



## Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas

*When the organization hinders work quality: a case study*

*Quando la organización impide el trabajo de calidad: un estudio de caso*

**Johann Petit et Bernard Dugué**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3419>

DOI : 10.4000/pistes.3419

ISSN : 1481-9384

### Éditeur

Les Amis de PISTES

### Référence électronique

Johann Petit et Bernard Dugué, « Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 15-2 | 2013, mis en ligne le 01 août 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3419> ; DOI : 10.4000/pistes.3419

---

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.



*Pistes* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas

*When the organization hinders work quality: a case study*

*Cuando la organización impide el trabajo de calidad: un estudio de caso*

Johann Petit et Bernard Dugué

---

## 1. Introduction

- 1 La qualité est un terme couramment utilisé dans les entreprises et souvent vecteur de nombreuses actions par les acteurs. Pour autant, il nous semble que ce concept est source de divergences selon que l'on soit opérateur, cadre de direction, actionnaire ou encore client. Trop souvent l'usage de la qualité laisse apparaître une impression de « consensus » autour des critères qui la constituent et des manières de la produire. Nous pensons, au contraire, que dans l'entreprise la qualité doit être une source de débats sur le travail, l'occasion de mettre en discussion des logiques différentes, dans l'objectif d'améliorer le travail. Aller à l'encontre de ces débats serait un frein au développement de la santé des salariés. En effet, chaque opérateur développe des manières de travailler qui permettent individuellement ou collectivement de produire un travail « jugé » de qualité aux yeux des collègues, de l'organisation et des clients. Empêcher l'opérateur d'utiliser ses compétences pour atteindre cette qualité jouera certainement un rôle majeur dans le développement d'atteintes à la santé. Cette caractéristique prend une coloration particulière dans les situations de services. Là où l'objet du travail laisse une certaine distance avec le client dans la production de biens, dans les situations de services, le client peut être fortement présent et renvoyer très rapidement un jugement négatif sur la qualité du service produit. C'est pourquoi, dans les situations de services, le rapport subjectif au travail, développé par les opérateurs, va principalement se construire dans leur capacité à produire un travail jugé de qualité par les clients.
- 2 Pour traiter cette question, nous proposerons, dans un premier temps, un cadre théorique qui permet de définir les contours du concept de « qualité du travail » (ses

enjeux, ses critères, l'élaboration de représentations individuelles et collectives) et des liens entre qualité du travail et santé dans lesquels le travail devient un enjeu de développement de la santé, au cœur même de l'activité.

- 3 Ensuite, à partir d'exemples issus d'une intervention ergonomique dans un établissement bancaire de trois cents salariés, nous examinerons comment les salariés investissent cette relation et se forgent une idée du travail bien fait et du service « juste ». Dans cette entreprise, des changements importants ont conduit les deux tiers des salariés à changer de poste et donc, pour certains, de métier. Un nouveau poste a été créé, celui d'assistant intermédiaire (AI), dont les fonctions et les missions se situent entre celles d'un assistant de clientèle (au guichet) et celles d'un conseiller commercial (qui vend les « produits »). Nous concentrerons notre propos autour de l'activité de ces salariés pour comprendre précisément comment naissent des difficultés à réaliser le travail dans un contexte où la faiblesse du collectif de travail et le manque de savoir-faire partagé brillent par leur absence. Nous montrerons comment l'organisation, à travers sa structuration, ses règles, ses modes de management, peut constituer une cause majeure d'empêchement du travail « bien fait », un frein au développement des compétences, de la prise en compte des situations de travail dans ce qu'elles ont de spécifique et donc une cause des atteintes à la santé. Par la suite, l'enchaînement de notre démonstration s'appuiera sur deux hypothèses : la première étant qu'empêcher un opérateur de faire un travail jugé de qualité a des répercussions sur sa santé, et la seconde est qu'il existe des causes organisationnelles communes aux atteintes somatiques et psychiques comme pour les TMS et les RPS (Clot, 2011 ; Davezies, 2011). Par conséquent, nous ne concentrerons pas notre propos sur des données d'atteintes à la santé, mais plutôt sur les atteintes au travail de qualité ainsi que leurs causes organisationnelles, qui peuvent être à la genèse des TMS et RPS. Nous reviendrons sur ces aspects dans la dernière partie et la discussion des résultats nous permettra d'ouvrir le débat sur les possibilités d'action sur l'organisation.

## 2. Cadre théorique

### 2.1 L'engagement au travail

- 4 Une des particularités des situations de services concerne la « présence » du client au cœur de l'activité des opérateurs. Pour ces derniers, la manière dont ils réalisent leur travail constitue un enjeu majeur, car elle a des conséquences pour d'autres personnes (Davezies, 2006). Dans ce sens, nous pouvons considérer que l'activité humaine est « tirée par des buts » et « poussée par des mobiles » (Leontiev et Lomov, 1963 ; Nosulenko et Rabardel, 1998). Avec l'expérience, la découverte par l'opérateur des rapports qui se nouent avec autrui à travers la réalisation du travail peut entraîner une modification des buts : à partir de ses mobiles personnels, de ses valeurs, le sujet va se fixer dans son travail de nouveaux buts, correspondant à son idée du « travail bien fait », par exemple pour améliorer le service au client ou traiter une situation sociale difficile. Dans le travail, la subjectivité de l'opérateur, marquée par ce qu'il a déjà vécu, va le conduire à percevoir, sentir et agir de façon singulière. Il développe avec le temps un rapport sensible au travail (Böhle et Milkau, 1998 ; Davezies, 1995) et va élaborer de nouveaux savoir-faire dans ce sens. Par conséquent, en prenant soin des différentes situations auxquelles il doit faire face, l'opérateur développe son champ d'action.

- 5 La dégradation du rapport des salariés à leur travail résulte souvent du sentiment de ne pas avoir les moyens de « faire bien son travail » et dans la contradiction entre la vision de la qualité portée par les agents et celle qui est évaluée par l'organisation. Le problème, pour la santé des opérateurs, n'est pas l'existence d'une contradiction entre les buts, qui est une composante normale du fonctionnement de l'entreprise. C'est le fait que ces conflits de buts ne sont ni reconnus, ni à plus forte raison débattus (Daniellou, 2013). En l'absence de débat sur le travail, il n'existe plus de recherche de buts communs entre les opérateurs et l'organisation. La gestion convenable des variabilités va devenir difficile, voire impossible, et ces situations répétées vont entrer en dissonance avec les mobiles de l'opérateur. Or, l'engagement subjectif au travail permet à l'opérateur de donner du sens à son action, une coloration émotionnelle (Davezies, 2006), et au résultat de son travail. Se trouver dans une situation de travail où l'engagement subjectif n'est plus possible revient à lutter contre soi-même. Les conflits intrapsychiques qui se développent alors sont l'intériorisation des débats sociaux qui n'ont pas lieu entre différentes visions du travail et de sa qualité (Daniellou, 2013). À la longue, cette situation va générer des phénomènes de stress qui auront des conséquences négatives sur la santé des opérateurs, tant d'un point de vue des TMS que des RPS (Davezies, 2011).

## 2.2 L'évaluation de la production du service

- 6 Dans les situations de service, l'issue des conflits intrapsychiques va prendre une dimension plus complexe, remettant au cœur du débat la question de l'évaluation et de la qualité du travail.
- 7 En effet, les spécificités de la relation de service peuvent complexifier la mise en œuvre opérationnelle des outils d'évaluation classiquement développés et utilisés dans l'industrie car, comme nous le précisent Hubault et Bourgeois (2002),  
 « le concept de relation de service signe l'irruption et la reconnaissance de la subjectivité dans le champ économique » (p. 7).
- 8 De ce fait, la rationalité dont est porteuse l'évaluation classique de la performance (productivité) peut s'avérer inappropriée au domaine particulier des services. Ceci est notamment engendré par la pluralité des « évaluateurs » de la production du service : le marché, le client, l'opérateur et l'organisation (Petit, 2005).
- 9 Le marché est le premier à évaluer la performance dans les services. Comme toute entreprise, celle qui produit des services est liée à une « loi du marché » qui nécessairement conditionne les déterminants de sa production. Le marché évalue principalement les capacités économiques de l'entreprise : son état financier lui permet-il de rester dans un ensemble concurrentiel ? L'« outil » qui permet de rendre compte de la performance des entreprises dans le marché, c'est-à-dire d'un point de vue macroscopique, est la *croissance* (Laville, 2005 ; Gadrey, 2002, 2003).
- 10 Le second « acteur » de l'évaluation des services est le client. En effet, le client est de plus en plus au centre des préoccupations des entreprises en général, et des entreprises de services en particulier, concernant l'évaluation de leur production (Gwinner et coll., 1998 ; Keaveney, 1995 ; Marion, 1991 ; Mispelblom, 1991). Ceci se traduit, entre autres, par les développements des « stratégies orientées clients » mises en œuvre par beaucoup d'entre elles (Beauquier, 2005 ; Benghozi, 1998). Il peut, en effet, participer à la construction et à la production de l'offre (Falzon et Cerf, 2005), et ainsi en faire

l'évaluation (Saa Pérez (de) et Garcia Falcon, 2004 ; Remy et Kopel, 2002). Dans l'interaction avec le client, l'opérateur est certainement le plus à même d'évaluer la perception que peut avoir le client de ce qu'il va consommer : un service et une relation. Nous verrons au cours de cette étude qu'une approche purement industrielle de la relation commerciale peut conduire à nier les caractéristiques de la relation de service, de son imprévisibilité compte tenu de la nature de la relation qui va chaque fois se nouer avec le client.

- 11 Les opérateurs sont donc à l'articulation des évaluations faites par les clients et celles effectuées par l'organisation (Eymard et coll., 1994). Mais finalement, c'est l'organisation qui a le dernier mot sur l'évaluation de la production de service. Toute la difficulté de cette organisation va être de permettre le débat entre les différents acteurs de l'évaluation. La performance, et notamment la production d'un travail de qualité, reste une construction sociale et non une « mesure objective d'une réalité ». Ce qui signifie que l'évaluation de la production de service doit s'établir à partir d'éléments qui ont fait l'objet de compromis entre les conditions imposées par le marché (souvent traduites en contraintes financières et véhiculées par les prescriptions) et les évaluations faites par les clients et les opérateurs. En d'autres termes, l'évaluation de la performance faite par l'organisation doit être le résultat de compromis entre les différentes logiques en présence : logiques d'entreprises, logiques professionnelles et logiques des clients (adhérents, patients, usagers, etc.). Dans ce cadre, il semble nécessaire que le client et le « terrain » soient des éléments centraux de la réflexion sur la performance pris en compte par l'organisation dans les services (Cotonnec et Gallois, 2001). Or, les constats récents font plutôt apparaître une intensification du travail (Théry, 2006), notamment par la présence d'objectifs contradictoires souvent inatteignables (Gollac et Volkoff, 2002 ; Delgoulet et coll., 2011), synonyme de débats insuffisants entre ce que vivent les opérateurs au quotidien et les prescriptions organisationnelles.

## 2.3 Les enjeux de qualité et de santé

- 12 De ce point de vue, la production d'un travail de qualité pour le salarié, au regard de l'évaluation du client, est un gage de performance. Ce qui signifie que la qualité du travail devient pour l'opérateur la garantie de construire un sens à son action professionnelle. Ainsi, dans une situation de service, en cherchant à faire converger son action vers les attentes du client, l'opérateur cherchera à produire un service jugé « performant » au regard des clients, de ses collègues et de lui-même. Au contraire, empêcher le déploiement de cette partie de son activité le conduira alors à percevoir la situation comme une impasse. En effet, l'engagement de l'opérateur au travail n'a de sens pour lui qu'à travers l'activité d'autrui, comme par exemple le client ou les collègues. Lorsque le cadre de travail empêche les opérateurs de maintenir ou de développer cette relation avec autrui, à coups d'efforts pour maintenir certains aspects de la qualité, cela peut se traduire par des atteintes à la santé (Clot, 2010 ; Daniellou, 2006 ; Davezies, 2006). Il s'agit pour les opérateurs d'avoir la capacité de prendre soin de chaque situation de travail, qu'elle soit anticipée par l'organisation ou pas, de la traiter de manière singulière et donc de développer un travail du *care* (Molinier, 2011).
- 13 Pour aller plus loin, ces pans d'activité non déployée provoquent le développement de situations de stress chronique (Davezies, 2008). Dans ce cas, le risque est une sécrétion excessive et prolongée de cortisol, qui aura pour conséquence l'apparition de pathologies

de type troubles anxio-dépressifs, de maladies cardiovasculaires et des dégradations des capacités d'apprentissage (des pathologies plus souvent associées au RPS). Or, lorsque l'individu a une tendance à réprimer ses émotions, une tendance à l'alexithymie (Henry et coll., 2006), qu'il exprime peu sa souffrance, la réponse biologique est déséquilibrée (Davezies, 2008). En effet, contrairement aux situations classiques de stress chronique, le taux de cortisol reste bas, mais le taux d'une autre hormone (CRH : corticotropine) est beaucoup plus élevé. Donc, si la souffrance est exprimée, le cortisol est élevé, et son action anti-inflammatoire modère l'activation de l'inflammation par le CRH. S'il y a une répression de l'expression émotionnelle, la coexistence d'un cortisol bas et d'une CRH élevée conduit à l'augmentation de processus inflammatoires à l'origine de douleurs physiques chroniques, comme pour les TMS. Cela signifie que les effets d'un stress chronique conduiront certains individus à développer plutôt des pathologies somatiques et d'autres, des pathologies mentales.

- 14 Par conséquent, il nous semble que si l'on souhaite engager des processus de prévention durables concernant les TMS et les RPS, il y a un enjeu majeur à comprendre les enjeux de qualité dans le travail, ce qui empêche qu'un travail de qualité puisse être fait et enfin permettre que cette activité « refrénée » puisse être accomplie. Nous trouverons une partie des explications et des solutions dans l'organisation du travail.

### 3. Contexte de l'étude

- 15 À partir de situations de travail que nous avons analysées, nous allons essayer de mettre à jour ce qui pourrait conduire les salariés à réaliser une activité qui les empêche d'exprimer une dimension qualitative de leur travail.
- 16 Les résultats que nous proposons dans cet article retracent une partie d'une étude que nous avons menée dans une entreprise du secteur bancaire. À l'origine, nous avons reçu une demande conjointe de la direction et des représentants du personnel qui souhaitaient être accompagnés pour mieux comprendre l'impact des changements organisationnels sur la production et les conditions de travail, et améliorer la situation.
- 17 Cette demande se fondait sur plusieurs éléments :
- Un projet de réorganisation de l'entreprise d'une grande ampleur avait entraîné une transformation profonde des métiers et avait conduit 66 % des salariés à changer de poste. Il avait pour cela été accompagné d'un important programme de formation pour permettre aux agents de s'adapter à leurs nouvelles fonctions et aux nouveaux modes organisationnels.
  - La mise en œuvre de ce projet avait engendré des modifications importantes dans l'organisation du travail. Il avait été accompagné par une refonte de la plupart des processus de travail (gestion des prêts, gestion des automates, accueil des clients en agences, messagerie, etc.).
  - Des situations individuelles difficiles étaient apparues dans le déroulement du projet et perduraient après sa mise en place. Les plaintes des salariés, relativement à leurs conditions de travail, augmentaient, tout comme l'absentéisme.
- 18 En traitant cette demande, nous avons eu la possibilité d'étudier une situation particulière liée à la mise en place d'une nouvelle organisation. Nous avons donc pu en faire une évaluation peu de temps après. Ceci nous a permis de traiter une question liée à la conception organisationnelle, avec des interrogations sur son contenu et le processus de mise en œuvre.

## 4. Méthodologie

- 19 Pour traiter cette demande, nous avons effectué des analyses ergonomiques du travail des salariés dans les agences et au siège régional. Nous ne rendrons compte ici que d'une part des analyses faites en agences. Les agences ont été choisies en concertation avec les représentants du personnel, la direction et les intervenants. Les choix se sont orientés en fonction des caractéristiques suivantes : la taille, le type de clientèle, la zone d'implantation (urbaine, péri-urbaine, rurale) et en fonction des plaintes de salariés répertoriées (existence ou absence). Ces analyses ont été faites à partir de trois modes de recueil de données :
- Des **analyses documentaires** (dossiers relatifs au projet de réorganisation, tableaux des effectifs, planning, fiches de postes, etc.) ;
  - Des **entretiens** avec les salariés (agents, responsables de services ou d'agences, agents de direction), de type compréhensif, axés sur la compréhension de l'activité de travail et d'une durée d'environ une heure à une heure trente ;
  - Des **observations** : à l'accueil, traitement de dossiers avec explicitation des actions, échanges téléphoniques avec des clients, échanges verbaux avec des collègues, etc.
- 20 Cette étude s'est déroulée sur une période de six mois, en quatre temps :
- Préparation et mise en place de l'étude ;
  - Analyse du projet de réorganisation ;
  - Analyse des effets de la réorganisation ;
  - Restitution du diagnostic et proposition de pistes de travail.
- 21 Pour le sujet qui nous intéresse dans cet article, nous relaterons les résultats de données recueillies dans quatre agences dont les caractéristiques, évoquées plus haut, étaient les mêmes. Dans chacune des agences, nous avons analysé l'activité de trois à quatre assistants intermédiaires (AI), soit un total de 14. Nous avons fait le choix de nous concentrer sur les AI car, dans cette nouvelle organisation, il s'agit d'une nouvelle catégorie en recherche d'un positionnement et avec des préoccupations liées à la construction d'un nouveau métier. Par conséquent, les AI nous sont apparus comme ayant un effet loupe vis-à-vis des problèmes que nous souhaitons évoquer.
- 22 Pour comprendre leur activité, nous avons tout d'abord étudié le contexte général du changement organisationnel. Nous avons pour cela mené des entretiens ouverts avec le directeur des ressources humaines, le responsable du projet, les secrétaires et présidents du CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et du CE (Comité d'établissement) ainsi qu'avec des responsables de services du Siège et d'agences. Il s'agissait de recueillir leur point de vue sur le contenu du changement, la manière de le mener ainsi que les conséquences de ce changement. Nous avons complété ces analyses par l'étude de documents pour comprendre les enjeux du changement, ses modalités, son contenu et ses conséquences. Nous avons obtenu les documents fournis par la direction, au fur et à mesure, aux représentants du personnel ainsi que les comptes rendus des réunions de CHSCT et de CE.
- 23 Le périmètre de notre étude générale comprenait 8 services du siège et 10 agences. Pour argumenter notre propos dans cet article, nous nous concentrerons sur l'analyse de l'activité des AI dans quatre agences. Ce choix provient d'une volonté de limiter les éléments de diversité des situations de travail. Les agences choisies sont les plus grandes

du réseau, avec une quantité de salariés, et donc d'AI, plus importante. Ces deux éléments ont donc guidé notre choix. Cela étant, l'analyse du fonctionnement des autres agences a confirmé les résultats dans ces quatre agences.

24 Nous avons réalisé des entretiens avec tous les AI des quatre agences, mais aussi avec leurs collègues et le responsable de chaque agence. Nous avons aussi effectué des observations (au guichet) d'un AI par agence. Les entretiens étaient de type compréhensif (Kaufman, 2008), axés sur la compréhension de l'activité de travail. Leur durée moyenne était d'environ une heure à une heure trente. Ils étaient non-directifs, c'est-à-dire sans questionnaire préalablement établi, de manière à laisser un champ d'expression plus ouvert aux opérateurs (Blanchet et coll., 1985). Nous avons néanmoins une grille d'entretien composée de thématiques que nous souhaitions absolument aborder avec chaque AI :

- Le parcours professionnel (ancien métier, les choix faits, le nouveau) ;
- Les évolutions du contenu du travail ;
- Les évolutions du travail collectif et les relations avec les collègues ;
- La formation suivie ;
- Le fonctionnement de l'agence ;
- Les objectifs et les résultats ;
- Les conséquences en matière de marges de manœuvre ;
- Les modes de régulation et les obstacles ;
- Les représentations de la qualité du travail ;
- Les effets perçus de la réorganisation.

25 Pour chacune de ces thématiques, nous avons une ou deux questions permettant de relancer sur le sujet si besoin : Pourriez-vous m'expliquer si les relations et le travail avec vos collègues ont changé ? et me donner quelques exemples ?

26 Une étude des grilles d'objectifs et des plannings ainsi que des observations de l'activité des AI au guichet nous ont permis de compléter nos analyses. Le tableau 1 synthétise les modalités d'analyse mises en œuvre en fonction de l'hypothèse que nous souhaitions vérifier. La principale hypothèse est que, compte tenu des objectifs à atteindre et des moyens alloués, les AI sont en difficulté pour produire un travail de qualité.

Tableau 1. Modalités d'analyses

Hypothèses	Modalités d'analyse ou d'observation
Les objectifs des AI sont proches de ceux des conseillers commerciaux	Analyse des grilles d'objectifs des AI et des commerciaux
Les plannings réels laissent moins de temps au AI pour les activités commerciales que ce qui était prévu par la réorganisation	Comparaison du planning standard défini par la réorganisation avec les plannings effectifs de chaque agence

<p>Contrairement à ce qui est annoncé par les responsables commerciaux du Siège, le temps passé au guichet laisse peu de possibilités de vente de produits, car la file d'attente rend difficile l'isolement avec un client pour déployer les arguments commerciaux.</p>	<p>Observation de l'activité au guichet, en particulier de l'évolution de la file d'attente</p>
--	---

27 En ce qui concerne les observations au guichet, nous avons choisi deux créneaux horaires (matinée : de 9 h 15 à 12 h 20 et après-midi : de 13 h 30 à 16 h 50). Ensuite, le jour de la semaine et le créneau par agence ont été choisis aléatoirement pour ne pas focaliser sur des périodes de pics d'activité par exemple. Nous avons seulement veillé à observer deux matinées dans deux agences et deux après-midi dans les deux autres.

## 5. Résultats

28 Suite au projet de réorganisation, les tâches des agents ont été découpées en « tâches élémentaires », de manière à les spécialiser. Pour les agences, il s'est principalement agi de séparer les personnes qui se chargent de l'accueil de celles qui vendent des « produits », c'est-à-dire les commerciaux. Cependant, une nouvelle catégorie d'agents a été créée : les AI. Au nombre de trois ou quatre par agence, ils ont pour mission de faire de l'accueil tout en ayant une activité commerciale. C'est sur l'activité de ces agents que nous allons donc concentrer notre propos.

### 5.1 Les objectifs commerciaux

- 29 Les AI ont des objectifs très proches de ceux des commerciaux. Parmi les 23 objectifs 17 sont identiques :
- Prévoyance (3) : objectifs identiques.
  - Conquête (1) : objectifs identiques.
  - Assurance (6) : objectifs identiques.
  - Équipement (7) : objectifs identiques.
- 30 Seuls des objectifs pour la collecte, le crédit et les revues sont différents.

Tableau 2. Objectifs de la collecte

	AI	Commerciaux
<b>Collecte</b>		
Bilan	320	450
Emprunt	230	300
ASS.-VIE	450	500
<b>Crédit</b>		
Habitat	500	2000

Conso.	1450	1300
<b>Équipement</b>		
Revue	80	60

- 31 L'analyse de ces résultats nous montre que seuls quatre objectifs sont inférieurs pour les AI et deux sont supérieurs. En conséquence, on perçoit l'ampleur de l'activité commerciale dans le métier d'AI. Cette situation est d'autant plus complexe que l'atteinte de ces objectifs servira de critères à la hiérarchie pour évaluer les capacités des AI à devenir des conseillers commerciaux. Nous verrons que les AI vont ainsi être pris entre le fait d'atteindre ces objectifs et le fait de réaliser un travail de qualité.

## 5.2 Emplois du temps et charge de travail

- 32 La complexité liée à ce métier ne s'arrête pas à ces aspects. À cela s'ajoute une variabilité importante des conditions dans lesquelles ils peuvent réaliser leur activité, selon les agences. Pour mieux comprendre, nous avons fait l'examen des emplois du temps des AI. Ceci nous conduit au constat suivant en ce qui concerne le volume de conseil comparé.

Tableau 3. Emploi du temps « standard » des AI

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h - 8 h 15	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion
8 h 15 - 9 h 15	Travail administratif				
9 h 15 - 12 h 30	Clients	Clients	Guichet	Guichet	Clients
13 h 30 - 14 h 30	Clients	Gestion des automates		Clients	Clients
14 h 30 - 17 h	Clients	Clients		Guichet	Clients

- 33 L'emploi du temps « standard » pour les AI, défini lors de la réorganisation, prévoyait en moyenne trois demi-journées consacrées à l'accueil au guichet. Ceci dégage donc vingt heures quinze pour réaliser des rendez-vous avec les clients.
- 34 Dans un premier temps, compte tenu de faibles marges de différence entre les objectifs des commerciaux et ceux des AI, nous constatons que les AI ont trois demi-journées en moins pour les réaliser. Mais la variabilité des emplois du temps est dans les faits très importante. En effet, nous avons constaté que dans les quatre agences observées, aucune

n'a pu mettre en place l'emploi du temps standard et que le volume d'heures accordé aux AI varie selon les agences.

- 35 Les emplois du temps ci-dessous montrent les différences constatées.

Tableau 4. Emploi du temps des AI dans l'agence 1

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h - 8 h 15	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion
8 h 15 - 9 h 15	Travail administratif				
9 h 15 - 12 h 30	Clients	Clients	Guichet	Clients	Guichet
13 h 30 - 14 h 30	Gestion des automates	Clients		Gestion des automates	Guichet
14 h 30 - 17 h	Clients	Clients		Clients	Guichet

- 36 Pour l'agence 1, les trois demi-journées d'accueil au guichet sont respectées mais pas le volume d'heures réservé à l'activité commerciale (dix-huit heures quinze au lieu des vingt heures quinze). Ceci est dû à la planification du travail de *back-office*.

Tableau 5. Emploi du temps des AI dans l'agence 2

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h - 8 h 15	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion
8 h 15 - 9 h 15	Travail administratif				
9 h 15 - 12 h 30	Guichet	Guichet	Guichet	Clients	Clients
13 h 30 - 14 h 30	Gestion des automates	Guichet		Gestion des automates	Clients
14 h 30 - 17 h	Guichet	Guichet		Clients	Clients

- 37 Pour l'agence 2, cinq demi-journées sont allouées au guichet ne laissant que douze heures trente à l'activité commerciale.

Tableau 6. Emploi du temps des AI dans l'agence 3

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h - 8 h 15	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion
8 h 15 - 9 h 15	Travail administratif				
9 h 15 - 12 h 30	Guichet	Clients	Guichet	Clients	Guichet
13 h 30 - 14 h 30	Guichet	Clients		Gestion des automates	Gestion des automates
14 h 30 - 17 h	Guichet	Clients		Clients	Guichet

- 38 Dans l'agence 3 aussi, les AI ne possèdent que douze heures trente de temps par semaine pour effectuer la vente de leurs produits puisque cinq demi-journées sont réservées à l'accueil au guichet.

Tableau 7. Emploi du temps des AI dans l'agence 4

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h - 8 h 15	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion	Réunion
8 h 15 - 9 h 15	Travail administratif				
9 h 15 - 12 h 30	Clients	Clients	Guichet	Guichet	Clients
13 h 30 - 14 h 30	Clients	Clients		Guichet	Gestion des automates
14 h 30 - 17 h	Clients	Clients		Guichet	Clients

- 39 Enfin, dans la dernière agence, on se rapproche le plus possible de la prescription initiale puisque les AI disposent de dix-neuf heures quinze pour gérer leur activité commerciale avec trois demi-journées au guichet.
- 40 Pour résumer, en fonction des effectifs en agence (commerciaux et agents d'accueil), les AI observés n'ont pas le même emploi du temps et surtout n'ont pas le même volume d'heures alloué aux rendez-vous avec les clients. Les volumes horaires, selon les agences, sont les suivants :
- Agence 1 : dix-huit heures quinze
  - Agence 2 : douze heures trente
  - Agence 3 : douze heures trente
  - Agence 4 : dix-neuf heures quinze
- 41 Ces constats nous paraissent importants, car ils mettent en évidence qu'au-delà des variabilités quotidiennes, générées par les demandes des clients par exemple, il existe des différences de moyens dans chaque agence, qui vont largement structurer l'activité des AI. Compte tenu des objectifs à atteindre, proches de ceux des conseillers commerciaux, cette variable contraint donc les AI qui ont le moins de temps pour l'activité commerciale à développer des stratégies de vente en dehors des temps réservés, c'est-à-dire au guichet. Nous allons voir que cette possibilité s'avère difficile à mettre en œuvre compte tenu de files d'attente quasi permanentes.

### 5.3 Contacts avec les clients

- 42 Pour les responsables des agences concernées, cette différence s'explique par le fait que les moyens alloués à chaque agence ne sont pas exactement les mêmes. L'issue de ces managers pour justifier cette situation consiste à dire que les périodes d'accueil au guichet sont aussi des moments pour développer une activité commerciale et vendre des produits pour atteindre les objectifs. Pour mieux comprendre ce qui se joue pendant les phases d'accueil, nous avons observé les files d'attente dans ces quatre agences. Les résultats sont présentés dans les figures ci-dessous.

Figure 1. Agence 1

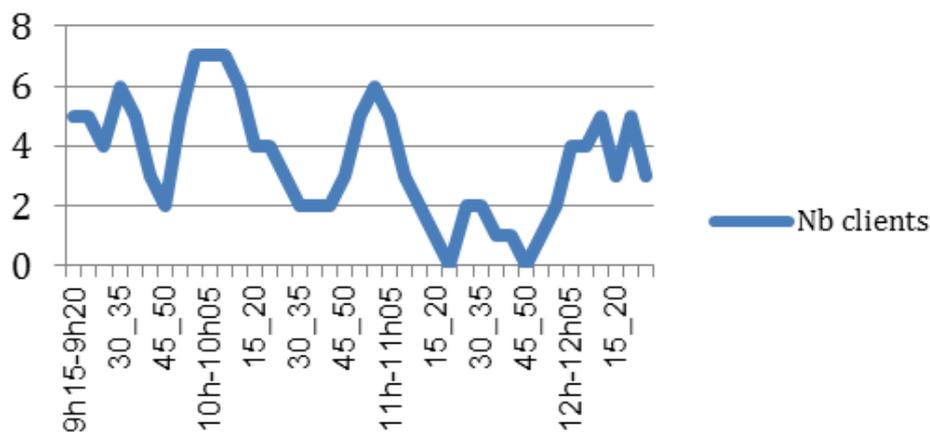


Figure 2. Agence 2

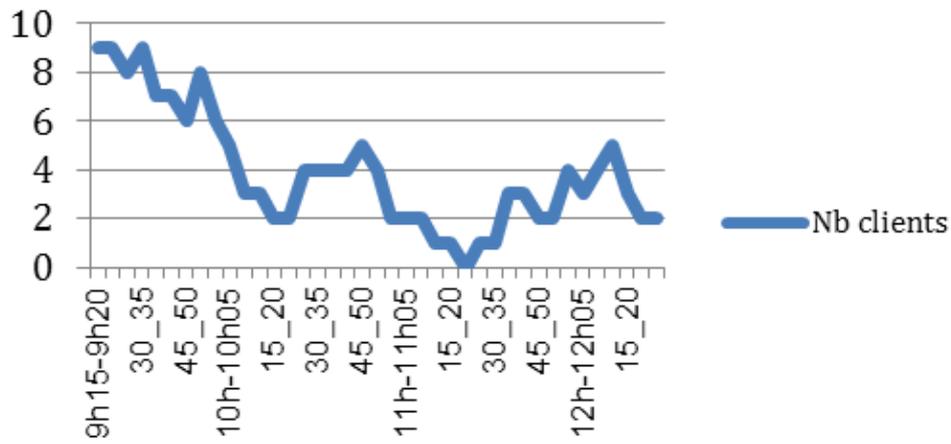


Figure 3. Agence 3

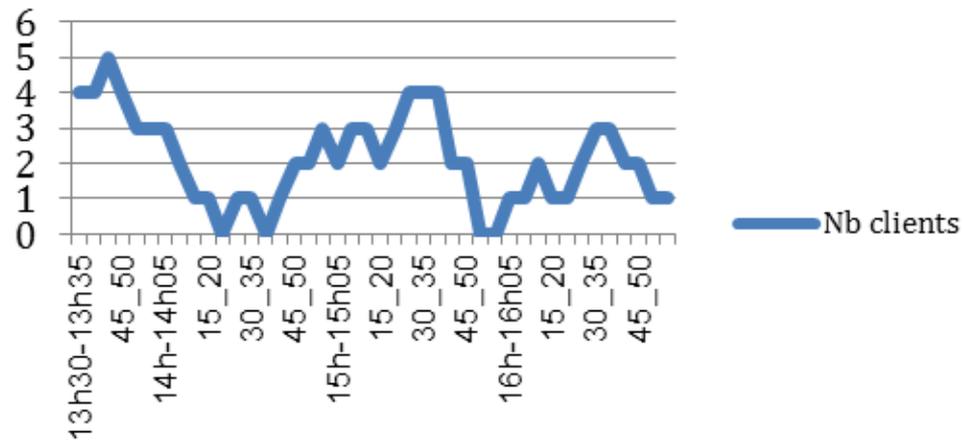
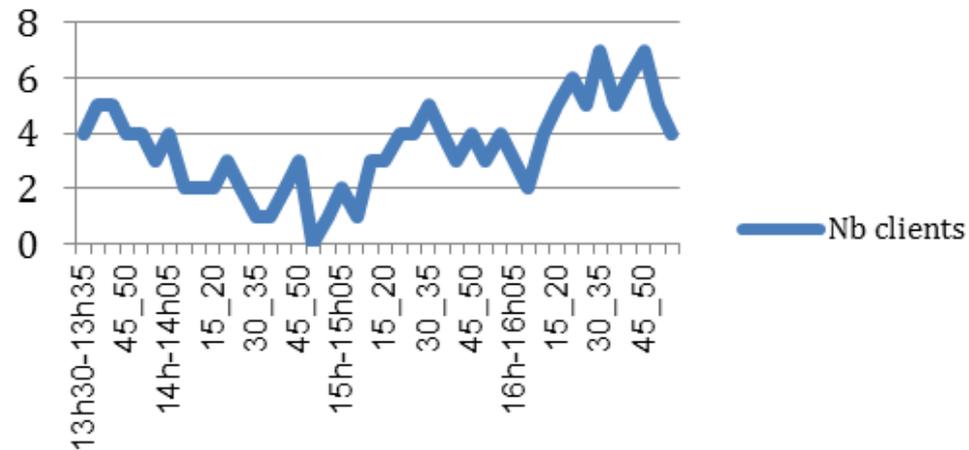


Figure 4. Agence 4



- 43 Dans les agences 1 et 2 nous avons réalisé des observations sur des matinées (de 9 h 15 à 12 h 20), et sur des après-midi (13 h 30 à 16 h 50) pour les agences 3 et 4. Nous souhaitons évaluer la « charge » représentée par la file d'attente durant les périodes d'accueil effectuées par des AI. Il faut savoir que les AI ont la possibilité d'utiliser un bureau ouvert, proche de l'accueil, pour proposer à un client de la file d'attente la vente d'un produit bancaire. À chacune des séances d'observation, il y avait deux ou trois guichets ouverts en même temps. Chaque fois, nous n'avons observé que la file d'attente d'un AI, chaque AI ayant la sienne.
- 44 Pour qu'un AI puisse proposer à un client un produit bancaire, il lui est utile de prendre un peu plus de temps pour lui donner des informations, lui en demander et le convaincre d'acheter le produit. Pour cela, il est souvent nécessaire de se mettre à l'écart des autres clients afin de conserver un minimum de discrétion. Un temps indicatif est donné pour chaque client au poste d'accueil, et un temps « implicite » est partagé, entre collègues, lorsqu'il y a une file d'attente. Plus la file est longue et plus on essaie d'écourter le temps consacré à chaque client et si l'AI ne veut pas demander au reste des clients de la file d'attente de passer à un autre guichet, il doit attendre qu'il n'y ait plus de clients dans la file. Les files se forment devant chaque poste d'accueil, mais quand un poste est « bloqué » ou ralenti, la gestion peut être plus collective pour éviter les mouvements d'humeur des clients. Lorsqu'il s'agit de s'isoler avec un client, et donc de transférer sa file d'attente à celle d'un collègue, le choix pour l'AI est plus compliqué, d'autant plus que le client en question peut être un client du portefeuille d'un collègue. Dans ce cas, si vente il y a, le résultat sera accordé à celui qui a vendu le produit et pas à celui dont le client appartient au portefeuille.
- 45 Au regard des graphiques ci-dessus, pour qu'il n'y ait pas de clients dans la file d'attente, la courbe doit être à 0. Or, si l'on examine les situations des quatre agences observées, on constate que sur une demi-journée :
- Cette situation se produit deux fois pour l'AI de l'agence 1 ;
  - Une seule fois pour l'AI de l'agence 2 ;
  - Trois fois pour celui de l'agence 3 ;
  - Et une seule fois pour l'AI de l'agence 4.
- 46 Vu de l'extérieur, ce constat pourrait conduire à la conclusion suivante : finalement, ils ont chacun entre une et trois chances de pouvoir vendre un produit sur une demi-journée. Or, la situation réelle de travail révèle des aspects qui contredisent ce constat. Lorsqu'un client fait la démarche de se déplacer au guichet de sa banque, il le fait pour un besoin précis et ne vient pas nécessairement consommer un produit non souhaité. Il ne sera alors pas réceptif aux arguments de l'AI et refusera. De plus, comme précisé plus haut, les AI ont des portefeuilles de clients, tout comme les commerciaux. Par conséquent, si un AI vend un produit pour un client qui n'est pas dans son portefeuille, il va comptabiliser, à son compte, une vente à un client appartenant à un autre portefeuille. Or, les règles officieuses sur le partage des clients entre les agents sont extrêmement variables d'une agence à l'autre. Dans une agence où le management laisse des marges de manœuvre pour organiser l'atteinte des objectifs collectivement, il est fort probable que la vente d'un produit à un client hors de son portefeuille ne mette pas l'agent en difficulté vis-à-vis de ses autres collègues. Par contre, ce peut être tout le contraire si l'atteinte des objectifs est très individualisée.

- 47 L'analyse de ces observations des files d'attente dans ces quatre agences nous montre que les possibilités de vendre des produits, c'est-à-dire d'avoir une activité commerciale, durant les phases d'accueil à la clientèle, sont très limitées. Si l'on ajoute à cela la variabilité importante, d'une agence à l'autre, du temps consacré aux rendez-vous clientèle (entre douze heures trente et dix-neuf heures quinze), il est raisonnable d'admettre que les moyens mis à la disposition de certains agents peuvent être nettement insuffisants, comparés à d'autres et surtout en comparaison avec ce qui était initialement prévu par la réorganisation.

## 5.4 Le ressenti des agents

- 48 Ces premiers éléments d'analyse nous conduisent donc au constat que les conditions organisationnelles actuelles mettent les AI en difficulté pour atteindre leurs objectifs. Les entretiens menés avec les mêmes agents nous permettent de confirmer ce constat et de mieux comprendre les effets ressentis. Les données recueillies ne constituent pas un diagnostic en soi, la parole des salariés ne faisant pas foi d'une analyse de la situation. Néanmoins, ces propos représentent leur perception de leurs situations de travail. Donc, lorsque nous parlerons du ressenti des salariés, nous ferons référence à leur perception de leurs situations de travail, en utilisant les termes employés dans les entretiens.

### 5.4.1 D'un point de vue général

- 49 À ce stade, il est important de préciser que l'entreprise venait de réaliser une transformation de l'organisation, dont des regroupements de services, des modifications majeures de procédures et un changement de métier pour les deux tiers des salariés. Ceci a eu des conséquences importantes dans le travail. Pour la plupart des salariés, ce qui a été exprimé est un sentiment « d'épuisement ». En effet, l'investissement des salariés dans leur travail quotidien pour pallier les manques de moyens alloués à une gestion efficace du changement les a conduits à se sentir épuisés : « Le prix pour y arriver est énorme. » Ce sentiment est d'autant plus marqué que les salariés sont très engagés dans leur travail et donc plus affectés par rapport aux difficultés rencontrées pour faire bien leur travail :

« Le problème, c'est le souci du travail bien fait, d'y arriver, d'aboutir »,  
 « On a le sentiment qu'on n'a jamais fini, c'est dommage car beaucoup de personnes sont engagées. »

- 50 Pour ces salariés, le risque est de finir par remettre en cause leurs propres capacités à faire bien le travail, ce qui les conduit à un sentiment d'estime de soi négatif :

« J'avais l'impression, pendant un temps, que je n'y arrivais plus. On donne, on donne et ça ne change rien. J'ai fini par douter de mes propres capacités, alors que je connais très bien mon métier. »

- 51 Les deux tiers des salariés sont passés d'une situation où l'on maîtrise techniquement le domaine dans lequel on travaille, à une situation dans laquelle on doit réapprendre les connaissances techniques, les règles de métier, le métier lui-même, ce qui conduit l'individu concerné à être moins efficace (moins rapide et qualité moindre), et a des conséquences négatives sur sa propre image professionnelle. Les effets aggravants sont l'écart entre les compétences déjà acquises et celles à acquérir.

- 52 Ce constat est particulièrement saillant pour les AI, car ils ont tous changé de métier (puisque ce dernier a été créé) ; pour la majeure partie, ils débutent dans l'activité commerciale (puisque'ils étaient agents d'accueil auparavant), et enfin, il y a peu de stabilisation des règles de métier. Ce contexte a créé un « vide professionnel » peu accueillant et peu aidant pour faire évoluer la situation.
- 53 Compte tenu de ce terreau plutôt défavorable pour développer une pratique professionnelle et compte tenu des conditions pour réaliser leur travail (voir plus haut), le ressenti des AI a pointé plusieurs décalages.

#### 5.4.2 Décalage avec ses propres valeurs

- 54 Nous l'avons vu plus haut avec l'analyse des emplois du temps et des files d'attente à l'accueil, les AI se retrouvent avec une « charge commerciale » importante et des moyens insuffisants pour y faire face. Par conséquent, s'ils veulent parvenir à atteindre leurs objectifs, qui conditionnent la prime des collègues et la leur, ils sont obligés de diminuer le temps accordé à chaque client par entretien. Comme nous l'ont expliqué les AI, cela a principalement deux effets :
- « Moins de temps pour discuter d'autre chose avec les clients, ce qui est nécessaire pour consolider la relation de confiance »  
et le fait que ça devient « impossible d'expliquer au client le détail du produit qu'on veut lui vendre. »
- 55 Sans compter que même si les AI ont eu une formation pour leur présenter les produits qu'ils ont à vendre, ils n'ont pas eu le temps de se les approprier « opérationnellement ». Par voie de conséquence, ces situations ont pour autre effet d'obliger les agents à outrepasser leurs propres valeurs professionnelles et personnelles :
- « Vous savez, je connais la plupart des clients. Leur vendre un produit sans leur dire toute la vérité, ça me rend malade », « Je n'ai pas envie de me faire incendier par un client, devant tout le monde, sur le marché, comme c'est arrivé à un collègue. »
- 56 Les AI ont très peu de « temps creux », que ce soit pour l'accroche commerciale ou le travail administratif qui doit, en partie, être effectué à l'accueil. À côté de cela, ils expriment massivement que lorsqu'ils sont à l'accueil, la priorité est la file d'attente. Il s'agit d'une règle de métier implicite visant à privilégier le soin que l'on porte aux clients. Par conséquent, ils doivent fréquemment faire face à un dilemme : prendre le temps de faire un bon travail de vente/conseil avec un client et ne pas augmenter la file d'attente.

#### 5.4.3 Décalage avec les clients

- 57 Les retours des clients sont, à ce sujet, très révélateurs :
- « Le client ne peut pas comprendre qu'on le fait attendre parce qu'on est à l'accueil. »
- 58 Dans ce contexte, les AI n'ont pas l'impression de prendre le soin nécessaire pour entretenir et développer une relation avec leurs clients. Le sentiment dominant est celui d'un décalage avec les clients :
- « Finalement on s'éloigne des clients, puisque ni au guichet, ni en entretien, on ne prend le temps de les connaître. »

#### 5.4.4 Décalage avec l'organisation

- 59 Un autre aspect important révélé par les AI lors des entretiens concerne le décalage entre la représentation des responsables de leur travail et leur travail réel. De plus, les agents confirment tous qu'il n'y a pas de discussion possible pour prendre en compte le travail réel. Comme nous l'explique un agent, le soin du client fait partie de leur métier :
- « Notre travail nous oblige à s'occuper des clients, de comprendre leur situation et de leur conseiller les meilleurs produits. »
- 60 Il s'agit d'une dimension importante de l'activité des AI. Or, au regard des analyses faites, on s'aperçoit que ces agents ont de grandes difficultés à déployer l'activité nécessaire pour développer cette dimension. Les différentes tentatives des AI pour faire remonter ces informations sur leur travail afin d'y trouver une solution n'ont eu pour seule réponse que
- « les calculs de charge ont été faits, si tu n'y arrives pas, c'est que tu es mal organisé »,
- 61 comme nous l'expliquait à nous aussi un responsable.

## 6. Discussion

### 6.1 Qualité empêchée

- 62 La vision propre des agents sur la qualité de leur travail, ou tout au moins un point commun et majeur de leur vision de la qualité, met au cœur de leur action le client. Refouler cette vision de la qualité revient à anéantir l'expression de leurs compétences professionnelles et la réalisation de soi dans l'activité (les émotions sont réprimées, les valeurs mises en défaut, etc.). Vis-à-vis des autres collègues (en particulier les commerciaux qui sont plus en mesure de défendre certaines valeurs relatives aux clients) et des clients, leur professionnalisme, guidé par une image du travail bien fait, peut être remis en cause. Cet aspect est extrêmement couteux pour les agents et peut être à l'origine de difficultés de santé au travail (TMS, RPS, etc.).
- 63 De plus, dans le cas des AI, si l'un d'entre eux décide de proposer à un client d'aller dans un bureau « isolé », il génère de la file d'attente supplémentaire pour ses collègues. Il les contraint donc encore plus à rester à l'accueil pour gérer une file d'attente plus importante. Cet aspect-là est aussi très important. Cette situation de double contrainte les oblige donc à devoir choisir entre « la peste ou le choléra » : choisir de prendre son temps en isolant un client pour lui vendre un produit mais en augmentant la charge de travail des collègues à l'accueil, ou vendre vite les produits à l'accueil mais en outrepassant les valeurs que l'on porte vis-à-vis du client.
- 64 Finalement, la perception des AI de leur propre travail est très négative :
- Leur hiérarchie leur reproche de ne pas atteindre les objectifs commerciaux et de ne pas respecter certaines règles de qualité, comme accompagner le client dans un bureau isolé ;
  - Les clients leur font de nombreux reproches en leur expliquant qu'ils sont venus pour une raison précise à l'accueil et qu'ils ne souhaitent pas acheter autre chose, ou leur demande pourquoi ils sont à l'accueil alors qu'ils sont leurs conseillers ;
  - Enfin, ils finissent par se faire des reproches entre collègues en tentant de tenir toutes ces contraintes en même temps :

« Tu es en permanence avec des clients à côté et c'est nous qui gérons le file ; nous aussi on a des ventes à faire. »

- 65 Comme le décrit Clot (2010), des ouvriers expriment une perte de qualité de leur travail, car les recettes et les odeurs de leurs biscuits se dégradent. Il insiste en précisant qu'il y a « dans ce souci des « recettes » et dans ce respect des « odeurs » quelque chose de précieux pour la santé au travail » (ibid., p. 40).
- 66 Le souci des AI a trait au service rendu au client. L'« odeur » du service bancaire a changé car la recette n'est plus la même. Ce qui est soulevé par la réorganisation dans la banque n'est pas le fait de changer la recette, les procédures de travail, mais le fait que cette recette ne produit pas une odeur significative de qualité des services rendus. Dans ce cas, l'attention portée par les AI aux particularités des situations est empêchée par les transformations de l'organisation du travail. L'enjeu, pour ces travailleurs, est d'essayer de donner figure humaine à ce qu'ils font (Davezies, 2012). L'expression des salariés vis-à-vis de valeurs qu'ils souhaitent défendre, mais qui entrent en contradiction avec l'atteinte des objectifs commerciaux, en est un exemple. De plus, dans le cadre du développement d'un métier, il est utile de laisser place à la construction de règles partagées autour de ce qui fait qualité (Caroly, 2010). Or, pour les AI, non seulement rien n'est prévu à cet effet, mais en plus la situation les conduit à dégrader le collectif de travail nécessaire à l'élaboration d'un travail collectif efficace.

## 6.2 Défaillance organisationnelle

- 67 Produire un service nécessite en permanence, pour l'agent, de gérer l'écart entre ce que le client attend et ce qu'il est en mesure de fournir selon les moyens organisationnels disponibles et ses ressources. L'agent doit donc en permanence « jouer » avec cet écart pour répondre au besoin du client. Pour cela, il doit avoir les marges de manœuvre suffisantes et non être empêché de déployer une part de son activité. S'il s'agissait d'identifier la personne qui empêche le travail de se réaliser, l'exercice serait finalement d'une grande simplicité. Or, ces mêmes responsables d'agences sont dans une situation similaire à celle des AI : ils ont très peu de marges de manœuvre pour réguler le fonctionnement de l'agence. Par exemple, ils ne choisissent pas l'effectif de leur agence, ils ne décident pas des objectifs commerciaux, ni des critères d'évaluation. En tant que responsables des agents, leur rôle est finalement réduit à vérifier que les objectifs sont atteints et à faire en sorte qu'ils le soient. Leur rôle d'encadrant intermédiaire, qui « entend » les remontées de ses subordonnés, les analyse et propose de modifier le cadre de travail pour améliorer la situation, est réduit à néant. Ce travail-là n'est même plus considéré comme devant être accompli par ces cadres intermédiaires. La seule différence avec la situation des AI concerne le déni des responsables. Finalement, ce mode de fonctionnement génère des défaillances organisationnelles. Un des objets du projet de réorganisation visait à découper le travail des agents en tâches élémentaires, comme c'est le cas dans de nombreux établissements bancaires (Dugué, 2006). Cela n'a donc absolument pas posé de problème de créer le métier d'AI tel quel. Mais la réalité du travail des AI révèle des incohérences d'ordre organisationnel concernant les objectifs, la répartition des tâches, le contenu même de ce métier, voire un problème d'effectifs. Tous les AI étant nouveaux dans le métier, le collectif de travail est très peu constitué. Il ne constitue en aucun cas un rempart pour les salariés en difficulté qui auraient besoin d'échanger avec leurs collègues, ni une force pour faire entendre à leur hiérarchie que la

situation ne peut pas rester en l'état (Caroly, 2010). Et enfin, les cadres intermédiaires sont dans une telle situation de déni, très probablement pour se protéger eux-mêmes, qu'ils ont totalement bloqué les possibilités d'« entendre » ce qui remonte du terrain. L'organisation s'empêche ainsi d'améliorer son fonctionnement à partir d'une vision de la qualité qui valorise la position du client ; paradoxe pour une entreprise qui met le client au centre.

- 68 Dans ce contexte de changement important de l'organisation, la direction de l'entreprise aurait pu s'accorder des marges d'erreur concernant les choix effectués. En effet, la situation des AI montre à quel point la connaissance sur l'activité et ses empêchements pourraient contribuer à concevoir et anticiper une organisation « saine » pour la qualité du travail plutôt que de s'adapter encore au vu des difficultés rencontrées. Ceci renvoie au modèle d'organisation sous-jacent. Dans ce cas, l'organisation est envisagée comme une structure figée à laquelle les opérateurs finiront bien par s'adapter. Or, une organisation n'est pas seulement un artéfact, c'est avant tout un instrument (Rabardel, 1995). Les opérateurs en sont des utilisateurs qui doivent avoir la possibilité de la mettre à leur main : une organisation plus malléable aux variabilités du travail quotidien, mais aussi plus fiable par sa capacité de résilience (Hollnagel, Woods, et Leveson, 2006). Ceci va dans le sens d'un projet pour le développement durable des individus et des organisations (Gaudart et Chassaing, 2009). Ce courant de l'ergonomie constructive (Falzon, 2013) oriente la pratique de l'ergonomie vers la nécessité de ne plus seulement participer à la conception de situations de travail adaptées, mais aussi et surtout à la conception de situations adaptables.
- 69 Concevoir des organisations ressources pour la qualité du travail en évitant les injonctions pouvant être couteuses pour la santé physique et psychique des opérateurs est un enjeu pour la prévention des risques liés aux TMS et RPS. Cet exemple nous rappelle qu'il est essentiel de distinguer ce qui constitue une porte d'entrée, les éléments contenus dans la demande initiale (TMS et RPS, par exemple), de la porte de sortie, c'est-à-dire les déterminants du travail sur lesquels il sera possible d'agir. Le point de vue ici défendu est qu'il ne s'agit pas d'une approche du côté des pathologies, ni du côté du soin, mais bien du côté de l'intervention en ergonomie sur l'organisation du travail, un des facteurs communs de ce qui lie les TMS et les RPS.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Beauquier S. (2005). Effets et enjeux des stratégies « d'orientation client ». In J.P. Durand et D. Linhart (coord.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*. Toulouse, Éditions Octarès (p. 105-114).
- Benghozi P.J. (1998). De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client. L'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales, *Réseaux* n° 91, CNET.
- Blanchet A., Bézille H., Florand M.F., Giami A., Giust-Desprairies F., Gotman A., Léger J.M., Revault d'Allonnes C., Zylberstein-Vaisman L. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales : l'écoute, la parole et le sens*. Paris, Éditions Dunod.

- Böhle F., Milkau B. (1998). *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*. Paris : Éditions Eyrolles.
- Caroly S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Thèse d'habilitation à diriger des recherches. Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Clot Y. (2011). TMS-RPS : l'hypothèse de l'hyposollicitation de l'activité. In 3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculo-squelettiques. *Échanges et pratiques sur la prévention*. [www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow=21535574](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=21535574)
- Clot Y. (2010). *Le travail à cœur*. Paris, Éditions La Découverte.
- Cotonne G., Gallois P.M. (2001). Des indicateurs stratégiques au management de terrain. In C. Bonnefous et A. Courtois (s/d), *Indicateurs de performance*. Paris, Hermes (p. 65-100).
- Daniellou F. (2013). L'ergonome et les gestionnaires des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques au travail. In J. Petit, K. Chassaing, et S. Aubert (coord.), *Des pratiques en évolution*. Toulouse, Éditions Octarès (p. 365-382).
- Daniellou F. (2006). Les mondes du travail. In L. Théry (s/d), *Le travail intenable*. Paris, La Découverte (p. 19-82).
- Davezies P. (2012). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail. *PISTES*, 14-2. <http://pistes.revues.org/2566>
- Davezies P. (2011). Souffrance sociale, répression psychique et troubles musculo-squelettiques. In 3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculo-squelettiques. *Échanges et pratiques sur la prévention*. [www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p\\_thingIdToShow=21535574](http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=21535574)
- Davezies P. (2008). Stress, pouvoir d'agir et santé mentale. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 69, 195-203.
- Davezies P. (2006). Une affaire personnelle ? In L. Théry (s/d), *Le travail intenable*. Paris : Éditions La Découverte (p. 138-168).
- Davezies P. (1995). Position du médecin du travail face aux dimensions cognitive, psychiques et relationnelles du travail. *Archives des maladies professionnelles*, 56, 4, 294-306.
- Delgoulet C., Weill-Fassina A., Mardon C. (2011). Pénibilités des activités de service et santé des agents spécialisés des écoles maternelles. Des évolutions avec l'âge. *Activités*, 8, 1, 2-25. [www.activites.org/v8n1/v8n1.pdf](http://www.activites.org/v8n1/v8n1.pdf)
- Dugué B. (2006). La folie du changement. In L. Théry (s/d), *Le travail intenable*. Paris, La Découverte (p. 95-118).
- Eymard Duvernay F., Marchal E. (1994). Les règles en action : entre une organisation et ses usagers, *Revue française de sociologie*, 35, 5-36.
- Falzon P. (2013). *Ergonomie constructive*. Paris, PUF.
- Falzon P., Cerf M. (2005). Le client dans la relation. In M. Cerf et P. Falzon (s/d), *Situations de service : travailler dans l'interaction*. Paris, PUF (p. 41-59).
- Gadrey J. (2003). *Socio-économie des services*. Éditions La découverte, Collection Repères. (3<sup>e</sup> édition).
- Gadrey J. (2002). La théorie de la régulation à l'épreuve de l'économie de la qualité et du service, *Économies et sociétés, Série « Économie et gestion des services »*, 4, 1095-1117.
- Gaudart, C., Chassaing, K. (2009). Organisation du travail et ergonomie. *Conférence plénière du 44<sup>e</sup> Congrès de la SELF*. Toulouse.

Gollac M., Volkoff S. (2002). La mise au travail des stéréotypes de genre : les conditions de travail des ouvrières, *Travail, genre et sociétés*, 8, 25-53.

Gwinner K.P., Gremler D.D., Bitner M.J. (1998). Relational benefits in service industries: the customer's perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 2, 101-114.

Henry J.D., Phillips L.H., Maylor E.A., Hosie J., Milne A.B., Meyer C. (2006). A new conceptualization of alexithymia in the general adult population: implications for research involving older adults. *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 535-543.

Hollnagel E., Woods D., et Leveson N. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing Ltd, Aldershot, UK.

Hubault F., Bourgeois F. (2002). La relation de service : une convocation nouvelle pour l'ergonomie ? In F. Hubault (s/d), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Toulouse, Éditions Octarès (p. 5-31).

Kaufman J.C. (2008). *L'entretien compréhensif*. Paris, Éditions Armand Colin.

Keaveney S.M. (1995). Customer switching behavior in service industries: an exploratory study, *Journal of marketing*, 59, 2, 71-82.

Laville J.L. (2005). *Sociologie des services : entre marché et solidarité*. Ramonville Saint-Agne, Éditions Érès.

Léontiev A.N., Lomov B.F. (1963). Tchelovek i tehnika (L'homme et la technique). *Voprosy psikhologii (Problèmes de psychologie)*, 5, 29-37.

Marion F. (1991). *Impact de la participation du client : quelques concepts et hypothèses*. Note de recherche de l'IRE (Institut de Recherche de l'Entreprise). Lyon, 28 p.

Mispelblom F. (1991). Le secret des services : les clients, acteurs autant qu'objets du travail, *Revue française du marketing*, 134, 25-33.

Molinier P. (2011). Au-delà de la féminité et du maternel, le travail du care. *Champ psychosomatique*, 58, 2, 161-174.

Nosulenko V., Rabardel P. (1998). Ergonomie, psychologie et travail dans les pays de l'ex-URSS. Historique et spécificités du développement). In M.F. Dessaigne, I. Gaillard (s/d), *Des évolutions en ergonomie*. Toulouse : Éditions Octarès (p. 13-28).

Petit J. (2005). *Organiser la continuité du service : intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé*. Thèse de doctorat, Université Bordeaux 2.

Rabardel P. (1995). *Les hommes et les technologies : approches cognitives des instruments contemporains*. Paris, Armand Colin.

Remy E., Kopel S. (2002). Social linking and human resources management in the service sector, *The Service Industries Journal*, 22, 1, 35-56.

Saá Pérez (de) P., García Falcón J.M. (2004). The influence of human resource management in savings bank performance, *The Service Industries Journal*, 24, 2, 51-66.

Théry L. (2006). *Le travail intenable*. Éditions La Découverte.

## RÉSUMÉS

Les problèmes de santé au travail trouvent souvent leur origine au cœur même de l'activité des opérateurs. L'intensification du travail, l'augmentation des contraintes, de la charge de travail physique, mentale et psychique et des injonctions contradictoires conduisent les salariés à faire des choix qui ne les satisfont pas toujours, pouvant être à la genèse de RPS et de TMS. Ce qui est en jeu c'est la qualité de leur travail, qui les rend uniques, qui les identifie comme de « bons professionnels » aux yeux des collègues, des clients et de la hiérarchie. Lorsque l'organisation empêche les opérateurs de faire du « bon travail », les risques sont des atteintes à leur santé physique et psychique. À partir d'une intervention dans le milieu bancaire, nous essaierons de montrer comment une réorganisation peut conduire les opérateurs à amputer une part « qualitativement significative » de leur activité et avoir des conséquences négatives sur le travail et la santé. Les perspectives ergonomiques envisageables en pareil cas sont d'agir sur l'organisation du travail.

Health problems at work often originate in the operators' activities. Work intensification, increasing pressures, greater physical, cognitive, and psychic workloads, and contradictory demands oblige employees to make choices which are not always satisfactory and which could be at the origin of their PSRs and MSDs. Good quality work, which makes them unique and identifies them as skillful professionals from their colleagues', customers', and management's viewpoint, is at stake. When an organization prevents operators from doing a "good job," the risks for their physical and psychic health increase. Based on an intervention in the banking sector, we try to show how reorganization can push operators to cut back on a "qualitatively significant" part of their activity and can have negative consequences on their work and health. In such a case, the most likely ergonomic options would be to try to change the organization.

Los problemas de salud laboral suelen tener sus raíces en el seno mismo de la actividad de los operarios. La intensificación del trabajo, el aumento de las exigencias, de la carga de trabajo físico, mental y psíquico y la presencia de instrucciones contradictorias, llevan a los trabajadores a tomar decisiones que no siempre les satisfacen, pudiendo ser la génesis de la RPS y TME. Lo que está en juego es la calidad de su trabajo, que los hace únicos, identificándolos como "buenos profesionales" a los ojos de sus colegas, clientes y la jerarquía. Cuando la organización impide que los operadores realicen "un buen trabajo", existen riesgos de daños a su salud física y psíquica. A partir de una intervención en el sector bancario, trataremos de mostrar cómo una reorganización puede conducir a los trabajadores a amputar una parte "cualitativamente importante" de su actividad y tener un impacto negativo en su trabajo y su salud. El punto de vista de la ergonomía en estos casos es actuar sobre la organización del trabajo.

## INDEX

**Mots-clés** : services, intervention, qualité du travail, santé, activité empêchée

**Palabras claves** : servicios, intervención, calidad del trabajo, salud, actividad impedida

**Keywords** : service sector, intervention, work quality, health, hindered activity

## AUTEURS

### **JOHANN PETIT**

Équipe Ergonomie des Systèmes Complexes, Univ. Bordeaux, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France. CNRS, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France. [johann.petit@ensc.fr](mailto:johann.petit@ensc.fr)

### **BERNARD DUGUÉ**

Équipe Ergonomie des Systèmes Complexes, Univ. Bordeaux, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France. CNRS, IMS, UMR 5218, F-33400 Talence, France. [bernard.dugue@ensc.fr](mailto:bernard.dugue@ensc.fr)