



**HAL**  
open science

## Ergonomie et activités de service

Gérard Valléry, S Leduc

► **To cite this version:**

Gérard Valléry, S Leduc. Ergonomie et activités de service. Pathologie professionnelle et de l'environnement, 2014, 10.1016/S1877-7856(14)63009-9 . hal-03660471

**HAL Id: hal-03660471**

**<https://amu.hal.science/hal-03660471>**

Submitted on 16 Sep 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# Ergonomie et activités de service

G. Valléry, S. Leduc

Aix Marseille Univ, LPS, Aix-en-Provence, France

*Historiquement, l'ergonomie s'est focalisée sur le travail instrumental en milieu industriel, et plus spécifiquement en situation de production, avec une préoccupation sur les questions de santé et sécurité. Un ensemble de travaux a également été mené sur la conception de produits destinés au grand public (avec une orientation design ou marketing autour de besoins identifiés) mais aussi à des opérateurs en milieu de travail (orientation polarisée sur les usages adaptés). Les premières interventions ergonomiques dans les situations de service se sont centrées soit sur l'environnement de travail de l'opérateur (postes et espaces physiques), soit sur les conséquences pour la santé liées à des situations de travail difficiles avec l'utilisateur afin d'améliorer les conditions de travail de l'agent. Dans les deux cas, l'étude de la relation de service – en tant que situation de travail – a généralement été minorée. Or, les relations de service se développent à partir d'activités finalisées, construites par l'agent mais aussi et particulièrement coélaborées avec l'utilisateur dans un cadre organisationnel défini. Elles se caractérisent par une séparation difficile (voire impossible) entre le produit et la production, en raison d'une part de l'immatérialité de la prestation et d'autre part des actions « langagières » qui en sont à l'origine, en lien avec l'objet créé ou transformé à l'occasion de la prestation.*

**Mots-clés :** Service ; Opérateur ; Client/utilisateur ; Interaction ; Activité

## 1. Le travail dans le secteur des services Enjeux socioéconomiques

Au 31 décembre 2012, la France comptait 26 millions d'emplois salariés et non salariés. Plus des trois quarts de ces emplois se concentrent dans le secteur des services ou non marchands, appelé aussi « tertiaire ». Le périmètre de ce secteur est de fait défini par complémentarité avec les activités agricoles et industrielles (secteurs primaire et secondaire). Il recouvre un vaste champ d'activités allant du commerce (services marchands) à l'administration publique et à l'économie sociale (services non marchands), en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et aux particuliers, l'éducation, la santé ou l'action sociale ; ces derniers secteurs étant principalement occupés par des femmes (à près de 75 %, source : *L'Observatoire des inégalités*, 2014). Bien que tous les emplois de ce secteur ne relèvent pas du cadre de la relation de service, plus de quatre salariés sur cinq travaillent en relation (directe ou non) avec un tiers non professionnel<sup>[1]</sup>. L'appellation de celui-ci varie selon la nature du service rendu ou de l'institution qui en est à l'origine, notamment. Dans les services publics d'intérêt général, il s'agit plus fréquemment d'un usager, d'un bénéficiaire, d'un allocataire, d'un patient, etc., tandis que dans les services comportant une dimension commerciale, le terme « client » est consacré. Il peut se retrouver dans certaines entreprises publiques dans lesquelles l'État peut exercer directement ou non une influence dominante (La Poste, SNCF, EDF, etc.)<sup>[2]</sup>.

## Caractéristiques générales

Une situation de relation de service est avant tout une situation d'interaction entre deux (ou plusieurs) interlocuteurs : l'un étant le professionnel (l'agent) jouant un rôle d'interface entre l'organisation, et l'autre (le non-professionnel<sup>a</sup>) qui se lie à une structure afin d'obtenir ou réaliser un « service » répondant à son besoin. L'interaction entre ces acteurs repose sur trois composantes de nature :

- technique, associée à la résolution du problème présenté par l'utilisateur/client généralement autour d'une demande (plus ou moins correctement) formulée par ce dernier, mais aussi dans le cadre de situations particulières comme le contrôle qui est opéré par des injonctions de l'agent (la demande est initiée par ce dernier)<sup>b</sup> ;
- contractuelle, relative à l'accord passé entre la structure et le demandeur du service pour satisfaire sa requête ;
- sociale qui traite à la gestion de la relation, notamment au plan de l'échange interpersonnel.

Bien que ces composantes soient caractéristiques de toute situation de relation de service, elles n'ont pas nécessairement la même importance selon la forme des situations. Ainsi, dans le tertiaire relationnel « faiblement qualifié » – qui rassemble notamment les services de proximité et d'aide aux personnes – la composante sociale y est prédominante, requérant par là même des compétences essentiellement sociales, voire socioaffectives, faisant l'objet d'une trop faible reconnaissance<sup>[3]</sup>. A contrario, dans le tertiaire relationnel « très qualifié » – qui se rencontre dans les secteurs médicaux, du conseil et de la vente aux entreprises ou aux particuliers – les trois composantes sont prépondérantes. Il s'agit, pour les agents, d'articuler des savoirs et savoir-faire multiples au sein d'une composante relationnelle primordiale dans la réalisation du service et des prestations associées, souvent encadrée de moyens technologiques. Enfin, dans le tertiaire relationnel « standardisé » qui renvoie à des tâches partiellement ou totalement uniformisées – se présentant sous la forme d'offres prédéfinies telles qu'elles existent dans les secteurs de la banque, de l'assurance ou des transports – la composante relationnelle est plus ou moins réduite dans le processus de traitement. D'ailleurs, la mise en place de prestations en self-service<sup>[4,5]</sup> où les usagers/clients deviennent des acteurs directs de la production s'inscrit dans ce contexte grâce au déploiement de bornes interactives, de serveurs vocaux interactifs, de services à distance via Internet. Dans ces situations, la relation interhumaine se limite bien souvent à des échanges de salutations et tend même à disparaître.

Dans les faits, ce sont le plus souvent des situations « mixtes » qui sont observées, associant des activités codifiées de traitement d'informations et des contacts directs avec des usagers/clients. Il existe donc des différences et des complémentarités entre ces catégories. Toutefois, précisons que toute forme de relation de service est caractérisée par l'existence (en présence ou non) de l'utilisateur/client en tant que participant par l'expression d'une demande ou d'un besoin, voire par une contribution effective à sa satisfaction ou résolution du service à l'aide de ressources dont il dispose ; il devient alors coproducteur du service en codéfinissant la prestation attendue et rendue. En cela, la relation de service s'inscrit dans une dynamique progressive d'échanges entre partenaires qui sont amenés à coopérer peu ou prou tout au long de la réalisation de la prestation.

Comme il est rappelé précédemment, les services en forte expansion sont presque tous des « services relationnels » incarnés par des interactions essentiellement verbales et des contacts directs ou médiatisés, brefs ou intenses entre producteurs et consommateurs (du service) ; la compétence sociale occupe alors une place prédominante. Néanmoins, le travail de l'agent ne se résume pas à des séquences de communication, il recouvre d'autres aspects comme des tâches administratives, de gestion, coordination, etc., qui souvent viennent en appui ou en complément des interactions afin de traduire une demande singulière dans une offre plus générale. Par ailleurs, en étant à l'interface de la structure et des demandeurs, l'agent est dans une situation de surinvestissement, le conduisant dans certains cas à devoir prendre position. Les outils de travail, notamment l'informatique, ne sont pas alors nécessairement une source de simplification du travail par leur impact sur l'organisation de la relation, en la structurant selon une logique qui n'est pas celle de l'interaction sociale.

## Point fort

« Self-service: le travail du client »: depuis une trentaine d'années, il est possible d'observer un mouvement profond dans les services quant à la mobilisation des clients. En effet, ces derniers sont mis au travail <sup>[4]</sup> et coproduisent les services, que ce soit pour porter leur plateau dans la restauration, faire le plein d'essence ou procéder à la numérisation des articles via les caisses automatiques de la grande distribution.

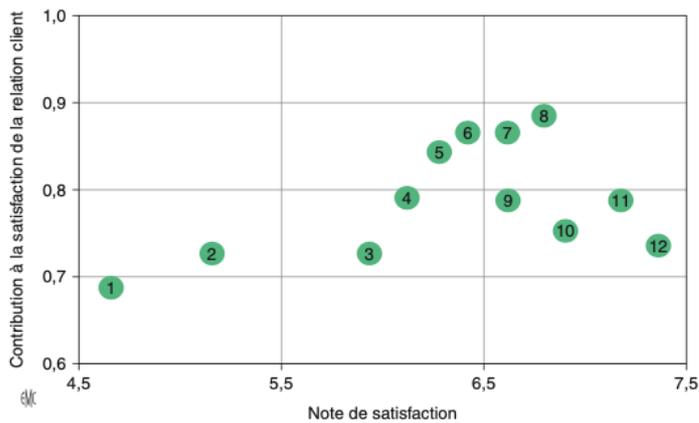
Ce travail gratuit constitue une source indéniable de gains de productivité tout en réduisant le périmètre de travail des salariés qui se voient alors essentiellement confier des tâches de contrôle ou d'assistance.

Les organisations de travail définissent des règles et des protocoles qui vont jusqu'à structurer les comportements des clients selon des normes précises quant à la façon de présenter leur demande et les ressources qu'ils doivent détenir pour qu'une réponse leur soit donnée. Avec l'avènement du self-service, c'est la disparition du service personnalisé qui s'amorce. Les salariés deviennent alors des opérateurs de service; rôle qui renforce leur capacité d'exécution productive au détriment d'une prise d'initiative donnant sens à ce qu'ils font dans leur travail <sup>[5]</sup>.

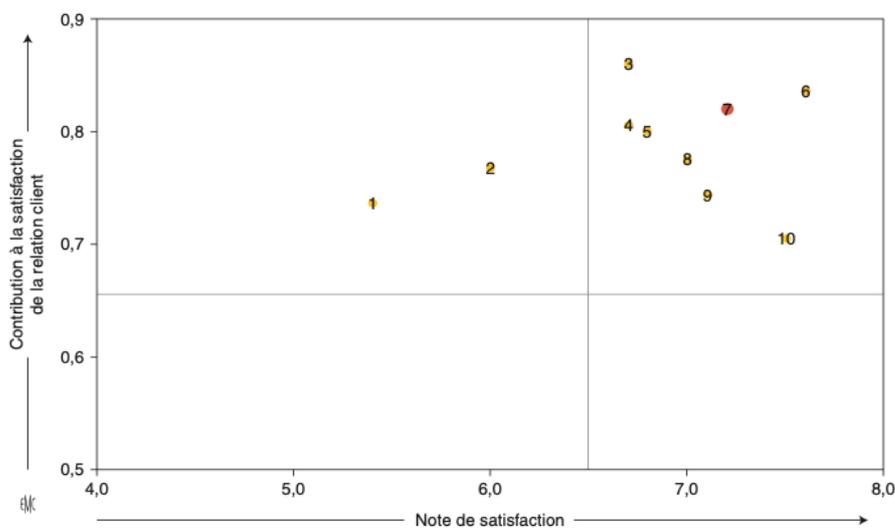
## Diversités et spécificités

Les conditions de travail sont diverses dans le secteur des services en raison de la variété des situations de travail pour répondre aux exigences des clients et des modes de production associés (développement de nouveaux marchés, produits, réduction des coûts, etc.). Depuis le début des années 1990, les contraintes et pénibilités physiques se sont développées à tel point qu'en 2011 près d'un salarié sur deux dans le commerce ou les transports en est affecté<sup>[4]</sup>. À titre d'exemple, la position debout ou le piétinement plus de 20 heures par semaine concerne près d'un salarié sur trois. Ce sont surtout les personnels hospitaliers qui sont touchés chez les femmes (près d'une femme sur deux), tandis que chez les hommes ce sont essentiellement les agents techniques de la fonction publique territoriale (plus d'un homme sur trois).

Au plan de l'organisation du travail, celle-ci apparaît très variable, voire déstructurée. Ainsi, il apparaît un déplacement et un dépassement des temps de travail qui trouve son origine dans la présence de la relation clientèle, porteuse d'exigences en matière de disponibilité des agents mais aussi d'imprévisibilité quant à l'expression des demandes, entraînant des difficultés pour planifier le travail. Concernant la dimension collective du travail, celle-ci semble se réduire, laissant penser que les activités de service sont individuelles et peuvent se gérer isolément dans un rapport « clos » de type « agent-client » fortement structuré et guidé par des technologies avancées (couplage téléphonie/informatique en centres de relations clientèles). Ici, se joue la question du sens de l'activité (de service) produite dans un champ de contraintes qui génèrent pénibilité psychique et stress<sup>[6]</sup>. Enfin, la relation à l'utilisateur ou au client apparaît déterminante à plus d'un titre dans le travail des agents, et notamment pour maîtriser son déroulement, son rythme, voire être confronté à des situations de tensions interpersonnelles (Fig. 1, 2).



**Figure 1.** Exigences de satisfaction des clients dans le secteur de l'automobile. 1. Façon dont on récompense votre fidélité; 2. promotions/avantages; 3. information; 4. façon de communiquer; 5. la prise en compte de votre intérêt en tant que client; 6. personnalisation des services et des conseils; 7. réactivité à vos demandes; 8. le service client; 9. conseils avant/après l'achat; 10. clarté des contrats; 11. qualité et professionnalisme du personnel; 12. facilité à entrer en contact.



**Figure 2.** Exigences de satisfaction des clients dans le secteur bancaire. 1. La façon dont on récompense votre fidélité; 2. les offres promotionnelles, les avantages; 3. la prise en compte de votre intérêt en tant que client; 4. les conseils avant ou après l'achat; 5. la personnalisation des services et des conseils; 6. la qualité et le professionnalisme du personnel; 7. le service client; 8. réactivité à vos demandes spécifiques; 9. façon de communiquer; 10. facilité à entrer en contact.

## De l'usager au client

Sociologues et économistes ont largement participé à la réhabilitation des services en développant un véritable champ de recherche qui prend ses sources dans le courant de la sociologie interactionniste<sup>[7]</sup> tout en partageant des notions communes. Ainsi, la notion de coproduction a permis de différencier les logiques de production des services de celles du secteur industriel autour du rôle actif de l'usager/client dans le processus de service<sup>[6]</sup>. Sa place et sa participation active sont apparues évidentes dans la définition, la production et la diffusion du service, même si elles sont variables selon la nature du service mais aussi la maîtrise que l'usager/client a de son besoin, de sa demande.

Dans ce contexte, la notion de « client » répond à deux logiques essentielles :

- le client représente une valeur stratégique pour l'entreprise autour d'une recherche d'adéquation entre la demande et l'offre pour améliorer sa satisfaction et l'efficacité du service. Les analyses marketing s'intéressent moins aux contenus et formes des interactions de service qu'aux rôles des agents en contact (direct ou non) et aux modes de production associés, au regard des attentes du client (et aux objectifs de production). Le but est de pouvoir définir des situations d'échanges et de traitement, les plus standardisées et contrôlables possibles, en vue de produire les effets recherchés. Cette vision instrumentale du service, incluant de plus en plus des technologies avancées, laisse de côté l'essentiel : « la prise en compte des actions réciproques installées dans la relation qui fonde le service et ses conditions de production, au moins dans ses moments forts ». L'exemple du développement des formes multiples de « gestion relation client multimédia » (GRCM) opérationnalise ce lien à travers la capitalisation et l'exploitation des connaissances sur les clients ainsi que par la mise en place de solutions technicoorganisationnelles adéquates, comme c'est par exemple le cas dans les centres d'appels<sup>[8,9]</sup>;

- le client constitue une ressource externe dans l'approche du travail de l'agent en contact avec un public. La notion de coproduction, caractérisant les relations de service, donne un nouveau statut de « participant » et de coproducteur au client qui est conduit à agir conjointement avec l'agent pour produire un service. Gadrey<sup>[10]</sup> envisage les relations de service « en tant que relations sociales interactives dans lesquelles des acteurs sociaux agissent les uns vis-à-vis des autres, ou les uns sur les comportements des autres... ». La participation du client peut fort bien, de son côté, revêtir un caractère purement opérationnel, parfois totalement impersonnel ». À l'opposé, le rôle du client peut devenir incontournable pour la réalisation de la prestation, nettement visible quand il est absent dans la réalisation de certaines tâches ou lorsqu'il s'inscrit dans une forme de codépendance avec l'agent, comme au sein d'activités de service à la personne ; l'opérateur ne pouvant pas ou plus travailler.

L'action participative du client dans le traitement des activités de service peut recouvrir, y compris dans les situations d'interactions directes, des formes multiples, plus ou moins engageantes selon la nature du service rendu et le mode de division des tâches. Elle n'est pas non plus toujours cohérente et stable au cours d'une relation, selon les moments de la rencontre et les contenus de la transaction. Par

exemple, plusieurs recherches menées auprès d'organismes publics montrent comment les usagers peuvent être aussi bien actifs, voire revendicatifs, vis-à-vis de leurs droits et être parfois passifs voire totalement dépendants de procédures et règles complexes attribuées aux savoirs des agents ainsi que des institutions<sup>[11]</sup>.

La mise en évidence de ces pratiques de participation active des clients a eu des apports essentiels vis-à-vis du travail des agents. D'une part, elle a permis de (re)valoriser ces activités de contacts (directes, indirectes, médiatisées ou non) en montrant qu'elles recouvrent un processus interactif complexe qui repose en particulier sur des conduites sociales et cognitives d'engagements des uns et des autres. D'autre part, elle a servi à développer de nouvelles modalités d'analyses des situations en précisant les contenus des transactions finalisées entre protagonistes. Des questions sont apparues concernant le travail, comme celles des compétences mobilisées dans «la dynamique relationnelle» ou celles de l'organisation du travail sur les modalités de distribution et de partage des tâches. Elles se sont inscrites dans une double perspective de recherche sur les interactions de service en tant que problématiques d'étude et cadres d'amélioration des systèmes productifs. In fine, la relation de service pose des questionnements à la fois étroits et larges, appartenant au travail et à son organisation autour des interactions entre protagonistes (dimensions « micro ») et qui s'ouvrent vers des problématiques plus étendues touchant à l'entreprise, son environnement économique et social, voire ses implications sociétales (dimensions « macro »). Il existe une sorte de relation systémique entre la situation d'interaction « agent-client » et son environnement, au sens où comprendre ce que met en jeu la relation de service (à travers l'activité située des protagonistes) (Fig. 3), c'est comprendre le fonctionnement de l'entreprise et l'environnement dans lequel elle s'insère (l'inverse est aussi vrai).

## Point fort

- Croissance des exigences, croissance de la qualité de service dans les secteurs de l'automobile et de la banque : parmi dix critères relationnels (La Poste/CSA, 2008), le service client est systématiquement l'un des facteurs qui contribue le plus à la satisfaction client. Dans le secteur de l'automobile, s'y ajoutent la qualité et le professionnalisme du personnel (Fig. 1). C'est également le cas dans le secteur bancaire mais avec en plus une attente forte en matière de réactivité à des demandes spécifiques (Fig. 2). Quant aux reproches adressés à ces deux secteurs d'activité, ils sont similaires: les clients se disent insatisfaits des récompenses reçues au regard de leur fidélité, des informations communiquées en matière d'offres promotionnelles et d'avantages et, enfin, de prise en compte de leur intérêt.
- En conclusion, alors que ces secteurs paraissent très différents quant à la nature des prestations rendues, les attentes et perceptions des clients sont très proches.

## Point fort

Des exigences de qualité pour les usagers et les clients : l'enjeu de la qualité de service est tout autant présent dans les administrations publiques que dans les entreprises privées. Certaines modalités de la relation de service sont communes à l'ensemble de ces organisations, malgré leurs caractéristiques de fonctionnement spécifiques et leurs finalités propres. En l'occurrence, la recherche d'amélioration des logiques d'efficacité par un développement technico-organisationnel, et un meilleur rapprochement des institutions avec leurs publics, associés à une formalisation accrue de connaissances sur leurs caractéristiques et leurs besoins, se retrouvent dans la plupart des organisations à des degrés différents. Quant aux entreprises industrielles de production de biens, elles sont confrontées à des problématiques semblables en raison du développement de processus de service aussi bien en interne qu'avec les clients externes.

## Point fort

Les composants de la relation de service (Fig. 3 pour une représentation globale des principaux éléments) s'incarnent différemment selon les organisations, les situations concrètes de service et la nature des prestations proposées.

## Approche ergonomique des situations de service

### Quelques rappels historiques

Les conditions historiques et sociales du développement de l'ergonomie expliquent, au moins en partie, que cette dernière se soit constituée initialement dans le champ industriel pour investir ensuite le domaine de la conception de produits. Comme l'écrit de Montmollin<sup>[12]</sup>, dans les services «c'est naturellement, et depuis longtemps, la conduite des véhicules qui vient en premier, suivie de l'ergonomie hospitalière, secteur actuellement très dynamique », ce qui indique un investissement ciblé et finalement assez restreint dans un secteur qui recouvre de larges activités, peu explorées. Pourtant, dans le mouvement francophone fondateur de l'analyse ergonomique du travail des années 1950, les études de Pacaud<sup>[13]</sup> sur les téléphonistes montrent que les activités tertiaires ne sont pas absentes des recherches, marquées à l'époque par une perspective psychologique liée au travail qui ne va pas vraiment persister. Ainsi, au cours des années 1960–1970, dans un contexte de diffusion des méthodes d'analyse ergonomique du travail dans les entreprises, les programmes de recherche, impulsés par la physiologie et la biomécanique, investissent clairement le secteur industriel sur des questions principalement liées aux conditions d'exécution du travail<sup>[14]</sup>. Plus tard, au cours des années 1980, malgré le développement de nouvelles problématiques, les activités de service restent encore assez peu explorées par les ergonomes, hormis dans le secteur hospitalier<sup>[15]</sup>, ainsi que certaines activités à la frontière de l'industrie et dans des domaines plus spécifiques comme les renseignements téléphoniques ou la saisie-chiffrement sur terminal. Finalement, ces études sont centrées sur des activités à forte imprégnation technologique. Il faut attendre la fin des années 1980 et les années 1990 pour que les services soient plus largement investis. Au cours des années 2000, et encore aujourd'hui, le déploiement massif des technologies de l'information et de la communication (TIC), impliquant des transformations significatives des organisations tertiaires, a incité les ergonomes à multiplier diverses investigations dans le domaine de la conception logicielle ou dans le cadre des activités médiatisées et, dans une moindre mesure, en rapport avec des transformations organisationnelles. Inscrits dans les mêmes perspectives, plusieurs travaux orientés en ergonomie de conception émergent dans le champ des relations de service en lien avec la conduite de changement technico-organisationnel en situation professionnelle<sup>[16]</sup> ou, plus récemment, dans le cadre sociodominique, notamment pour agir auprès de personnes fragilisées ou empêchées.

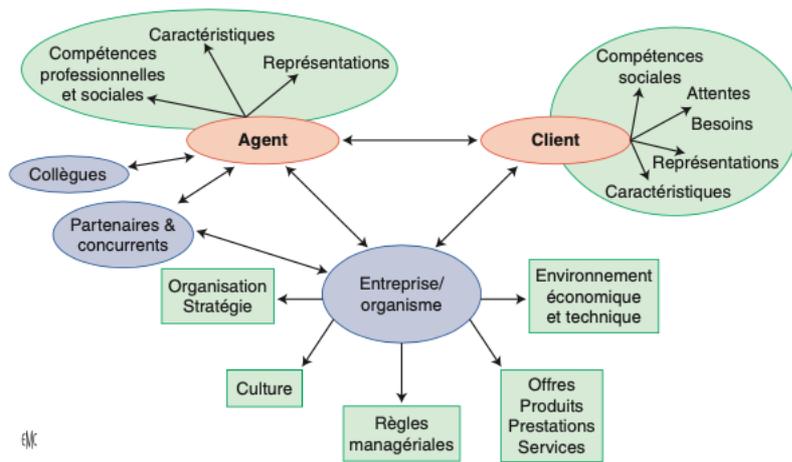


Figure 3. Composants de la relation de service.

## Paradigme d'étude

Les études sur la relation de service prennent leurs sources dans le courant interactionniste dédié à l'analyse des situations de « rencontres sociales » et de « scènes de la vie quotidienne ». L'ensemble des travaux repérés dans l'univers ergonomique montre que les investigations dans ce champ sont récentes et indique que les services ne constituent pas encore un champ de recherche en soi, comme cela a pu être le cas dans le secteur industriel ou comme l'a construit la sociologie en tant que domaine d'étude spécifique. Les services ne sont pas saisis en tant que tels, mais sont essentiellement abordés comme des cadres de recherche, des terrains d'intervention pour approcher des objets du travail ou de l'organisation selon les paradigmes dominants de la discipline (aménagement des espaces et des postes, développement des TIC, résolution de problème, charge de travail ou stress professionnel, etc.). A contrario, les services peuvent être approchés au travers des processus de travail mobilisés ; comme une situation de travail (ou de service) caractérisée par un cadre organisationnel et un contexte social où se composent et se développent individuellement et collectivement des activités singulières. Il s'agit bien, pour nous, d'une situation complexe où se jouent en particulier des compétences multiples au cœur (et au fil) d'interactions (verbales, non verbales, médiatisées ou non) et à partir de modes de coopération entre acteurs mobilisant peu ou prou des ressources, au regard d'objectifs visés et intériorisés par eux-mêmes. Travailler en relation de service, c'est résoudre des problèmes à plusieurs niveaux car il s'agit à la fois de répondre à une demande plus ou moins formalisée au travers d'offres (prestations) peu ou prou complexes, maîtrisées, et de gérer la relation à l'autre dans une situation d'intersubjectivité.

Ainsi, sous l'angle des questions du travail, les activités de service peuvent être étudiées selon deux types d'approches spécifiques ou complémentaires :

- sur un plan plutôt « macro », au niveau des contenus d'emplois et de la gestion des compétences, de l'évaluation des systèmes de production, de la transformation identitaire ou des transformations organisationnelles et managériales ;
- sur un plan plutôt « micro », en matière d'analyse des situations de travail autour des dimensions interactionnelles pour, notamment, étudier les compétences professionnelles engagées et associées aux actions, les formes réelles d'organisation du travail au cours des modes d'exécution du service ou encore la définition des prestations.

## Principaux facteurs

Les situations de service constituent donc un milieu spécifique du travail qui produit des problématiques particulières sur les activités mises en œuvre, et nécessitent à ce titre des approches et des modes d'investigations innovants comme des actions ciblées en termes de transformation des situations.

La littérature ergonomique est structurée autour de notions ou déterminants du travail qui permettent d'approcher l'activité sous certains angles. Elle n'est pas organisée selon une approche par les situations définies en tant que cadres construits donnant corps et sens aux conduites et à leurs déroulements ; situations qui peuvent être traversées et étudiées par des concepts permettant d'objectiver et de formaliser l'action. Ainsi, le concept de « représentation » peut être utilisé à des fins de signification de l'activité comme véritable ressource dépendante –au moins en partie– de la situation qui en irrigue les fondements locaux et dynamiques; les représentations de l'agent et du client sont des déterminants importants du « bon » déroulement des interactions. De même, le « temps » n'est pas qu'une variable quantitative qui marque les rythmes et l'intensité des relations de service tel « un moyen » défini par l'organisation (comme les temps définis entre chaque appel traité en centre d'appels). Il configure les rapports personnels et sociaux dont il dépend aussi et prend des valeurs différentes suivant les situations, en particulier au sein des sphères de contact multifformes avec le client (le client peut être pressé ou non, les temporalités associées aux tâches peuvent être différentes selon les agents, les clients, les événements, etc.). Le temps est ainsi une variable complexe dont le « contrôle » et l'objectivation ne sont pas faciles: il est à la fois un facteur structurant de la relation en la situant dans une certaine trajectoire pour la rendre identifiable et « intériorisable » (« l'historisant »), ainsi qu'un élément soumis à la dynamique de l'interaction. Sans compter que l'explicitation de la valeur du temps est subjective: le client comme l'agent peuvent donner des appréciations différentes d'une même temporalité de relation de service, associée à une activité vécue relative à différents facteurs psychosociaux et situationnels, notamment. La notion de « coproduction du service » est aussi un facteur important dans la relation de service car elle permet de traiter en particulier la question des compétences professionnelles dans leur complexité. Les activités de service requièrent à la fois des compétences techniques et sociales, car il faut rendre le service et en même temps gérer la relation. Dans ce cadre, la connaissance du client se révèle cruciale afin de cerner aisément ses motivations, ses besoins. Une compétence organisationnelle est également requise pour planifier, anticiper, réguler la production du service. Enfin, étudier la relation de service suppose également d'aborder les aspects cognitifs (recherche et comparaison d'informations, résolution de cas, élaboration de diagnostics) et collectifs (en « front-office » ainsi qu'avec le « back-office », en interne ou en externe comme dans le cadre de partenariats). La dimension collective du

travail occupe une place importante ; lorsqu'une discussion tourne mal entre un usager/client et un agent, un autre agent (ou l'encadrement) peut reprendre la relation engagée et apaiser le climat. Grâce à l'usage du rôle respectif de chacun dans le collectif de travail, il est possible de désamorcer des situations difficiles et de limiter des formes de stress.

## Méthodologies

Les données d'observations issues des interactions verbales mais aussi non verbales, relevées au cours du déroulement des échanges entre acteurs de la situation, sont des indicateurs pertinents en ergonomie pour cerner l'activité de travail ainsi que l'ensemble de ses déterminants sociaux et organisationnels dans la construction du service. D'ailleurs, le langage a toujours constitué un élément central dans la démarche ergonomique. Différées ou concomitantes à l'activité observée, les verbalisations saisies auprès des opérateurs participent à la compréhension de leur travail et servent à produire des analyses comme des recommandations sur les situations étudiées. Toutefois, le langage situé prend une signification toute particulière dans les situations de service ; il ne sert pas seulement à repérer le discours sur le travail ou à assister l'analyse de l'activité de l'opérateur, il permet de saisir ce qui se joue en dynamique dans l'interaction entre participants actifs, définie ici au cœur de la construction de l'activité de travail, elle-même en coélaboration.

En référence à plusieurs recherches pluridisciplinaires, centrées sur l'analyse des communications in situ, l'ergonomie cherche à saisir la complexité de l'interaction de service pour comprendre le travail. Ce sont les apports conjugués des sociolinguistes et des ethnographes de la communication qui ont montré l'intérêt d'étudier le langage en situation pour accéder à une compréhension des actions individuelles et collectives. Le langage constitue l'essence même des actions en intervenant à la fois dans la gestion des relations et comme support aux transactions. Plus précisément, « les transactions de service se fondent sur des actes de langage – expliquer un règlement, reconstituer un problème, envisager des solutions, proposer un service, traiter des réclamations – nécessitant des connaissances techniques et des compétences communicationnelles »<sup>[17]</sup>. En cela, l'étude du langage situé se révèle donc incontournable pour étudier les relations de service, comprendre leurs sens et leurs déroulements au regard de l'ensemble des ressources humaines, sociales et organisationnelles mobilisées.

## Point fort

- Des investigations récentes, mais un rôle décisif: depuis seulement quelques années, diverses investigations ergonomiques sont menées essentiellement dans des administrations ou structures publiques plus ou moins proches de l'État (Pôle emploi, commissariats, organismes de sécurité sociale, hôpitaux, chambres d'agriculture, collectivités locales, etc.), dans des entreprises publiques commerciales (SNCF, La Poste, EDF, etc.) ou dans certaines organisations d'assistance et d'aide aux personnes<sup>[12]</sup>. Les entreprises privées à caractère commercial ou industriel sont donc encore peu investies par les ergonomes, alors qu'elles constituent un secteur de développement conséquent, en particulier dans le domaine en plein essor de la gestion de relation client (GRC), largement investi par les opérationnels du marketing. L'ergonomie peut jouer un rôle décisif dans ces évolutions en réintroduisant les questions du travail pour dépasser (et souvent nourrir) les seules dimensions stratégiques des projets, à condition de pouvoir initier des demandes et de se positionner comme véritable acteur du changement<sup>[16]</sup>.

- Ainsi, les interventions ergonomiques réalisées répondent le plus souvent à des questions d'amélioration de la qualité du service rendu. Celles-ci se fondent soit sur l'étude des conditions de travail des agents qui ont en charge l'accueil et la gestion des relations, soit sur le confort de ceux qui sont accueillis, considérés ici comme des éléments spécifiques de l'environnement professionnel. Les demandes sont généralement associées à des difficultés évoquées par les agents (plaintes, tensions avec les publics, etc.), plus rarement à des projets en amont de conception ou d'organisation de la relation de service. Elles sont sous-tendues par des objectifs opérationnels de transformation comme :

- es formes d'installations à prévoir: conception des espaces et des moyens de l'accueil, des postes de travail, des outils et équipements pour le public et le personnel ; gestion des conditions de l'attente ou les modes d'interface avec le public (signalétique, logiciel) ;
- une meilleure définition des situations de travail : en matière d'organisation et de compétences requises afin de faciliter la mise en œuvre du service pour des publics variés, et en particulier aider à la résolution des problèmes d'accueil et de traitement des demandes.

## Réalités du travail dans les relations de service

### Gestion de la charge de travail

La charge de travail est un sujet complexe tant du point de vue conceptuel que méthodologique. À cela s'ajoute, d'une part, l'impact des évolutions des modes de gestion et de production des organisations qui créent de nouvelles situations de charges associées au développement des TIC (Lean, nouveaux processus, etc.) et, d'autre part, des préoccupations récentes dues aux comportements des clients qui génèrent des formes nouvelles de pénibilité (exigences accrues, incivilités, etc.).

L'approche ergonomique s'intéresse généralement aux effets de la charge au plan des contraintes ou des répercussions pour la santé ; elle peut également prendre en compte la question du vécu de l'opérateur. En effet, seul ce dernier est capable de juger de son travail et des exigences auxquelles il doit répondre pour effectuer le « travail réel ». Toutefois, l'analyse de l'activité ne peut se passer de l'étude de la prescription. Celle-ci repose originellement sur le calcul du temps requis comme l'a montré l'organisation scientifique du travail de Taylor. Aujourd'hui, l'accent est plutôt mis sur le résultat du travail, indépendamment du temps requis (dès lors que celui qui est prescrit n'est pas ou peu dépassé). La charge de travail est alors un rapport entre quantité, qualité et temps de travail demandé au travailleur ; elle prend généralement la forme d'une norme de production qui définit les exigences du travail à réaliser par les opérateurs au niveau individuel et collectif. Il peut s'agir d'un nombre de cas à traiter, d'un taux de prise en charge dans un délai imparti, d'un délai moyen de traitement, d'un nombre de cas résolus voire d'un taux de satisfaction des usagers/clients (exemple : charge de travail prescrite des guichetiers,

modalités de contrôle et conséquences pour l'opérateur et le système). Ainsi, la prescription vise plutôt la performance que l'application de modes opératoires; la fixation du contenu précis des tâches est moins d'actualité. Il est surtout attendu de l'opérateur qu'il atteigne les objectifs fixés. Les marges de manœuvre dont disposent les salariés pour faire leur travail ont même tendance à s'accroître; le travail est devenu moins strictement prescrit. Néanmoins, près d'un salarié sur cinq déclare « ne pas pouvoir interrompre momentanément son travail quand il le souhaite »<sup>[1]</sup>. Cette proportion est deux fois supérieure à celle observée dans les secteurs primaires et secondaires. La charge mentale peut aussi tenir à la difficulté du problème à résoudre ou bien à la gestion de la relation sociale, plus ou moins marquée de tensions avec l'utilisateur/client. Ici, la « compétence » technique de l'utilisateur/client et/ou sa disponibilité peuvent dans certains cas impacter la performance de l'opérateur tout en ayant une influence sur le stress perçue.

Dans les faits, il apparaît que selon les situations de travail, et notamment le niveau de qualification des opérateurs, la prescription de la charge est faible ; sa régulation revenant à l'opérateur. Dans certains métiers, la « surcharge » de travail exprimée peut constituer une norme positive qui valorise la mobilisation de l'opérateur et son engagement dans le travail.

Néanmoins, depuis les années 1990, un phénomène d'intensification du travail s'est accentué avec notamment le resserrement des délais ou l'accroissement des rythmes. Au niveau du rythme de travail, les contraintes liées à la demande du public ont augmenté<sup>[1]</sup>. Près de 40 % des agents disent « être obligé[s] de se dépêcher pour faire son travail (toujours, souvent) ». Plus d'un sur deux dit « devoir fréquemment interrompre une tâche pour en faire une autre non prévue », et près d'un sur cinq évoque « ne pas pouvoir interrompre momentanément son travail quand [il] on le souhaite ». Noter que ces proportions sont toujours supérieures à celles observées dans les autres secteurs (agriculture, industrie, construction). Les nouvelles formes d'organisation du travail rendent le travail à la fois plus intéressant et plus exigeant. Elles sollicitent la réactivité des salariés face aux imprévus. Depuis les années 1980 et 1990, les rythmes de travail sont de plus en plus imposés par la demande des clients à satisfaire immédiatement ou dans des délais très courts :

cela concerne plus d'un salarié sur deux, voire près de 70 % des femmes dans le secteur du commerce ou des transports. Il en est de même pour l'interruption fréquente de tâches qui touche près de 60 % des femmes dans ce même secteur. Quand l'organisation du travail impose une forte charge mentale (pression temporelle, travail haché, tâches complexes), sans accorder suffisamment de marges de manœuvre, des risques psychosociaux peuvent se développer<sup>[18]</sup>.

En synthèse, dans les entreprises de service, le caractère intangible de la production – prenant la forme d'une prestation – pose la question de la charge sous un angle nouveau, et ce d'autant plus quand la situation de travail comporte un contact avec un usager/client. Dans ce cas, la charge de travail est d'une part directement liée au flux des usagers/clients et d'autre part comporte une incertitude qualitative sur la nature de la prestation attendue en raison de la singularité des demandes exprimées. Cette incertitude est d'autant plus grande que le service est complexe et peu standardisé ; elle requiert alors chez les opérateurs des stratégies de régulation où les compétences techniques peuvent ne pas suffire. Les compétences sociales constituent alors un recours dans l'activité pour faire face. Il est de plus en plus fréquemment constaté une définition de la charge de travail au travers de la prescription du comportement reposant, par exemple, sur l'utilisation de scripts standardisés comme le SBAM (sourire, bonjour, au revoir, merci), acronyme décrivant les conduites sociales attendues chez l'agent lorsqu'il entre en interaction avec un client.

L'utilisateur/client occupe également une place de plus en plus prépondérante dans la définition de la charge. En effet, il peut négocier la nature du service, les critères de qualité voire le volume de la prestation, mettant alors l'agent dans une situation délicate face aux injonctions de sa hiérarchie qui peuvent ne pas répondre aux attentes de l'utilisateur/client.

Au plan collectif, la régulation de la charge de travail passe par la planification de l'occupation des postes et par la répartition des tâches entre les opérateurs. Ainsi, des erreurs dans l'élaboration des plannings peuvent avoir un effet sur la charge de travail individuelle. Ici, l'encadrement intermédiaire va jouer un rôle non négligeable en gérant les aléas voire en effectuant des tâches dévolues à ses subordonnés.

## Maîtrise des émotions

Les salariés se trouvent de plus en plus souvent au contact direct du public ou de la clientèle, ce qui occasionne parfois des tensions, voire des agressions. En moyenne, 10 % des salariés du tertiaire disent « vivre en permanence ou régulièrement des situations de tension dans les rapports avec le public ». Ils sont plus de 16 % à avoir été victimes d'au moins une agression verbale de la part du public dans le cadre du travail et moins de 2 % d'une agression physique. Parmi les salariés de la fonction publique, ce sont les personnels hospitaliers qui sont les plus affectés par ce type de risque professionnel. Associées aux horaires atypiques, ces contraintes sont souvent à l'origine des risques psychosociaux.

La position d'interface de l'agent, entre l'entreprise et le public, le met dans une position de surinvestissement – en tant que représentant de l'institution – qui est complétée par une nécessité de prise de position, puisqu'il parle au nom de cette institution. De fait, cette situation de travail comporte donc un risque lié à la conciliation, plus ou moins aisée, des exigences de l'entreprise et de la satisfaction du client. Or, ce n'est pas toujours possible pour l'agent de combiner les exigences de l'entreprise et la satisfaction du client ; cet écart peut alors générer des tensions interpersonnelles, sources de stress chez l'agent. Il peut également y avoir des « conflits de buts » entre l'organisation, le client et l'agent ; entre la rentabilité, le respect des règles et la qualité de service.

Ainsi, les objectifs de production peuvent s'opposer à ceux qui visent la qualité de service (« faire vite et bien »). Face à ces injonctions contradictoires, l'opérateur doit gérer un dilemme entre faire ou ne pas faire ce qui est demandé (par la hiérarchie), souhaitable (pour le client en réponse à son besoin) voire utile à ses yeux (au regard de ce qu'il considère comme étant un travail de qualité). Or, dans une situation de travail marquée par l'intensité de la relation humaine, la pression, le stress ou la désactivation des savoir-faire de prudence sont fréquents, ce qui peut nuire à la qualité/quantité mais aussi à la santé au travers des émotions débordantes ou difficilement maîtrisées<sup>[19]</sup>. La relation de service mobilise le jugement des salariés ainsi que leurs compétences cognitives et relationnelles, souvent bien au-delà de ce qui leur est demandé. À ce propos, les études interactionnistes sur la relation de service ont souligné le rôle des compétences des agents. Celle qui prévaut est relative aux civilités: la compétence « sociale ». La compétence technique, quant à elle, s'illustre dans le travail de « traduction » effectué par l'agent pour réduire l'écart entre les dénominations technico-organisationnelles de l'entreprise et le langage du client.

Par ailleurs, il apparaît que les outils informatiques ne sont pas neutres; les TIC ne simplifient pas nécessairement le travail de service, allant jusqu'à transformer l'organisation de la relation et influencer l'interaction agent-client<sup>[20]</sup>.

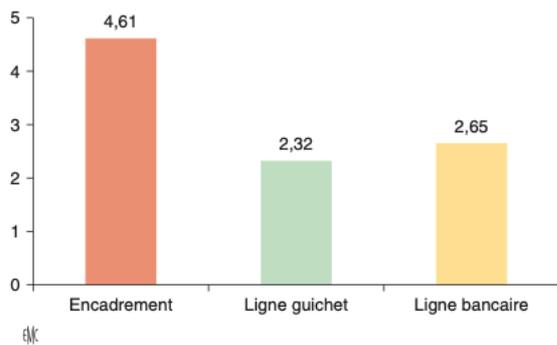
## Point fort

- Charge mentale et physique : l'évaluation de la charge de travail ne se résume pas à une description objective de la situation de travail. Il faut non seulement prendre en compte la situation mais aussi la tâche, les autres composantes de la situation, et notamment les interférences ainsi que les caractéristiques de celui qui réalise la tâche ; c'est l'interaction entre les facteurs externes à l'individu – voire à la tâche – et internes à l'individu. Il y a aussi l'histoire de la relation entre la tâche, l'individu et la situation de travail qui contribue à définir la charge de travail. Il est donc difficile de quantifier objectivement la charge. Le temps est un des facteurs de la charge de travail et plus spécifiquement de la pénibilité lorsqu'il est réduit ou limité pour effectuer une tâche.
- L'évaluation de la charge mentale pose des problèmes méthodologiques. À ce jour, trois types de méthode sont identifiés: mesure de la performance cognitive lors d'épreuves standardisées, mesure de constantes physiologiques et mesure subjective à partir du ressenti des personnes. Aucune de ces mesures ne fournit une bonne approximation de la charge mentale ; il convient donc de les mettre en lien les unes avec les autres.

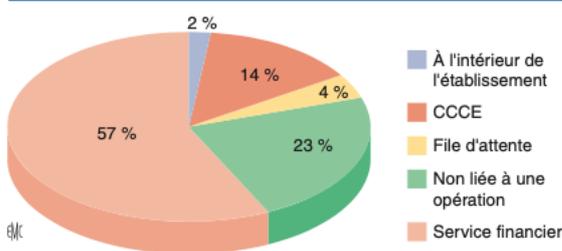
## Violence externe en milieu de travail

La violence verbale, voire physique, est en progression et est particulièrement importante dans les relations de service, du fait en particulier des bouleversements des rapports avec le public: l'agent « qui rendait service » ou « proposait un service » devient « au service du client », ce dernier étant mis au centre des actions des organisations, y compris dans le secteur public (logique du client «roi»). Ainsi, par exemple, en cinq ans, les agressions contre le personnel de santé ont augmenté de plus de 80 % (selon l'Association des médecins urgentistes de France [AMUF]) et plus de 45% des employés de banque et guichetiers déclarent avoir été victimes d'une agression de la part du public<sup>[21]</sup>. Cette montée de la violence au travail est complexe car elle ne repose pas seulement sur une approche ou conception du client/usager mais est relative à des facteurs socioéconomiques qui révèlent les transformations sociétales profondes. Cependant, de fait, les agents sont confrontés quotidiennement à des actes violents qui sont générateurs de souffrance. L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail <sup>[22]</sup> définit la violence comme : «Des insultes ou des menaces ou des agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'entreprise, y compris les clients, qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être.» La violence externe (c'est-à-dire provenant de tiers non professionnels) est un phénomène complexe, dynamique et multidéterminé par la coprésence de plusieurs facteurs <sup>[23]</sup>. Les facteurs les plus fréquemment évoqués sont de quatre ordres :

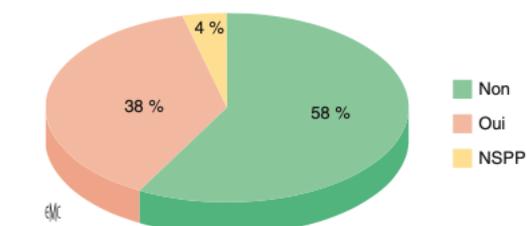
- sociodémographique: ce sont les différentes caractéristiques individuelles qui peuvent être étudiées en vue d'extraire un profil d'agresseur. Les facteurs sociodémographiques constituent des facteurs prédictifs de la violence, cependant comme le soulignent Chappell et Di Martino <sup>[20]</sup>: « identifier des traits psychologiques associés à la violence ne peut permettre de mettre à l'abri des salariés confrontés au quotidien à différents publics avec lesquels ils n'ont eu pas nécessairement de contact préalable et qu'ils ne recroiseront peut-être jamais » ;
  - socioenvironnemental et culturel : un environnement sociétal de plus en plus violent et des tensions sociales exacerbées par la précarisation de la population semblent exposer davantage les agents aux violences externes ;
  - situationnel lié à la nature de l'activité exercée: l'enquête SUMER <sup>[23]</sup> montre que la fréquence des violences externes est supérieure pour les professions en contact avec le public ou manipulant de l'argent ou des objets de valeurs ;
  - organisationnel : l'enquête SUMER <sup>[23]</sup> montre que le risque d'agression augmente de 60% pour les salariés travaillant le samedi, de 44 % lorsque le rythme de travail est imposé par une demande immédiate, de 37 % lorsque le salarié doit se dépêcher souvent ou toujours, de 18 % lorsqu'il doit fréquemment interrompre une tâche pour une autre, de 20% lorsqu'il manque de collègues, de 27 % lorsqu'il manque d'informations ou de moyens.
- Les violences externes s'expriment sous différentes formes :
- les incivilités (Fig. 4 à 6), qui renvoient à un manquement aux convenances et aux normes sociales, de l'ordre de la politesse, de la courtoisie, de la bienséance, du respect d'autrui. Elles n'ont en ce sens aucune valeur juridique ;
  - les agressions verbales qui renvoient à des insultes, des menaces, des remarques dégradantes, dénigrantes ou désobligeantes ;
  - les agressions physiques: bousculades, coups et blessures, de niveau de gravité plus ou moins élevé. Il n'existe pas de proportionnalité entre l'atteinte physique et les conséquences psychologiques de l'acte.



**Figure 4.** Moyenne annuelle des incivilités déclarées par agent et par fonction.



**Figure 5.** Répartition des causes des incivilités déclarées pour les années 2011 et 2012. CCCE : opérations courantes en agence (prestations courrier-colis).



**Figure 6.** Position des agents vis-à-vis du respect de tout ou partie d'une procédure (en pourcentage de réponses). NSPP : ne se prononcent pas.

## Pistes pour améliorer les conditions de travail des relations de service

D'une manière générale, les enjeux organisationnels constituent un élément essentiel pour agir, car l'agent en contact avec l'usager/client a besoin de ressources « externes » (à caractère technique, par exemple) qui relèvent souvent des services dits de « back-office ». Ce dernier est essentiel pour proposer des réponses adéquates. L'organisation est le lieu où s'élabore la réponse collective à la demande du client. C'est aussi le lieu d'apprentissage des pratiques informelles opérantes/efficientes.

Par ailleurs, plus la coréalisation de l'activité prend une place importante, plus le salarié a besoin de marges de manœuvre pour prendre des initiatives permettant la réalisation d'une activité de qualité. Le fait de disposer de marges de manœuvre suffisantes est alors essentiel ; celles-ci peuvent être incarnées par la disponibilité de l'encadrement. L'encadrement de proximité et les directions doivent également avoir la possibilité de débattre des difficultés rencontrées et des règles permettant de gérer la diversité des situations. Il faut un travail collectif, c'est-à-dire une coopération des agents, couplé à un collectif de travail, au sens où il faut trouver une manière de vivre et de fonctionner ensemble, par exemple via le partage de normes et valeurs sur la qualité du travail.

Au-delà, c'est la création de conditions favorables au développement des compétences qui importe car c'est sur celles-ci que l'agent s'appuie pour travailler. La compétence relationnelle est essentielle mais les compétences techniques sont nécessaires. Il faut des connaissances sur le client et le fonctionnement de l'organisation interne.

- Parmi les pistes de préconisation envisageables, il est possible de retenir :
- la formation à la technique (règles, procédures, outils), à la communication, à la gestion des émotions ;
  - la conception d'outils informatiques transparents et faciles à utiliser ;
  - l'articulation des canaux d'interaction ;
  - l'organisation du travail (niveaux de service, adaptation des effectifs en fonction des flux, règles d'affectation des agents, coordination « front/back-office », polyvalence) ;
  - la conception physique des espaces de travail (confidentialité, sécurité, confort) ;
  - l'information du client (étendue de l'offre de services, modalités d'accès, droits requis, etc.) ;
  - les objectifs de production et les indicateurs de pilotage (compromis quantité/qualité, besoins réels/moyens disponibles).

L'ensemble des pistes d'amélioration recherché vise une organisation efficiente et efficace du service rendu (modalités de mise en œuvre et contenu de la prestation) par une meilleure prise en compte du travail réel et de la santé des agents sur le plan physique et psychique.

Le processus de mise en œuvre des solutions passe par une mobilisation active de l'ensemble des acteurs impliqués à divers niveaux de conception et de réalisation du service (directions, représentants du personnel, encadrements, agents, concepteurs, etc.).

## Conclusion

La mondialisation de l'économie, la libéralisation des marchés et les exigences de rentabilité qui en découlent ont placé les entreprises dans une situation de concurrence accrue, les poussant à modifier leur mode d'organisation et à réinventer rapidement leurs stratégies commerciales. Des actions vers l'utilisateur/client se sont alors développées dans les entreprises avec un triple objectif : sa satisfaction, l'anticipation de ses besoins et une proximité plus importante, en termes d'accompagnement, d'assistance, de réactivité et/ou de services personnalisés [16]. La relation de service est ainsi devenue la préoccupation centrale des entreprises, aussi bien publiques que privées, passant d'un « service à rendre aux usagers » à « une relation de service destinée à satisfaire le client ». Désormais, à « l'obligation de moyens » (rendre un service) s'ajoute une « obligation de résultats » (satisfaction client, réactivité, fidélisation de l'utilisateur/client, performance économique) ; ce qui n'est pas sans conséquences sur l'agent. Selon Bobillier-Chaumon et al. [16] « cette reconfiguration du rapport au client n'a pas été sans incidence sur l'organisation, sa culture et l'activité des salariés. Elle implique en effet une évolution des modalités et des pratiques de travail, et affecte aussi plus intimement les représentations et les valeurs professionnelles des individus, avec des changements et des remises en cause importantes ».

## Références

- [1] DARES. Au contact avec le public, des conditions de travail particulières. *Premières informations et premières synthèses*, Février 2003;(9).
- [2] Leduc S. Évolution du rapport aux clients et de la définition du travail : l'histoire de l'accueil dans les bureaux de poste. In: de la Burgade E, Roblain O, editors. *La modernisation de La Poste en questions : points de vue de jeunes chercheurs sur le changement à La Poste*. Paris: La Dispute; 2006.
- Valléry G, Leduc S. Analyse des emplois de services à destination des personnes âgées : compétences sociales et identité professionnelle des aides à domicile. *Gerontol Soc* 2010;**135**:213–37.
- [4] Tiffon G. *La mise au travail des clients*. Paris: Economica; 2013.
- [5] Bernard S. Travailler « à l'insu » des clients. Défaut de reconnaissance en caisses automatiques. *Travailler* 2013;(29).
- [6] Cerf M, Falzon P. *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris: PUF; 2005.
- [7] Goffman E. *Les rites d'interactions*. Paris: Éditions de Minuit; 1974.
- [8] Brown S. *CRM. La gestion de la relation client au travail*. Paris: Pearson-Village Mondial; 2006.
- [9] Lechat N, Delaunay JC. *Les centres d'appels: un secteur en clair obscur*. Paris: L'Harmattan; 2003.
- [10] Gadrey J. Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociol Trav* 1994;(3):381–9.
- [11] Weller JM. La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996). *Sociol Trav* 1998;(3):365–92.
- [12] de Montmollin M. *L'ergonomie*. Paris: La Découverte; 1990.
- [13] Pacaud S. Recherche sur le travail des téléphonistes. Étude psychologique d'un métier. *Trav Hum* 1949;**12**:46–65.
- [14] Wisner A. Itinéraire d'un ergonomiste dans l'histoire de la psychologie contemporaine. In: Clot Y, editor. *Les histoires de la psychologie du travail, approche pluridisciplinaire*. Toulouse: Octarès; 1996. p. 99–111.
- [15] Theureau J. *L'analyse des activités des infirmiers (ères) des unités de soins hospitalières. (Rapport n° 64)*. Paris: Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie du CNAM; 1979.
- [16] Bobillier-Chaumon ME, Dubois M, Retour D. *Relations de services : nouveaux usages, nouveaux usagers*. Bruxelles: Éditions De Boeck; 2010.
- [17] Valléry G, Leduc S. *Les risques psychosociaux*. Paris: PUF; 2012.
- [11] Weller JM. La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996). *Sociol Trav* 1998;(3):365–92.
- [18] Bobillier-Chaumon ME. *Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies dans l'activité : questions et perspectives pour la psychologie du travail. HDR, École doctorale Sciences de l'Homme, du Politique et du Territoire*. Grenoble: Université Pierre Mendès-France; 2013.
- [19] Van De Weerd C. Les contraintes de travail et les stratégies de régulations émotionnelles en centre de relation clientèle. *Trav Hum* 2011;**74**:321–40.
- [20] Moreau S, Guyot S, Langevin V, Van De Weerd C. *Quand travailler expose à un risque d'agression: des incivilités aux agressions physiques*. INRS, Note scientifique et technique 2010;(288).
- [21] Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail. *FACTS : la violence au travail*, 2002 : <http://agency.osha.eu.int>.
- [22] Chappell D, Di Martino V. *La violence au travail*. Genève: International Labour Organisation; 2000.
- [23] SUMER. Enquête de Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels, 2003.

## Pour en savoir plus

- Falzon, P., Lapeyrière, S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur: ergonomie et relations de service. *Le Travail humain*, Vol. 61, pp. 69–90.
- Leduc, S. (2003). L'accueil dans les bureaux de poste. Approche dynamique des compétences et de l'organisation du travail dans les relations de service. Sarrebruck: Éditions universitaires européennes.
- Valléry, G. (2006). L'analyse des relations de service : fondements, réflexions et enjeux. In: G. Valléry, G., Amalberti, R. (2006). *L'analyse du travail en perspectives : influences et évolutions*. Toulouse: Octarès.
- Valléry, G., Boucheix, J.M., Leduc, S. (2005). Analyser les situations de service, questions de méthodes. In: M. Cerf, P. Falzon, editors. *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris: PUF.