

L'activité d'accueil. Orientation courtoise ou activité collaborative de résolution de problème ?

JEAN-MICHEL BOUCHEIX

INTRODUCTION

Qui ne s'est trouvé un jour ou l'autre à l'accueil, avec en tête une idée qu'il pensait claire de ce qu'il attendait et que l'accueillant présent, souriant, disponible allait enfin rendre immédiatement possible, si facilement. Mais bientôt, au cours de l'interaction, que l'on ne croyait pas si longue, la demande formulée s'éclaire : « Ah bon ? Parce que je ne sais que... Ah mais oui ! Mais c'est bien sûr !, Ah bon ! Je n'y avais pas pensé... Mais alors... dans ce cas ! » ; et l'habit du moine disparaît, le sourire n'a plus guère d'importance car il s'agit de résoudre un vrai problème à deux !

Au-delà de cette évocation imaginaire anecdotique de l'accueil, l'objectif de ce chapitre consacré à l'analyse de l'activité d'accueil est issu d'un paradoxe. En effet, l'accueil, ou la fonction d'accueil, sont présents dans nombre de services publics, privés, sociaux, commerciaux, bancaires, touristiques, hospitaliers, régaliens, civiques, etc. avec une diversité très grande. Il s'agit donc d'une activité de service très fréquente, indispensable, et « d'une interface » cruciale pour l'utilisateur ou le client. Pourtant, contrairement à d'autres activités de service comme le

conseil (Cerf, Compagnon, & Falzon, 2000), ou les services d'urgences (Appel 17, police secours, Boucheix, 1991), le Samu (Navarro & Marchand, 1994), les caissières de supermarchés (Prunier & Poète, 1995 ; Rocher, 2000), l'activité dévolue à l'accueil proprement dit n'a fait l'objet que de rares études ou recherches ergonomiques réelles (Pochat & Falzon, 2000 ; Boucheix, 1991). Et quand bien même les activités de services ont suscité un intérêt croissant de l'économie (Gadrey, 1992) et de l'ergonomie (Falzon & Lapeyrière, 1998), l'activité d'accueil a longtemps été « épargnée ». Par ailleurs, les travaux de niveau international concernant ce domaine (anglo-saxons par exemple) restent très rares.

Cet état de fait tient pour une grande part à la représentation sous-évaluée de l'activité réelle de l'accueil, à la fausse idée répandue que l'accueil serait « partout » (le cas de la caissière, par exemple), aux prescriptions contradictoires pour l'opérateur qui en ont résulté et enfin au fait que la tâche d'accueil peut se trouver ajoutée à des fonctions plus larges de régulation (hôtesse, infirmière). Une meilleure connaissance de l'ergonomie des situations d'accueil et de l'activité sociocognitive qui y est déployée permettrait de fournir aux ergonomes des repères pour l'action concernant l'organisation et l'analyse de ces situations. C'est l'objectif du présent chapitre. Trois parties seront successivement développées avant la conclusion qui sera centrée sur les recommandations ergonomiques. La première partie sera consacrée à l'étude des prescriptions de l'accueil puis de la tâche, la seconde sera centrée, à partir des travaux ergonomiques disponibles et de théories de l'interaction, sur l'étude de l'activité sociocognitive collaborative de résolution de problème qui apparaît mise en œuvre par les protagonistes. Enfin, à titre de perspective, et en nous appuyant sur le corpus d'études évoquées dans la seconde partie, nous définirons plus largement l'accueil comme une activité de régulation collaborative entre des « mondes » (régulation des flux, du temps, des représentations, des émotions et de soi-même). Dans la conclusion, nous aborderons le problème de la formation et de l'organisation ergonomique de la situation.

Comment définir et délimiter l'activité d'accueil et d'orientation ? Elle correspond à un ensemble d'activités destinées à orienter un usager ou un client dans un espace concret (bâtiment) et symbolique (organisation ou institution). Souvent confinée dans un espace limité, cette activité suppose des compétences de diagnostic des besoins du client et de catégorisation de sa demande en vue de l'orienter et aussi de le renseigner, mais rarement d'aller plus en avant dans le traitement

de la demande. Elle sert donc à aider le client à identifier l'itinéraire ou la procédure à suivre et s'inscrit à l'interface entre une organisation et un client, dont le problème, pour être résolu, nécessite l'usage de la prestation proposée par l'institution pour laquelle travaille l'agent d'accueil. Cette définition est minimale, nous verrons que l'activité réelle des agents la dépasse souvent.

1. DE LA PRESCRIPTION « CONTRADICTOIRE » À LA TÂCHE REELLE : LA COMPLEXITÉ INSOUÇONNÉE DE LA DEMANDE

1.1. LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS D'ACCUEIL ET LES PRESCRIPTIONS CONTRADICTOIRES

Les services comportant un accueil ou une fonction « d'hôtesse » d'accueil sont extrêmement divers : des services publics, police (Boucheix, 1991), mairie (Pochat & Falzon, 2000), préfecture, hôpital, crèches, services sociaux (Valléry & Bonnefoy, 1997 ; Parriault & Boucheix 1999), contentieux, impôts, ANPE, aux services d'accueil des grands magasins (Pothion-Duret, 1992), ou bancaires, ou des hôtels... les espaces et les fonctions de l'accueil sont aussi différents. Si bien que toute tentative de « typologie » un peu superficielle nous apparaît comme très délicate. Le type d'activité et de fonctions de l'institution ainsi que la nature des demandes qui sont adressées à l'accueillant déterminent en partie le déroulement des interactions et parfois le style. En effet, de ce point de vue, le paiement d'une amende à l'accueil du commissariat, la réclamation dans un grand magasin, la perception d'une prestation, ou la recherche d'aide ne sont guère comparables.

Les activités d'accueil ayant été relativement peu étudiées, il existe encore une méconnaissance sur l'ergonomie de cette tâche qui apparaît pourtant comme le « prototype » de la relation de service. Cette méconnaissance est liée au flou institutionnel de la place de l'accueil entre l'usager (ou client) et un service, qui n'a affaire au client qu'après l'accueil. La prescription est ainsi souvent vague, « en termes de mission » (Pochat & Falzon, 2000) et conduit à des injonctions contradictoires. D'une part, le poste d'accueillant y est présenté comme la

leur identité, remplir le dossier administratif (sécurité sociale) ; effectuer un « pré-diagnostic », téléphoner aux archives, organiser les boxes (urgences), répercuter les informations, se tenir au courant du devenir des patients, etc. » ;

— de même une étude concernant les hôtesse d'accueil d'un grand magasin de sport (Pothion-Duret, 1992) indique trois grands types de fonctions prescrites : l'accueil des clients (consignes, échanges paquets cadeaux, factures, réclamations, etc.), auquel s'ajoutent une fonction de relais interne (courrier, appel de vendeurs, etc.) plus une fonction de contrôle (entrée, sorties, hygiène, vols).

Bref, il n'est pas toujours aisé de décider clairement où s'arrête le travail de l'accueil ; il s'agit d'une fonction « protéiforme ». Il existe des différences selon les institutions. Dans certains cas, l'activité d'orientation est principale, le diagnostic du problème peu élaboré. Dans d'autre cas, ou selon les périodes (soir, nuit), l'accueillant peut donner des réponses autonomes à certaines catégories de problèmes. Dans ce cas, l'usager n'a pas besoin d'aller plus loin que l'accueil. Cela est sur-tout vrai quand l'accueillant est un ancien technicien ou professionnel de terrain de l'organisation concernée.

1.3. LA TÂCHE : VARIABILITÉ DES CONTEXTES ET COMPLEXITÉ DES DEMANDES

Tout d'abord, les situations d'accueil possèdent des caractéristiques communes aux autres types de relation de service, et notamment, selon Falzon et Lapeyrière (1998), l'imprévisibilité : la relative imprévisibilité temporelle des flux, le client pouvant arriver à toute heure, une imprévisibilité qualitative, l'imprévisibilité de la charge de travail et de la « pression externe » et enfin l'imprévisibilité de la charge ou de l'engagement (plus ou moins conscient). Ajoutons en outre l'absence de critères « internes » de « réussite » ou tout simplement de performance et de reconnaissance.

De plus, lorsque l'on se penche sur les études ayant examiné la tâche réelle (Boucheix, 1991 ; Pothion-Duret, 1992 ; Amoros, 1997 ; Pariat & Boucheix, 2000 ; Pochat & Falzon, 2000 ; Valléry & Bonnefoy, 1997 ; Flageul-Caroly, 2001 ; Joseph, 1998 ; Villatte, 1998 ; Weller, 1998), plusieurs facteurs ressortent qui concernent des dimensions de l'activité allant bien au-delà des prescriptions.

Un premier élément concerne les situations et conditions du travail d'accueil. La gestion de flux imprévisibles nécessite une activité de régulation des arrentes pas toujours aisément contrôlable par l'opérateur. De plus, les espaces d'accueil ne sont pas systématiquement organisés pour l'accueil des usagers et leur éventuelle attente. Un deuxième point à mettre en avant est le facteur crucial de la nature de la demande formulée par l'usager. C'est ici qu'apparaît le nécessaire travail de coopération qui sera examiné plus loin. En effet, d'abord quantitativement, certaines demandes sont beaucoup plus fréquentes que d'autres. Ensuite, qualitativement, la complexité des demandes formulées apparaît très variable. À côté de problèmes simples et routiniers tels qu'orienter vers le bon service, donner un imprimé administratif, sont formulés des problèmes beaucoup plus complexes, nécessitant une discussion longue, un diagnostic, un approfondissement des informations et des réels souhaits de la personne accueillie. Par ailleurs, certains problèmes sont atypiques et requièrent de l'opérateur une recherche plus longue, nécessitant des relais. Enfin, certaines demandes ne relèvent pas de la représentation que le professionnel se fait de sa tâche.

Ces distinctions apparaissent clairement dans l'étude déjà mentionnée concernant l'accueil au commissariat de police (Boucheix, 1991). Par exemple, les convocations, demandes de renseignements simples (rue, pharmacie de garde...) déclarations ou plaintes pour vol sont très fréquentes ; les requêtes comme les constats d'accidents, les procès verbaux et amendes, les renseignements juridiques complexes, les cartes grises sont moyennement fréquentes ; les demandes concernant les plaintes pour agression, les différends et problèmes familiaux pouvant être graves sont moins fréquents (et aussi, par exemple, retirer une plainte, présenter des papiers, rechercher un véhicule retrouvé, etc.). Par ailleurs, le traitement d'un problème d'accident, de procès verbal ou d'un problème juridique complexe nécessite un temps et un approfondissement des informations, bref un diagnostic plus long et plus complexe que l'orientation dans le commissariat d'un usager qui se présente avec une convocation précise. Enfin, une partie des demandes concerne des problèmes plutôt techniques (plus ou moins complexes), par exemple prendre une plainte pour vol pour un policier, refaire une carte d'identité à la mairie (Pochat & Falzon, 2000). Une autre partie en revanche possède une composante relationnelle et émotionnelle forte (différend familial, plainte pour agression, situation sociale difficile) nécessitant également une confidentialité peu compatible avec des espaces non individualisés.

Un troisième élément concerne le caractère dynamique de l'interaction d'accueil : de l'ambiguïté de la demande spontanée à la construction interactive de la demande. L'interaction d'accueil est une situation dynamique (Cellier, De Keyser, & Valot, 1996). Dans de très nombreux cas, la demande formulée au départ par l'utilisateur apparaît relativement « ambiguë », soit du fait d'une difficulté de vocabulaire, soit du fait du flou de cette demande pour l'utilisateur lui-même. La demande nécessite pour le moins des précisions, un approfondissement des informations et même assez souvent d'être construite au cours de la dynamique de l'interaction par les deux interlocuteurs. Quelques exemples tirés de l'étude précédemment citée sont présentés ci-dessous dans l'encart n° 1. Ces exemples ne correspondent pas à la demande complète, bien entendu, ni à la totalité de l'interaction. Seuls les premiers énoncés ont été conservés ici, dans le but de mettre en exergue la nécessité d'une dynamique de la construction de la demande par les interlocuteurs et le caractère ambigu des premières formulations qui suggèrent quel pourrait être l'état (incomplet) de la représentation de l'accueillant à ce moment précis des premiers énoncés. Par la suite, bien entendu, la demande continuera à se préciser ; cependant l'opérateur n'est pas toujours conscient du degré d'incomplétude de ces premiers énoncés et peut (rarement, il est vrai) activer un faux « script », une représentation insuffisante de la demande réelle (Rasmussen, 1986 ; Reason, 1993). Construire et comprendre une demande complexe peuvent donc relever d'une activité impliquant une transformation opérative continue de la représentation mentale initiée par les premiers énoncés : cela correspond à une activité d'« updating » très coûteuse cognitivement du point de vue de l'adaptation à l'interlocuteur. Ainsi, on constate fréquemment que la demande spontanée se transforme progressivement pour devenir un problème commun aux deux protagonistes. Cet aspect relève de l'activité mise en œuvre au cours de cette relation asymétrique pilotée par l'accueillant, c'est l'objet de la partie suivante.

Enfin, un dernier élément concerne les effets du travail d'accueil. Le coût psychologique évoqué précédemment laisse penser que (dans certains services en particulier) les effets du travail d'accueil pourraient avoir un certain nombre de conséquences pour l'opérateur. À notre connaissance, les études ergonomiques qui se sont penchées sur ce problème sont rares. Ici, comme en ce qui concerne le problème des facteurs émotionnels des situations de service, l'ergonomie semble devoir commencer à investir ce pour lequel des critères et des données objectives font encore défaut (Bouzit, 1995).

Encart 1. - Exemples de débuts de dialogues d'accueil, tirés de Boucheix, 1991 (*L'accueil au commissariat de police*)

Ex. 1 :

« U : Je voudrais savoir..., je suis étranger ici, je voudrais savoir s'il y a un bureau, où on peut faire, où on peut se plaindre d'un commerçant qui a des méthodes un peu... un commerçant.

P : Déposer plainte ?

U : Oui déposer plainte c'est ça, oui mais non je voulais dire, poser plainte ça veut dire quoi ? »

Ex. 2 :

« A : Monsieur bonjour.

U : Je suis venu vous demander un renseignement.

A : Oui. »

Ex. 3 :

« A : Bonjour.

U : Je suis venu vous trouver parce que j'ai un problème avec ma fille. »

Ex. 5 :

« A : Bonjour.

U : Je viens pour l'histoire du camion, j'aurais renversé une personne et je m'en serais pas aperçu... »

2. L'ACTIVITÉ D'ACCUEIL : GÉRER UNE SITUATION DE COOPÉRATION POUR RÉSOUDRE DES PROBLÈMES

Comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent, toutes les études consacrées aux situations d'accueil (opus cités) font état du travail de coopération entre le client ou l'utilisateur. La nature, le degré de

cette coopération et de l'asymétrie supposée est variable suivant les demandes et l'évaluation par l'accueillant de la « catégorie » d'utilisateur. Cette activité de coopération reste encore mal connue du point de vue de l'ergonomie. Ainsi, la construction de la demande suivant la formule spontanée de celle-ci est gouvernée par les principes de l'interaction collaborative. En général, et particulièrement en face-à-face, cette interaction est multimodale (langage, mimiques, gestes, attitudes, émotions visibles, ou reconnaissables, comme par exemple rougir...). Néanmoins, le langage reste l'outil de médiation dominant. Il assure plusieurs fonctions dans le processus d'interaction. Tout d'abord, il permet le processus d'adaptation à l'interlocuteur. Ensuite, véhiculant des significations explicites mais aussi implicites, il crée la nécessité d'une compétence partagée à interpréter « les signes » de l'interlocuteur. Enfin, l'activité verbale peut favoriser le maintien d'un climat positif nécessaire à la réalisation du service. Les dialogues suivent des règles de conversation plus ou moins implicites. Les énoncés produits peuvent être considérés comme des actes de langage qui engagent le locuteur ainsi que cela est développé en pragmatique du langage, même si de fréquentes « transgressions » à ces règles sont observées.

Cependant, savoir communiquer ne doit pas être considéré comme « la » compétence centrale de l'accueil, mais plutôt comme un vecteur par lequel s'expriment et se réajustent d'autres compétences qui définissent plus sûrement cette activité. Le déploiement du processus dynamique d'interaction mobilise chez les deux interlocuteurs des processus cognitifs et sociocognitifs assurant plusieurs fonctions simultanées gérées par les interlocuteurs en parallèle (Falzon & Lapeyrière, 1998 ; Boucheix, 1991). L'étude de ces processus peut reposer sur différents modèles. Néanmoins, si l'on souhaite octroyer une place au bénéficiaire, il devient nécessaire d'aborder les interactions sous l'angle de la coopération. Les principes de construction d'un « environnement cognitif manifeste partagé » définis par Sperber et Wilson (1989), dans le cadre d'une théorie sociocognitive de la communication, apparaissent des ressources utiles pour conduire une telle étude.

En outre, la relation d'accueil est dans de nombreux cas éphémère et réduite à une seule rencontre avec l'utilisateur. Ainsi, l'adaptation à l'interlocuteur et l'évaluation implicite des intentions de celui-ci souvent évoquée par les acteurs (Boucheix, 1991), sont une régulation adaptative plutôt que raisonnée. Il arrive néanmoins, que certains usagers deviennent des « clients » plus fréquents et, dans ce cas, des processus d'anticipation peuvent être mis en œuvre par l'accueillant (Parriault & Boucheix, 2000 ; Pochat & Falzon, 2000 ; Valléry & Bonnefoy, 1997).

S'il n'existe pas de modèle partagé de la relation d'accueil, il est possible de distinguer et de définir six dimensions de l'activité, dont l'une ou l'autre est présente ou évoquée dans plusieurs études (Boucheix, 1991 ; Pothion-Duret, 1992 ; Parriault & Boucheix, 2000 ; Pochat & Falzon, 2000 ; Joseph, 1998 ; Cosnier, Grosjean, & Lacoste, 1993).

2.1. L'IMPORTANCE DU DIAGNOSTIC DANS L'ACCUEIL

Dans l'accueil, l'activité principale est une activité de catégorisation et de diagnostic co-construite. Elle peut parfois se révéler très simple : la demande correspond à une catégorie clairement partagée : « Je suis convoqué par M. Z... » ; « Je voudrais refaire ma carte d'identité » ; « Où se trouve le rayon des survêtements ? ». Mais elle peut souvent s'avérer complexe et proche de la résolution de problème. Cette activité nécessite une coopération « guidée » à la fois par la construction d'une représentation de l'interlocuteur et l'articulation des connaissances techniques de l'accueillant avec la situation traitée ainsi qu'une activité d'évaluation et d'inférence concernant les personnes et les conséquences des décisions prises au cours de l'interaction. Elle implique une activité de régulation entre « des mondes » partiellement partagés, pouvant parfois conduire à des « négociations ». De plus, elle nécessite une gestion, actualisation, stockage et mémorisation externe d'informations multiples, de connaissances techniques, administratives, coutumières, à l'aide de guides écrits (annuaires, mains courantes). S'ajoute à cela la nécessité de « gérer des registres multiples » et en parallèle de la relation pour que l'opérateur contrôle la situation et gère la dimension émotionnelle et éthique.

Afin d'organiser plus concrètement ces dimensions dans le cadre de l'interaction d'accueil, nous proposons ci-dessous, figure n°1, un modèle général du déroulement des interactions, tiré des résultats de l'étude précédemment citée concernant l'activité d'accueil à l'hôtel de police. Nous pensons que ce modèle est suffisamment général pour s'adapter, du moins dans ses grandes lignes, à de nombreuses situations d'accueil.

Comme le montre ce schéma, à partir de buts et d'attentes qui peuvent être différents (voire divergents) entre l'utilisateur et l'accueillant, la construction de la demande ou le repérage des besoins nécessitent la construction d'un référentiel commun. L'activité de simple orientation ou de réponse routinière à une demande claire ne se révèle pas la plus

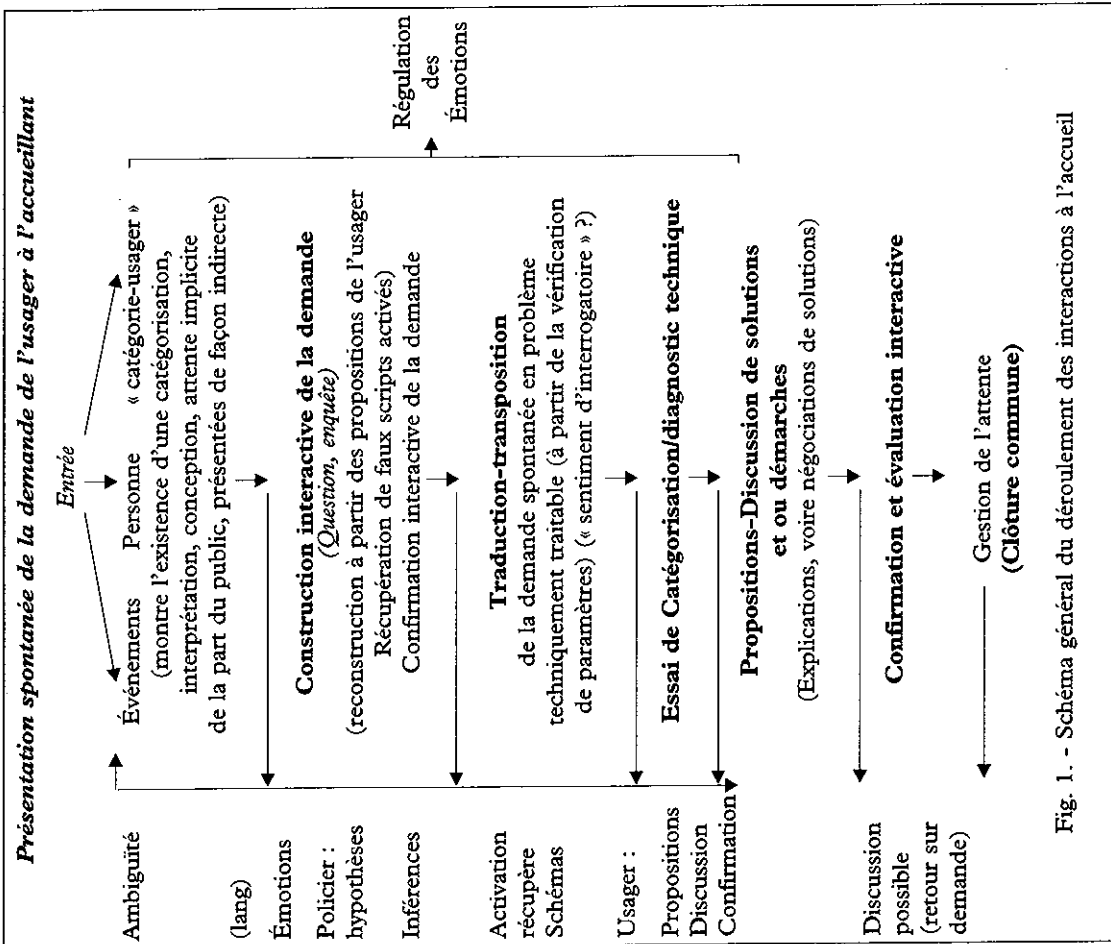


Fig. 1. - Schéma général du déroulement des interactions à l'accueil

systematique. Dans de très nombreux cas, et pour des raisons diverses, la demande formulée spontanément au début de l'interaction par l'utilisateur est ambiguë (voir également les exemples ci-dessus). Ainsi s'engage un processus de construction de la demande en un problème identifiable. Ce travail de diagnostic est également souligné par Pochat

et Falzon (2000) : « Les demandes sont rarement clairement formulées car elles sont formulées différemment selon les personnes, entremêlées d'histoires de vies » (p. 300).

Cette construction aboutit ensuite, par l'intermédiaire d'un processus de diagnostic interactif ou de compréhension interactive, à une décision de catégorisation en un problème techniquement traitable. En effet, au départ, la formulation proposée pouvait ne pas correspondre à un problème facilement identifiable. Quand le problème est connu et fréquent pour l'accueillant, ce processus est rapide, faisant appel à des registres de réponse connus, schémas, scripts, ou à des règles d'action fréquentes (Anderson, 1993). Dans le schéma de la figure n° 1, cela correspondrait à un court-circuit entre la demande spontanée et la catégorisation. Mais parfois la catégorisation est trop rapide et induit des dysfonctionnements difficiles à rattraper (enfermement dans un diagnostic erroné, lié à la formulation incomplète initialement). Dans le cas où le problème est mal défini, il s'ensuit une activité interactive de recherche-apports d'informations de part et d'autre prenant la forme d'un filtrage sélectif et de processus d'inférences. La tâche consiste alors à « rendre manifestes » (Sperber & Wilson, 1989) à l'interlocuteur les représentations individuelles, utiles pour la tâche, et formées au cours de l'élaboration de la représentation commune du problème. En effet, si le problème apparaît difficile, c'est parfois moins par sa complexité technique intrinsèque que par la formulation ambiguë qui en a été donnée au début de l'accueil.

Chez le professionnel, s'engage alors un processus d'articulation (de type transposition ou transformation) entre des connaissances techniques (liées au domaine de travail) et les besoins ou les connaissances intuitives de l'interlocuteur (Falzon, 1989 ; Mayen, 2001 ; Boucheix, 1991). La recherche de solutions satisfaisantes pour chacun des interlocuteurs conduit alors à de véritables négociations (activités de vente ou de conseil, par exemple). Les difficultés à rendre ses propres représentations manifestes, à en faire un objet de négociation, peuvent créer des dysfonctionnements et conduire le prestataire à refuser la construction au nom de sa propre expertise (Maxime & Cerf, 2002).

Bien entendu, comme le montrent les boucles rétroactives du modèle n° 1, à tout moment il peut se produire des retours en arrière dans le processus de catégorisation. Les phases peuvent également se révéler plus ou moins longues selon la complexité des cas, bref des variations importantes dans l'expression de ce modèle peuvent survenir. Enfin, il s'agit là d'un modèle relativement global qui mériterait bien entendu d'être critiqué, amélioré ou, mieux, falsifié.

2.2. UNE ACTIVITÉ DE COOPÉRATION FINALISÉE

La coopération est « guidée » par la construction d'une représentation des besoins de l'interlocuteur et la « pragmatisation » des connaissances techniques et expérimentales pour la situation traitée. Plusieurs travaux ont montré que la conduite de la relation par les deux interlocuteurs engendre une activité de modélisation réciproque. Ainsi, Falzon (1989, 1991) souligne qu'elle concerne à la fois l'évaluation du niveau de connaissance ou de compétence de l'interlocuteur et ses caractéristiques personnelles (*indulgent, compréhensif, « casse-pieds »*...). À partir de la formulation plus ou moins ambiguë de l'utilisateur, l'accueillant évalue très rapidement les connaissances de l'interlocuteur (à travers l'utilisation de mots techniques, les hésitations, par exemple). Ces évaluations orientent vers un type de diagnostic plus ou moins complexe (un expert ne peut poser que des problèmes compliqués) et vers une stratégie de gestion variable de la directivité de l'interaction (il est préférable de ne pas « laisser la main » à un interlocuteur jugé peu compétent, surtout si le temps est une contrainte). Construire une représentation d'autrui continue donc un moyen de pilotage et d'orientation de l'interaction. Plusieurs études (Boucheix, 1991 ; Pochat & Falzon ; 2000) soulignent des activités d'anticipation de l'accueillant sur les besoins d'information actuelle et future du client ou de l'utilisateur : « Les diplômés, il faut les signer avant de faire la photocopie » (Pochat & Falzon, 2000, p. 301).

Un autre aspect de la coopération concerne la pragmatisation de connaissances techniques parfois manipulées afin de les rendre compréhensibles à l'interlocuteur en fonction de ses connaissances préalables estimées. En effet, une même expression, comme par exemple « porter plainte » dans un hôtel de police, réfère à la fois à une signification juridique précise à laquelle sont reliées des procédures de droit spécifiques, et à une signification plus répandue proche de « se plaindre de... » « signaler que... » ; voir l'exemple n° 1 : « déposer plainte ça veut dire quoi ? ». Il en est de même pour d'autres catégories juridiques ou techniques. Le travail de coopération peut alors conduire progressivement au cours de l'interaction à une transformation ou modification des représentations ou des dispositions de l'interlocuteur. Cette activité de pragmatisation des connaissances participe à la co-construction d'un référentiel partagé (Clark & Wilkes-Gibbs, 1986) et manifeste (Sperber & Wilson, 1989) guidant la compréhension collaborative et la résolution du problème. Cette activité peut se révéler très implicite comme dans l'exemple suivant, encart n° 2, tiré de l'étude au commissariat.

Ex. 6 :

« U : Bonjour (tend un PV et ses papiers personnels).
 A : (prend le PV et remplit un document administratif).
 U : C'est bon ?
 A : C'est bon, c'est bon, non !
 U : Pourquoi ?
 A : Légèrement vous avez un mois pour payer la contravention, ou si vous voulez demander l'indulgence, il faut écrire à cette adresse. »

Enfin, dans certains cas (par exemple dans le domaine commercial) est conçue une technologie de situations autour du bénéficiaire, confinant parfois à de véritables stratégies de « manipulation » qui visent à engager progressivement le bénéficiaire dans un processus de changement plus ou moins conscient et plus ou moins consenti. C'est le cas par exemple des techniques étudiées dans la perspective des théories de l'engagement telles que : « pieds dans la porte » « portes aux nez », etc. (voir Beauvois & Joulé, 1989).

L'objectif général poursuivi au cours de l'interaction par l'opérateur consiste à modifier ou à transformer l'environnement cognitif de l'interlocuteur afin qu'il travaille progressivement sur des informations de nature différentes de celles qu'il possédait en démarrant l'interaction. Ainsi s'élabore la co-construction avec l'utilisateur d'un modèle commun de la situation accompagnée d'un ensemble de solutions ou de démarches. Cet aspect du processus d'interaction semble particulièrement à l'œuvre dans les tâches d'enseignement, par exemple. Ce processus interactif conduit à une substitution progressive des éléments de représentation de chacun des protagonistes par des instances ou éléments du problème partagé.

Au cours de l'interaction, l'utilisateur est particulièrement actif dans la construction du problème, la recherche de solution et l'anticipation des besoins du professionnel. Les deux interlocuteurs travaillent. C'est ce qui rend difficile l'évaluation de l'interaction elle-même. Cette place de l'utilisateur a souvent été sous-estimée dans les approches ergonomiques de la relation de service et de l'accueil en particulier. Lorsque l'on analyse des protocoles, elle apparaît flagrante. Nous avons essayé de résumer brièvement l'activité de l'utilisateur, comparativement à l'accueillant dans le tableau n° 1 suivant, en nous appuyant sur les résultats de différentes études précédemment citées.

Tableau n° 1. - Nature des activités et processus mis en œuvre par les protagonistes de l'interaction

Rôle de l'accueillant	Rôle de l'usager
- Construire la demande avec l'usager	- Donner des informations : spontanément ou en réponse à des questions
- Réaliser un filtrage stratégique par rapport à l'objectif à atteindre (compréhension opérative)	- Préciser les conditions des événements, de la démarche et des attentes
- Catégoriser un problème (traitable ou non)	- Anticiper les besoins de l'interlocuteur
- Questionner pour vérifier une information déjà inférée	- Inférer (et exprimer) des informations nouvelles en fonction des réponses de l'accueillant
- Organiser les questions pertinentes pour inférer le diagnostic (connaissances techniques, expérimentelles)	- Raisonner : modifier l'activité de l'interlocuteur ou l'orientation véritable de la demande
- Organiser les questions avec des inférences en cascades au fur et à mesure de la dynamique de l'interaction	- Proposer des solutions alternatives dynamiques de négociation, de qualification du problème ou de solution
- Mettre en relation les informations pour construire un modèle mental « exhaustif » de la demande	- Préciser sa demande implicite (véritable)
- Inférer l'objectif implicite de l'usager et de la demande	- Poser des questions en rapport avec son objectif
- Questionner pour préciser la demande ou l'action	- Entrer dans la dynamique de « négociation »
- Reformuler en terme technique ou pragmatique	- Aider à qualifier le problème
- Anticiper les besoins de l'usager	- Recueillir les inférences ou les faux « scripts »
- Activer des faux « scripts » (hypotheses / erreurs)	- Participer à la définition de l'objectif commun
- Corriger des hypothèses erronées, récupérer des erreurs ou des incidents	- « Négocier » des solutions alternatives (logique des événements <i>contre</i> logique légale)
- Reconstruire complètement la demande	- Exprimer des attentes différentes
- Questionner sur l'exécution des solutions	- Utiliser des ficelles, des règles sociales-civiles, pour obtenir une réponse ou infléchir les solutions possibles
- Clôturer l'interaction (double accord)	- Être actif : essayer de renverser la « main » du pilotage de l'interaction : poursuivre son objectif propre ; ou poser des questions (démarches obligatoires <i>contre</i> démarches individuelles volontaires)
- Ne pas satisfaire (opposition) à la demande	- « Vider son sac »
- Préciser les conditions de réussite de l'action préconisée	- Attendre un solution
- Montrer, exprimer la prise en compte de la demande	
- Reconnaître et traiter les aspects émotionnels	
- Exprimer des attributions évaluatives	
- Réaliser des actions secondaires en parallèle : formulaires à remplir, téléphone.	

2.3. LE CONTRÔLE DE LA SITUATION ET DE LA DIMENSION ÉMOTIONNELLE

Trouver des stratégies de contrôle et de gestion de la compréhension de l'interlocuteur et de son activité constitue une part importante de la co-activité. Récupérer des erreurs et corriger les fausses interprétations, anticiper les besoins de l'interlocuteur, s'apercevoir que l'autre n'a pas compris ou que l'on n'a pas compris ce que l'interlocuteur expliquait, se rendre compte que la relation de service n'atteint pas son objectif ou prend une tournure non désirée sont des activités fréquemment mises en œuvre au cours de la relation. De telles activités sont complexes et comportent une dimension « métacognitive ». Elles assurent un contrôle en cours de la relation de service. Les buts fixés à l'opérateur par l'organisation ainsi que les compétences acquises apparaissent alors de première importance pour l'aider à garder le contrôle de la situation, mais aussi pour lui permettre d'engager un réel co-pilotage de la relation.

Au cours de certaines situations d'accueil répétées et considérées dans les études comme « difficiles » ou délicates, comme par exemple les situations sociales de personnes très défavorisées (Pochat & Falzon, *op. cit.*, Valléry & Bonnefoy, 1997) ou les situations concernant des événements de la vie traumatisants (agressions, vols, différends familiaux, etc.), des facteurs émotionnels interviennent à l'évidence, par exemple quand un usager se présente à l'accueil en pleurs ou effondré (Boucheix, 1991). Une prise en compte de cet état fait non seulement partie des aspects éthiques de l'accueil mais relève également d'une nécessité première. Toutefois, et en l'état actuel des connaissances sur la relation de service, leur analyse n'est pas aisée. Bien que les travaux concernant ce domaine soit encore rares (citons néanmoins, Soares, 2000 ; Rocher, 2000), l'ergonomie doit trouver sa place dans la prise en compte de cette dimension de l'activité. Et si l'on analyse finement l'ensemble des réactions verbales et non verbales des accueillants, il nous semble possible de trouver des indicateurs relativement objectifs de la prise en compte de ces états émotionnels (ne serait-ce, par exemple, que des expressions comme : « Rassurez-vous, nous sommes là »).

En ce qui concerne la gestion des émotions elles-mêmes, il semble intéressant de distinguer : (i) le problème de la gestion de l'émotion du bénéficiaire ou de l'usager dans la situation d'interaction elle-même (avec son éventuel retentissement sur le prestataire) ; (ii) le problème des situations à risques forts pour l'accueillant dans lesquelles des

conduites agressives des bénéficiaires peuvent venir perturber la relation de service (accueils dans certains services juridiques ou sociaux).

Par exemple, dans une étude portant sur l'accueil dans un des services d'une organisation d'aide sociale, celui de la gestion de contentieux de prestations (Parrault & Boucheix, 2000), des usagers (en situation difficile) pouvaient venir demander ou contester les raisons de la suppression récente d'allocations ou de prestations sociales. Les accueillantes de ce service pouvaient se trouver seules en l'absence de travailleurs sociaux (assistantes sociales, psychologues travaillant alors sur le terrain). À la suite d'agressions, ces opératrices se trouvaient dans une situation d'insécurité et de peur ayant de fortes répercussions émotionnelles. Ces répercussions concernaient le travail d'accueil lui-même et pouvaient aller jusqu'à la construction de scénarios de réponses à certains usagers plausibles mais « faux », de manière à éviter l'émergence d'une possible violence liée à la connaissance qu'elles possédaient des caractéristiques de l'usager. Seuls les entretiens d'explicitation menés sur chaque dialogue enregistré ont permis de mettre en évidence de tels phénomènes qui n'apparaissent pas à l'analyse du seul protocole verbal du dialogue.

2. 4. L'INFORMATION ET SON TRAITEMENT : LES CONNAISSANCES OPÉRATIVES ET LA GESTION DE MÉMOIRES EXTERNES

Si une focalisation sur les principes de l'interaction et de la coopération semble amplement justifiée dans l'analyse ergonomique de la relation d'accueil, cette centration a pu minimiser le rôle des connaissances techniques, des informations de tous ordres, des savoirs expérimentiels mémorisés par l'accueillant professionnel. Ces connaissances stabilisées pour certaines ou en évolution pour d'autres peuvent être internes ou externes.

2. 4. 1. *Les connaissances internes en mémoire à long terme chez l'opérateur*

Le travail de construction de la demande et de traduction du problème posé en catégorie traitable nécessite l'activation en mémoire à long terme des connaissances techniques ou expérimentelles permettant

de donner des réponses efficaces. Généralement, lorsque les accueillants sont des professionnels experts, ou expérimentés du domaine, ils possèdent ces connaissances. Mais on pourrait dire avec Pastré (1997) que ces professionnels de l'accueil « réapprennent une deuxième fois leur métier » d'origine car il s'agit maintenant d'utiliser ces connaissances techniques et surtout pragmatiques du métier en les transformant pour un but opératif différent du but de leur précédente activité professionnelle. Il s'agit là du processus de pragmatisation des connaissances ou de transformation de ces connaissances pour qu'elles soient utilisables par un usager novice et parfois naïf. À ces connaissances de métier s'ajoute, dans la plupart des situations d'accueil, un stock très important de connaissances multi-formes et multiples concernant les services, leurs habitudes, les procédés, les procédures, les temporalités, les autres acteurs, les possibles, les limites. On pourrait presque dire que, dans certains cas difficiles, ce sont ces connaissances environnementales qui assurent la réussite de l'accueil.

2. 4. 2. *Les mémoires et connaissances écrites, guides et aides externes au travail*

Le nombre d'informations que peut avoir besoin de manipuler un accueillant au cours d'une journée est probablement très important, sa mémoire de travail est, elle, limitée. Dans presque toutes les études sur l'accueil sont décrites ou mentionnées ces mémoires externes qui constituent de véritables mémoires, voire archives. Il peut s'agir d'annuaires, de répertoires d'adresses (Pochat & Falzon ; 2000) ou encore d'informations diverses, de guides de procédures, mais aussi de traces du travail passé comme les mains courantes (Boucheix, 1991). Ces mémoires externes constituent des outils de référence pour l'équipe d'accueil et permettent de trouver une réponse à un problème, réponse que l'on a consignée des mois avant pour un problème similaire. Il s'agit au fond d'une bibliothèque de cas ou de réponses. Celle-ci peut prendre une fonction d'outil d'apprentissage pour un novice. Dans le cas des mains courantes, c'est la relève et la continuité du service d'accueil qui se réalisent par cet écrit. En effet, il n'est pas rare que la même personne revienne deux fois durant un laps de temps de quelques jours, or l'accueillant du jour peut ne pas être le même que celui du jour précédent.

2.5. L'ACTIVITÉ D'ÉVALUATION

Comme cela a été souligné précédemment, dans plusieurs études sont constatées ou relatées des activités d'évaluation des interlocuteurs (Falzon, 1989 ; Valléry & Bonnefoy, 1997). Compte tenu des limites de temps, du caractère éphémère de la relation d'accueil et de l'enjeu des réponses et de solution à trouver, l'opérateur a besoin d'un maximum d'informations sur l'utilisateur en un minimum de temps. Il se produit donc vraisemblablement des processus de catégorisation qui ne sont pas exempts des mécanismes d'attribution sociale causale étudiés par les psychologues sociocognitivistes (Monteil, 1989). Si ces mécanismes peuvent être utiles pour que le professionnel s'adapte à l'interlocuteur, ils peuvent également produire des biais d'attribution importants au détriment de l'utilisateur. Ces évaluations pourraient être également déterminées par des phénomènes de fréquences statistiques des cas rencontrés par le professionnel et donc être sensibles à la nature de l'activité de l'institution concernée. Dans certaines situations, en liaison avec l'expérience professionnelle des situations d'interaction, c'est peut-être la crédibilité même de la demande qui pourrait être évaluée, mais ce processus est très difficile à mettre en évidence. Mais il est aussi d'autres aspects de l'activité évaluative pour l'accueillant, ceux concernant par exemple l'effet des actions liées à sa propre activité. Certaines études (Pochat & Falzon, 2000, par exemple) indiquent que l'accueillant peut proposer plusieurs solutions à l'utilisateur de manière à minimiser les inconvénients occasionnés par certaines d'entre elles.

2.6. L'ACCUEIL COMME ACTIVITÉ DE RÉGULATION ENTRE DES « MONDES »

L'accueil, et l'accueillant, comme nous l'avons vu, sont à l'interface entre une organisation et un usager. L'organisation, si son but est de délivrer des prestations, possède son propre corps de connaissances techniques administratives ou juridiques, et de réponses pour l'utilisateur. Elle a ses propres règles, ses normes et ses connaissances, sa culture, bref ses propres catégorisations (dont certaines sont d'ailleurs issues d'une adaptation aux demandes des usagers). Celles-ci peuvent dépendre de pratiques ou de disciplines techniques juridiques ou scien-

tifiques (droit, administration, impôts, finances...). L'accueillant possède ce corps de connaissances et de procédures pour traiter les demandes des usagers ainsi que les possibles qu'offrent ces procédures. Par exemple, le policier dispose de règles de procédures juridiques lui permettant de traiter un ensemble de demandes et de possibles.

Souvent, l'utilisateur arrive avec un problème de la vie quotidienne déterminé par des événements et le formule suivant la nature des représentations que son système mental en réalise et les souhaits de solutions auxquelles il pense. Au commissariat, par exemple, l'utilisateur n'arrive pas avec un problème de droit mais avec un problème lié aux événements de la vie de tous les jours. Parfois les possibles que l'utilisateur envisage sont larges. Or, ces formulations peuvent ne pas correspondre (du moins en apparence au départ de l'interaction) aux catégories ou aux procédures proposées par l'organisation. Par exemple, tel usager veut « se plaindre ». Cette plainte peut ne pas correspondre à la notion de plainte sur le plan juridique, comme dans l'exemple n° 1 ci-dessus.

Ce phénomène nous paraît assez général, ainsi aux accueils se confrontent ou interagissent des mondes différents dont l'accueillant assure la régulation. Il peut arriver fréquemment qu'une demande n'ait pas de réponse possible dans l'organisation, comme dans l'exemple suivant (encart n° 3), tiré de l'étude au commissariat de Boucheix (1991) : ainsi, la notion de *justificatif* n'appartient pas aux procédures possibles de l'organisation.

Encart 3. - *Partie de dialogues, tirée de Boucheix, 1991*

Ex. 7, au commissariat :

« U : Je viens d'arriver à D en voiture, je me suis aperçu que j'ai oublié tous mes papiers, j'ai pas de papiers, j'ai pas d'argent..., il me faut un justificatif, quelque chose !

A : Pourquoi un justificatif ?

U : Parce que si je me fais arrêter j'aurai une amende !

A : On ne peut pas vous faire un justificatif... »

L'accueillant est donc le régulateur de ces situations. Cette activité permet parfois de construire des réponses nouvelles, ou d'aider l'utilisateur à se placer dans une situation où le problème devient techniquement ou juridiquement traitable comme dans l'exemple suivant, encart n° 4, tiré de l'étude au commissariat.

Encart 4. - Extrait de dialogue, tiré de *Boucheix, 1991*

Ex. 8 :

Il s'agit d'un jeune homme signalant la présence en soirée d'un chien méchant devant des immeubles où se trouvent des enfants.

« U : ... elle ne tient pas son chien en laisse et à chaque fois que je passe. Une autre fois je suis renuré juste à temps, autrement... »

A : Pour nous l'idéal est d'intervenir au moment où le fait se produit...
Donc vous faites le 17, c'est un appel gratuit et on va sur place.. »

Ici interagissent le « monde » du droit construit et celui des événements de la vie sociale. C'est peut-être à partir de cette activité de régulation entre des représentations différentes et de transposition des connaissances techniques que l'accueillant construit progressivement son expertise et ses compétences. Ces compétences, en retour, peuvent être utiles à l'adaptation de l'organisation aux demandes et aux besoins des usagers. En ce sens, l'accueillant établit une sorte de médiation.

CONCLUSION

En conclusion de ce chapitre, on évoquera deux points qui sont assez rarement abordés dans les travaux concernant l'accueil : les critères de réussite et la formation des compétences : comment apprend-on l'activité d'accueil ?

L'évaluation de la réussite de l'interaction d'accueil fait partie intégrante du service. Mais elle peut s'avérer délicate et complexe : d'une part, la demande peut se révéler impossible à satisfaire du moins complètement ; d'autre part, pour une même demande accompagnée d'une même réponse à deux bénéficiaires différents, la satisfaction subjective peut diverger. Enfin, la demande peut-être satisfaite mais le service mal rempli du point de vue de l'organisation ou du prestataire.

Chercher à évaluer la coopération s'avère également délicat. En effet, même si les efforts de coopération sont réels chez les interlocuteurs, il serait naïf de croire que les interactions ne comportent pas d'écueils (Collins & Collins, 1992) : il peut y avoir de la méfiance de part et d'autre, des conflits peuvent éclater, les principes classiques de la

conversation concernant la confiance et la sincérité peuvent ne pas pouvoir être mis en œuvre. Dans certains cas (accueil de publics difficiles) des mises en scène visant à se protéger peuvent « violer » en apparence les principes d'une coopération sincère et benévole. « Toute vérité n'est peut-être pas toujours bonne à dire ».

De plus, l'identification de critères pertinents pour conduire l'évaluation en relation avec la prescription faite au prestataire peut être impossible du fait des injonctions contradictoires auxquelles sont soumis les prestataires, ainsi que le soulignent Gadrey et Zarifian (2002). Il est à la fois demandé, par exemple, de personnaliser le service tout en gagnant en standardisation (normalisation), d'être autonome mais aussi de respecter les procédures, de s'adapter mais aussi de traiter de façon égalitaire les bénéficiaires. Chaque prestataire est donc conduit à prendre des initiatives pour faire face à ces contradictions sans que l'on puisse décider de l'efficacité réelle de ses choix du point de vue de la réussite.

L'évaluation ergonomique peut alors fournir des critères qui sont susceptibles de favoriser la réussite ou des pistes de progrès qui s'appuient sur des recommandations élaborées dans le cadre de projets. Selon les situations, ces dernières peuvent concerner tout d'abord l'organisation du travail, que ce soit à travers la conception d'outils nécessaires au déroulement « technique » de la prestation mais n'entravant pas la dimension coopérative de celle-ci, ou bien à travers des formes nouvelles d'organisation du travail qui permettent le recours à un collectif en cas de difficultés pour limiter la charge émotionnelle ainsi créée. Ensuite, ces recommandations peuvent s'attacher à l'aménagement des espaces pour favoriser le déroulement des interactions et limiter les effets de stress liés à la gestion des files d'attente. Enfin, on peut préconiser l'optimisation de la formation professionnelle des bénéficiaires et la possibilité de développer les compétences des prestataires comme des bénéficiaires, en situation.

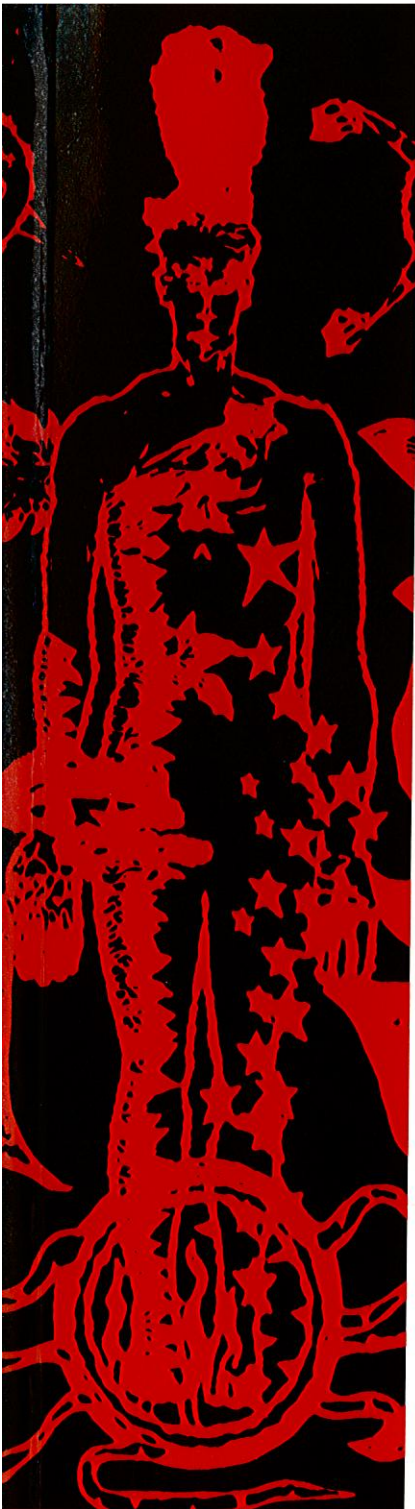
L'apprentissage et la formation à l'accueil sont néanmoins un problème faussement simple. En effet, d'une part, comme nous l'avons vu précédemment, la compétence se construit avec l'expérience et à partir de la grande variabilité des cas traités, d'autre part il n'existe souvent pas dans les organisations de formation véritable. Les formations généralement conçues sont des formations générales à la communication ou à l'entretien. Ces formations générales, fréquemment fondées sur le concept d'attitude semblent peu efficaces (Pithon, 1990). Elles partent souvent de l'idée présumée que la compétence d'accueil relève d'une aptitude personnelle et non du développement de compétences opéra-

tives. Le problème principal de ces approches est qu'elles sont très éloignées du travail réel. En effet, l'accueil est une activité dynamique dans laquelle l'utilisateur est très actif. Une situation de formation pertinente devrait conserver ces caractéristiques critiques de la situation ; c'est-à-dire concevoir une transposition de la situation de référence réelle (Samurçay & Rogalski, 1998 ; Boucheix, 2003).

De ce point de vue, le jeu de rôles souvent utilisé pose un problème majeur. Il est très loin de constituer une transposition fiable de la situation de référence. En effet, les protagonistes se connaissent en général, et connaissent bien souvent (implicitement au moins) la fin du récit avant de l'avoir joué, la dynamique réelle de l'interaction, son caractère imprévisible se perdent complètement (à moins de « jouer » avec de vrais comédiens professionnels inconnus du stagiaire en formation).

Restent, nous semble-t-il, trois pistes à explorer. La première pourrait consister à apprendre directement sur le terrain avec un maître d'apprentissage ayant le rôle de médiateur pour le novice, quand cela est nécessaire. Cependant, une telle stratégie n'est pas sans risque pour l'utilisateur et l'organisation. La seconde possibilité consiste à utiliser, en travail collectif, des vidéos de travail réel, par exemple issues d'analyses du travail préalables à la formation des futurs stagiaires. Nous avons nous-mêmes utilisé ces techniques pour la formation à l'accueil de policiers au commissariat ou pour la formation des opérateurs du 17 (police-secours) (Boucheix, 1991). En particulier, en suivant les étapes du modèle de déroulement des interactions présenté précédemment, il est possible par exemple d'arrêter la vidéo à des moments précis (par exemple, tout de suite après le premier énoncé, ou bien après la phase de construction de la demande, etc.) et avant la fin de « l'histoire ». On peut alors à ces moments poser des questions individuellement ou collectivement aux stagiaires (par exemple, travailler sur la catégorisation du problème, sur les questions à poser, comment continuer, etc.) Il est également possible d'engager des auto-confrontations qui se révèlent en général productives pour expliciter les stratégies, sa propre compréhension de la situation, la comparaison des façons de faire, leurs variations selon les postes et les situations, l'élaboration des bonnes pratiques, l'anticipation des problèmes ou des écueils de l'accueil. Cependant, il s'agit là d'une posture du niveau de l'analyse et non de l'action elle-même. Ce niveau important de l'action peut se retrouver dans la troisième piste, enfin. Il s'agit de méthodes plus lointaines mais en voie de développement dans certaines activités de service (contrôleurs de la SNCF, activités militaires de médiation

ou de maintien de la paix, simulation d'entretiens) qui consistent à concevoir et à utiliser des technologies d'apprentissages informatisés de type réalité virtuelle. Certaines de ces technologies permettent de construire des situations virtuelles réalistes qui conservent les paramètres et caractéristiques pertinentes de la situation dynamique réelle et de la situation de travail de référence.



Marianne Cerf
Pierre Falzon

Situations de service : travailler dans l'interaction

Le travail
humain

puf