



HAL
open science

Contribution à l'amélioration des conditions de travail des agents et d'attente des usagers. Imaginer l'accueil de demain.

Odile Playoust, Corinne van de Weerd, Coraline Hoeltzener, Jérôme Dinet

► To cite this version:

Odile Playoust, Corinne van de Weerd, Coraline Hoeltzener, Jérôme Dinet. Contribution à l'amélioration des conditions de travail des agents et d'attente des usagers. Imaginer l'accueil de demain.. 54ème Congrès International Société d'Ergonomie de Langue Française, Sep 2019, Tours, France. hal-02063317

HAL Id: hal-02063317

<https://hal.science/hal-02063317>

Submitted on 11 Mar 2019

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

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



Texte original*.

Contribution à l'amélioration des conditions de travail des agents et d'attente des usagers. Imaginer l'accueil de demain.

Odile Playoust¹, Corinne Van De Weerd², Coraline Hoeltzener¹, Jérôme Dinet³

¹ Eurométropole de Strasbourg, 1 parc de l'Etoile, 67000 Strasbourg, ² INRS, 1 rue du Morvan, 54500 Vandoeuvre, corinne.vandeweerd@inrs.fr, ³ Laboratoire 2LPN, 23 boulevard Albert 1^{er}, 54000 Nancy

Résumé. Dans le cadre d'un projet de rénovation de l'espace d'accueil en mairie, une analyse de l'activité des agents et des conditions d'attente du public a été réalisée. Elle a permis non seulement d'envisager le nouvel espace d'accueil, mais aussi d'améliorer les conditions de travail. Sur la base de résultats issus d'entretiens, d'observations et d'un questionnaire sur la gêne acoustique, un rapport détaillé et argumenté a pu être présenté aux décideurs. Ces derniers ont mesuré ainsi la nécessité et l'urgence des travaux à réaliser. Cette analyse a également contribué à valoriser le travail d'accueil trop souvent jugé, à défaut, comme une activité peu qualifiée. Enfin, l'utilisation d'une méthode de simulation a permis d'imaginer et de simuler «l'accueil de demain», permettant ainsi de faire remonter des préconisations d'aménagements tenant compte du travail réel des agents d'accueil, tout en prévenant les risques physiques et psychosociaux.

Mots-clés : Analyse de l'activité, Espace de travail, Niveau de bruit, Simulation.

Contribution to working and waiting conditions improvement in a reception service. Imagine the tomorrow reception area.

Abstract. As part of a project to improve the reception area in a town hall, we conducted an analysis of agents' activity and customers waiting. It has led to consider the new reception area, but also to improve working conditions. Based on the results of interviews, observations and a questionnaire on acoustic discomfort, a detailed and argued report was presented to the decision makers. They took into account the need for and urgency of the work to be carried out. This analysis has also contributed to valorizing the agents' work, which is too often judged as a poorly qualified activity. Finally, the use of a simulation method made it possible to imagine and simulate the 'tomorrow reception area', thus making it possible to trace back recommendations for accommodations that take into account the real work of the reception staff, while preventing physical and psychosocial risks.

Keywords: Job analysis, Noise level, Simulation, Working area.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Tours, les 25, 26 et 27 septembre 2019. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Playoust, O., Van De Weerd, C., Hoeltzener, C. & Dinet, J. (2019). Contribution à l'amélioration des conditions de travail des agents et de l'attente des usagers. Imaginer l'accueil de demain. Actes du 54^{ème} Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Dans le cadre d'un projet de rénovation de l'espace d'accueil en mairie, une analyse de l'activité des agents et des conditions d'attente du public a été réalisée. Dès le départ, la demande d'intervention a tenu compte du besoin de connaître le travail réel des agents pour apporter des préconisations d'aménagement. C'est ainsi que l'intervention a été orientée très tôt vers ce double objectif : optimiser l'attente des usagers tout en améliorant les conditions de travail des agents d'accueil.

D'autre part, le projet de concevoir un nouvel espace d'accueil a été lancé, visant un lieu physiquement distinct. L'objectif de l'intervention a donc été élargi avec un troisième axe : celui de contribuer à imaginer avec les salariés un nouveau lieu d'accueil au sein de cette collectivité.

Cette intervention a été réalisée en 2018 par une psychologue du travail, accompagnée de deux psychologues-ergonomes chercheur, et d'une conseillère en prévention interne à la mairie. Elle a donné lieu depuis à un suivi régulier en termes d'application des recommandations émises, qui continue encore aujourd'hui.

Pour répondre à la demande, il a été question tout d'abord de cerner l'activité d'accueil, en choisissant au préalable les méthodes permettant au mieux de l'analyser. Afin d'étudier les contours de cette activité et les conditions de sa réalisation, des analyses ont été menées, tout en questionnant l'impact de l'environnement sur le travail. A partir du diagnostic des conditions de travail des agents et des conditions d'attente des usagers, nous avons co-construit des propositions d'aménagements qui tiennent compte du travail réel des agents.

Après la présentation de la méthodologie déployée, nous montrerons comment les données récoltées - de nature qualitative et quantitative - ont été articulées pour apporter des résultats complémentaires utiles au projet. Nous exposerons ensuite la façon dont l'aménagement spatial actuel a

été repensé, sur la base des analyses de l'existant et de la collaboration des salariés. Pour le projet de conception de l'espace futur, nous montrerons que la méthode de simulation s'est avérée pertinente, dans le sens où le choix de supports et de scénarios proposés pour nourrir la réflexion sur l'accueil de demain a permis la production de recommandations concrètes qui alimenteront le cahier des charges pour la construction. Nous mettrons également l'accent sur la démarche utilisée, qui a ciblé tout au long de l'intervention la participation des membres de l'équipe de direction, en tant qu'enjeu fort pour mener à bien ce travail, et prédire l'émergence de nouveaux projets de conception.

SITUATION ET CADRES DE L'INTERVENTION

Terrain

C'est au sein d'une importante mairie située en Alsace que cette intervention a eu lieu. Le service accueil de la population, composé de 36 agents et créé il y a plus de 40 ans, n'était plus adapté aux prestations délivrées qui se sont avérées au fil du temps de plus en plus longues et complexes. Dans l'optique d'une rénovation, la direction a souhaité un réaménagement du service accueil de la population à partir de l'analyse du travail réel des agents. Parallèlement, ce service est impliqué dans un projet à plus long terme d'implantation d'un nouvel espace d'accueil de la mairie, dont la finalité sera l'orientation et l'information de tout visiteur. Enfin, la dématérialisation croissante des prestations est à prendre en compte dans la réflexion.

Cadre théorique

Plusieurs travaux ont montré que l'activité d'accueil constitue une situation de coaction ou de coproduction entre deux acteurs pour réaliser une tâche (Valléry & Leduc, 2005 ; Siblot, 2010 ; Mahlaoui & al., 2011). Cette activité dépasse donc largement la «simple orientation courtoise» du visiteur (Boucheix, 2005). Elle fait

appel à de nombreux processus mentaux, souvent invisibles, qui rendent son analyse complexe.

Concernant les conditions environnementales, d'autres travaux ont mis en évidence que dans une relation de service, celles-ci impactent de manière déterminante les échanges (Cerf, Vallery & Boucheix, 2004). L'espace de travail, en fonction de sa conception, contribue à faciliter, modifier, ou parfois même empêcher la réalisation de l'activité d'accueil (Fischer & Fousse, 2002).

Dans le cadre de la conception de nouveaux espaces, la méthode de simulation s'avère pertinente, comme l'ont montré plusieurs études. Pour Van Belleghem (2012), la simulation du travail futur nécessite d'utiliser un support permettant d'atteindre cet objectif, à savoir représenter l'organisation à concevoir et y jouer le travail à venir. Ce support peut être utilisé comme un «objet intermédiaire» au sens de Viana de Quadros Bittencourt (2014). Ce type d'objet permet d'effectuer un retour réflexif sur l'activité de travail d'un opérateur, et de faciliter collectivement la découverte de sa propre activité ainsi que celle des autres.

Cadre méthodologie

La méthodologie spécifiquement construite pour l'intervention s'est basée sur trois étapes, relatives chacune à un maître-mot : analyser, projeter et simuler, avec un point commun à toutes qui correspondait à la recherche d'implication des salariés comme un incontournable.

La première étape a consisté à analyser l'existant. Pour cela, 8 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des agents et 7 avec des membres de la direction. Pour compléter ces données sur le travail, des analyses de documents et des entretiens exploratoires ont été effectués avec des élus, des directeurs généraux des services et des usagers, pour connaître l'enjeu et l'image du service accueil. Puis des observations ont été réalisées pour analyser, en situation réelle, le contenu de l'activité des agents, leurs contraintes et

leurs besoins, l'ergonomie des postes de travail, les déplacements des personnes et les conditions d'attente. Un questionnaire (GABO : «Gêne acoustique dans les Bureaux Ouverts») a également été utilisé pour évaluer la perception des agents de l'ambiance sonore, complété par des mesures de bruit ambiant avec un sonomètre.

La deuxième étape a consisté à préparer un plan avec des cartons de couleur, à l'échelle du plan de masse, constituant un modèle satisfaisant aux critères spatiaux. Puis, grâce à un logiciel 3D, une modélisation représentative a été réalisée et présentée à des agents et des membres de la direction. Ils ont participé ainsi à un travail de réflexion pour concevoir le réaménagement des espaces, en tenant compte du travail réel et de la perception de l'environnement physique.

La troisième étape a consisté à simuler la conception du futur espace d'accueil. L'analyse de l'activité préalable a permis de détecter des situations de référence caractéristiques, à partir desquelles il a été possible d'imaginer différents scénarios à tester. Cette phase a fait intervenir un groupe de 10 acteurs concernés par le nouvel accueil au cours de 4 séances de travail. Grâce à des étiquettes indiquant un motif de venue d'un usager, un type d'action, un lieu, ou un type d'accès au bâtiment, des scénarios ont été discutés entre les participants. Les séances ont été animées de façon à favoriser le partage des représentations et la confrontation des points de vue. Puis l'utilisation du plan et de figurines mises à disposition a permis d'imaginer différentes configurations possibles.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

L'activité des agents

Des compétences techniques et sociales sont nécessaires à la réalisation de l'activité d'accueil. Le travail consiste globalement à diagnostiquer un problème, le traiter en prenant une décision et en la communiquant, tout en s'assurant de

l'intercompréhension. Ceci suppose de bonnes connaissances techniques mais également une capacité à répondre aux demandes variées et à s'adapter à la diversité des situations. Le travail d'équipe est considéré comme essentiel. Le sentiment d'utilité sociale est très fort, ainsi que l'attachement au métier. La mutation du travail s'explique par des exigences émotionnelles plus fortes, dues à des demandes plus nombreuses, plus variées, et par la confrontation à des situations difficiles vécues par le public en demande.

Les conditions de travail et d'attente

L'analyse de l'activité a mis en évidence plusieurs de ces déterminants, qui sont : la nature du travail, son organisation, les relations interpersonnelles en jeu et l'environnement physique. Ce dernier est relatif en premier lieu à l'espace et au bruit ambiant. En effet, la disposition des postes de travail s'est avérée inadaptée et peu fonctionnelle. Les entretiens et les observations montrent que ces postes manquent d'espace, la salle d'attente n'est pas visible depuis le pré-accueil, la signalétique manque de clarté, les salles de pauses sont inadaptées, les zones publiques et de travail ne sont pas suffisamment distinctes. L'inadéquation entre les espaces de travail et l'activité d'accueil entraîne des effets négatifs sur le service et le bien-être au travail des salariés.

Les résultats au questionnaire GABO (90% de participation des salariés) montrent que l'environnement sonore donne une satisfaction très faible, sur les rapports confort/fonctionnalité et contrôle/privacités, avec respectivement un taux de 80% et 96% d'insatisfaction. Le bruit provient essentiellement des machines, des passages de personnes et des conversations. Omniprésent, le bruit gêne la concentration et accentue la fatigue. Des mesures obtenues avec un sonomètre montrent un niveau d'exposition quotidien moyen de 63,7dBA, un niveau sonore qui s'apparente plus à une rue animée qu'à un

bureau (dont la valeur moyenne théorique se situe entre 30 à 45dbA)

Les préconisations vont dans le sens d'un meilleur ajustement entre le travail réel et l'environnement physique : éloignement des guichets des sources de bruit, délimitation plus nette des zones de front office et de back office, signalétique plus lisible, guichets regroupés favorisant le travail d'équipe et la sécurité, salle d'attente visible depuis le pré-accueil, salle de pause aménagée, cloison opaque permettant à la fois la lumière naturelle et un passage des agents sans gêner le travail, etc.

La conception du travail de demain

Pour concevoir le futur accueil, quatre séances de travail ont permis aux agents d'envisager ce qui pourrait se faire ou non en termes de service. Des besoins ont été matérialisés sur un plan de coupe et un plan de masse : la configuration de l'espace, la signalétique, le mobilier, la disposition des accès et de l'entrée, etc., et surtout, le type d'accueil possible.

Avec le souci de déployer des moyens simples, concrets, adaptés et rapidement opérationnels, des supports ont été choisis et utilisés en tant «qu'objets intermédiaires» au sens de Viana de Quadros Bittencourt (2014). La manipulation de figurines et de formes en bois sur le plan a amené à des configurations créatives et innovantes pour imaginer le travail de demain. C'est ainsi par exemple que l'idée d'un accueil mobile a émergé. Les supports matériels ont permis de construire une représentation partagée de la situation et des constats ont pu être posés rapidement et unanimement. Par exemple, l'ascenseur venant du parking public devait arriver sur le parvis et non pas à l'intérieur du bâtiment pour que les usagers puissent ensuite passer par le portique de sécurité. (Photo n°1). Autre exemple, la dématérialisation de certaines prestations a posé la question de la mise à disposition de bornes internet et d'un accompagnement nécessaire de certains usagers.

La simulation avec les objets intermédiaires a également permis de prendre conscience que toutes les consignes ne sont pas connues ou appliquées de la même manière par tous.

Par ailleurs, les membres de la direction qui ont participé ont pu découvrir l'intérêt de cette méthode pour réfléchir à des utilisations futures impliquant davantage les agents dans les négociations.

Photo n°1 : Simulation de l'accueil de demain (CdA)



DISCUSSION

Les résultats montrent que l'activité d'accueil se caractérise par des situations de coproduction entre les agents et les usagers. Elle implique de nombreux processus mentaux qui ne sont pas toujours visibles. Les mettre en avant a permis de rendre compte de leur complexité et d'agir sur les conditions de travail pour alléger au mieux le travail. L'activité est influencée entre autres par l'espace tel qu'il est aménagé, qui peut faciliter ou au contraire entraver sa réalisation selon les cas (Fischer & Fousse, 2002). Mettre à disposition des espaces de travail en accord avec l'activité permet d'optimiser le service rendu, d'alléger les contraintes et de prévenir les risques d'atteinte à la santé ainsi que les risques psychosociaux. L'amélioration des conditions d'accueil constitue non seulement une augmentation du confort pour les usagers, mais aussi une efficacité augmentée du service fourni. L'intervention a permis de montrer que l'amélioration des conditions de l'un des acteurs de cette coproduction agissait sur les conditions de l'autre.

Les analyses de l'activité et de l'environnement de travail, à partir de

données de nature qualitative et quantitative, a amené à co-construire des préconisations. C'est grâce à ces analyses et à la présentation des résultats aux décideurs que ces derniers ont mesuré la nécessité et l'urgence des travaux à réaliser. Le CHSCT a acté la réalisation de certaines modifications de l'environnement physique de travail, retenant leur caractère « expérimental » et appelant à en réaliser une évaluation. Il a également été possible, en prenant en compte le travail réel des agents dans toute sa complexité, et en rendant visibles des compétences pour la plupart implicites, de valoriser ce travail trop souvent jugé, à défaut, comme une activité peu qualifiée.

Si l'analyse de l'activité constitue à nos yeux un levier pour le développement de l'organisation, elle constitue également un levier pour la prévention des risques professionnels dans le sens où elle participe à réduire les atteintes à la santé sur le plan physique et psychosocial. Enfin, la démarche mise en place par la direction, favorisant d'avantage l'implication des agents, constitue également un levier pour le développement de projets collaboratifs.

Pour atteindre l'objectif de concevoir l'accueil de demain, l'utilisation d'objets intermédiaires en simulation a été organisée, et a permis une production riche de solutions de la part des agents. Ces derniers ont questionné la faisabilité des différentes tâches, en prenant en compte les limites spatiales, les ressources disponibles ou nécessaires, et l'agencement de l'espace. De ces réflexions sont nées des préconisations concrètes qui ont été étudiées. D'autres projets verront encore le jour, comme le semble présager les discussions qui se poursuivent au sein de la collectivité sur son devenir à une plus grande échéance. Une dynamique interne de changement a été créée par l'intervention, ou du moins relancée, donnant lieu à des projets qui se sont concrétisés et d'autres tournés vers l'avenir qui se poursuivent.

CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Repenser les conditions de travail des agents tout en concevant un nouvel espace d'accueil permet d'optimiser à la fois les conditions de travail, d'attente des usagers, de prévenir les risques d'atteinte à la santé ainsi que les risques psychosociaux. La complémentarité des données qualitatives et quantitatives a constitué une base solide pour contribuer à améliorer les conditions de travail, mais aussi à convaincre les membres de direction de la validité des données. Les préconisations de modification de l'environnement physique de travail, déjà appliquées sur le terrain à partir des résultats de cette étude, témoignent d'avancées dans ce sens.

Dans le cadre du projet de conception du nouvel espace d'accueil, la mise en œuvre de la méthode de simulation a conduit à imaginer et simuler «l'accueil de demain», permettant ainsi de faire remonter des préconisations d'aménagements tenant compte du travail réel des agents d'accueil et des évolutions future de la fonction accueil, tout en prévenant les risques professionnels. Nous percevons cette méthode à la fois comme innovante sur le plan de sa réalisation pratique, et transférable à d'autres contextes par son caractère transposable. Si ses limites tiennent à la difficulté de mobiliser des salariés sur plusieurs séances, à des moments communs de disponibilité, nous voyons dans cette méthode l'intérêt de sa transférabilité pour que d'autres acteurs puissent s'en emparer. Il s'agira alors de la tester dans d'autres contextes, et auprès d'acteurs de fonctions, responsabilités et niveaux hiérarchiques différents pour s'assurer de sa validité dans des milieux de travail variés. Cette méthode nécessite sans doute d'imaginer d'autres types de supports matériels à la conception de nouveaux dispositifs et systèmes de travail. Elle ouvre des possibilités d'innovation et de créativité qu'il conviendra de discuter et d'envisager pour penser l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

- Boucheix, J. M. (2005). *L'activité d'accueil : orientation courtoise ou activité collaborative de résolution de problème dans un contexte de régulation des «mondes»*. Dans M. Cerf & P. Falzon (Eds), *Situations de service, travailler dans l'interaction* (pp. 87-111). Paris : PUF
- Cerf, M., Valléry, G., & Boucheix, J. M. (2004). Les activités de service : enjeux et développement. Dans P. Falzon (Eds.), *Traité d'ergonomie* (pp. 565-581). Paris : PUF.
- Fischer, G. N., & Fousse, C. (2002). *Espaces de travail et communication, une lecture psychosociale. Communication et organisation [en ligne], 21, mis en ligne en mars 2012*.
- Mahlaoui, S. (coord.), Cadet, J. P., Gosseume, V., Guitton, C., Kalck, P., Kogut-Kubiak, F., ... & Séchaud, F. (2011). Au cœur des activités d'accueil, certifications, emplois, savoir-faire, évolutions, prospective. *Net.doc, 80*, 336 p.
- Siblot, Y. (2010). Contraintes et ambivalences du travail d'accueil du public. *Informations sociales, 158*, 2, 102-110.
- Valléry, G. & Leduc, S. (2005). Contribution ergonomique à l'analyse des relations de service à propos de la professionnalisation d'une fonction d'accueil, l'exemple des agents de contact en bureau de poste. *Le travail humain, 68*, 2, 153-189.
- Van Belleghem L. (2012). Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. Dans M.F. Dessaigne, V. Pueyo & P. Béguin (Eds.), *Innovation et travail : sens et valeurs du changement. Actes du 47^{ème} congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, 5-7 septembre 2012*. Lyon : Editions du Gerra.
- Viana de Quadros Bittencourt, J. M. (2014). *L'expression de l'expérience du travail dans la conduite de projet: arguments pour une ingénierie des objets intermédiaires* (Doctoral dissertation, Lyon 2).