



## DOSSIER

# Du travail collectif au collectif de travail développer des stratégies d'expérience<sup>1</sup>

Par Sandrine Caroly et Yves Clot\*

*Au-delà du savoir faire individuel, l'expérience se construit sous certaines conditions. L'organisation du travail, le collectif de travail, le travail collectif rendent possible le déploiement de l'expérience ; à l'inverse, ils peuvent l'entraver au point que le travail devient pathogène et non plus producteur, fût-il d'expérience. La comparaison du fonctionnement de deux bureaux de poste en est une illustration.*

Nous proposons d'explorer la fonction psychologique du collectif de travail. À partir de la comparaison entre deux bureaux de Poste, distincts par leur organisation collective du travail, nous chercherons à montrer des différences de mise en œuvre du travail collectif et d'élaboration du collectif de travail. On comprend dans ce qui suit à quel point la santé se dégrade en milieu de travail lorsqu'un collectif professionnel devient une collection d'individus exposés isolément, résultat maintenant bien acquis en clinique de l'activité. En effet, un collectif professionnel est une ressource potentielle pour le sujet qui travaille, car il offre des possibilités d'engagement de soi dans l'activité de travail. À l'inverse, la mise en défaut de

ce collectif professionnel peut se retourner en contraintes délétères pour le sujet. Mais on cherchera ici à franchir un pas supplémentaire. En quoi le travail collectif est-il une condition de construction d'un

\* Sandrine Caroly est maître de conférences en ergonomie à l'université de Grenoble au Centre de recherche en innovation socio-technique et organisations industrielles (CRISTO-UPMF) et à Polytech'Grenoble (UJF), associé au Centre de recherches et d'études sur l'âge des populations au travail (CREAPT-CEE) à Paris.

Ses domaines d'investigation sont l'expérience, le travail collectif, les régulations, la gestion des risques.  
Coordonnées : Sandrine Caroly – CRISTO- Université Pierre Mendès France- BP 47, F-38 040 Grenoble Cedex 9- tél : (33) 04 76 82 55 33- Email : Sandrine.Caroly@upmf-grenoble.fr

<sup>1</sup> Provenance de l'article : thèse de doctorat en ergonomie au Laboratoire d'ergonomie physiologique et cognitive (LEPC) de l'École Pratique des Hautes Études, Paris 5. Intitulée : « Régulations individuelles et collectives des situations critiques : cas des guichets de la Poste », 19 décembre 2001 (S. Flageul-Caroly). Lieu où se la procurer : CRISTO.

**Yves Clot** est professeur en psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers, Paris. Ses domaines d'investigation sont le genre professionnel, la méthode d'auto-confrontation croisée, la fonction psychologique du travail. *Coordonnées* : Yves Clot – Laboratoire de Psychologie du Travail Conservatoire national des arts et métiers – 41 rue Gay Lussac, F - 75005 Paris - tél. : (33) 01 44 10 78 23. Email : Clot@cnam.fr

collectif de travail ? Ce collectif de travail est indispensable pour travailler, car il ouvre des marges de manœuvre grâce auxquelles les activités individuelles peuvent se construire. En retour, le développement de stratégies d'expérience pousse le collectif dans ses retranchements et permet de le rendre vivant.

Cette recherche menée à La Poste est issue d'une demande des chefs d'établissement sur la genèse de l'incapacité au travail<sup>2</sup>. Cette recherche repose sur une approche pluridisciplinaire de la clinique de l'activité et de l'ergonomie. D'une part, les diverses disciplines portent un regard complémentaire sur l'activité. Traditionnellement, les psychologues du travail s'intéressent plutôt au vécu et au collectif de travail, les ergonomes aux conditions de travail et à la santé. Dans l'analyse du travail, la confrontation des points de vue conduit à jouer de cette complémentarité pour réinterroger les modèles de chacun (l'élaboration de l'expérience en psychologie et le travail collectif en ergonomie) et au-delà à aller puiser des ressources dans d'autres disciplines ; la sociologie, notamment, a été mobilisée, avec l'élaboration de règles en rapport avec l'utilisation et la construction de marges de manœuvre et le développement de l'organisation du travail.

Cette recherche a duré trois ans. Elle s'appuie sur la comparaison du travail des guichetiers dans deux bureaux de Poste, l'un situé en banlieue parisienne et l'autre en province (Flageul-Caroly, 2001). (cf. **encadré 1**). Les responsables de la Poste nous ont d'abord orientés vers le bureau de Poste en banlieue. Durant un an d'intervention (cf. **encadré 2**), sept

<sup>2</sup> considérée par eux comme le personnel incapable de tenir un guichet ; « personnes limites » ou « bras cassés », ayant des difficultés relationnelles avec la clientèle et faisant des erreurs à répétition, à cause d'une mauvaise maîtrise de l'utilisation de l'informatique, de la manipulation d'argent et de l'application des règles administratives.

## Encadré 1

### Présentation des deux bureaux de Poste

Le bureau de banlieue est situé dans une banlieue parisienne qui était classée en Zone Urbaine Sensible (\*). Le bureau de province est situé à une dizaine de kilomètre d'une grande ville ; le public est également caractérisé par une clientèle en situation de précarité en raison de fermetures d'usines qui accentuent le chômage. Ce bureau en province présente la même configuration spatiale que celui de banlieue : guide file pour accéder au guichet, vitre séparant les guichets du hall d'accueil, bureaux en back office (\*\*). Chaque guichet fait « toutes les opérations » et sur le côté on trouve le bureau du chef d'équipe. En banlieue, il existe quatre guichets pour une équipe de quinze guichetiers et trois conseillers financiers. Le bureau de province comporte trois guichets pour une équipe de douze guichetiers et deux conseillers financiers. Pour chaque bureau, l'encadrement est constitué d'un chef d'équipe et deux cadres pour l'ensemble du bureau, dont l'un est receveur – supérieur hiérarchique, désigné comme chef d'établissement et qui doit rendre des comptes sur les résultats du bureau à la direction de La Poste. Au-delà de la partie guichet, les bureaux de Poste possède à l'arrière une partie tri du courrier avec des facteurs : une trentaine de facteurs qui couvrent vingt tournées en banlieue, contre une vingtaine de facteurs sur quatorze tournées en province. Dans les deux bureaux, les femmes sont majoritaires. Selon les bureaux, les guichetiers présentent des caractéristiques d'âge et d'expérience variées. Cette population présente trois types de parcours : guichetier depuis l'entrée dans la vie active, guichetier après une reconversion à La Poste (ancien facteur, manutentionnaire au tri du courrier,...), guichetier après avoir exercé un métier dans les services (banque, commerce, administration).

(\*) : espace géographique où se concentre une population en situation de difficultés et en grande précarité : absence d'emploi et problèmes sociaux.

(\*\*) : Les bureaux de la comptable, de la personne chargée de la caisse, et du chef d'établissement se situent à l'arrière du hall d'accueil.

## Encadré 2

**Méthodologie et protocole d'observation**

Le plan d'observation a été le même dans les deux bureaux : observations de guichetiers volontaires, entretiens d'auto-confrontation simples et croisées, séances de co-analyse des résultats. Les observations ont porté sur les verbalisations échangées entre le guichetier et le client, en interaction avec les instruments de travail (ordinateur, papier administratif, argent, etc.) et les relations avec autrui (collègues de travail et hiérarchie) et le contexte de travail (nombre de personnes dans la file d'attente, etc.). Ces observations ont été réalisées à l'aide du papier-crayon, l'observateur se plaçant juste derrière le guichetier observé – situation qui ne devait pas créer trop d'interférences dans l'interaction car on la retrouve lors de formation en binôme sur le terrain. L'analyse approfondie des communications a porté sur 900 transactions guichetier-client-collectif. Seize guichetiers ont été observés, dont sept en banlieue et neuf en province. Parmi la population étudiée, nous avons pour l'analyse regroupé les guichetiers jeunes novices (quatre guichetiers au total) et âgés expérimentés (six) (\*) dans les deux bureaux, des âgés novices (trois) en banlieue et des jeunes expérimentés en province (trois). Ces observations ont donné lieu ensuite à des entretiens d'auto-confrontation simples et croisées. L'entretien d'auto-confrontation consiste à reprendre avec l'agent observé des séquences d'activité pour susciter une verbalisation sur les difficultés rencontrées (contexte, conditions d'exercice de l'activité) et les moyens de les résoudre (explication des motifs des actions et de leur enchaînement). Il s'agit d'une activité réflexive sur sa propre activité de travail. La méthodologie utilisée pour réaliser ces entretiens d'auto-confrontation peut être simple ou croisée. Dans le premier cas, les verbalisations de l'agent sur sa conduite, ses stratégies de travail sont induites par des relevés d'observations, transmis par l'observateur sur un support papier ou vidéo. Dans sa forme croisée, l'entretien d'auto-confrontation consiste à provoquer une verbalisation de l'agent sur l'activité et le commentaire d'un pair concernant les difficultés dans la réalisation du travail et la manière de les gérer. Elle permet de mettre en évidence les aspects d'élaboration du collectif de travail par rapport à une démarche classique d'auto-confrontation simple.

(\*) : Dans l'analyse, nous avons séparé les guichetiers selon leurs caractéristiques afin de pouvoir faire des comparaisons, en considérant qu'ils étaient « âgés » à partir de l'âge de 45 ans et « expérimentés » à partir de deux ans d'ancienneté.

agents sur douze ont quitté l'équipe. Ces départs (hors celui de la comptable, en congé maternité) ont quelques liens avec le travail : deux guichetiers, après un diagnostic officieux posé par les chefs d'établissement d'inaptitude relationnelle avec les clients, ont été mutés sur leur demande dans un centre de tri de nuit ; un autre est décédé d'un infarctus sur le lieu de travail ; un quatrième, victime d'une agression, a dû abandonner définitivement sa position au guichet, deux agents contractuels n'ont pas été reconduits dans leur fonction. Par ailleurs, la chef d'équipe « a fait une dépression ». Le turn-over observé en banlieue est spécifique à ce bureau. À la Poste, pour la plupart des guichetiers, la mobilité se caractérise par un premier emploi à Paris ou sa banlieue et un retour en province

après quelques années d'ancienneté ; cependant le renouvellement du personnel n'est pas aussi marqué dans les autres bureaux de la région parisienne. L'instabilité dans le bureau étudié en banlieue peut constituer une source de difficultés dans la construction du collectif de travail, mais, plus grave encore, elle peut être la conséquence d'un manque d'organisation collective du travail. Notre hypothèse a été de formuler les difficultés de construction de l'aptitude – possibilité d'élaborer des stratégies selon les contraintes de travail, développement des compétences – par la fragilisation des collectifs de travail. La demande initiale de La Poste a été reformulée au travers de la notion de handicap de situation, plutôt que de celle de handicap individuel. Le handicap de situation désigne toutes les

conditions de travail empêchant la mise en œuvre de compétences pour compenser les difficultés rencontrées quotidiennement dans son travail.

Pour vérifier cette hypothèse, nous nous sommes orientés ensuite vers un deuxième bureau à forte stabilité du personnel : sept guichetiers ont une ancienneté élevée (plus de cinq ans d'ancienneté), contre deux guichetiers en banlieue. Ce bureau en province diffère dans l'élaboration du collectif de travail (Flageul-Caroly, 2001, p. 140). Cette instabilité/stabilité du personnel distinguant les deux bureaux pouvait révéler des difficultés plus ou moins importantes d'organisation collective du travail, nous y reviendrons.

Dans le bureau de banlieue, on fait l'hypothèse que le collectif de travail est en panne de « genre professionnel », tandis qu'en province le collectif de travail repose sur un genre qui ne cesse de se renouveler. Le concept de « genre professionnel » est un système ouvert composé de règles « transpersonnelles » non écrites qui définissent, dans un milieu donné, l'usage des objets et l'échange entre les personnes (Clot, 2003). « *Ce sont des règles de vie et de métier pour réussir ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et impossibles dirigés à la fois vers les autres et sur l'objet.* » (Clot, 1999, p. 44). « *Il transporte l'intégrale des équivoques que son histoire y a laissées persister et qu'elle ne cesse de renouveler ; ou encore tout ce sur quoi les générations successives de professionnels ont buté, obligeant chacun, dans cette œuvre d'interprétation collective et singulière, à y mettre du sien* » (Clot, 2002, p. 33). Il représente le système symbolique auquel l'action individuelle doit se rattacher.

Cet article, explorant les liens entre le travail collectif et le collectif de travail à partir de la comparaison entre deux bureaux de Poste, est organisé de la façon suivante : une première partie sur l'intérêt de concevoir le genre professionnel dans l'élaboration du collectif de travail, une deuxième sur le passage du travail collectif à l'organisation du travail, une troisième sur la fonction psychologique du collectif du travail dans le rapport aux règles et enfin une dernière partie sur la fonction sociale des stratégies individuelles.

## UNE CONDITION D'ÉLABORATION DU COLLECTIF DE TRAVAIL : LE GENRE PROFESSIONNEL

La construction du collectif de travail est possible quand plusieurs conditions sont réunies : les règles de métier, la reconnaissance des compétences et la confiance (Flageul-Caroly, 2001). Les règles de métier analysées au travers du concept de genre professionnel d'Y. Clot sont une condition essentielle pour l'élaboration du collectif de travail. Cette donnée est déjà largement confirmée en clinique du travail. « *Quand l'histoire du genre professionnel se trouve suspendue, c'est-à-dire quand la production collective des attendus génériques du métier est mise en souffrance, chacun individuellement se trouve alors confronté aux mauvaises surprises d'une organisation du travail qui laisse "sans voix" face au réel* » (Clot, 2000b, p. 34). Autrement dit, lorsque le genre professionnel ne se renouvelle plus, il laisse chacun dans la solitude face à l'activité de travail, et la gestion individuelle des tensions provoquées par l'organisation du travail.

Le réel des guichetiers est fait de la confrontation quotidienne aux situations de précarité sociale. Il s'agit plus précisément de l'incompatibilité entre deux objectifs : répondre à la demande sociale de ce type de clientèle et réaliser un chiffre d'affaires, ce dernier objectif étant prescrit maintenant par la Poste (vente d'enveloppes timbrées, de paquet poste, de Chronopost, etc.). Dans le bureau de banlieue, les guichetiers se retrouvent seuls devant cette tension, caractérisée par un conflit de buts, ou cette antinomie professionnelle : l'organisation du travail les met en difficultés parce qu'ils ne parviennent pas à agir sur elle. Leur conception personnelle est fortement interpellée dans l'exploration des moyens d'affronter la situation, mais l'échec d'une œuvre commune et individuelle d'élaboration du genre professionnel les laisse à leur propre impuissance sans la possibilité de s'engager dans le développement du collectif de travail. Par exemple, les guichetiers doivent vendre des enveloppes pré-timbrées par paquet de dix, l'objectif fixé par l'entreprise étant de vendre deux paquets d'enveloppes par heure. Or le client peut n'en vouloir qu'une seule pour envoyer immé-

diatement un courrier. Le conflit se situe entre la pression commerciale, le besoin réel du client et les modalités de vente (par paquet) et l'intérêt du guichetier. Connaissant les contraintes de cette tâche, le guichetier peut chercher à faire des compromis en adaptant les moyens d'exécution au besoin de la clientèle.

Pour les guichetiers de banlieue, le choix de vendre une enveloppe à l'unité (un paquet ouvert) et d'encaisser par ordinateur plus tard (quand le paquet est écoulé) se réalise seul, à la responsabilité du guichetier, sans soutien des collègues, ni même de la hiérarchie – qui ne perçoit pas forcément l'intérêt de cette adaptation

comme un moyen de gérer le conflit entre vendre et rendre service au client. Dans le bureau de province, le réel se présente sous un autre visage. Devant les conflits de buts, présents ici aussi, la conception personnelle du guichetier trouve dans le collectif professionnel des références pour l'activité de travail. Reprenons cet exemple de la vente des enveloppes préimprimées, le guichetier peut vendre une enveloppe unique et le paquet ouvert est partagé entre les membres de l'équipe avec un objectif de concilier une adaptation du support de vente à la qualité du service rendu au client. « *Sans omettre que l'action de civilisation du réel à laquelle doit procéder un collectif professionnel le met en découvert par les inattendus chaque fois du travail, le plaisir de la découverte l'emporte dans l'occasion qui s'offre à l'équipe d'éprouver collectivement son pouvoir d'agir dans le milieu et sur elle-même* » (Clot, 2000b, p. 34). Autrement dit, les guichetiers ont initié un travail d'organisation du travail qui assure la « transfiguration »<sup>3</sup> de l'organisation officielle afin de la maintenir face au

---

« Les guichetiers ont  
initié  
un travail  
d'organisation  
du travail  
qui assure  
la « transfiguration »  
de l'organisation  
officielle afin  
de la maintenir face  
au réel »

---

réel. Dans ce bureau de province, « *il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une re-création de l'organisation du travail par le travail d'organisation du travail collectif* » (Clot, 2000, pp. 273-274), ce que le genre professionnel cherche à saisir. Nous abordons à présent l'inventaire de ces réorganisations collectives de l'activité.

## DU TRAVAIL COLLECTIF À L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Nous faisons l'hypothèse que le travail collectif, couplé au collectif de travail, est plus efficace ? pour faire face aux perturbations de l'activité, qu'un travail collectif sans collectif de travail. L'efficacité désigne ici autant l'atteinte des buts (production) que les ressources mobilisées, c'est-à-dire l'efficacité pour y parvenir (santé au sens large). D'une part, le travail collectif a pour fonction la mise en œuvre de régulations de la production et de l'efficacité, par la mise en commun des connaissances et le développement de modes d'organisation de l'action. D'autre part, le collectif de travail caractérise la construction du genre professionnel, comme nous l'avons souligné précédemment, par l'élaboration de discours et de gestes du métier et la reconnaissance des compétences. L'analyse ergonomique de l'activité collective montre des différences de réorganisation du travail entre les deux bureaux, ou autrement dit de fonctionnement du travail collectif et d'élaboration du collectif professionnel.

La direction de La Poste a séparé la fonction de guichetier de celle d'agent de cabine ; la cabine étant le lieu d'enregistrement des lettres recommandées et des paquets contre remboursement. Cette séparation des fonctions est liée à la modernisation des statuts à La Poste : entre les services postaux et les services financiers, les guichetiers ont dû choisir un statut : guichetier, comptable, caissier, cabinard (celui qui fait la cabine) ou manutentionnaire au tri. Les enjeux de ces choix sont d'associer la classification des emplois (logique de rémunération), la gestion des ressources humaines (logique de compétence) et les

<sup>3</sup> Il s'agit plus que d'adapter l'organisation du travail au réel mais de la transformer, de la recomposer et de la construire avec une nouvelle forme de l'action organisationnelle – innovante, créatrice, durable, et efficace.

évolutions de carrière (logique de mobilité)<sup>4</sup>. Dans le bureau de banlieue, une seule personne est affectée à la cabine ; à l'inverse, dans le bureau de province, plusieurs personnes peuvent faire la cabine selon un planning de rotation. Le maintien de cette polyvalence guichet-cabine-comptabilité, décidé collectivement, permet à chacun de s'extraire du guichet pour avancer sur le travail en cabine, qui reste ouvert durant toute la vacation (temps consacré au travail de guichet). Selon les guichetiers de province, « faire la cabine » permet de préparer la réponse à la demande du client. Lorsqu'il y a moins de monde en file d'attente, la circulation entre les deux fonctions est possible. On peut ainsi préparer – en vue des réclamations – des lettres recommandées dans un bac près du guichet. Pourtant, un vol a eu lieu récemment à la cabine, donnant l'occasion au responsable d'établissement de rappeler le règlement sur l'ouverture et la fermeture de la cabine. Cet incident pourrait s'interpréter par les guichetiers et leur encadrement comme une transgression individuelle, au risque de mettre en échec le collectif de travail. Il n'a pourtant pas remis en cause la construction collective de la polyvalence, qui est plus fonctionnelle pour la réélaboration des règles, nous y reviendrons. En banlieue, où une personne a été affectée « à la cabine », il n'y a pas de possibilité de réguler la charge de travail entre le guichet et la cabine. De même, les guichetiers ne peuvent pénétrer dans la caisse (lieu de réapprovisionnement en argent, en timbres, et en objets de valeur, situé en back office) ; ils attendent que le caissier soit disponible en cas de besoin pour utiliser le sas vitré afin d'échanger l'argent ou les produits. En province, les guichetiers entrent dans la caisse afin de réguler les situations critiques au guichet (temps d'attente, conflit client).

De même, La Poste tend aujourd'hui à séparer les fonctions de facteur et de guichetier. En banlieue, la porte blindée qui sépare les espaces entre eux s'oppose aux relations inter-métiers, au risque de réduire leur vue d'ensemble de l'activité. Dans le bureau de province, cet espace n'est pas fermé et permet aux guichetiers de répondre ou parer à une réclamation du client. En banlieue, à l'inverse de leurs

<sup>4</sup> La Poste n'emploie plus de guichetier sur concours avec un statut de titulaire de la fonction publique, mais des contractuels salariés de droit privé.

collègues de province, les guichetiers ne résolvent pas les problèmes de cartes de retrait (adresses erronées, cartes cassées, puces électroniques usées, etc.) ou de chèques avec le client, même si la file d'attente le permet. Ils orientent le client vers le centre de chèques postaux. L'analyse de différentes formes de travail collectif (intra-équipe, inter-métier) montre des différences dans la gestion collective de la division du travail, en province, pour garder une vue d'ensemble du système et servir le client.

La règle officielle prévoit qu'il faut replacer immédiatement l'avis d'enregistrement d'une lettre recommandée dans le bac une fois cet enregistrement réalisé sur l'ordinateur, soit deux déplacements pour les guichetiers, ce qui réduit la disponibilité face au client. Dans le bureau de banlieue, chacun se mesure seul à cette astreinte. Une des guichetières expérimentées a développé une stratégie pour éviter de se déplacer : elle range sur le côté de son bureau l'avis d'enregistrement du recommandé et le dépose dans le bac uniquement lorsqu'un nouveau client demande à retirer une lettre recommandée. Cependant, cette stratégie n'est pas soutenue par le collectif de travail car elle devient une transgression de la règle officielle, aux yeux de la hiérarchie et même des collègues. En province, les guichetiers ont cherché et finalement mis au point, en essayant plusieurs solutions, une stratégie commune : puisque l'enregistrement de la première page écran permet de comptabiliser un lot, répondant à l'objectif de production, ils mettent sur le côté l'avis de distribution et l'enregistrent le soir au pistolet laser. Cette réorganisation collective de la règle est multifonctionnelle. Elle permet au guichetier de gérer un compromis entre plusieurs objectifs : se préserver de la fatigue (diminution des déplacements), gagner du temps (éviter l'augmentation de la file d'attente), rester disponible pour le client.

En province, afin de se préserver et gagner du temps, on « s'arrange » avec le collègue du guichet voisin quand on manque de timbres ou d'argent en sous-caisse ; on évite ainsi de se déplacer à la caisse en back-office. Dans le bureau de banlieue, il y a peu de régulations collectives à ce sujet. Les échanges entre collègues sont quasi-inexistants. De même, afin d'éviter le va-et-vient entre l'ordinateur et le bac contenant les fiches d'ouverture de compte, en pro-

vince un cahier a été élaboré collectivement, qui comporte les noms des clients et leurs numéros de compte ; rien de tel n'existe en banlieue. La réorganisation des procédures dans le bureau de province montre l'importance des coordinations entre guichetiers dans le travail collectif.

L'interruption du travail de l'autre est considérée comme un mode de gestion collective du bureau de province, et on met en commun également les connaissances acquises sur les usagers pour partager des diagnostics<sup>5</sup> dans le feu de l'action face à la file. Par exemple, indiquer à sa collègue qu'un client habitué du bureau vient de retirer sa procuration et lui laisser un post-it pour le lui rappeler. Les interruptions sont moindres dans le bureau de banlieue : il est beaucoup moins fréquent qu'un guichetier apporte de l'aide à un collègue ou en reçoive. La mise en commun du diagnostic du client connu ne se réalise pratiquement pas. Une guichetière expérimentée disait à une novice lors d'une réunion de restitution des résultats « *j'aime pas quand tu me demandes si je connais le client* », sans toutefois en préciser les raisons. De plus, en banlieue, le chiffre d'affaires est individuel ; chacun peut ainsi se mesurer à l'autre (l'encadrement affiche les résultats de chacun sur un panneau). En province, le chiffre d'affaires réalisé par la vente au guichet est collectif et non pas individuel. Cette régulation collective a été décidée par l'équipe pour éviter la compétition. Cependant, elle peut être fragilisée par l'arrivée du nouveau directeur qui cherche à revenir à un système individuel de contrôle des ventes. Le collectif peut être mis à l'épreuve par la hiérarchie. Or, le travail collectif dans le bureau en province révèle une gestion collective du client.

Au-delà de cette gestion horizontale du travail quotidien, des différences existent dans la gestion verticale de l'équipe par l'encadrement. En banlieue, l'interdit prévaut pour la chef d'équipe de « fusionner » avec les guichetiers ; elle s'est fait critiquer par ses supérieurs hiérarchiques sur la bonne

<sup>5</sup> En terme de traitement de l'information, le diagnostic du client dans la relation de service est un processus cognitif visant à construire une catégorisation sur le comportement du client, ses habitudes, sa manière de collaborer dans la réalisation de la tâche du guichetier, etc. Ce diagnostic peut être mise en commun entre les agents. Il est opératif, c'est-à-dire qu'il vise une action sur le client pour éviter des situations de tensions ou d'agressivité dans l'interaction avec l'agent.

distance à entretenir avec ses guichetiers car elle était jugée trop impliquée dans un comportement d'aide technique vis-à-vis de ceux-ci. Dans le bureau de province, la chef d'équipe se sent obligé de pallier les difficultés pouvant surgir au guichet, malgré la politique de la direction de la Poste de « ne pas se fondre avec les guichetiers » : par exemple, elle va chercher de l'argent à la caisse, classe les fiches de procuration, prépare des aides-outils pour les clients (Caroly, 2002). Précisons que l'équipe du bureau de province se réunit tous les quinze jours autour d'un repas et que ce moment informel est, entre autres, devenu un temps formel de confrontation sur le travail ; en banlieue, il existe seulement une réunion d'information de quinze minutes tous les samedis matin avant l'ouverture du bureau. Ainsi se dessinent les contours d'un genre professionnel traduisant un collectif de travail très différent d'un bureau à l'autre.

Un collectif de travail se construit au travers du travail collectif, caractérisé par des coordinations et de la concertation chez les guichetiers de province. Ce collectif de travail est indispensable pour travailler, tant avec des objectifs de performance que de santé. Comme il fait défaut en banlieue, les guichetiers sont renvoyés à une forme d'isolement, au risque d'y perdre leur santé.

Dans la partie suivante, nous allons détailler l'importance du collectif de travail dans la transmission du métier et la préservation de soi (engagement de soi dans le conflit de valeur).

---

*« Ce collectif de travail est indispensable pour travailler, tant avec des objectifs de performance que de santé »*

---

## LE COLLECTIF DE TRAVAIL LIMITE LES TENSIONS LIÉES À LA TRANSFORMATION DES RÈGLES

L'analyse comparative permet de prendre en compte une indication précieuse dans l'élaboration collective de l'activité : le rapport aux règles. Deux grands types de relation aux règles – transgression et

réélaboration – vont être situés pour montrer une gestion différenciée de l'application des règles selon le bureau. On retrouve ici des résultats connus en ergonomie sur le rapport entre ajustement de la prescription et préservation de la santé. La transgression des règles correspond à la situation où l'agent enfreint la règle officielle, ou ne l'applique pas. Le jugement est négatif de l'adaptation de la règle par rapport à la norme non respectée, synonyme de « *violier une obligation* » (Girin et Grosjean, 1996). La réélaboration des règles ne serait pas une rupture de la règle et de son application, mais plutôt un mode permanent de régulation pour que la règle fonctionne, ou un mode d'élaboration de nouvelles règles. La réélaboration des règles est un moyen de résoudre des contradictions, des conflits, obligeant le guichetier à trouver des compromis entre rendre service au client et vendre des produits à la clientèle. Cette réélaboration est possible selon les marges de manœuvre disponibles ou octroyées par l'entreprise. Ces marges dépendent de l'organisation du travail par l'entreprise et du collectif de travail. Il semble possible de les augmenter par « *une organisation du travail qui propose, face à la diversité des opérateurs, une diversité de situations de travail, c'est-à-dire une organisation qui favorise la régulation des tâches entre les salariés suivant leur état, leur expérience, leur compétence* » (Laville, 1995).

L'absence de production collective d'obligations partagées entre professionnels pour se mesurer aux épreuves du réel conduit au contournement transgressif du règlement. Ce contournement amène chacun à « *errer tout seul devant l'étendue des bêtises possibles* » (Darré, 1994, p. 22) et ce aux prix de risques coûteux, à tous les sens du terme. À propos par exemple de l'échange de monnaie au guichet, la transgression de la procédure officielle expose alors les guichetiers du bureau de banlieue aux « ruses » malveillantes d'une partie de la clientèle. Quand le client veut échanger des billets de banque en monnaie, la règle officielle est que le guichetier ne doit opérer cette échange que lorsque le client souhaite acheter des timbres à la machine à affranchir située dans le hall d'accueil. Lorsque le guichetier refuse, le client mécontent peut tricher avec la règle en mentant. Cette situation crée une relation de méfiance entre le guichetier et le client. En province, les gui-

chetiers se sont concertés autour des difficultés à gérer l'ambiguïté de cette règle : ils se sont mis d'accord pour lâcher prise sur la règle quand le client entre en conflit avec le guichetier. Plusieurs réélaborations des règles, construites pour faire face au réel et non pas comme une non-application du prescrit, se développent en province. Par exemple, ne pas demander la pièce d'identité à un client connu pour un retrait, vendre un produit en fonction du besoin du client et de ses possibilités financières, traiter globalement la demande du client en fonction des contraintes de fonctionnement de l'ordinateur, remplir les chèques ou les recommandés à la place du client quand la file d'attente est longue... Ces ré-élaborations des règles donnent aux guichetiers le pouvoir d'agir individuellement sur la transformation des règles officielles pour gérer les conflits potentiels avec les clients et les conflits de buts, sans être coûteux cognitivement et psychologiquement.

Entre les deux bureaux, le contenu de l'apprentissage des gestes de métiers s'oppose. En banlieue, l'apprentissage porte sur les règles prescrites et non sur les moyens de réguler les perturbations de l'activité. Par exemple, pour éviter de faire des erreurs dans la manipulation de l'argent, les guichetières ayant de l'ancienneté comptent les billets par tranche de mille lors d'un retrait d'argent du client, au lieu de suivre la règle qui stipule de compter au fur et à mesure les billets. Mais elles ne transmettent pas cette stratégie aux novices lors de l'apprentissage. Dans le bureau de province, les guichetiers transmettent leurs astuces et « ficelles de métier » aux novices. Il y a là une étrange coïncidence entre sacralisation du règlement et transgression. En effet, en banlieue la transmission porte sur les consignes officielles d'autant plus sacralisées que c'est dans l'ombre et dans l'inquiétude qu'elles sont contournées par chacun. Alors que dans le bureau de province, ce qui est transmis c'est l'histoire à poursuivre des rapports qu'on entretient au réel par l'entremise des « obligations » qu'on se donne. Par exemple, dire au novice qu'on ne vérifie pas les pièces d'identité des clients habitués du bureau s'inscrit dans une histoire des relations entre les guichetiers et la clientèle. Cette transmission donne au novice la possibilité d'utiliser des stratégies d'application des règles par rapport à des perturbations possibles, et l'autorise à



interroger le guichetier plus l'ancien sur sa connaissance des clients. Dans le premier cas, la « pétrification » du règlement et des procédures s'allie à des transgressions qui ne sont jamais que l'envers de la prescription et se retournent contre la transmission elle-même. En revanche, dans le deuxième cas, pour le novice, la transmission consiste à prendre part à une histoire et à un travail de transformation des règles déjà commencé par d'autres et à poursuivre. On est bien ici dans une « appropriation générique du réel » (Clot, 2000b, p. 8) pour simplifier. « Avoir du métier » suppose de s'affranchir du travail des autres, de se ressaisir vis-à-vis d'autrui (Clot, 2000b, p. 9). Au bout du compte, c'est en apprenant à distinguer les autres entre eux que je parviens à me distinguer d'eux. Pour parvenir à l'activité individuelle, le nouvel arrivant doit parcourir un long chemin – parvenir à ses propres buts demande du temps ; il faut passer par des étapes d'intégration des buts communs pour arriver à s'en dissocier et en reconstruire de nouveaux en interdépendance avec autrui. Devenir un professionnel à titre personnel, c'est élaborer son expérience grâce à cette « répétition sans répétition » (Bernstein, 1996). Par exemple, arbitrer à sa manière propre entre chiffre d'affaires et intérêt du client s'élabore avec l'expérience, avec le temps. Car identifier un conflit de buts et le résoudre n'est pas d'emblée personnel. Il est d'abord l'objet d'une activité collective inscrite dans l'histoire du bureau, que le novice fera sien après l'avoir regardé, habité, décortiqué au travers de son activité individuelle. Celle-ci ne sera une activité propre qu'en se retirant des activités avec autrui où elle s'est trouvée nécessairement engagée. Par exemple, si l'on reprend la transmission de la non-application de la règle « vérification de la pièce d'identité » pour les clients connus, l'activité individuelle autour de la gestion de cette règle ne sera possible qu'après avoir constitué sa propre connaissance des clients, en référence à la connaissance que les collègues ont de la clientèle.

Mais sans le travail des autres, le risque de ne pas pouvoir élaborer son expérience n'est pas étranger à la souffrance vécue aux guichets du bureau de Poste de banlieue parisienne, qui sert ici de référence à notre analyse. Dans le bureau de province, les antinomies de métiers, les conflits de buts qui travaillent la

conscience professionnelle sont tout aussi présents. S'ils sont moins ravageurs pour la santé c'est que chacun a pu mieux les domestiquer, c'est que chacun a pu les faire siens.

En clinique de l'activité, « le genre professionnel, en définissant les frontières mouvantes de l'acceptable et l'inacceptable dans le travail, en organisant la rencontre du sujet avec ses limites, sollicite le style personnel » (Clot, 1999, p. 43). Le style concerne les antécédents génériques de l'activité réelle : une action se libère de l'action des autres non pas en la niant mais par la voie de son renouvellement. C'est ainsi, au bout du compte, qu'il faut sans doute comprendre la conception bakhtinienne selon laquelle agir c'est opposer à l'activité d'autrui une contre-activité<sup>6</sup>. Le travail des guichetiers du bureau de banlieue, en panne de genre professionnel, ne peut se développer dans cette contre-activité. On en veut pour preuve que l'apprentissage par les novices des gestes du métier ne se réalise que dans la forme unique et répétitive de l'application des règles officielles, laissant chacun prisonnier de l'alternative entre prescription officielle et transgression individuelle. Ici les règles officielles servent à se défendre du réel, laissant la porte ouverte à de nouvelles épreuves par le risque d'infraction du côté des usagers. « Confronté à des usagers qu'il soupçonne de frauder, l'agent peut devenir méfiant, voire répressif. Il n'est plus alors tant question de conseiller l'assuré et de prendre sa défense que d'appliquer la règle, et toute la règle, sans s'autoriser des marges d'appréciation ou d'ajustement qu'il aurait pris dans d'autres situations » (Weller, 1994, p. 30).

On l'aura compris, la transgression et le style ne se superposent pas. Là où la première révèle un écart à la règle officielle, le second concerne la réélaboration de cette règle. La stylisation du genre montre le pouvoir d'agir d'un collectif sur l'organisation officielle du travail. Ce travail d'organisation repose sur une « répétition sans répétition » qui soutient l'affirmation d'un

---

*« L'autonomie ne se construit pas en tournant le dos aux obligations collectives mais par le renouvellement de ces obligations »*

---

<sup>6</sup> Une contre-activité définit une activité qu'on fait sienne en l'opposant à celle d'autrui. Cf. Bakhtine, 1984.

collectif et l'oppose, comme tel, à chacune des expériences particulières et successives où le réel le mêle et l'entraîne (Clot, 2002). L'autonomie ne se construit pas en tournant le dos aux obligations collectives mais par le renouvellement de ces obligations. En effet, quand la transgression individuelle est une manière de maintenir la prescription officielle face au réel, la contribution individuelle peut être vécue comme un problème de conscience, aux risques de désordres graves et simultanés du corps et de l'esprit : l'activité est affectée par des conflits de buts. Au contraire, quand la réélaboration des règles prend forme dans une activité collective, l'engagement de soi trouve du sens dans le travail avec une résolution de ces conflits de but.

## LES STRATÉGIES INDIVIDUELLES ENRICHISSENT LE COLLECTIF

L'activité collective est une source de développement des ressources lorsque le sujet individuel affronte les conflits de buts. Mais le renouvellement de l'activité ne s'arrête pas là et donne aussi l'occasion de franchir un pas supplémentaire. Aux prises avec le réel, le guichetier développe des stratégies d'expérience qui sont source d'enrichissement du collectif. Il existe un retour des régulations individuelles mises en œuvre sur l'élaboration du collectif de travail. Cette contribution individuelle pousse le collectif dans ses retranchements, le remet en question, le déséquilibre, selon les circonstances toujours uniques de son action dans le réel.

Ici, le développement de stratégies d'expérience sert de référence à l'analyse. Ces stratégies d'expérience visent à résoudre des conflits de buts et évoluent en fonction de l'expérience. Elles émergent avec l'ancienneté mais pas seulement ; en effet, elles supposent que les personnes aient tiré des leçons de situations vécues professionnelles, souvent plus relatives à des échecs qu'à des réussites. Confrontés à des conflits de buts, les guichetiers pourraient chercher à concilier des logiques contradictoires, à faire des compromis relativisant l'importance des conflits par la mise en œuvre de régulations de perturbations de leur activité, évoluant avec leur expérience profes-

sionnelle (gestion temporelle des situations, réorganisation des actions, gestion de la relation au client) et avec leur âge (émergence de stratégies multifonctionnelles, visant plusieurs objectifs dont l'efficacité du système et la qualité de la relation au client et la préservation de soi). Notre analyse des stratégies d'expérience porte uniquement sur le bureau en province, où précisément un genre professionnel s'est construit ; en effet, les marges de manœuvre ouvertes par l'organisation collective du travail y offrent plus de possibilités de développement et de mise en œuvre de régulations individuelles. Ainsi, les modes de gestion des conflits diffèrent davantage selon l'expérience et l'âge des guichetiers.

Par exemple, pour faire face à une réclamation du client, les guichetiers de ce bureau ont élaboré une organisation collective du travail (cahier de compte, possibilité d'accéder à l'arrière dans l'espace des facteurs, à la cabine, etc.) ; les guichetiers se sont mis d'accord et l'encadrement considère qu'ils peuvent résoudre seuls des problèmes, qu'ils ne sont pas là uniquement pour réaliser des opérations financières. Grâce à ce collectif générique, les guichetiers développent des styles, qui sont propres à chacun dans l'activité. Autrement dit, il y a plusieurs façons de répondre à la réclamation d'un client. Selon l'âge et l'expérience, des différences apparaissent dans la mise en œuvre de régulations de la situation-problème. À propos de la relation avec le facteur, les guichetiers jeunes novices indiquent au client les moyens de se mettre en contact avec celui-ci ; les guichetiers jeunes expérimentés demandent de l'aide aux collègues ou laissent un message au facteur quand les guichetiers âgés expérimentés expliquent au client la situation du facteur-remplaçant pour éviter de nouvelles réclamations. Ici, les stratégies individuelles permettent d'entretenir le collectif.

Lors des déplacements à l'arrière, une guichetière âgée expérimentée découvre du courrier mal classé sur les casiers d'un facteur remplaçant. Elle décide de le ranger rapidement au bon endroit. De cette manière, elle gère un risque de réclamation et indirectement d'augmentation de la file d'attente, parce que ce sont justement ces situations qui prennent beaucoup de temps au guichet, mais surtout elle compense les difficultés du facteur remplaçant. Ces régulations individuelles contribuent à l'efficacité du

système et participent aussi à l'élaboration du collectif de travail. Cette guichetière est d'ailleurs reconnue par ses pairs pour sa fonction sociale dans le bureau. Notamment, elle aide les personnes âgées à remplir leur facture, dit bonjour au client connu dans la file d'attente ou entame la conversation avec le client du guichet d'à côté. Son objectif de rendre service au client va bien au-delà de la réponse aux réclamations. Il consiste aussi à s'entraider entre collègues et à offrir une qualité de service dans tous les sens du terme. Par son style, elle « agite » le genre professionnel et participe à l'évolution du sens qui ne cesse de se renouveler pour elle et pour autrui.

Un genre, une fois « établi », est indéfiniment réactualisable. Un aspect important de la variabilité générique est lié à la contribution des styles. L'absence de style paralyse les opérations de la mémoire (Weinrich, 1994, p. 354) puisque, ainsi, le genre n'a rien à retenir de « nouveau ». Il existe donc une fonction

---

*« L'expérience du genre professionnel dure et perdure sous la forme d'une évolution ininterrompue qui se poursuit ou s'éteint en chacun »*

---

sociale du style. Ces styles se manifestent par l'élaboration de stratégies d'expérience. La construction et le développement de l'expérience sont rendus possible par les marges de manœuvre données par le collectif de travail. Le genre professionnel donne une référence aux conduites individuelles. Mais le chemin n'est pas direct pour un jeune car l'objet de travail ne devient personnel que par l'expérience. Chacun ne reçoit pas une expérience prête à l'usage car l'expérience du genre professionnel à proprement parler, ne se transmet pas. Elle dure et perdure sous la forme d'une évolution ininterrompue qui se poursuit ou s'éteint en chacun. L'expérience du rapport à l'objet du travail est bien sûr individuelle comme Piaget l'a bien souligné (Piaget, 1975 ; Weill-Fassin, 1993), mais cette expérience individuelle, même au plan cognitif, s'élabore par la médiation

d'autrui (Vygotski, 1997). Autrement dit, « *le sujet individuel construit le sens de l'activité propre, élaboration subjectivement vécue des productions et créations de l'activité d'autrui, pour poursuivre le trajet de son individuation* » (Scheller, 2003, p 8). L'élaboration de l'expérience serait constituée de variables multidimensionnelles (rapport à l'objet, à soi et autrui) qu'il faudrait davantage explorer pour ne pas risquer de réduire le réel.

\* \*  
\*

Cet article avait pour objectif d'explorer les relations entre travail collectif et collectif de travail. La comparaison entre les deux bureaux de poste montre que dans l'un le travail collectif de co-action, prescrit par l'organisation du travail, rend les guichetiers, pris qu'ils sont dans des conflits de buts, impuissants à s'engager dans une œuvre commune et individuelle de construction du genre professionnel. Dans l'autre bureau, les formes de travail collectif construites à l'issue d'un travail d'organisation du travail face au réel – coopération, collaboration – permettent à l'équipe des guichetiers d'éprouver collectivement son pouvoir d'agir sur le milieu et sur elle-même. Le travail collectif est alors un précieux instrument de construction du collectif professionnel. Sa fonction n'est pas seulement à considérer dans l'activité du milieu, mais aussi dans l'histoire du milieu. Pour favoriser une pérennité de ce collectif, le travail collectif apparaît comme un outil majeur de conception du genre professionnel.

L'intérêt de la production et de la maintenance du genre professionnel dans toute activité de travail comporte de multiples enjeux : permettre aux individus de ne pas être isolés et d'appartenir à un collectif de travail ; pouvoir créer de nouvelles zones d'action dans et en dehors des marges de manœuvre potentielles ; donner des références et des moyens de réélaborer les règles pour diminuer les conflits de but ; et en conséquence des trois autres, préserver la santé, au sens large, des opérateurs.

---

## Bibliographie

---

- Bakhtine M (1984), *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard.
- Bernstein N.A. (1996). "On dexterity and its development", in Latash, M.L. & Turvey, M.T. (Eds). (1996). *Dexterity and Its Development*. Mahwah New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Caroly S. (2002), « Gérer les règles et le client » : implication des cadres dans les modalités d'ajustement des règles pour une organisation efficiente », In *Les évolutions de la prescription*. Actes du 37<sup>e</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française. Aix-en-Provence, pp. 276-284.
- Clot Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- Clot Y. (2000), La fonction psychologique du collectif, in Weill-Fassin A., Hakim Bencheikroun T., *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse , Octarès, pp. 272-286.
- Clot Y. (2002), « Clinique de l'activité et répétition », in *Clinique Méditerranéenne*, n° 66, pp. 31-54
- Clot Y. (2003), « Le collectif dans l'individu ? » in G. Vallery & R. Amalberti (Dir.), *Modèles et pratiques de l'analyse du travail. 1988-2003, 15 ans d'évolution*. Actes du XXXVIII<sup>e</sup> Congrès de la SELF, Paris, SELF.
- Darré J.-P. (1994). « Le mouvement des normes, avec Bakhtine et quelques agriculteurs », in J.-P. Darré (Ed.). *Pairs et experts de l'agriculture*, Toulouse , Erès, pp. 15-29.
- Flageul-Caroly S. (2001). *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le guichet de la Poste*. Paris V : Thèse d'ergonomie EPHE- LEPC.
- Piaget J. (1975), « L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement », *Études d'épistémologie génétique*, vol. 33, Paris, PUF.
- Girin J., Grosjean M. (1996), *La transgression des règles au travail*, Paris, l'Harmattan.
- Laville A. (1995), « Travail et âges, de la recherche à l'action », in Marquié J.-C., Paumès D., Volkoff S. (eds). *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Octarès, pp. 441-450.
- Scheller L. (2003), *Élaborer l'expérience du travail : Activité dialogique et référentielle dans la méthode des instructions au sosie*, Thèse en psychologie du travail, Laboratoire de psychologie du travail, Paris, CNAM.
- Weill-Fassin A. (1993), « Dynamique des représentations et gestion des actions », in Weill-Fassin A., Rabardel P., Dubois D. (eds). *Représentations pour l'action*, Toulouse, Octarès, pp. 237-246.
- Vygotski L.S. (1934-1997), *Pensée et langage* (trad. F. Sève) Paris, 3<sup>e</sup> édition, La Dispute, 1997.
- Weinrich H. (1994), « Le style et la mémoire », in *Qu'est-ce que le style ?* (sous la direction de G. Molinié et P. Cahné), Paris, PUF.
- Weller J.-M. (1994), « Le mensonge d'Ernest Cigare », *Sociologie du travail*, n° 1/1994, pp. 25-42.

## Résumé

### Du travail collectif au collectif de travail.

### Développer des stratégies d'expérience

Par Sandrine Caroly et Yves Clot

La comparaison entre deux bureaux de Poste, distincts par leur organisation du travail, montre en quoi le travail collectif est une condition de construction du collectif de travail. Ce collectif de travail donne à la fois une contenance au métier et remplit une fonction psychologique : notion définie par celle de genre professionnel. L'analyse de l'activité centrée sur le rapport individuel et/ou collectif aux règles permet de montrer les modalités d'élaboration de l'expérience. La mise en œuvre de stratégies d'expérience joue à son tour un rôle sur le collectif de travail.

#### Mots-clés

Organisation du travail, qualification collective, analyse du travail, santé au travail, agent d'accueil, télécommunication – Poste.

Classification *Journal of Economic Literature* : J 24.

