

« Bonjour MonsieurMerci, Au revoir » Comment l'étude des communications guichetier-client permet d'analyser l'activité de service pour la transformer ?

Sandrine CAROLY

Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive
Ecole Pratique des Hautes Etudes (EPHE)
Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les populations au Travail
(CREAPT)
41, rue Gay Lussac
75005 Paris

Mots-clés :

activité de service, client, interaction, expérience, collectif de travail, régulations, situation critique.

Résumé :

L'étude de la communication est une donnée essentielle pour l'analyse de l'activité de service. Notre positionnement est de considérer les interactions agent-client en relation avec les conditions de travail et le collectif de travail pour rendre compte des difficultés dans la réalisation de la tâche. L'exemple sur «l'achat de timbres» montre la variété de cette opération dans les bureaux de Poste et la manière dont cette tâche en fonction du contexte et du client peut devenir une situation critique pour le guichetier.

La communication autour de la règle est en lien avec l'expérience et le collectif de travail et nous incite à concevoir des pistes d'action notamment au niveau de l'organisation du travail.

INTRODUCTION

La communication dans les activités de service occupe une place essentielle pour l'ergonome. En effet, elle constitue l'élément principal de l'activité des personnels en contact avec la clientèle, d'où la nécessité de l'observer pour comprendre l'activité de travail et ses difficultés. D'autre part, elle permet de rendre compte des conditions de réalisation de la tâche, d'où la possibilité d'envisager des moyens d'action concernant notamment l'organisation du travail et le collectif.

A partir d'une étude sur les guichetiers, nous chercherons à illustrer la méthodologie à mettre en oeuvre pour l'analyse de l'activité de service et nous apporterons quelques résultats sur les verbalisations et les interactions entre l'agent et son client.

COMMUNICATION ET ACTIVITÉ DE SERVICE

Les nombreuses recherches menées ces dernières années sur les activités de service partagent un point commun, celui de prendre appui sur la communication entre le guichetier et le client pour analyser le travail. Ceci est dû aux caractéristiques propres de la relation de service qui met face à face un usager et un agent, engagés dans une interaction finalisée, pendant une durée aux clôtures nettes.

Du point de vue de l'Ergonomie, l'observation des communications repose sur l'analyse des interactions. Ce que nous entendons par communication ne se réduit pas uniquement à l'activité langagière mais renvoie aussi aux comportements en situation des deux acteurs en présence. Le choix de cette approche interactionniste provient d'une part de la nécessité de considérer le client comme acteur de la relation de service et d'autre part du fait que la relation de service s'inscrit dans un contexte de travail.

La notion de client dans les activités de service est récente. Il s'agit de considérer la personne accueillie non pas comme «l'utilisateur» d'un service mais comme un «client» ayant des attentes vis à vis de l'agent et de son organisation. Dans cette perspective nous nous situons dans le modèle de l'utilisateur comme acteur coopérant à l'action (Falzon, Lapeyrière, 1999). En d'autres termes, il serait plus juste de dire que le guichetier et le client collaborent dans la mesure où ils cherchent l'obtention d'une solution commune, tout en ayant au départ des buts différents.

Ce qui intéresse l'Ergonomie, c'est la manière dont le client intervient dans la prescription, c'est-à-dire la manière dont il va plus ou moins aider ou freiner, par sa communication, le travail du guichetier.

D'autre part, l'interaction est rarement duale, un «entre deux». Il ne s'agit pas seulement d'une simple relation entre le guichetier et son client, mais celle-ci s'inscrit dans un contexte de travail, dans une organisation, dans un collectif de travail. L'interaction se partage entre les membres d'une équipe. Les collègues sont une ressource et en même temps ils opèrent une forme de contrôle (Dartevelle, 1992). Les interactions sont «socialement situées» (Borzeix, 1992), le guichetier est membre d'une organisation.

Dans ce cadre, la communication agent-client renvoie également à la relation avec l'organisation du travail et à l'équipe de travail. Ainsi nous considérons l'activité de service constituée de quatre pôles : le client- l'agent- l'organisation- le collectif de travail. Nous séparons volontairement le collectif de l'organisation du travail car nous faisons l'hypothèse que le collectif de travail peut être aussi source de difficultés pour les agents, au-delà des contraintes du système, dans l'activité de relation de service.

PROBLÉMATIQUE

Notre questionnement est de comprendre comment la communication guichetier-client permet de rendre compte de l'activité de service. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur l'observation de l'activité avec un client dans son contexte, sur la manière dont les verbalisations et les comportements du guichetier et du client sont marqués par la relation aux instruments, à l'espace de travail, aux contraintes temporelles et aux collègues de travail.

Du point de vue méthodologique et épistémologique, observer une activité relationnelle avec un client pose des questions à l'ergonome : quelle place pour le client ? quels outils, quelles méthodes ? quel modèle de l'activité de relations de service ?

Notre hypothèse est que la relation de service reflète un compromis entre soi-client-système-collectif.

Quand l'entreprise de La Poste nous a posé la question de la genèse de l'inaptitude de ses agents, c'est-à-dire des difficultés des guichetiers dans la relation de service avec les clients, nous avons utilisé cette hypothèse pour y répondre. En effet, un conflit n'est pas synonyme d'une difficulté du guichetier dans la gestion du client et ne renvoie donc pas seulement aux capacités individuelles de celui-ci, mais il est relatif à un échec dans la régulation des contraintes de travail.

Aussi notre objectif sera de montrer comment les guichetiers gèrent les communications en fonction de leur expérience (âge, ancienneté) et du collectif de travail (instable, stable), afin de rechercher des pistes d'action pour soutenir les régulations individuelles et collectives.

MÉTHODOLOGIE

Les deux bureaux de la Poste observés

L'étude des guichetiers de la Poste a porté sur la comparaison entre deux bureaux de la Poste, afin de prendre en compte la diversité des contextes de travail. La comparaison des deux lieux sur le plan du collectif de travail, de la clientèle et de l'organisation spatio-temporelle a pour objectif de décrire les difficultés des guichetiers relatives à la réalisation de la tâche.

La population observée est composée de 16 guichetiers, essentiellement des femmes. Nous pouvons remarquer que la question de l'expérience des guichetiers reflète bien le contexte de travail des deux bureaux : dans l'un, en banlieue parisienne, la mobilité est très forte (3 guichetiers âgés non expérimentés) et dans l'autre, en province, la stabilité est élevée (7 guichetiers expérimentés).

Nous considérons que l'on est «âgé» au-delà de 50 ans et «expérimenté» à partir de 2 ans d'ancienneté dans le même bureau.

BUREAU	Banlieue	Province
jeunes non expérimentés	2 guichetiers	2 guichetiers
jeunes expérimentés		3 guichetiers
âgés non expérimentés	3 guichetiers	
âgés expérimentés	2 guichetiers	4 guichetiers

Sur le plan de la clientèle, le bureau en banlieue parisienne est classé en Zone Urbaine Sensible. Il reçoit en majorité une population en situation de grande précarité. En Province, le public est composé pour une partie de personnes âgées et pour l'autre d'une population en situation de précarité.

Au niveau de l'organisation spatiale, les deux bureaux présentent la même configuration pour le hall d'accueil. Le public emprunte un guide file pour accéder aux guichets. Une vitre sépare le guichetier du client et, à l'arrière, il y a le chef d'équipe, le conseiller financier, la comptabilité et la caisse.

Chaque guichetier possède un ordinateur, une imprimante, une sous-caisse, un tampon, des formulaires, une pochette de timbres. Les opérations sont postales, financières et commerciales. Les guichetiers sont polyvalents.

les relevés d'activité

Pour comprendre les difficultés rencontrées par les guichetiers dans leur travail, nous avons réalisé plusieurs observations d'activité (une vingtaine sur un an) avec des entretiens d'autoconfrontation et nous avons eu quelques échanges avec des guichetiers volontaires.

Nos observations portent sur l'interaction entre l'agent et le client, inscrite dans son contexte. Pour cela nous avons noté systématiquement les verbalisations et les comportements en situation des deux acteurs en présence, en relevant le déroulement temporel et la manière dont ces interactions interfèrent avec les tâches, les instruments et les relations de travail (collègues, encadrement). Ce choix méthodologique d'observation repose sur l'hypothèse que l'interaction est déjà un premier niveau pour interroger plus largement l'objet de travail de la relation de service de façon contextualisée.

Nous avons utilisé la méthode papier-crayon avec pour objectif d'éviter trop de biais dans la dynamique d'interactions et d'échanges entre le guichetier et le client. Sans omettre le fait que notre présence a pu avoir une influence sur le comportement ou les attitudes des acteurs, nous avons tenté de rester le plus proche possible de l'activité dans la mesure où cette situation de travail existe lors de la formation en doublure.

Après une phase de pré-observation, nous avons décidé d'observer les jours du paiement des prestations sociales car l'affluence est importante et il s'agit du traitement des populations en situation de précarité.

LA GESTION DU RELATIONNEL, UNE AFFAIRE D'EXPÉRIENCE ET DE COLLECTIF DE TRAVAIL

La relation de service est définie par des règles et des exigences pour le guichetier :

- des scripts de comportements (ex : BRASMA, Bonjour-SVP-Merci-Au revoir)
- des objectifs commerciaux (ex : proposer des enveloppes timbrées quand affranchissement).

Or le guichetier est confronté à un ensemble de perturbations tant du côté du client que du système et ces règles ne tiennent pas vraiment compte de la diversité des situations de

travail. Elles peuvent provoquer parfois des situations critiques pour le guichetier. Notre objectif sera d'étudier comment les guichetiers régulent la communication à propos de la règle en fonction de l'expérience et du collectif de travail.

Nous prendrons l'exemple d'une opération d'achat de timbre pour illustrer ce propos.

Du côté du client :

Le client peut être plus ou moins coopérant dans la réalisation du travail du guichetier : le client à préparer sa demande, il ne comprend pas bien les règles, il est agressif,...

Prenons, un exemple, Le guichetier est jeune expérimenté, en province. Le client est un étranger.

Guichetier : « bonjour Monsieur »

Client : « un timbre »

Guichetier : « 3 francs »

Client : [donne 2 francs]

Guichetier : « 3 francs SVP »

Client : [donne 10 francs]

Guichetier : [donne un timbre de collection et rend la monnaie]

Client : « merci »

La règle «bonjour...merci au revoir» n'est pas appliquée dans son intégralité et le guichetier ne propose pas de produits commerciaux au client. Nous pensons que ces règles ou exigences sont difficilement applicables du fait que le client est non coopérant : il est étranger, il ne connaît pas bien l'argent. On remarque que le guichetier expérimenté utilise la formule de politesse «SVP» au moment précis où le client fait une erreur pouvant entraîner une situation critique pour le guichetier («risque d'erreur de caisse» dans la manipulation de l'argent). La gestion des communications du point de vue relationnel apparaît comme un support à la réalisation technique de la tâche et celle-ci serait fonction de l'expérience du guichetier.

Nous avons observé que les situations critiques étaient plus importantes en banlieue du fait d'une plus grande probabilité d'un comportement illégal du client. Par exemple, à propos des fausses pièces, une guichetière âgée expérimentée dit au client « c'est quoi c'est 10 francs » en touchant la pièce. Le client lui redonne une autre pièce, elle dit « merci ». Ce cas illustre aussi comment les aspects relationnels de la communication permettent de compenser les perturbations du côté du client. Cette gestion de la règle «bonjour...merci au revoir» repose sur un contournement de l'objectif initiale «vendre» par un objectif plus implicite «ne pas faire d'erreur». Elle dépend de l'expérience du guichetier et s'inscrit dans un contexte de travail.

Du côté des contraintes du système :

L'application des règles ne tient pas compte de la diversité des contextes des situations de travail : la file d'attente est grande, l'informatique tombe en panne, il n'y a pas assez d'argent en sous-caisse,...

Prenons un exemple, le guichetier est âgé expérimenté en banlieue. Le client est un Monsieur.

Client : « c'est pour affranchir »

Client : [donne plusieurs enveloppes]

Guichetier : [imprime des étiquettes]

Client : [s'impatiente]

Guichetier : « on ne peut pas aller plus vite que la machine ! »

L'imprimante se bloque au passage d'une étiquette, l'ordinateur a enregistré l'opération.

Guichetier : [met un timbre à la place de l'étiquette]

Guichetier : « vous ne connaissez pas nos enveloppes timbrées ? »

Guichetier : « non ? »

Client : « non merci » (ton agressif)

Client : « un reçu »

Guichetier : [cherche le carnet de reçu]

Guichetier : [écrit à la main le reçu et le donne au client].

Nous voudrions insister sur le fait que c'est la combinaison de plusieurs éléments qui crée une situation de conflit avec le client. En effet, le guichetier fait le choix d'imprimer des étiquettes et il est confronté à plusieurs dysfonctionnements du système : le temps de l'impression, la panne de l'imprimante, la non possibilité de retourner sur l'ordinateur une fois l'opération enregistrée. Il gère ces dysfonctionnements en communiquant au client les contraintes de travail (« on ne peut pas aller plus vite que la machine »). Les formules de politesse disparaissent. Par ailleurs, l'objectif de vente se trouve en conflit ou en contradiction avec la situation de travail : le client est pressé et les instruments de travail dysfonctionnent. D'où l'émergence d'une situation critique pour le guichetier.

A la suite de cette transaction avec le client, le guichetier se fait reprendre par son cadre qui a entendu la conversation avec le client, de façon diffuse. L'encadrement dit « *Il ne faut pas proposer par la négative. C'est comme quand tu vas dans un magasin, le vendeur te dit «vous ne voulez pas...», tu vas répondre non. Il faut donc dire «vous voulez...» et puis dire ce qui est attrayant pour le client. C'est comme ça que tu pourras vendre.* ».

On voit ici que le cadre attribue le conflit avec le client et la non réalisation de l'objectif de vente à une difficulté dans la communication du guichetier alors qu'il s'agit principalement d'une difficulté relative aux conditions de réalisation de la tâche et de l'agressivité du client.

Ce cas nous invite à interroger le degré d'élaboration de l'équipe de travail au sujet de la communication au client et de ses règles.

Côté guichetier, comparaison âge et expérience

Le client peut faire plusieurs demandes au guichetier : une opération de retrait et une opération d'achat de timbres. L'analyse du travail nous amène à montrer comment les guichetiers gèrent plusieurs demandes du client en fonction de l'âge et de l'ancienneté en régulant sur les communications.

- Les jeunes non expérimentés utilisent les formules de politesse pour accueillir et clore la transaction avec le client. Ils font une opération après l'autre.
- Les jeunes expérimentés utilisent davantage les formules de politesse pour compenser les défaillances du côté du client, et du système. Par exemple : « *vous voulez retirer 300 francs et le timbre je le mets dessus ?* », la cliente « *oui* », le guichetier « *merci* ». Ils réalisent une opération globale, c'est-à-dire ils ouvrent un seul lot informatique et font les opérations à la suite. Ils informent le client de cette procédure et le remercient de sa collaboration.
- Les âgés non expérimentés font une opération après l'autre comme les jeunes non expérimentés. Ils utilisent les formules de politesse pour poser le cadre de la relation. Par exemple, une guichetière en entretien nous confie « *Il y a le client qui s'amène, qui se présente.*

Bon il y a le contact «bonjour», «qu'est-ce que vous voulez?». Et tout ça ça s'enchaîne, ça permet de dire autre chose, de le diriger, de lui demander ce qu'il veut, de lui dire comment faire. Ça entraîne d'autres connotations, un contact beaucoup plus élargi ».

• Les âgés expérimentés utilisent les formules de politesse avec certains clients (client poli, client tendu, énervé, client connu...). D'autre part la communication est un support à la réalisation de la tâche. Ils traitent plusieurs demandes en réalisant une opération globale sans pour autant compliquer la procédure aux yeux du client. Par exemple, ils stimulent le client à formuler ces autres demandes par des interpellations « *et après* », « *il n'y a que ça* ». Ils font l'opération d'achat de timbre pendant que l'ordinateur exécute l'opération de retrait : « *pour le timbre vous me donnez 3 francs* », avant même de donner la somme retirée par le client. En entretien, une guichetière nous a expliqué la manière dont elle anticipe plusieurs demandes du client : « *oui parce que je vois, je sais. "C'est quoi c'est 3 frs qui sont préparés là ?", c'est pour un timbre c'est sûr.* » Ou alors je crois que s'il fait un retrait et qu'il a en main un TIP ou quelque chose à payer, je lui demande "Est-ce qu'il veut payer la facture là ! «*. Déjà je sais qu'il ne faut pas que j'annule et que je clôture mon lot parce qu'il y aura une opération à déduire.* »

Cette stratégie repose sur la construction du diagnostic du client pour éviter les difficultés liées aux contraintes du système.

Les jeunes semblent plus proches du règlement prescrit mais avec l'expérience ils le contournent par une utilisation du relationnel dans un but d'efficacité du système.

Les âgés se différencient des jeunes par la façon de dire bonjour et d'aider le client à formuler sa demande. Le contournement des règles avec l'expérience a pour objectif non seulement de réguler les contraintes du système, mais aussi de gérer le comportement du client.

Du côté collectif de travail, comparaison entre deux équipes

Dans le bureau en banlieue, la méthode BRASMA n'a pas été discutée par l'équipe de travail et chacun gère individuellement les difficultés relatives à la mise en oeuvre de cette méthode. Lors d'une séance d'autoconfrontation, deux guichetières âgées, l'une expérimentée et l'autre non, ont pu échanger sur leur stratégie et construire ensemble une métarègle par rapport à l'utilisation de cette méthode.

Extrait d'autoconfrontation

Chercheur : « *et vous avez discuté de ça, sur le fait que chacun a sa méthode.* »

Guichetière âgée expérimentée : « *oui mais non.* »

Guichetière âgée non expérimentée : « *on voit chacun, «bonjour Monsieur», «bonjour Madame».* »

Guichetière âgée expérimentée : « *et puis «merci», «au revoir».* »

Guichetière âgée non expérimentée : « *même on n'a pas le droit de leur dire bonjour quand on les connaît. Il faut leur dire «bonjour Madame», alors qu'on les connaît comme ça. Alors des fois ils sont pas aimables. Alors si on commence à dire «bonjour Madame» à quelqu'un qu'on connaît bien, qui vit sur notre palier, alors bon.* »

Guichetière âgée expérimentée : « *moi je dis «bonjour».* »

Guichetière âgée non expérimentée : « *tu dis «bonjour Monsieur, au revoir» quand tu ne les connais pas.* »

Ceci montre qu'il faut un temps d'échange dans l'équipe à propos des règles et de la diffi-

culté à les appliquer pour arriver à la construction de métarègles permettant d'éviter des situations critiques pour le guichetier.

Dans le bureau en province, la méthode Brasma est reconnue par l'équipe comme difficile à appliquer du fait que la clientèle est constituée essentiellement d'habitues. Le contournement de la règle est donc collectif et on assiste à l'utilisation de formules de politesse dans le but d'entretenir une relation privilégiée avec les clients. Par exemple, les guichetiers disent «bonjour» au client connu qui est dans la file d'attente ou chez le collègue à côté. Cette régulation collective du relationnel permet non seulement d'éviter pour chaque guichetier des situations critiques, mais surtout de soutenir les stratégies relatives à l'expérience. Par exemple, une guichetière âgée expérimentée dit « *bonjour Mme Martin* ». Le diagnostic du client lié à l'expérience peut s'exprimer plus facilement et il devient opératif pour le collectif, dans la mesure où il vise un objectif commun à l'équipe : accueillir le client.

Par ailleurs, la communication entre les collègues durant la transaction avec le client permet de voir la manière dont le collectif de travail régule les contraintes de travail. Par exemple, à propos des déplacements à la caisse pour se réapprovisionner en timbres ou en argent, nous avons observé de la collaboration dans le bureau en province. Par exemple, le guichetier n'a plus les timbres demandés par le client dans sa sous-caisse et demande au collègue de le dépanner. Ceci poursuit un objectif commun : éviter de faire attendre le client. En banlieue, le manque de collectif dans l'équipe des guichetiers ne permet pas cette régulation.

D'un point de vue quantitatif, nous avons analysé 867 transactions guichetier-client. Nous nous sommes intéressés au nombre de prises de paroles de l'agent et à celui du client. Il apparaît en banlieue une absence de différence entre les jeunes et les âgés et entre les expérimentés et les non expérimentés. Par contre en province, les jeunes et les non expérimentés prennent plus la parole que les âgés et les expérimentés. Ceci nous amène à montrer que l'équipe de travail construite en collectif permet la mise en oeuvre des régulations individuelles de la communication avec le client.

Par ailleurs, nos résultats sur les prises de paroles du client nous indiquent que les clients ont un nombre prises de paroles moins élevé avec les âgés et les anciens, quelque soit le bureau étudié. En cela, nous pouvons confirmer que le client régule sa communication en fonction des caractéristiques du guichetiers. Ceci pourrait s'expliquer par une communication des guichetiers âgés et expérimentés visant à diminuer celle du client.

DISCUSSION

A partir de l'étude de la communication guichetier-client, nous pouvons avoir des indicateurs de l'activité de relation de service concernant les conditions de réalisation du travail. En effet, l'exemple sur l'achat de timbre montre combien cette tâche peut être rendue difficile par les comportements du client et surtout par les contraintes de travail.

Nous avons montré l'existence de régulations individuelles des aspects relationnels avec le client. Nous pouvons repérer plusieurs stratégies : utiliser la formule de politesse comme support pour la réalisations de la tâche technique, dire bonjour au client connu, façon de dire bonjour,... Ces stratégies sont dépendantes de l'expérience (construction

d'un diagnostic) et du collectif de travail (construction de métarègles, d'objectifs communs, confiance).

En d'autre terme, nous pensons que l'expérience peut se construire si l'équipe de travail est suffisamment élaborer en collectif de travail pour permettre de soutenir les régulations individuelles. Dans ces conditions, le contournement des règles est une manière de compenser les perturbations du système ou du client. Il n'apparaît plus comme une infraction aux règlement (point de vue individuel) mais comme la mise en visibilité des compétences des guichetiers.

En ce qui concerne la recherche en Ergonomie sur les activités de service, l'étude des communications du côté du client nous montre l'importance de considérer l'utilisateur comme acteur collaborant dans la réalisation de la tâche du guichetier. Il faudrait pouvoir poursuivre l'analyse des régulations du client et de leurs conséquences sur les régulations individuelles et collectives des guichetiers.

COMPRENDRE L'ACTIVITÉ DE SERVICE POUR AGIR

Notre hypothèse que la communication guichetier-client est le reflet d'une recherche d'un compromis entre le guichetier-le client-le système-le collectif de travail permet de décrire l'activité de service, notamment en terme de contournement des règles relatives à des régulations individuelles et collectives. L'étude de ces quatre dimensions de l'activité de service est des éléments sur lesquels l'ergonome peut s'appuyer pour la transformation.

- du côté des régulations du client : il s'agit de trouver des moyens de faciliter leur collaboration dans le travail du guichetier (information et formation des usagers)
- du côté du guichetier : on se demande comment l'analyse des interactions pourrait être un outil pour organiser un retour d'expérience sur des situations difficiles (problèmes avec les clients, dysfonctionnement des équipements,...) afin d'explicitier et de développer les compétences relationnelles. Il s'agit de reconnaître le statut d'autoconstruction des prescriptions.
- du côté de la construction du collectif de travail : nous avons montré l'importance de construire des métarègles pour la mise en oeuvre de régulations individuelles selon l'expérience. Il s'agit de trouver des moyens permettant l'émergence de métarègles. Pour cela, il est nécessaire de créer des équipes stables avec un faible turn-over. La constitution de l'équipe devrait tenir compte d'une diversité de la population des guichetiers en âge et en ancienneté. Par ailleurs, les temps d'échanges et de discussions sur le travail sont nécessaires pour permettre un certain degré d'élaboration de l'équipe pour le travail collectif.
- du côté du système et de l'organisation du travail : nous avons étudié les difficultés relatives aux conditions de réalisation et nous pensons qu'il est nécessaire d'aménager l'utilisabilité du matériel (imprimante, ordinateur, argent,...) pour faciliter la gestion de la relation avec le client. Par ailleurs, on se demande quelle pourrait être l'implication du management dans la réalisation des points précédents (retour d'expérience, régulation du client, construction du collectif de travail). Enfin la prescription des aspects relationnels devrait être plus souple et ne pas faire l'objet de contrôle qualité du guichetier puisque

l'efficacité du guichetier ne se réduit pas seulement à l'interaction avec le client mais à la gestion de la situation de travail dans son ensemble.

CONCLUSION

La communication à propos de la règle est un élément caractéristique de l'expérience des guichetiers et de l'équipe de travail constituée en collectif de travail. Nous voudrions insister sur le fait que chaque situation de service est unique et qu'elle nécessite alors une nouvelle analyse du travail pour en comprendre ses ressources et ses difficultés ainsi que les régulations individuelles et collectives. A partir de l'analyse des communications des guichetiers, nous avons interrogé l'objet de travail de la relation de service et chercher des moyens d'action visant la construction de l'expérience et des compétences.

BIBLIOGRAPHIE

BORZEIX A., 1992, L'évitement ou l'engagement refusé, in *Langage et activités de service*, cahier n°4, journée d'étude Langage et Travail, coordination BORZEIX A., GARDIN B., septembre 1992, pp 1-8.

CAROLY S., SCHELLER L., 1999, Expérience et compétences des guichetiers de La Poste dans leurs rapports à la règle, *Ergonomie et relations santé-travail*, Actes du 34^e congrès de la SELF, Septembre 1999. Caen. 221-229

DARTEVELLE M., 1992, Langage et maintien de l'ordre. in *Langage et activités de service*, cahier n°4, journée d'étude Langage et Travail, coordination BORZEIX A., GARDIN B., septembre 1992, pp 9-25.

FALZON P., LAPEYRIÈRE S., 1998, L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61, 69-90.