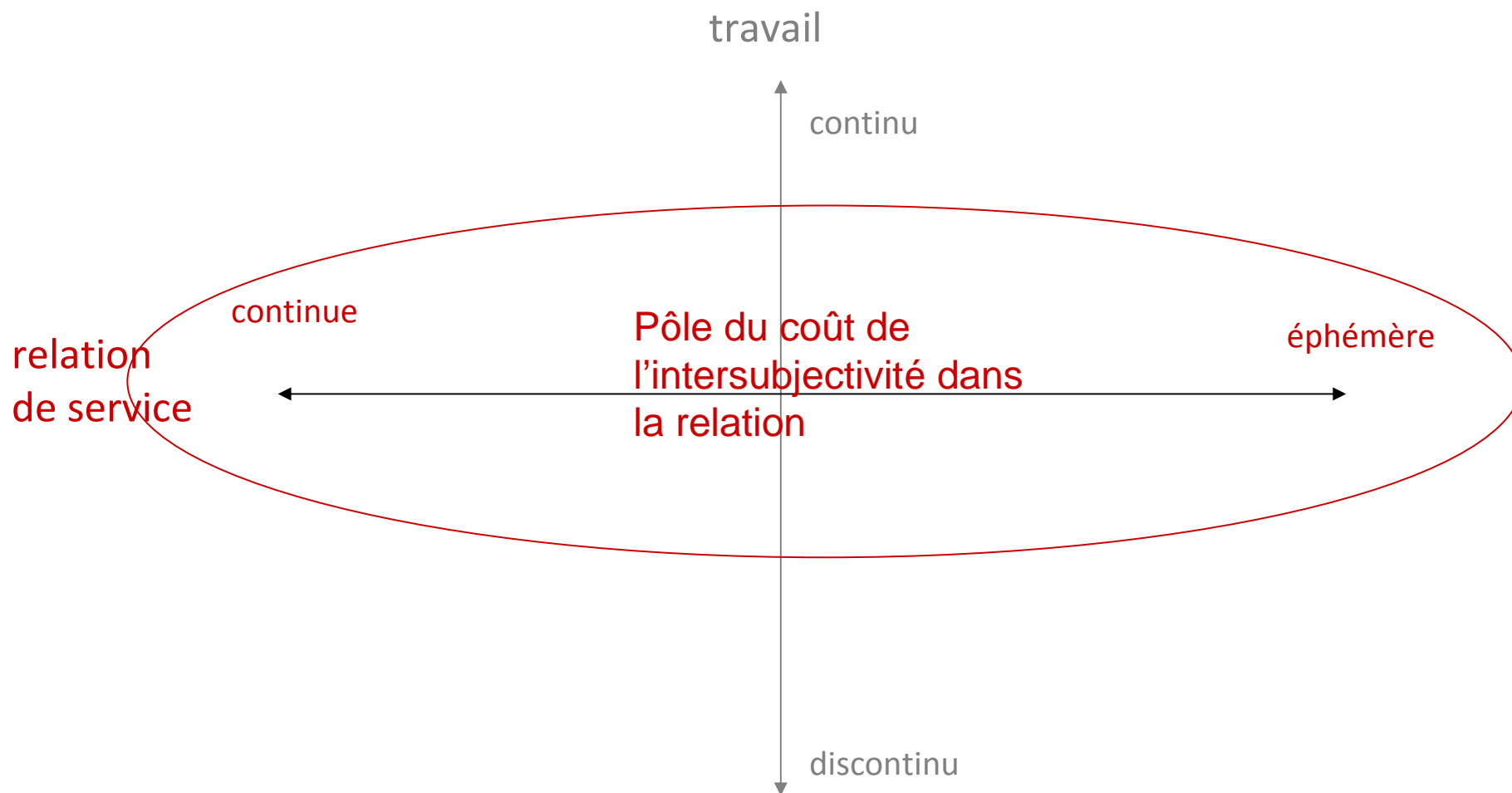
Continuité, discontinuité : sans doute faut-il un peu des deux



Continuité, discontinuité : sans doute faut-il un peu des deux



Continuité, discontinuité : sans doute faut-il un peu des deux



Accorder de l'importance au pôle du coût de l'intersubjectivité : le gardien d'immeuble aux prises avec les locataires

Le « gardien » par rapport au « concierge » : une tentative des bailleurs pour mettre de l'organisation dans la continuité et de la discontinuité de la relation (le « cordon » vs. le planning)... qui n'exclut pas un travail des gardiens pour réguler cette relation.

M. Le Bihan (qui met un grand soin à dire à quel point le contact avec les locataires est, pour lui, positif) : prend la main sur les moments et conditions où il est exposé au public. 5 h le matin : ménage. Reste de la matinée : « communication ». Il a scindé, désencasté, là où d'autres encastrent autant qu'ils peuvent. Il a fonctionnalisé les situations d'interaction.

Mme Mergeault (qui reconnaît presque qu'elle n'aime pas le contact avec le public) : Le respect du planning, impliquant des rencontres avec les locataires, mais en tenant les échanges aux civilités minimales.

Le gardien d'immeuble aux prises avec les locataires

- En fait, deux stratégies face à une exposition aux locataires qui, chez les deux, est ressentie comme un risque [Le Bihan parle trop de la communication pour que ça ne cache pas une crainte à l'égard de l'interaction : stratégie du contrôle].
- La tension entre « tenir une position coûteuse » et l'efficacité, un retravail des finalités et modalités du travail par l'organisation personnelle des *plages* de temps... Qui lui-même ne se fait pas sans retravailler l'idée de ce qui est bien ou pas bien pour les clients, donc de ce qu'ils attendent.

Conclusion

Relation de service et travail :

- Un travail s'exerçant dans une forte division du travail ou en autonomie?
- Un travail qui expose continûment ou pas à la relation de service?
- Un travail qui comprend essentiellement une activité (face au public) ou plusieurs (toutes n'étant pas en face du public)?