



**HAL**  
open science

# La double fonction de la pause dans l'activité d'accueil en face à face : instrument de résolution de conflits et renovation du genre

Raquel Guimaraes Soares Guimarães

## ► To cite this version:

Raquel Guimaraes Soares Guimarães. La double fonction de la pause dans l'activité d'accueil en face à face : instrument de résolution de conflits et renovation du genre. Psychologie. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2012. Français. NNT : 2012CNAM0798 . tel-00767414

**HAL Id: tel-00767414**

**<https://theses.hal.science/tel-00767414>**

Submitted on 19 Dec 2012

**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.



le cnam

*ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GREGOIRE*

**ÉQUIPE de LA CLINIQUE DE L'ACTIVITÉ**

**CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRAVAIL ET LE DEVELOPPEMENT- CNAM**

**THÈSE** présentée par :

**Raquel SOARES GUIMARÃES**

soutenue le : **29 février 2012**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : **Psychologie du Travail**

**LA DOUBLE FONCTION DE LA PAUSE DANS  
L'ACTIVITE D'ACCUEIL EN FACE A FACE :  
INSTRUMENT DE RESOLUTION DE CONFLITS  
ET DE RENOVATION DU GENRE**

**THÈSE dirigée par :**

**CLOT Yves**

Professeur de psychologie du travail au CNAM

**CUNHA Daisy Moreira**

Docteur, UFMG

**RAPPORTEURS :**

**BAKER MICHAEL**

Directeur de recherche au CNRS, Telecom-Paris Tech

**OSÓRIO Cláudia da Silva**

Docteur, UFFL

---

**JURY :**

**LIMA Maria Elizabeth Antunes**

Docteur, UFMG

**MARTINS Maria de Fátima A.**

Docteur, UFMG

**KOSTULSKI Kátia**

Professeur, CNAM

*A mon mari Ney Soares Filho, pour sa patience, sa tolérance et son soutien dans ce moment comme dans tous les autres de ma vie.*

*A mes enfants Camilla, Bárbara et Bernardo, pour leur compréhension face à mes absences du foyer familial.*

*Você não sabe  
O quanto eu caminhei  
Prá chegar até aqui  
Percorri milhas e milhas  
Antes de dormir  
Eu nem cochilei  
Os mais belos montes  
Escalei  
Nas noites escuras  
De frio chorei, chorei,*

*A vida ensina  
E o tempo traz o tom<sup>1</sup>*

*(Cidade Negra)*

---

<sup>1</sup> « Tu ne sais pas / combien j'ai marché / pour arriver jusqu'ici. / J'ai parcouru des miles et des miles / avant de dormir. / Je ne me suis même pas reposé. / Les plus belles montagnes / j'ai escaladé. / Et les nuits sombres / de froid j'ai pleuré, pleuré. / La vie enseigne / et le temps donne le ton. »

# Remerciements

À mes directeurs de thèse, la Professeur Docteur Daisy Moreira Cunha et le Professeur Docteur Yves Clot, pour leur travail d'orientation, pour leur accueil et pour avoir contribué à mon développement.

À la Professeur Elizabeth Antunes Lima, pour son précieux soutien et sa contribution.

Au Professeur Francisco Lima, dont l'interlocution m'a plus d'une fois permis de retrouver la voie à suivre.

À l'entreprise dans laquelle je travaille, pour l'opportunité qu'elle m'a donnée, et la confiance et le soutien dont elle a fait preuve dans cette conquête.

Aux collègues réceptionnistes en face à face, pour leur constante et propice collaboration.

Aux collègues Leandra Leal, Aline C. Lacerda et Alexandre Faria, pour avoir compris mon absence à différents moments. Et à Cláudia Alves qui m'a si souvent secourue dans ces moments d'affliction face à cette « machine mystérieuse : l'ordinateur ».

Encore une fois à mon mari, Ney Soares Filho, pour son dévouement et sa compétence sur lesquels j'ai pu encore compter dans le travail de révision de cette thèse.

À mes chers et dévoués professeurs de français : Junia Hadda, Edna Grandi Morais, Antoine Bollinger, Makha Coulibaly, qui m'ont aidée avec tant de patience à comprendre un peu de cette langue si difficile.

À Antoine Bollinger qui, en plus d'être mon professeur, a été le traducteur de cette thèse. Je le remercie également d'avoir été une épaule amie et d'avoir partagé avec moi la douleur de la distance.

À ma famille, que j'aime passionnément : à ma mère Desy, qui est ma plus grande admiratrice, à mes sœurs chéries : Ângela, Juliana et Paula, à mes nièces et neveux : Bruna, André, Júlia, Emília, Pedro Henrique et Ana Luisa, et particulièrement à ma chère nièce et filleule Joanna, qui a su, patiemment, comprendre mon absence et me soutenir pour aller de l'avant.

À Marinete, qui pendant toutes ces années m'a traitée avec tendresse et m'a donné le soutien nécessaire, surtout pendant l'année que j'ai passée à Paris.

À ma chère amie Matilde, pour nos nuits de dialogues à Paris, mais aussi pour sa compagnie pendant la réalisation de cette thèse. Nous avons été ensemble à tous les moments, les heureux comme les plus préoccupants, voire désespérants ! Sans son amitié tout ce processus aurait été plus douloureux et moins gai.

À mes collègues du CNAM, qui m'ont aidée, chacun à sa manière, à comprendre un peu plus la clinique de l'activité.

À Kátia Kostulski pour la tendresse particulière qu'elle a eue pour moi pendant mon séjour à Paris.

À la Professeur Cláudia Osório pour les moments d'enthousiasme à Paris.

Aux professeurs qui composent le jury examinateur d'avoir accepté d'en faire partie.

# Résumé

La recherche se développe dans une agence d'accueil au public. Les accueils sont réalisés en face à face et demandent de la part du travailleur des échanges discursifs qui traitent de la non-réalisation des services sollicités ou du non-respect des délais. La tension est explicite. Faire face à ces situations de réclamation du public contre l'entreprise, légitimes ou non, fait que les réceptionnistes maintiennent un effort mental intense et prolongé.

L'objectif général de la thèse est d'avancer un peu plus dans la singularité des sujets en situation de travail et de contribuer à ce que les travailleurs puissent se développer et transformer l'activité dans le but de diminuer les conflits dans l'accueil et, par conséquent, l'affection mentale.

Nous cherchons donc une théorie et une pratique qui puissent mieux contribuer à révéler le sens des situations à partir de l'appréhension des expériences subjectives des réceptionnistes. Avec le concept d' « activité empêchée », dans laquelle les conflits intrasubjectifs se font présents, nous cherchons comme fil conducteur la clinique de l'activité. Dans ce processus, nous utilisons la méthode de l'auto-confrontation croisée, c'est-à-dire que par le biais des discussions, des contradictions, dans des situations vécues dans le collectif, les travailleurs pourraient parvenir à la reconstruction des sens de la propre activité.

C'est à partir du terrain de travail, du matériel empirique recueilli dans les auto-confrontations simples et croisées, qu'a surgi un « instrument » qui a joué le rôle de fil à dérouler : la pause au cours de la journée de travail. Et à partir de la pause, nous cherchons à parvenir aux conflits de l'activité et au possible développement des travailleurs dans l'activité.

D'une manière générale, on peut dire que notre objectif est devenu une double question de la fonction de la pause, d'un côté en tant qu'instrument de développement de l'activité, de l'autre en tant qu'objet de reprise du travail à partir du collectif, pour la rénovation du genre. Dans ce problème apparemment simple se concentrent de fortes tensions de l'activité en face à face, aussi bien individuelle (intrasubjective) que collective (intersubjective) de travail, qui peuvent révéler tout le potentiel de développement des travailleurs dans cette même activité.

Mots-clés : clinique de l'activité, activité empêchée, réel de l'activité, activité réelle, pause, rénovation du genre.

## Résumé en portugais

A pesquisa se desenvolve em uma agência de atendimento a clientes. Os atendimentos são realizados face a face e demandam do trabalhador trocas discursivas que tratam da não realização dos serviços solicitados ou do não cumprimento dos prazos. A tensão é explícita. Lidar com situações de reclamação do público contra a empresa, legítimas ou não, faz com que os atendentes mantenham um esforço mental intenso e prolongado.

O objetivo geral da pesquisa é avançar um pouco mais na singularidade dos sujeitos em situação de trabalho e contribuir para que os trabalhadores possam se desenvolver e transformar a atividade com o intuito de diminuir os conflitos no atendimento e, conseqüentemente, o adoecimento mental.

Buscamos, então, uma teoria e prática que melhor pudessem contribuir para revelar o sentido das situações a partir da apreensão das experiências subjetivas dos atendentes. Com o conceito de "atividade impedida", na qual os conflitos intrassubjetivos se fazem presentes, buscamos como fio condutor a clínica da atividade. Nesse processo, utilizamos o método de autoconfrontação cruzada, ou seja, por meio das discussões, das contradições, em situações vivenciadas no coletivo os trabalhadores poderiam chegar à reconstrução dos sentidos da própria atividade.

Foi a partir do campo de trabalho, do material empírico colhido nas autoconfrontações simples e cruzada, que surgiu um «instrumento» que serviu como um fio de novelo a ser desenrolado: a pausa durante a jornada de trabalho. E, a partir da pausa, buscamos chegar aos conflitos da atividade e ao possível desenvolvimento dos trabalhadores na atividade.

De forma geral, pode-se dizer que nosso objetivo passou a ser a dupla questão da função da pausa, de um lado como instrumento de desenvolvimento da atividade, de outro como objeto de retomada do trabalho a partir do coletivo para renovação do gênero. Nesse problema aparentemente simples concentram-se fortes tensões da atividade face a face, tanto individual (intrassubjetivas), quanto coletiva (intersubjetivas) de trabalho, que podem revelar todo o potencial de desenvolvimento dos trabalhadores nessa mesma atividade.

Palavras-chaves: clínica da atividade, atividade impedia, real da atividade, atividade real, pausa, renovação do gênero.

# Abstract

The research was developed at a client service agency. The services are carried out face to face and demand from the employee discursive exchanges dealing with the failure to carry out the requested services or non compliance with deadlines. Tension is explicit. Dealing with situations of complaints from the public against the company, whether these complaints are legitimate or not, makes the attendants exercise continuous and long mental efforts.

The general goal of this research is to advance further in the understanding of the singularity of the subjects in a work situation and contribute for the workers to be able to develop and transform the activity, aiming at reducing conflicts during service and, as a consequence, reducing mental sickness.

A theory and practice which may contribute to reveal the meaning of the situations from the apprehension of the subjective experiences of the clerks is then sought. With the concept of "prevented activity", in which intrasubjective conflicts are present, we search the clinic of the activity as a conducting line. In this process we utilize the method of cross self confrontation, that is, by means of the discussions and contradictions in situations experienced collectively, the workers might be able to reconstruct the meanings of the activity itself.

It was from this work field, from the empirical material collected in the simple and cross self confrontations, that an "instrument" arose to serve as a yarn to be unfolded: The break during the work. And from the break we attempt to get to the conflicts of the activity and to the possible development of the workers in the activity.

In a general way, we can say that our objective became the double question of the function of the break, on the one hand an instrument of activity development, and on the other an object of work restart from the collective for gender renewal. In this apparently simple problem, strong tensions from the face-to-face activity are concentrated, both individual (intrasubjective) and collective (intersubjective), which may reveal the whole potential of development of the workers in this same activity.

Key Words: Activity clinic, prevented activity, activity real, real activity, break, gender renewal.

## Table des matières

Remerciements .....	3
Résumé .....	5
Résumé en portugais .....	6
Table des matières .....	8
INTRODUCTION.....	11
1. CHAPITRE 1 : Dévoilement de la demande.....	21
1.1. Réflexions sur la pratique professionnelle d'une psychologue du travail et ergonomiste ...	21
1.2. La demande.....	22
1.3. La reformulation de la demande .....	25
1.4. Des reformulations de la demande aux objectifs de la recherche .....	27
2. CHAPITRE 2 : Délimitation du matériel d'étude à partir de recherches et d'observations.....	29
2.1. Une construction collective de la recherche .....	29
2.2. L'entreprise de services .....	29
2.3. Les agences d'accueil .....	36
2.4. Accueil du public : configuration du terrain de recherche.....	41
2.5. Le redécoupage de la recherche.....	48
2.6. Procédure sur le terrain .....	49
2.7. Le dialogue choisi.....	50
3. CHAPITRE 3 : Entre l'activité réelle et le réel de l'activité .....	53
3.1. La rencontre théorico-méthodologique.....	53
3.2. La clinique de l'activité et ses sources.....	55
3.2.1. La clinique de l'activité : l'activité réalisée et le réel de l'activité.....	63
3.2.2. Le genre professionnel .....	65
3.2.3. Le style professionnel.....	68
3.2.4. La méthode d'auto-confrontation croisée.....	70
4. CHAPITRE 4 : La pause en tant qu'instrument de travail : les différentes disciplines pour étudier le problème.....	75
4.1. Le signifié du mot « pause » .....	75
4.2. Les voies de la pause dans le secteur des services .....	77
4.3. La pause et l'intensification du travail.....	80
4.4. Appropriations disciplinaires de la pause .....	83
4.4.1. Pause et régulation physiologique de la fatigue .....	83
4.4.2. La pause en tant que lutte sociale pour l'utilisation du temps de travail.....	91
4.4.3. La pause en tant que régulation psychique : l'appropriation de la pause par les travailleurs en tant qu'instrument de travail .....	98

5. CHAPITRE 5 : La pause en tant que moyen de développement dans la résolution de conflits et la rénovation du genre .....	108
5.1. La voie méthodologique pour les analyses .....	108
5.2. La question de la pause : les auto-confrontations développent le métier.....	114
5.2.1. L’auto-confrontation simple.....	116
5.2.2. L’auto-confrontation croisée .....	122
5.3. La discussion sur la pause dans le collectif.....	130
5.3.1. La rencontre du collectif .....	131
5.4. La transformation de la discussion en action .....	135
CONSIDÉRATIONS FINALES .....	143
Bibliographie .....	<u>155</u>
Annexes .....	155
Annexe 1 - Normes de transcriptions.....	163
Annexe 2 - Graphiques .....	164
Résumé .....	166
Résumé en portugais .....	166

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Types de clients .....	30
Tableau 2 : Canaux de Relations avec les clients.....	35
Tableau 3 : Extrait de l'auto-confrontation simple (juin 2009).....	117
Tableau 4: Extrait d'autoconfrontation croisée (2010).....	126
Tableau 5: Dialogue sur un changement de place du compteur, entre le réceptionniste et le client, dans une agence d'accueil.....	139

## Liste des annexes

1. Normes de transcriptions
2. Graphiques

# INTRODUCTION

Il n'a pas été facile de produire ce texte. Il y a eu des allées et venues, des difficultés visibles mais aussi latentes. En vérité, il a subi autant de transformations qu'il en a provoquées chez sa rédactrice. La solitude dans la réalisation d'une thèse se présente réellement, non pas une solitude qui est de n'avoir personne avec qui partager, mais celle de se lancer seule dans de nouvelles théories et de nouvelles pratiques, sur des chemins encore inconnus. Ce sont des labyrinthes que nous construisons, mais qui ne sont pas seulement les nôtres, ils impliquent un autre. Nos questions sont en permanence définies puis redéfinies à partir de nous-mêmes et de la relation avec l'autre, et le collectif peut être au centre de cette redéfinition (Clot, 2006a, p. 14). Le travail est « triplement dirigé » (Clot, 2006a, p. 97) par le sujet, par l'objectif de la tâche et par les autres.

Cependant, nous devons trouver un point de départ, ou bien doit-il nous trouver, on ne sait pas bien, mais il nous oblige à nous mettre en mouvement, et à commencer enfin à suivre une voie. Et ce que nous devons faire maintenant, c'est surveiller nos pas pour ne pas nous écarter de cette voie.

Cette trajectoire a commencé dans le domaine des ressources humaines d'une entreprise de services, il y a plus de deux décennies. L'expérience s'est construite à partir de quasiment tous les secteurs RH de l'entreprise : recrutement, sélection, formation, accompagnement de personnel, et il y a 14 ans, dans le secteur de la santé par l'activité d'ergonome.

La première expérience en RH s'est faite dans le secteur de formation de l'entreprise. L'apprentissage pour une débutante, comme il se doit, a commencé dans la pratique. Pour faire court, les analystes en RH formaient les travailleurs de l'organisation aux requis basiques nécessaires à l'accomplissement de leur tâche prescrite. Les formations étaient élaborées sans connaissance préalable de l'activité. Cette connaissance se limitait aux informations obtenues auprès des gérants et/ou des superviseurs. Le travailleur n'était pas écouté.

Ces formations étaient destinées à développer les compétences et de nouvelles habilités, à changer des attitudes, à introduire de nouveaux concepts, à augmenter la productivité, à améliorer la communication et la relation interpersonnelle. Toutes étaient réalisées dans des salles de cours. Ainsi, formellement, le domaine de Formation et de Développement était responsable du « processus de préparation des personnes pour effectuer, de manière efficace, toutes les tâches spécifiques des postes qu'elles devront occuper ». Parfois, les travailleurs se

plaignaient beaucoup de la manière dont les formations étaient dispensées, le contenu travaillé échappant à leur quotidien. Pour eux, souvent, ce qui était visé ne correspondait pas à ce dont ils sentaient qu'il était nécessaire de discuter ou de mettre en pratique. L'insatisfaction vis-à-vis du contenu était générale et beaucoup finissaient par profiter de cet espace pour se reposer des tâches éreintantes qui leur étaient imposées. Dans ce type d'apprentissage institutionnel, au contraire de ce que nous apprenons avec l'ergonomie, les personnes ne construisent pas ensemble les relations d'apprentissage, et les analystes en ressources humaines n'ont pas l'habitude pratique de prendre en compte la participation du travailleur.

Plus tard notre expérience s'est poursuivie dans le Recrutement et la Sélection. Dans ce secteur, l'application de tests spécifiques pour évaluer la personnalité, la psychomotricité, la mémoire et l'intelligence des travailleurs, dominait à l'époque. Les résultats de ces tests servaient de base pour l'acceptation ou non du travailleur à un poste. Les stéréotypes portés par la phrase « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » étaient présents, bien que de manière voilée. Les professionnels en RH pensaient que si les travailleurs effectuaient une tâche correspondant le plus possible à un profil préalablement formulé, ils se développeraient pleinement et les objectifs de la sélection seraient atteints.

Un autre objectif visait le comportement des personnes. Elles devaient se comporter de manière cohérente et se présenter face à des situations de travail de manière calme, tranquille, sans grandes altérations, cherchant tout le temps à garder le bon sens. Dans ce type d'approche, il ne se faisait pas nécessaire de connaître le travail que le sujet allait devoir effectuer. La psychologie se constituait en une spécialité responsable de la détection et de la correction de désordres, comme si les sujets étaient les pièces d'un grand engrenage mécanique. Le travail des analystes en RH se faisait dans des cabinets fermés, et la réalité du travail était quelque chose dont on ne discutait pas. Les fonctions des postes décrites dans les manuels balisaient toutes les situations. Dans ce cas, la distance entre le sujet travailleur et la situation de travail était considérable.

Lorsqu'il aborde cette question, Yves Clot (2010a) constate des décalages entre la conception de la psychotechnique et son utilisation, c'est-à-dire des différences entre la manière dont elle fut pensée et conçues et l'utilisation qu'en font les professionnels. La psychotechnique a vu le jour en France, avec Jean-Maurice Lahy et Suzanne Pacaud, à partir de l'analyse du travail. Le travail était observé sur le terrain et les difficultés, les barrières devenaient visibles. Malgré ce point de vue correct, la psychotechnique s'est transformée en psychotechnique de l'aptitude, du test, de « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». Les

psychologues qui s'orientent selon la psychotechnique ne se basent pas sur l'analyse du travail, ils ne comprennent pas que cette analyse est aussi importante que l'analyse des hommes, et établissent des profils simplement basés sur une vague discussion avec la direction des entreprises (Montmollin, 1974).

Nous avons ensuite travaillé dans l'accompagnement du personnel, dont la proposition était d'accompagner le travailleur dans sa vie fonctionnelle, ses difficultés, ses compétences, ses aspirations. Mais au fond, on tombait dans le même piège de « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut », puisque le travail continuait d'être réalisé derrière des bureaux, dans une tentative d'analyse à distance de la situation. Dans ce secteur, on travaillait avec la psychotechnique brève, dont l'objectif est d'améliorer la qualité de vie du travailleur à court terme. On ne travaillait que les problèmes fonctionnels les plus urgents, en se focalisant sur leur résolution. Une fois l'objectif établi avec le travailleur, tout le traitement tournait autour de ça. Les psychologues s'orientaient selon le discours psychanalytique. Ce mélange entre problèmes du travail, psychanalyse et focus sur le présent était quelque chose de difficile à mettre en œuvre. Les perspectives ne s'accommodaient pas, au contraire elles se confrontaient continuellement. On réalisait également des recherches de climat organisationnel et de qualité de vie au travail, et l'on changeait les travailleurs de place ou de fonction. En réalité, avec le référentiel théorique que nous utilisions, ce ne sont pas des grands changements qui étaient réalisés, mais bien des changements génériques qui, en fin de comptes, n'avaient pas d'effet sur la situation réelle de travail.

Il y a 14 ans s'est fait le premier contact avec l'ergonomie française, qui ne se restreint pas aux aspects physiologiques, à la biomécanique et au mobilier. Une ergonomie qui développe ses connaissances à partir de l'analyse de l'activité réelle, c'est-à-dire de l'action réelle des hommes en situation concrète de travail. Cela exige donc de connaître aussi bien le comportement de l'homme quand il travaille, que les déterminants des situations dans lesquelles il travaille.

Nous avons donc fait notre premier choix, en convoquant les chercheurs de cette discipline en tant qu'interlocuteurs pour notre développement. Notre expérience antérieure a révélé que chercher un appui sur des instruments ou des théories construites indépendamment de la réalité vécue par le travailleur n'était pas une voie qui conduisait aux transformations nécessaires. Ces outils finissaient par nous distancer des travailleurs et du travail.

Avec l'ergonomie, notre regard s'est dirigé vers les situations de travail, laissant de côté les « préconcepts » que nous avions sur ces situations. Les concepts de travail prescrit et de travail réel nous ont ouvert de nouveaux horizons. La voie s'est donc étendue, nous avons commencé à appréhender le travail réel, en allant directement au devant des situations de travail pour les comprendre, pour ensuite aider aux transformations nécessaires.

La méthodologie nous oriente comme l'écrivent les auteurs :

Le nécessaire a été de connaître l'activité réelle, c'est-à-dire, comment chacun des individus, dans une situation de travail, interagit avec les objectifs proposés, avec l'organisation du travail et avec les moyens fournis pour le réaliser, pour que nous puissions agir ainsi. (Guérin, 2001)

[...] atteindre une connaissance plus sûre vis-à-vis des situations. Tenter de connaître, avec le plus de détails possible, les conditions matérielles et organisationnelles du travail. Au-delà de ça, tenter de comprendre le type de relation que les individus établissent avec ces conditions, le sens qu'ils attribuent aux activités qu'ils réalisent, les pressions psychologiques qu'ils subissent au travail et comment ils s'en défendent. (Lima, 2002, p.127)

L'ergonomie nous a permis de mieux comprendre les conflits présents dans le travail. Nous comprenons maintenant que ces conflits découlent surtout de l'organisation du travail, et non pas des caractéristiques des personnes impliquées.

Mais notre recherche ne s'arrête pas à la rencontre avec l'ergonomie. Nous avons encore besoin de plus de ressources pour comprendre les questions subjectives de l'homme vis-à-vis de son activité.

Pour cela, la rencontre avec la clinique de l'activité nous fait faire un pas de plus en avant, principalement du fait de l'emphase qu'elle donne au collectif des travailleurs. Elle peut contribuer à restaurer la fonction psychique du collectif professionnel et ainsi permettre aux travailleurs de pouvoir agir face aux inconvénients d'un environnement de travail, en restaurant, en revigorant l'activité que chacun doit réaliser avec les autres. Bien que la clinique de l'activité ait pour pilier, entre autres, l'ergonomie, elle va plus loin, elle cherche une dimension subjective dans l'activité de travail.

Pendant la réalisation du Master en Ergonomie, nous nous sommes sentis distants des difficultés vécues par les réceptionnistes en face à face. A ce moment-là ont été mis en évidence deux points qui, à notre avis, sont essentiels :

1. l'analyse des obstacles (et des possibilités) à la transversalité dans la prestation de services ;
2. la démonstration de l'impropriété de séparer un service d'industrie (ou production immatérielle de production matérielle) si l'on veut comprendre ce qu'est la relation de service et comment peut être améliorée sa qualité.

Le problème a donc été analysé sous l'angle de l'ergonomie et de l'analyse du discours centré sur la situation réelle de l'accueil. Ces approches apportent une compréhension aigüe des situations et permettent, à travers la méthodologie, de mettre en évidence les conflits inter-fonctionnels et organisationnels qui interfèrent dans les situations d'accueil. Il s'est ainsi construit un point central inspiré par les articulations des divers univers impliqués dans la production de services (accueil, opération, client, commercial, etc.).

L'analyse du travail en situation d'accueil en face-à-face nous a montré les difficultés et les déplaisirs dans la réalisation de l'activité. En réalité, le réceptionniste est celui qui se trouve face au problème, et qui, à partir de ses considérations, de son regard singulier, de son expérience et de sa connaissance, entame le processus d'accueil. La visibilité de l'importance de ce travail peut être observée à partir des analyses que nous avons réalisées (Soares, 2005).

Dans les situations de dialogue au travail, on peut démontrer comment les discours produisent des énoncés hétérogènes, et comment les échanges verbaux sont maintenus en accord avec les situations, qui ne peuvent être comprises que dans le contexte, dans l'observation des interlocuteurs qui s'engagent, dans les alignements et les renormalisations qu'ils effectuent pour atteindre leurs objectifs (Soares, 2005).

C'est à partir de là que l'on a compris qu'un nouveau regard pouvait commencer à se dessiner. Il était nécessaire de travailler également la subjectivité, les difficultés, les frustrations de ces individus, mais en prenant en considération, en même temps, le collectif de travail.

L'étude a permis notre évolution théorique et pratique et de planifier une nouvelle phase. De nouvelles perspectives pouvaient être envisagées. Nous avons alors compris la nécessité de confronter les travailleurs entre eux, au cours d'une nouvelle étude, de réaliser

des auto-confrontations croisées entre les travailleurs des agences. De cette manière, nous pensons encourager la production de connaissance de l'activité comme un tout, et également permettre le développement des travailleurs et du métier, une véritable connaissance du travail et son développement. Comme le propose Faïta, (2002, p.59) :

C'est dans l'engagement collectif sur le terrain des situations de travail, dans la confrontation et dans l'évaluation des avancées réciproques, que les bénéfices de l'échange peuvent être constatés et formalisés.

Après l'étude des réceptionnistes, notre intention était de cheminer vers la question du développement du métier pour le renforcer et, qui sait, atteindre le niveau de santé proposé par Canguilhem :

La santé est un guide régulateur des possibilités de réaction. Être en bonne santé signifie pouvoir tomber malade et récupérer, c'est un luxe biologique. Au contraire, la caractéristique de la maladie consiste en la réduction des marges de tolérances aux infidélités du milieu. (Canguilhem, 2009, p.149).

Nous pensons qu'à partir de la technique d'auto-confrontation croisée nous pouvons atteindre ce développement. Entrer dans le réel de l'activité (Clot, 1999 ; Clot, 2006a) peut être nécessaire, selon la demande, comme c'est le cas dans celle que j'aborderai ici. C'est de cette forme que nous prétendons continuer nos études : avancer un peu plus dans la singularité des sujets en situation de travail, mais en utilisant une méthodologie qui implique et se soucie également du collectif.

Tout le travail développé dans cette thèse, théorique et empirique, est né de l'effort d'investigation que nous avons développé à partir d'une proposition d'analyse de l'activité. Elle traduit partiellement les évolutions de notre parcours, et montre notre rapprochement des références méthodologiques et conceptuelles qui ont orienté notre chemin. Nous pensons que dans cette perspective, nous avons mis en mouvement des manières de faire, de dire et de sentir dans l'activité d'accueil en face à face.

L'option de la première personne du pluriel dans la narration de cette thèse est due, au-delà d'un regard expérimenté sur comment l'écrire, à une profonde reconnaissance vis-à-vis du fait que ce qui est ici présenté a été conçu dans la pluralité d'interlocutions qui ont surgi au cours de notre trajectoire. Le dialogue que nous pensons pouvoir déterminer sur l'activité en

face en face, plus précisément sur « l'activité à partir de la pause », est divisé en cinq chapitres.

Dans le premier chapitre, nous présenterons le début d'une demande qui est née au cours de notre Master<sup>2</sup>, et nous articulerons, avec les personnes impliquées dans l'accueil en face à face, la demande de la recherche. Ses reformulations ont surgi dans le déroulement du processus et nous ont conduit à la rencontre des objets de cette recherche : la pause au cours de la journée de travail, avec pour focus d'atteindre les conflits de l'activité et le possible développement des travailleurs dans l'activité. Notre proposition est donc d'examiner la pause à partir de deux mouvements : en tant qu'instrument de développement de l'activité, et comme objet de reprise du travail à partir du collectif.

Le second chapitre commence avec l'exposé de la conception de cette recherche, et se poursuit par un cheminement expliquant le vaste panorama dans lequel cette pratique s'inscrit. Nous considérerons encore les aspects qui nous ont fait nous rapprocher du thème, des interlocuteurs et de l'activité qu'ils réalisent. Toujours dans ce chapitre nous exposerons la configuration du terrain de recherche et nous aborderons finalement le focus de notre recherche : la pause.

Dans le chapitre suivant, nous décrirons la méthodologie utilisée pour le développement de la recherche. Nous exposerons les motifs du choix des procédures méthodologiques, en ayant comme principe commun l'activité de travail. Le choix méthodologique représente un défi, étant donné que l'on cherche à comprendre la subjectivité du sujet en situation de travail. La proposition est de développer une analyse du travail à partir de l'auto-confrontation simple et croisée dans la clinique de l'activité. Nous discuterons alors de la clinique de l'activité en tant que référentiel de recherche.

Le chapitre 4 traite des différents référentiels et concepts qui nous ont aidés dans l'approche des conceptions sur l'usage de la pause. Ainsi nous travaillerons les référentiels trouvés, issus de différentes disciplines, telles que : la physiologie, la sociologie, l'ergonomie, la psychologie, ainsi que les concepts de la clinique de l'activité qui nous permettent de nous rapprocher du thème. De plus, nous chercherons des points de contact, des discordances et des développements entre elles, particulièrement dans ce qu'elles permettent de converger vers

---

<sup>2</sup> Soares, R.G. (2005). *Da dor ao riso: a relação de serviço entre saber fazer e saber atender*. Mémoire de Master, Belo Horizonte. Présenté au Département de Génie de Production de l'UFMG

l'élargissement du concept de le « pause dans le travail », vers le développement de la notion de l'activité.

Dans le chapitre 5, nous présenterons de manière plus ponctuelle les premières analyses réalisées, avec l'objectif d'approfondir les réflexions sur les manières de faire la pause en situation réelle. Nous présenterons et nous discuterons du début de la recherche de terrain, la méthodologie en pratique, les croisements avec la recherche qui ont été nécessaires, les situations choisies et les analyses réalisées. La pause ici est référenciée comme un thème central de la recherche et est développée empiriquement.

Dans le dernier chapitre, nous tisserons nos considérations finales sur les dédoublements de cette recherche qui nous défiait d'occuper le poste d'observateur de notre propre activité de chercheuse. Dans cette partie nous mettrons l'accent sur les discussions qui se sont manifestées à partir de l'auto-confrontation croisée et les réflexions et questions que ce processus de recherche a libérées.

# 1. CHAPITRE 1 : Dévoilement de la demande

## 1.1. Réflexions sur la pratique professionnelle d'une psychologue du travail et ergonomiste

Au moment de nous confronter à la situation prise pour point de départ de cette thèse, « les affections psychiques au travail », certaines questions ont émergées : 1) Comment traiter le problème ? 2) Sur quel terrain des disciplines qui traitent de l'activité peut-on les résoudre ? 3) Quels outils méthodologiques utiliser ? S'il s'agit d'affection psychique, ces questions ne concernent-elles que la psychologie ? L'ergonomie a-t-elle son mot à dire ? En quoi se différencient les approches de l'activité quand il s'agit de résoudre des problèmes psychiques ? Comment se combinent-ils ? Quels résultats en découlent ?

Les interventions réalisées jusqu'alors suivaient la voie tracée par l'ergonomie, c'est-à-dire des observations réalisées avec le travailleur, prenant en considération sa connaissance et son expérience, qui se traduisent par de constantes confrontations et apportent en conséquence des résultats transformateurs des situations étudiées. Plongée dans le quotidien de travail dans l'entreprise en tant qu'ergonome, répondant à des questions relatives à l'organisation du travail, à la gestion, la production, les logiciels, entre autres, la nouvelle sollicitation, en dépit de ma formation, ne m'a pas semblé familière.

Pour la première fois, du moins officiellement, il s'agissait d'une demande impliquant un diagnostic clinique. Cet appel à la prise en charge de personnes souffrant de problèmes psychiques liés au travail a instauré une nouvelle problématique qui ne faisait pas partie de notre routine d'ergonome.

Dans ce premier moment, nous pourrions nous limiter à comprendre la demande comme étant dirigée à un psychologue d'entreprise, qui généralement répond aux questions générales liées aux perturbations psychiques, en les attribuant aux caractéristiques psychologiques des propres sujets. Mais nous avons compris la demande comme une possibilité de rapprochement avec l'environnement de travail, permettant d'observer et de discuter des difficultés que les réceptionnistes rencontraient vis-à-vis des clients, cette fois-ci en cherchant à comprendre leurs impacts sur la santé mentale.

Il est nous devenu nécessaire de se poser en tant que professionnel spécialisé, en psychologue du travail, pour comprendre les relations possibles entre l'affection et le travail réalisé par le réceptionniste. Voilà la nouvelle difficulté que nous devons affronter : changer la pratique professionnelle, l'étendre, la développer. Le sujet à traiter sortait des limites d'un domaine spécialisé qui, auparavant, était utilisé : l'ergonomie. Nous étions alors dans la nécessité d'avoir recours au savoir de la psychologie du travail, en tant que discipline qui se pose aussi comme outil d'analyse en situation, mais dans une perspective clinique.

Ayant donc pris conscience de cette limite que posait le maintien de l'étude dans le seul domaine de l'ergonomie, nous avons décidé d'opter pour la clinique de l'activité, dont la base théorique a été posée et développée par Yves Clot et son équipe, comme nous l'exposerons plus loin. La théorie et la clinique de l'activité fournissent des éléments pour aborder ce type de sollicitation, en plus de contribuer à ce que les travailleurs pensent, connaissent et développent leur propre activité.

Pour suivre ce chemin, nous avons repris la situation de travail, dans le but d'élargir les possibilités de considérations des réceptionnistes autour du contexte de travail, et encore de permettre des questionnements sur les contradictions inhérentes à la propre activité d'émerger. Pour cela, il a fallu revenir sur le terrain et nous impliquer à nouveau avec la situation, le contexte dans lequel elle se fait et avec la demande dans sa formulation.

Il s'agissait là de notre plus grand défi : celui de nous lancer dans la clinique de l'activité et de discuter les avancées qu'elle permet face à un terrain que nous avons déjà étudié.

## 1.2. La demande

Initialement, le choix du problème à aborder est parti de la recherche précédente, aussi bien sur notre propre demande que sur celle des travailleurs qui se voyaient dans des situations d'absences pour dépression, de stress<sup>3</sup> et de maux similaires. Il existait également une demande de la part de l'entreprise, puisque le second plus important facteur d'absences chez ses employés était dû à l'affection mentale.

---

<sup>3</sup> Il s'agit de tensions psychiques qui aujourd'hui, dans le vocabulaire du sens commun, sont traitées sous le nom de stress, terme que nous utiliserons dans la suite.

Comme nous l'avons déjà dit, la première étude avec les réceptionnistes a commencé en 2002, au cours du Master en ergonomie. L'objectif était d'étudier les difficultés présentes dans l'activité du réceptionniste pour réaliser un accueil de qualité. L'analyse des situations réelles, ayant pour focus les activités des réceptionnistes commerciaux, leurs interactions verbales, a culminé avec la problématique des dysfonctionnements et des désarticulations du processus productif. La recherche a eu pour objet la qualité dans le service d'accueil. Dévoiler et décrire les détails de cette interface a promu de nouvelles discussions avec les travailleurs sur les possibilités de réalisation d'une activité même dans des conditions pas totalement propices à son développement.

Quand la recherche de Master s'est terminée, l'analyse a permis de révéler la tension que les réceptionnistes doivent gérer au cours du contact avec les clients. Dans ce type de relation, où les échanges discursifs traitent de la non-réalisation des services sollicités ou du non-respect des délais, la tension est explicite. Les interlocuteurs maintiennent un ton de voix altéré, et le contenu du dialogue en arrive parfois à être hostile. La pression temporelle, quand les agences subissent une forte affluence, contribue également à l'augmentation du dommage psychique. Faire face à ces situations de réclamations du public contre l'entreprise, légitimes ou non, amène les réceptionnistes à maintenir un effort mental intense et prolongé.

Au cours de nombreux accueils observés, le dommage psychique naissait d'activités subjectives en lutte. Le réceptionniste se mobilisait subjectivement, comme s'il était dans une arène où le conflit était travaillé. Il a été observé que son activité se développait non seulement à partir de ce qu'il faisait, mais également de ce qu'il aurait dû faire (Clot, 1999; Clot, 2006a). Il apparaissait de nombreuses contradictions à ce moment, car pendant l'accueil en face à face, les réponses doivent être données en temps réel, ce qui les oblige à faire des choix, non seulement dans les réponses données mais aussi dans ce qui peut ou non être dit.

Une étude focalisée sur l'activité nous semble la manière la plus adéquate pour atteindre la dimension subjective dans le travail. L'intention est d'avancer un peu plus dans la singularité des sujets en situation de travail, et de contribuer au dévoilement de cette dimension. Ce projet de doctorat prétend pénétrer dans le domaine où les activités se trouvent suspendues, contrariées ou empêchées, en allant au-delà du stade auquel la recherche précédente s'était arrêtée, en articulant recherche et intervention en direction de la discussion entre les protagonistes.

L'étude propose d'enquêter sur les situations concrètes de travail, en établissant une rencontre de deux disciplines qui visent un intérêt commun : le travail humain, plus spécifiquement l'activité. Les voici : l'analyse des situations de travail – comprendre l'activité de travail réel par le biais de l'analyse ergonomique du travail (AET) – et la clinique de l'activité – atteindre le réel de l'activité, en considérant ce qui a été dit ou non, ce qui a été réalisé ou non, par les protagonistes de l'activité en situation de travail, en pensant l'activité de travail comme une activité pour les autres. Comme nous le percevons, certaines questions du projet s'imbriquent dans d'autres, et la construction méthodologique exige que les situations soient étudiées sous des points de vue complémentaires. Il est possible de penser que le cadre théorique ainsi que celui empirique doivent être construits sous différents regards.

A la différence du postulat de la psycho-dynamique du travail (Dejours, 2004), qui assume en tant qu'objet le discours du travailleur et non l'activité, chez Clot (2006a) on peut trouver un cadre conceptuel plus proche de l'ergonomie, montrant comment la dynamique de l'activité et ses empêchements s'engrènent à l'activité subjective.

Chercher à ne comprendre l'activité que dans ce qui est contenu dans les mots, dans le prescrit, dans les règles et les normes, peut occulter des phénomènes de la création verbale, des constructions dialogiques en situation. Avec le concept d' « activité empêchée », où les conflits intrasubjectifs se font présents, l'auteur introduit la « clinique de l'activité », et non plus une analyse de l'activité, comme fil conducteur. Il incorpore également l'impossible de l'activité, l'activité non réalisée. Ces constructions reconfigurent et redimensionnent l'activité. Autrement dit, ce qui doit être fait passe au large de ce qu'il faut faire ou qu'il faudrait faire pour atteindre les objectifs de la tâche prescrite. L'activité ne se confirme pas seulement dans par ce que les travailleurs font ou disent, mais aussi par ce qu'ils ne peuvent pas faire ou par ce qu'ils doivent faire différemment pour atteindre un objectif prescrit. Ainsi l'activité réalisée n'est plus toute l'activité, le réel de l'activité est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'il n'est pas possible de faire, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir – les échecs –, ce que l'on aurait voulu ou pu faire, ce que l'on pense ou ce que l'on rêve de faire ailleurs (Clot, 2006a, p. 116).

### 1.3. La reformulation de la demande

En réfléchissant sur la demande initiale, qui traite de l'affection et des conflits au travail, on comprend que pour contribuer aussi bien aux travailleurs qu'à l'entreprise, il est nécessaire de déplacer le regard. La posture professionnelle adoptée ne revient plus seulement au professionnel ergonomiste. L'implication d'un psychologue du travail semble fondamentale. Le réel semble vouloir contrarier la trajectoire d'un psychologue qui est devenu ergonomiste parce qu'il ressentait comme inconfortable l'absence du travail dans la manière dont les demandes subjectives étaient traitées par le secteur de psychologie du secteur RH. Maintenant, la psychologie semble reprendre sa place, mais cette fois-ci la subjectivité ne peut être dûment appréhendée que dans sa relation avec l'objectivité, le travail occupant ici la place centrale.

Cependant, même si les explications manquent, face aux lectures que nous avons faites et à la « perception intuitive » que nous avons construite à partir du terrain, nous avons conclu que ces nouveaux problèmes avaient une relation avec le quotidien de travail des réceptionnistes et que la recherche allait devoir viser leurs activités, développées conjointement avec les clients. Cette ligne de pensée était primordiale pour aider à la compréhension des empêchements en situation de travail. Néanmoins, choisir un chemin qui mène à un travail d'intervention totalement lié à la conception classique de l'ergonomie, qui prévoit des interventions spécialisées, centrées sur les conditions matérielles, dans les environnement de travail, dans le cadre organisationnel, dans la production et dans les compétences, pourrait être insuffisant pour la compréhension totale de cette demande. Nous avons donc cherché la théorie et la pratique qui pourrait le mieux contribuer à révéler le sens des situations à partir de l'appréhension des expériences subjectives des réceptionnistes.

Nous privilégions maintenant la construction d'un terrain de sens dont le regard se tournerait vers le développement du réceptionniste dans son travail, même avec toutes les difficultés et les obstructions que les règles lui imposent. La demande construite antérieurement à partir des problèmes et des conflits vécus a trouvé un nouveau chemin plus prometteur, du développement du travailleur, même face aux empêchements rencontrés. Nous reformulons donc la demande : la recherche se focalisera sur le développement et non plus sur la seule compréhension des conflits. Ceci parce que même avec tous les problèmes et les conflits présents, les travailleurs étaient prêts à y faire face, à les enrichir et à construire de nouvelles manières de faire.

Dans ce processus, nous avons commencé à comprendre que les réceptionnistes pouvaient arriver à des dialogues plus ouverts par le biais des auto-confrontations croisées, des discussions, des contradictions, dans des situations vécues par le collectif.

La demande et sa reformulation ont commencé à désigner les objectifs de cette recherche, issus de questions autour de la situation de terrain jusqu'aux possibles théorisations, qui ont commencé à s'ébaucher après le processus de reconstruction des sens de la propre activité (activité réelle et réel de l'activité).

Il a été important de déterminer des limites pour continuer la recherche, en essayant d'éviter de nous en tenir à l'analyse ergonomique de l'activité. Nous avons besoin d'avancer. Cette posture a apporté des réflexions : une fois la demande comprise en tant que processus de recherche pour le développement des réceptionnistes, impliqués dans l'activité construite dans l'histoire du travail, non seulement individuellement mais aussi collectivement, faire parler du travail a été établi comme un objectif. Ainsi les ressources pour la transformation de la situation ont surgi et se sont développées à partir de l'auto-confrontation simple et croisée avec les travailleurs.

De manière simplifiée, nous pouvons dire que l'objectif général est devenu le développement du travailleur, en espérant mettre en évidence par là différentes possibilités de faire face aux questions et aux difficultés rencontrées au cours de l'activité.

C'est à partir du terrain de travail que cette thèse a été construite, plus précisément au moment de la réalisation de l'auto-confrontation. L'auto-confrontation simple a fait émerger la question qui est devenu le fil conducteur de cette thèse : la pause au cours de la journée de travail. Dans l'auto-confrontation simple un réceptionniste a dit que la seule manière qu'il avait trouvée pour faire une pause était de sortir pour fumer. Et encore que s'il ne s'arrêtait pas pour fumer, il ne parviendrait pas à sortir de l'agence. Il croit que c'est une manière socialement acceptée aussi bien par les collègues que par les clients, qui lui permet de sortir un peu du travail sans être jugé négativement. Pour lui, fumer peut être considéré comme un vice, et donc sa sortie devient acceptable<sup>4</sup>.

Dans l'auto-confrontation croisée, il a été brièvement exposé que la pause était très difficile à réaliser. Mais les deux réceptionnistes ont affirmé qu'ils avaient développé des

---

<sup>4</sup> Le travailleur considère que dans l'entreprise, comme dans beaucoup d'autres, sortir fumer peut encore être considéré comme acceptable, puisqu'il s'agit d'une « maladie » difficile à combattre, suscitant par là la compréhension de l'entourage.

stratégies pour la faire : l'un sort pour fumer, l'autre va aux toilettes selon des horaires quasiment prédéterminés. Ils ont encore dit qu'il avait un collègue qui sortait en pause sans se soucier du travail.

Dans la discussion avec le collectif, ils ont dit que la pause était importante pour se reposer, qu'ils ressentaient la besoin de la faire. Mais ils ont mis en évidence le fait qu'il manquait de conditions physiques et organisationnelles pour cela<sup>5</sup>.

#### 1.4. Des reformulations de la demande aux objectifs de la recherche

La demande et ses reformulations renvoient aux objectifs et aux diverses questions de cette recherche, issus non seulement des questions provenant du terrain, mais également à partir des apports théoriques. Néanmoins, bien que le processus de reformulation et d'actualisation de la demande aide à indiquer la voie, ceci ne signifie pas que toutes les questions deviennent totalement explicites. Certaines questions ont été posées : Peut-on affirmer qu'après les réunions avec le collectif, au cours desquelles les réceptionnistes discutaient la question de la pause, quelque chose ait été transformé ? L'activité s'est-elle développée ? La pause, usuellement considérée comme une interruption de l'activité, pourrait-elle d'une certaine manière faire partie de l'activité ? A partir de la rencontre avec les travailleurs, des changements ont été suggérés, les conflits sur l'activité sont apparus et certaines situations ont été changées ; cela veut-il dire que des développements se sont fait ? Au moment de la discussion à propos des pauses, les conflits sur l'activité proprement dite ont émergé ; cela veut-il dire que la pause est une partie de l'activité ou seulement un prétexte pour en parler ? Sans pause, l'activité semble, paradoxalement, être empêchée par des obstacles externes qui sont ressentis comme des conflits internes entre moi et l'autre-client, l'autre-collègue, les autres qui se dupliquent en moi et qui m'empêchent de profiter de la pause. Quelle est donc la fonction psychique de la pause, au-delà d'un temps de repos, de non-activité ou d'interruption de l'activité ? Si ces questions ont du sens, une nouvelle approche de la pause s'impose, jusque là traitée de manière négative, comme un non-travail.

Nous pensons, et c'est notre thèse, que faire une pause doit être analysé en tant que partie de l'activité, et non comme une simple interruption, comme si les énergies psychiques

---

<sup>5</sup> Toutes les questions sur les auto-confrontations seront reprises plus en détail dans la suite.

en récupération fonctionnaient comme une batterie qui se recharge, ou un muscle qui se relaxe avant de reprendre l'effort.

Il a été nécessaire de considérer certaines limites et ouvertures pour continuer cette recherche. Pour cela, deux questions nous ont orientés dans la recherche sur l'activité, menant à un objectif général partagé avec les réceptionnistes :

- a) La première concerne la représentation selon laquelle la pause est un instrument pour résoudre les conflits qui apparaissent pendant l'activité. Ce sont des situations conflictuelles du quotidien qui seront discutées à partir de la pause. Les discussions ne se limiteront pas aux questions de la pause, mais toucheront aussi à la pause en tant qu'instrument de travail, c'est-à-dire qu'à partir du thème pause nous atteindrons les conflits entre clients et réceptionnistes, dans la réalisation de l'activité.
- b) La seconde question introduit un cadre clinique que l'auto-confrontation a fait fonctionner. Grâce à l'auto-confrontation, des situations ont émergé et se sont développées. La pause a également une fonction d'objet, de reprise de la délibération collective. Cela veut dire que, par son biais, les réceptionnistes ont parlé du travail et proposé des changements dans leur contexte de travail. Il existerait donc une autre dimension, une autre fonction que la pause détermine, qui est la fonction de rénovation du genre.

D'une manière générale, on peut dire que notre objectif est devenu une double question de la fonction de la pause, d'un côté comme instrument de l'activité, de l'autre en tant qu'objet de reprise du travail à partir du collectif. Dans ce problème apparemment simple, qui initialement se présente comme un droit du travailleur formellement reconnu, se concentrent de fortes tensions de l'activité individuelle, intrasubjectives, et du collectif de travail, intersubjectives, qui, en contrepartie, révèlent tout le potentiel de développement de cette même activité.

## 2. CHAPITRE 2 : Délimitation du matériel d'étude à partir de recherches et d'observations

### 2.1. Une construction collective de la recherche

L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence des situations qui ont été désignées par les réceptionnistes comme des situations-problèmes qu'ils doivent affronter pour répondre aux objectifs de la tâche. Nous avons approfondi l'étude de ces situations par des auto-confrontations.

Il convient de souligner que le dispositif d'auto-confrontation croisée employé dans cette étude a permis de révéler des problèmes divers qui naissent dans les situations d'accueil, et qui peuvent être discutés par les travailleurs, dans le but de développer le métier. Et que c'est par cette méthode que l'objectif de cette thèse a été reconstruit.

Nous commencerons le chapitre en donnant une vision générale de l'entreprise où nos protagonistes travaillent, et ensuite un panorama des agences où le travail a été développé, pour finalement passer aux observations réalisées avec les réceptionnistes participant à la recherche. Dans cette partie de l'étude nous développerons également des analyses et un approfondissement des réflexions sur diverses situations qui ont été observées pendant le travail.

Nous présenterons encore ici le focus que nous avons choisi et les raisons de ce choix, pour ensuite aborder le travail du dialogue choisi pour le développement de cette thèse.

### 2.2. L'entreprise de services<sup>6</sup>

Il s'agit d'une entreprise brésilienne créée en 1963, à économie mixte et au capital ouvert, dont le principal actionnaire est le Gouvernement de l'Etat. L'entreprise a réalisé une offre publique d'achat d'actions en 2006, et en seconde en avril 2008, vendant ainsi des parts, mais de manière à ne pas en perdre le contrôle actionnaire.

---

<sup>6</sup> Toutes les informations contenues dans cette partie sont issues du Rapport de Gestion de l'Entreprise, 2010.

D'après le rapport de l'entreprise (Rapport de Gestion de l'Entreprise, 2010), ses principales activités sont présentées dans la mission de l'entreprise : « Fournir des solutions pour l'approvisionnement en eau, les égouts sanitaires et les résidus solides, en contribuant au développement socio-économique et environnemental ».

Après la restructuration productive promue par le gouvernement de l'Etat, en 2006<sup>7</sup>, appelée le « choc de gestion », l'entreprise de services est devenue encore plus rentable et a présenté, dans ses derniers rapports, une sensible amélioration des résultats financiers. Selon les mêmes rapports, elle a importé des techniques modernes de gestion de l'administration privée vers la sphère publique. Néanmoins ces changements ont généré une forte demande, forçant les employés à s'adapter à une réalité plus compétitive.

Selon les actuels paradigmes de gestion, le travailleur doit apprendre de « nouveaux concepts concernant les relations entre entreprise et client, le travail en équipe, la coopération et la participation ». Il doit aussi apprendre à « créer, innover, en étant une personne dynamique et active ». Ainsi on en est venu à exiger un « profil » extrêmement productif.

L'activité finale de l'entreprise est la prestation de services. La force de travail est formée par 11 553 employés effectifs et temporaires, régis par la CLT (Consolidation de la Loi du Travail, décret-loi n° 5.452 du 1<sup>er</sup> mai 1943).

Pour exposer les résultats de notre recherche, il est important d'un savoir un peu plus sur le marché dans lequel opère l'entreprise, puisque c'est à ce type de marché composé d'une clientèle spécifique que nos sujets vont se confronter. Le marché est segmenté en quatre catégories de clients, à savoir : résidentiel, commercial, industriel et public. L'entreprise définit comme clients-cible toute personne physique ou juridique de son marché. Ces clients peuvent être réels, faisables<sup>8</sup> ou potentiels (définis dans le tableau suivant).

---

<sup>7</sup> C'est une politique du gouvernement qui a implanté, selon le porte-parole, la promotion du développement moyennant la réversion de contextes de déficits budgétaires (à travers notamment, dans un premier temps, la réduction des dépenses), de la réorganisation et la modernisation de l'appareil institutionnel de l'Etat et de la recherche et l'implantation de nouveaux modèles de gestion.

<sup>8</sup> Il s'agit de clients qui peuvent être usagers des produits de l'entreprise.

<b>Segment</b>	<b>Description</b>
Résidentiel	Economie occupée exclusivement à des fins d'habitation.
Commercial	Economie occupée pour l'exercice d'une activité d'achat, de vente ou de prestation de services, ou pour l'exercice d'une activité non classifiée dans les catégories résidentielle, industrielle ou publique.
Industriel	Economie occupée pour l'exercice d'une activité classifiée comme industrielle par l'IBGE.
Public	Economie occupée par l'exercice d'une activité des organismes de l'Administration Directe du Pouvoir Public et de Fondations. Sont encore inclus dans cette catégorie : hôpitaux publics, asiles, orphelinats, auberges et autres institutions de charité, religieuses, organisations civiles et politiques, entités de classe et syndicats.

**Tableau 1 : Types de clients**  
**Source : Rapport de Gestion de l'Entreprise, 2010.**

De plus, les clients peuvent être enregistrés en tant que contractés, spéciaux ou normaux, les premiers étant les clients qui possèdent un contrat de demande signé avec l'entreprise, les seconds les clients qui demandent un traitement spécial : hôpitaux, écoles, hôtels, etc., et les derniers étant ceux qui ne rentrent pas dans les deux premières catégories et qui seront reçus par les réceptionnistes protagonistes de cette recherche.

Après que l'entreprise a réalisé quelques enquêtes de satisfaction auprès des clients, les principales nécessités et attentes de ces derniers ont été définies, en ce qui concerne les services, et qui sont directement liées aux requis de qualité, de quantité, de régularité et de prix.

Selon le rapport 2010 de l'entreprise, ces nécessités et attentes des clients sont préalablement perçues et traitées comme telles par des législations spécifiques comme une nouvelle loi qui établit des directives nationales pour ce type de service. En respectant ce que détermine la loi, l'entreprise répond à ce qu'elle a préalablement établi, en termes de nécessités et d'attentes des clients quant à des services considérés de nature essentielle.

De modèle corporatif depuis 2004, l'entreprise réalise tous les deux ans une étude de marché et de satisfaction des clients, sous la responsabilité de la Superintendance Commerciale (SPCA), avec le soutien des Agences de Publicité et des Instituts de Recherche, avec l'objectif de :

- a. identifier et évaluer les besoins et le niveau de connaissance, satisfaction et confiance des clients vis-à-vis des produits et services ;
- b. évaluer la perception de la marque et de la réputation de l'entreprise ;
- c. élargir et approfondir la connaissance du marché, comme le prescrivent les Politiques de Communication Sociale et de Gestion Commerciale, avec pour référence *Elever la Satisfaction des Clients* et *Renforcer l'Image de l'Entreprise*.

L'implantation de ces pratiques s'est consolidée depuis 1990 et implique, d'une manière basique :

- a. la définition de modèles de recherche à adopter ;
- b. la définition de l'univers à étudier ;
- c. le recrutement d'un institut de recherche par le biais de l'agence de publicité ;
- d. la définition du chronogramme des actions ;
- e. la définition du modèle de questionnaire ;
- f. la réalisation de pré-tests ;
- g. réalisation de la recherche de terrain ;
- h. compilation des résultats en rapports et divulgation interne dans la compagnie par le biais de réunion et intranet.

Selon l'entreprise, telle qu'elle est conçue, la recherche vise à identifier les besoins et les attentes des clients de la catégorie Résidentielle – qui concentre 89 % des raccords au réseau d'eau et 88 % des raccords au réseau d'égout – en ce qui concerne la qualité, la quantité, la régularité et le prix. Elle est appliquée dans différentes régions de l'Etat et recourt pour ce faire à la méthode de stratification par *Départements Opérationnels de l'Entreprise*, *type de domicile*, *genre*, *âge*, *niveau de scolarité* et *revenu familial*. L'entreprise ajoute que le perfectionnement de cette pratique s'est fait successivement en 2004 et 2006, avec un dédoublement de la recherche vers les directions et, en 2008, vers les départements et districts opérationnels. Le questionnaire est destiné aux clients actuels, et les résultats de la recherche fournissent des données pour composer les indicateurs tels que l'indice de satisfaction des clients, l'indice de favorabilité de l'image de l'organisation et l'indice de connaissance des services et produits. Le contrôle de la pratique est assuré par la SPCA, qui accompagne les

actions prévues par le biais de chronogrammes, et analyse le rapport de résultats présenté par l'Institut de Recherche. Il identifie également les besoins et les attentes des clients réels, potentiels et faisables, et de la concurrence, par le biais de canaux comme des agences et des bureaux locaux d'accueil, des agences virtuelles, le téléphone, le site Internet, la messagerie électronique, les services après-vente et de réclamations. Le traitement des besoins et des attentes identifiés se fait dans les unités responsables de la relation directe avec les clients – districts, bureaux locaux, agences d'accueil, dûment assistés, chaque fois que c'est nécessaire, par les zones concernées, au moyens d'actions planifiées selon les particularités de la demande de chaque client, en prenant en considération les aspects sociaux, politiques, les normes et la législation en vigueur, et le Budget Opérationnel et/ou le Programme d'Investissement.

Mais comme nous l'avons montré à un autre moment, nous avons vu qu'à des fins d'amélioration des services, les recherches à questions généralistes, comme l'évaluation réalisée, sont insuffisantes pour arriver à une compréhension approfondie du problème. Nous prendrons comme exemple la question : « Respect des délais pour des réparations et des réponses aux réclamations ». Nous trouvons à cet item la note moyenne de 7,49 sur 10 chez les clients, mais qu'est-ce que cela signifie ? Comment attaquer le problème si l'on ne sait pas de quel type de réparations il s'agit, de ce dont se plaint réellement le client ? Quelle serait la raison d'une irrésolution du problème ? Qu'est-ce que le client considère par « réponse à ses réclamations » ? Nous savons que ce type de recherche peut générer des explications prématurées, du fait de l'insuffisance des données. Ce processus d'évaluation a une vision étroite, se contentant de mesurer des variables et non l'objet d'analyse comme un tout, se révélant insuffisant pour appréhender et corriger les problèmes réels (Soares, 2005).

Sur la base des informations obtenues par ces canaux, et en visant toujours l'amélioration du processus de développement de nouvelles politiques commerciales, en 2008 a été implantée la Politique d'Adhésion pour Immeubles Faisables, qui vise la récupération des anciens clients moyennant des conditions spéciales de parcellement des paiements et la négociation de services de raccord au réseau d'eau et/ou d'égout, de raccords et de constructions d'extension interne d'égout, conformément au plan de *Prolongation de la Politique d'Adhésion pour Immeubles Faisables*.

En ce qui concerne ces anciens clients, l'identification des besoins se fait à partir de l'ouverture, de l'accueil et de l'analyse d'ordres de service générés au SICOM (Système Commercial), par le biais des agences et bureaux d'accueil, par téléphone et agence virtuelle.

Dans le cas spécifique des marchés potentiels et concurrents, la prospection d'opportunités et l'identification des besoins des clients se fait par le biais d'études d'opinion réservées exclusivement aux villes non concessionnaires, visant ainsi l'incorporation de nouveaux systèmes.

Ces politiques influencent directement le travail des réceptionnistes, puisque les clients qui adhèrent à ces transactions vont à leur rencontre pour conclure l'affaire.

L'entreprise détient la concession et réalise ses services dans 615 communes de l'Etat où elle est implantée. Dans ce contexte, ses principaux concurrents sont les municipalités non concessionnaires, où de tels services sont assurés par des entreprises municipales. D'autres concurrents probables seraient les entreprises privées et les municipalités dont les financements sont fédéraux. Néanmoins, selon le plan de gestion, une somme de facteurs garantit des avantages compétitifs à la compagnie vis-à-vis des concurrents, tels que : solidité financière, accès à des sources de financement dans des conditions favorables pour l'implantation formelle de sa stratégie de croissance, chiffre d'affaire soutenu par des instruments formels de long terme (contrats de concession et contrats de programme).

Les principaux défis stratégiques sont :

- a. atteindre le seuil des 100% d'accueil des populations bénéficiaires ;
- b. fournir des services dans 51 municipalités de plus de 15 mille habitants jusqu'en 2011, et dans 390 municipalités de moins de 15 mille habitants jusqu'en 2015 ;
- c. fournir des services d'eau et d'égout dans 33 nouvelles municipalités de plus de 15 mille habitants ;
- d. créer des conditions internes et externes pour consolider et inclure le secteur « résidus solides » à des fins de recyclage, de traitement et de disposition finale ;
- e. internaliser la nouvelle Vision de l'entreprise : Être reconnue comme une référence en matière d'excellence entrepreneuriale, moyennant le perfectionnement continu des pratiques de Gouvernance Corporative centrées sur la qualité de la gestion et la satisfaction des actionnaires, investisseurs, clients, fournisseurs, employés, communautés et autres parties intéressées.

Depuis la création des agences, l'entreprise, sous la coordination des domaines Commercial et de Communication Institutionnelle, définit les canaux de relation avec les clients, en considérant d'éventuelles différences de profils, sur la base de critères qui englobent l'accessibilité, l'insertion et la disponibilité des ressources. En 1999, dans une action intégrée des domaines cités, a été lancé un manuel sur l'implantation, la standardisation et le dimensionnement des Agences d'Accueil, sur la base de critères comme la portée des

localités à inclure, le volume de la demande existante, les particularités régionales et la disponibilité des ressources. Il s'agit du *Manuel de Standardisation des Agences d'Accueil*, dont l'objectif est d'établir des canaux efficaces de relation qui assurent la satisfaction des clients.

A partir de 2003, avec l'élaboration du plan stratégique, fut lancé un programme pour élargir et améliorer la relation avec les clients par le biais de canaux présentés dans le tableau ci-dessous. Ces canaux sont divulgués par le biais de :

- a. factures d'eau/égout – incluant une version en braille, conformément à ce qui est défini dans l'Accompagnement de l'Emission de la Facture Braille ;
- b. courrier direct, information dans l'entreprise et sur le site de la compagnie.

<b>Canaux</b>	<b>Description</b>
Agence d'accueil	Référencée par le Manuel de Normalisation spécifique, l'accueil est fait directement en guichet, par des employés spécialisés
Site ( <a href="http://www.empresadeservicos.com.br">www.empresadeservicos.com.br</a> )	L'incorporation continue de nouveaux outils a incrémenté l'auto-accueil des clients et permis jusqu'à la réalisation de recherches scolaires
Service des réclamations	Accès direct sur le site Internet. Institué en 2007, avec l'objectif de recevoir les dénonciations d'ordre comptable, d'avoir le rôle de canal de communication directe de la société avec Copasa, de recevoir et traiter les plaintes qui n'ont pas été satisfaites par d'autres canaux.
Agence virtuelle	Accès direct sur le site Internet. Garantie de confort, de sécurité et d'agilité dans l'acheminement des demandes commerciales par les clients. Elle met à disposition on-line une partie des services fournis par une Agence d'Accueil.
Contact	Accès direct par le site. Permet l'acheminement de demandes par courrier électronique.

Service après-vente	Permet au client d'évaluer l'exécution de nouveaux raccords d'eau ou d'égout.
Téléphone	<p>Centrale de Relation Clientèle. En raison des types de localités et des volumes de demandes d'informations et de services, l'entreprise peut opter pour ce type de canal de communication avec le client, comme dans le cas de Belo Horizonte, Contagem et Betim, et les communications sont reçues au centre d'appel 115 PGP DVRC – Relation Directe avec le Client par Centre d'Appel.</p> <p>Téléphone Commercial. Tous les systèmes de Copasa disposent d'un ou de plusieurs appareils pour l'accueil téléphonique des demandes des clients. Dans plus de 200 localités, l'accueil est par le numéro 115, mais ne caractérise pas un centre d'appel selon le modèle que l'entreprise maintient dans la Capitale.</p>

**Tableau 2 : Canaux de Relations avec les clients**  
**Source : Rapport de Gestion de l'Entreprise, 2010.**

### 2.3. Les agences d'accueil

Les agences d'accueil étudiées font partie de l'entreprise et sont localisées dans la région métropolitaine d'une grande ville. Quatre agences ont été étudiées, des agences qui sont aujourd'hui l'objet d'un plus grand nombre de réclamations tant de la part des clients que des réceptionnistes. Les plaintes de réceptionnistes se rapportent aux agences subissant une forte affluence et au grand nombre de services réalisés. Les quatre agences comptent 21 réceptionnistes qui ont été, dès le début, les sujets participants de la recherche.

L'objectif prescrit du service est l'enregistrement des demandes des clients sur l'ordinateur, envoyées directement aux départements commercial et opérationnel, ainsi que de fournir les informations sollicitées par les clients, qui sont contenues dans le système d'informations. Ce sont des informations relatives aux factures et à l'évacuation des eaux, aux égouts, à la recomposition de la chaussée et de l'asphalte, aux changements de norme, aux demandes de connexion aux réseaux d'eau et d'égout, à l'installation d'hydromètre, aux

duplicatas des factures, aux changements de nom, aux relevés des compteurs, et à l'alimentation de la région métropolitaine de la ville. Le recours technique utilisé est l'ordinateur qui est connecté au réseau des départements opérationnels et commerciaux de l'entreprise (Soares, 2005).

C'est un service qui reçoit les réclamations et les demandes des clients personnellement. L'entreprise divulgue ce service par le biais de la presse et de prospectus, et vise un accueil agile et prompt du client. Selon les règles de l'entreprise, pour atteindre cet objectif il est nécessaire que le réceptionniste soit cordial et objectif avec le client. Et qu'il soit agile dans la recherche des informations sollicitées. Il s'agit là de procédures prescrites pour la réalisation de la tâche. Le réceptionniste devra chercher ces informations dans les tableaux de l'ordinateur et les communiquer aux clients, et le temps d'accueil ne devra pas excéder 15 minutes, à partir de l'arrivée du client dans l'agence jusqu'à la conclusion de son entretien avec le réceptionniste. L'implication émotionnelle avec le client doit être évitée, spécialement dans les situations où existe l'agressivité, fait qui se produit fréquemment. Quand le réceptionniste sent que la situation est difficile et peut échapper à son contrôle, il doit rediriger le client vers la salle du superviseur (Soares, 2005).

Trois des agences étudiées fonctionnent de 8h30 à 17h30 et une de 8h30 à 17h. Cette différence s'explique par le fait que l'une des agences n'est pas située dans la capitale, mais dans une ville voisine. Cette même agence ne fait pas partie du cadre du secteur commercial de l'entreprise. Elle est directement liée au secteur opérationnel de cette région, ce qui n'empêche pas les réceptionnistes d'avoir les mêmes règles et normes à respecter.

Le nombre moyen d'entretiens quotidiens effectués par six travailleurs, selon le manuel de standardisation, est de 192 clients (agence portée 6), objectif qu'ils dépassent toujours du fait de la grande demande. Il n'existe pas de pauses prédéterminées pour ce type de travail. Dans le cas des agences étudiées, dans la région métropolitaine par exemple, les travailleurs ont reçu, en 2011, sur le mois de janvier, 217 clients par jour, sur le mois de février, 210, sur le mois de mars, 186. Le nombre de services total sur janvier 2011 est de 277, en février de 277 et en mars de 249. Dans l'agence de la capitale, sur le mois de janvier 2011, il a été reçu 197 clients par jour, sur le mois de février, 212, et sur le mois de mars, 181. Le total de services en janvier 2011 est de 274, en février, 295 et en mars, 280.

En période de moindre affluence, les réceptionnistes réalisent un travail de saisie de donnée qu'il n'a pas été possible de faire pendant l'entretien, comme par exemple la valeur

indûment prélevée pour une facture. Le paiement du service d'égout ne peut être prélevé, par exemple, que quand il existe un raccord entre l'immeuble du client et le réseau. Si ce n'est pas le cas et qu'il y a quand même un prélèvement, les clients rapportent les factures à l'agence pour qu'elles soient revues. Généralement, ils prennent un certain temps pour se rendre compte de ce genre d'erreur, et quand ils en découvrent, ils en rapportent un grand nombre à l'agence, pour qu'elles soient calculées mois par mois. Ce travail demande un temps considérable. C'est pour cela qu'en période d'affluence, le réceptionniste fait avec le client une simulation de remboursement de valeurs, pour plus tard calculer correctement la valeur à rembourser ou saisir sur la facture.

Les réceptionnistes se plaignent du rythme intense du travail, de la surcharge au niveau de l'accueil, des exigences des clients quant à la promptitude de l'entretien ainsi que dans les réponses qu'ils attendent. Cette surcharge de travail est associée à un nombre trop faible de réceptionnistes qui existe aujourd'hui dans les régions où il en faudrait plus (dans chaque agence, six travailleurs). « Si l'on pouvait avoir une agence bien plus grande, avec 12 personnes, on n'aurait pas tant de travail, ça serait divisé » (considération d'un des réceptionnistes, approuvée par presque tous les autres).

Pendant son travail, le réceptionniste doit transformer les normes et règles prescrites en accueil humain. Il doit sortir d'un langage technique de codes pour des explications claires et convaincantes au client. Mais en même temps le code est nécessaire pour le système informatisé, c'est ce code qui est communiqué aux secteurs opérationnels qui, sur le terrain, vont résoudre les problèmes des clients.

Pendant l'accueil, les tâches destinées au secteur opérationnel qui ne sont pas réalisées ou qui sont mal faites, sont évaluées en face-à-face, non seulement à partir des échanges verbaux avec le client, mais également au moyen d'un dispositif installé sur les tables, le « terminal d'évaluation ».

Dès que l'entretien se termine, la supervision oriente le réceptionniste pour qu'il sollicite une note de la part du client. Ce dernier l'évalue donc au moyen de boutons de différentes couleurs (rouge = mauvais, orange = moyen, vert = très bon). Le véritable motif d'une telle évaluation n'est pas très clair, pour les réceptionnistes comme pour les superviseurs. Dans les agences étudiées, les opinions diffèrent. Certains considèrent que c'est pour évaluer le réceptionniste, d'autres que c'est pour évaluer l'entreprise. Les réceptionnistes se plaignent de ce que le client a tendance à juger plus le service de l'entreprise que le leur.

Souvent, le réceptionniste donne toutes les informations, d'une manière claire, polie et rapide, et la note ne reflète pas ce comportement, mais bien tout le système de production.

Le dispositif installé sur les tables, le « terminal d'évaluation », qui à la fin du mois génère des rapports sur le travail de chaque réceptionniste (combien de personnes reçues par jour, quel type de sujet traité, etc.), génère des doutes quant à la véritable raison de son utilisation, qui semble plus être, aux yeux des réceptionnistes, comme une surveillance de leur production. Cette perception finit par être évidente, selon eux, quand des rapports individuels sont confectionnés, montrant la différence dans le nombre d'entretiens d'un travailleur à l'autre.

Même si pour certains, le dispositif existe pour évaluer le service de l'entreprise comme un tout, il est inconfortable de recevoir bien et d'être mal évalué. Et l'autre raison d'insatisfaction vis-à-vis de l'appareil, qui semble être la partie immergée de l'iceberg, c'est de devoir argumenter et demander au client de vous évaluer. Les réceptionnistes ne considèrent pas ce mode d'évaluation comme efficace pour plusieurs motifs : certains clients évaluent l'accueil opérationnel de l'entreprise, d'autres l'accueil en face à face, d'autres le secteur commercial, et il existe encore ceux qui ne comprennent pas bien ce qu'est l'évaluation, et qui, malgré les explications, demandent encore : « j'appuie sur n'importe lequel ? », « Sur lequel j'appuie ? »

Il existe des clients qui sont analphabètes et qui appuient sur le bouton rouge, suivant l'exemple décrit : « Un réceptionniste sollicite l'évaluation à l'utilisateur, qui appuie sur le rouge. Comme il a bien reçu et que la situation du client a été résolue, il est intrigué et demande : " Ré4. : Vous trouvez que je vous ai mal reçu ? Cl. : Non, vous m'avez très bien reçu... Ré4. : Alors pourquoi vous appuyez sur le mauvais ? Cl. : Non, j'ai appuyé sur le rouge ! Ré4. : Mais le rouge veut dire mauvais... Cl. : Ha ce n'était pas celui-là ? J'ai trouvé la couleur belle. Désolé monsieur, je ne sais pas lire" ».

Les réceptionnistes se sentent gênés de demander au client une « note », non pas par peur qu'elle soit mauvaise, mais par la situation en soi, parce que les usagers sont nerveux et irrités par le service réalisé par l'entreprise, par des factures élevées, par produit coupé, par un retard de les raccordements, etc. Et les réceptionnistes doivent, d'une certaine manière, les calmer avant de leur demander l'évaluation, avec la certitude qu'elle sera mauvaise. « C'est chiant de demander une évaluation à un client furieux... Il t'évalue toujours mal » (Ré4).

Une autre plainte concerne l'augmentation de la charge mentale du travail, étant donné que le réceptionniste doit souvent expliquer ce qu'est l'évaluation et comment le client doit utiliser le dispositif pour évaluer. Ce temps perdu en explications est ressenti par le travailleur, parce qu'en plus de causer une pression temporelle due à la quantité de travail à faire, cela devient un contact dégradant et demande un mode opératoire spécifique, où il est nécessaire de construire un savoir-faire pour gérer la situation. Le réceptionniste doit d'abord tranquilliser le client pour pouvoir ensuite demander une évaluation. « On a deux travaux maintenant... celui d'expliquer le service et celui d'expliquer l'évaluation. Avec cette agence pleine à craquer, ce n'est pas facile » (Ré1).

Au vu de ce qui a été choisi sur le terrain pour l'analyse ergonomique du travail, l'AET, il a été constaté que les prescriptions conçues pour le travail créent chez les réceptionnistes des difficultés et des impasses qui sont verbalisées par eux comme rendant la réalisation de la tâche difficile. En même temps qu'initiative et compétence sont sollicitées des réceptionnistes, les règles et les normes tentent de fermer leur espace de manifestation et de construction.

Une autre question soulevée concerne la tension à gérer dans l'activité de contact entre clients et réceptionnistes. Dans les agences, quand les files d'attente sont longues, les personnes échangent sur leur expérience vis-à-vis de l'entreprise. Cette relation cause une certaine gêne pour le réceptionniste. Les personnes s'expriment à haute voix, en haussant le ton, et les expressions physiologiques démontrent le mécontentement et les réactions de colères qui apparaissent dans ces innombrables dialogues, ce qui rend le contenu des conversations très hostile.

Dans une des auto-confrontations réalisées, le réceptionniste verbalise cette pression qu'il ressent face à l'une des situations :

[...] quand le système est lent, c'est là que je suis le plus nerveux, parce que je ne supporte le client qui me regarde... enfin, ça n'est pas méchant, mais de la voir là, qui me regarde, à se dire que je me fous de lui... Le client s'assoie, ça prend 15 min pour aller faire un duplicata, parfois on reste debout à discuter à côté de l'imprimante. Parce qu'il y a trois réceptionnistes qui attendent chacun sa facture, et le client qui est là, qui vous regarde, qui ne sait pas ce qui se passe, souvent vous lui dites que c'est le système qui est lent et il ne sait pas ce qu'est le système. L'ordinateur est lent et on lui dit : « l'ordinateur rame un peu, ça va passer et la facture va sortir, ça va prendre un peu de temps »

principalement parce que ce n'est pas ta faute et il commence déjà à t'engueuler[...] (Ré2).

Le réceptionniste se mobilise subjectivement. Le conflit est travaillé en situation et son activité ne se développe pas seulement à partir de ce qu'il peut faire, mais également à partir de ce qu'il devrait être en train de faire. Il se produit une lutte en lui-même, un sentiment qui naît d'activités subjectives, de la volonté d'accomplir sa tâche et ne pas y réussir, et en même se sentir mis sous pression par le client. Les conflits du travail n'ont une visibilité que si l'on prend en considération le réel de l'activité.

L'analyse de situations conflictuelles révèle objectivement ce qui n'était vu que comme de la pure subjectivité du travail, avec des traits personnels qui influencent son travail : « il y en a certains qui sont plus agressifs... c'est sa manière d'être » (paroles du superviseur du secteur à propos du réceptionniste). Traiter des problèmes suivant ce qui est décrit plus haut sur un plan exclusivement individuel ne conduit pas à des solutions effectives. Leurs causes sont également de nature organisationnelle (Wisner, 1994), et collective, car ce sont des questions liées à un *métier* et qu'elles doivent être pensées par le collectif de travailleurs pour être développées (Clot, 1999; Clot, 2006).

## 2.4. Accueil du public : configuration du terrain de recherche

Ce travail requiert l'usage constant du langage, par le biais du dialogue. Les réceptionnistes réalisent un travail verbal et de communication. Il s'agit d'explications, de tentatives pour convaincre, dont le développement établit tout le temps de nouveaux formats de dialogues, de relations et de communications liés à des situations vécues.

Les travailleurs doivent convaincre les clients de la légalité de l'information du point de vue de l'entreprise et encore contourner les conflits qui surgissent. Pour développer leurs activités, ils doivent tenter de les rapprocher des normes, des procédures, des règles et des réglementations de l'entreprise. Le savoir-faire implique de nouvelles exigences dans le quotidien. Leurs activités se basent sur la discussion, l'argumentation, la négociation, la résolution de problèmes, et en même temps un contrôle psychique pour dominer toute la situation. Ils réussissent ce difficile équilibre entre l'accueil conflictuel et le contrôle de soi, grâce à un travail attentif de leurs propres émotions. Ils contournent des situations difficiles et parfois les transforment en sourire remerciant et sincère, comme nous le verrons dans certains exemples plus loin.

Il y a en tout, dans la région métropolitaine, 106 réceptionnistes. Sur la population étudiée de 21 travailleurs, nous avons constaté que 90% des réceptionnistes des agences sont du sexe masculin, avec un âge réparti entre 31 et 50 ans. Cette variable, qui pourra être étudiée à d'autres opportunités, nous semble être directement liée aux maladies fréquentes à des époques précédentes (TMS/DORT), quand il n'y avait que des réceptionnistes du sexe féminin. Les employées qui travaillaient dans l'accueil ont été mutées ou réhabilitées vers d'autres secteurs, ou encore mises à la retraite pour invalidité. Deux d'entre elles intentèrent une action en justice contre l'entreprise (1995) dans le but de recevoir des indemnités liées aux lésions subies au travail, en justifiant que les conditions de travail n'étaient pas adéquates. Elles ont gagné le procès. A l'époque, les nouveaux recrutements privilégiaient le sexe masculin, la croyance étant que les TMS/DORT étaient une maladie du sexe féminin. Mais même après des changements dans l'agencement et le mobilier, les hommes se sont plaints (annexe 2) de douleurs dans les membres supérieurs et de fourmillement dans les fesses et les jambes. Ils se sont absentés, ont fait des physiothérapies, avec des diagnostics similaires à ceux des TMS/DORT, mais l'INSS ne reconnaît pas, dans la majorité des cas, les plaintes comme étant résultante du travail. Ce processus de maladie (TMS/DORT) est une fois de plus traité par l'entreprise comme une question simplement liée aux conditions du milieu. Elle a alors commencé à étudier la rénovation de la standardisation des agences seulement du point de vue du mobilier.

Le niveau scolaire exigé par l'entreprise pour ce poste est l'équivalent brésilien du baccalauréat. Tous les réceptionnistes ont ce niveau, et 20% ont même un niveau supérieur complet ou incomplet.

Cette exigence ne semble pas être la plus importante, au vu de l'expérience nécessaire et des compétences spécifiques développées, qui dépassent la formalité du niveau de scolarité. On a ainsi vérifié que 66% des travailleurs qui participent à l'étude ont entre 5 et 10 ans d'expérience dans l'accueil du public, et que 29% ont plus de 10 ans d'expérience. Cette variable est considérée, d'une certaine manière, comme positive, aussi bien par les réceptionnistes que par l'entreprise.

Les expériences qu'ils acquièrent avec le temps de travail apportent des bénéfices à l'accueil, dans le sens où les réceptionnistes parviennent à résoudre les problèmes des clients avec une plus grande facilité, et ils donnent plus rapidement des réponses aux doutes qui apparaissent (considérations de la hiérarchie et de beaucoup de travailleurs). Quand surviennent des tâches liées au relevé du compteur, à l'enregistrement, de prélèvement ou de

facturation, des travaux orientés vers le secteur commercial de l'entreprise, mais avec un vaste travail de terrain, ils semblent avoir plus d'expérience et de facilité dans l'exercice de l'activité (récits des propres travailleurs et observé pendant l'accueil).

D'un autre côté, le dommage mental est associé, par les gérants et les réceptionnistes, aux nombres d'années de travail. Selon eux, beaucoup d'années de travail les rendent impatients, irrités et mentalement fatigués, comme l'illustrent ces commentaires :

Tous les jours la même réclamation nous rend nerveux, stressé (Ré2).

Elle ne comprend pas ce que tu dis, tu vois ? (le réceptionniste parle à la chercheuse)... j'ai beau expliqué dix fois, elle ne comprend pas... alors... arrive la fin de journée... MERCREDI... j'ai déjà reçu une soixantaine de personnes... et je sais que je vais encore expliquer aux autres... ça finit par m'irrité... être nerveux c'est déjà un dommage en soi (Ré5).

Ici c'est comme ça... tout le monde pense que si les choses ne se font pas, c'est de notre faute... ils nous engueulent... ils parlent fort... même des gros mots... et tout le monde pense qu'on doit rester calme... tranquille... parce que finalement, c'est notre travail (Ré6).

Les réceptionnistes se plaignent de l'inexistence d'une politique de mutation de poste. Ils pensent que s'il existait une sorte de rotation entre les tâches du secteur (relevé de compteur, enregistrement, prélèvement, accueil et facturation), il n'y aurait pas autant de problèmes d'« affection mentale », car certaines de ces tâches se font en bureau, le contact avec le public serait alors de temps en temps minimisé.

L'activité des réceptionnistes provoque une fatigue mentale qui, selon eux, s'intensifie le vendredi (36%), du fait d'avoir travaillé toute la semaine. Mais la fatigue est également grande le lundi (18%), parce que le travail commence, avec les exigences de rapidité, et qu'il s'agit du jour où l'affluence est la plus forte (selon les dires des réceptionnistes et des responsables, confirmés par les graphiques d'accueil du secteur)<sup>9</sup>.

Les dialogues dans le travail, qui doivent être construit selon les règles de l'institution, constituent un facteur de dommage expressif dans l'activité des réceptionnistes. Il a été

---

<sup>9</sup> Selon les réceptionnistes et les superviseurs, ces jours d'intensification du travail sont dus au fait que pendant le week-end l'agence est fermée au public.

observé que c'est dans la relation avec les clients, au vu de l'organisation du travail, que réside la principale source de dommage et de plaintes des travailleurs. Et les difficultés les plus fréquentes sont associées à cette relation.

Le grand inconfort rapporté par les travailleurs concerne les comportements que les usagers adoptent pour parvenir à résoudre leurs problèmes. En général, il existe certaines exigences du client dans des situations spécifiques :

1. Il souhaite que le service soit le plus rapide possible, même s'il est informé des délais. Pendant l'entretien, le client est informé du délai dans lequel sera réalisé le service. Pour un raccord, par exemple, il faut compter sept jours ouvrés. Quand il entend cette réponse, le client réclame plus de rapidité ;
2. Le client arrive au guichet sans être informé des règles et des normes pour l'obtention des services. Pour une réclamation concernant une facture élevée, il est nécessaire de procéder au relevé du compteur, car sans cette information il est impossible de vérifier s'il y a une erreur. Le client se plaint alors du fait que l'entreprise ne l'ait pas informé de cette procédure, ou de la difficulté de faire ce relevé ;
3. Le client se plaint avec insistance et est en total désaccord avec ce que le réceptionniste explique, de manière parfois ironique ou exaltée. Parfois parce qu'il ne comprend pas la logique de l'entreprise. Le réceptionniste reçoit un client qui n'est pas d'accord avec la consommation que l'entreprise veut lui facturer pour tel mois. Le réceptionniste ouvre le dossier et vérifie que la consommation facturée est la même que les mois précédents. Il tourne l'écran vers le client en lui expliquant que la valeur n'a pas changé. Le client n'est pas d'accord et persiste dans son désaccord, bien que la consommation apparaisse à l'écran. Il rajoute que le réceptionniste a dû ouvrir un dossier qui n'est pas le sien. Le réceptionniste montre le numéro de référence du compte, en demandant pourquoi il ferait une telle chose. Le client persiste quelques minutes dans son désaccord, puis finit par s'emporter. Il rajoute ironiquement que le réceptionniste est un bon employé. A ce moment le réceptionniste devient rouge, inquiet sur sa chaise, démontrant son agacement. A la fin de l'entretien, il se lève pour boire de l'eau et fume une cigarette (ce qu'il ne fait qu'au travail, il ne fume pas en d'autres occasions) ;
4. Le client est agressif et hausse le ton constamment, pour diverses raisons. Certain matin, entre dans l'agence un policier qui souhaite être reçu en tant que client privilégié. Il lui est expliqué que la loi désigne comme clients privilégiés. Il hausse le ton et menace le réceptionniste de mort. Le réceptionniste s'exprime alors, après la sortie du policier :

« tu te dis alors... c'est mon deuxième client et il a déjà gâché ma journée... tu sais ce qui se passe... j'ai peur... quand il y a une personne qui crie... qui m'engueule... qui dit ce qu'elle

veut... alors j'encaisse tout ça et la seconde d'après il y a déjà quelqu'un d'autre... j'apprehende... je ne sais pas ce qui vient après... je n'ai même pas le temps de récupérer » (Ré5).

D'autres facteurs furent identifiés comme responsables de déplaisir :

1. Les agences fortement fréquentées. Les principales causes sont : négociation de facture impayée, délai préétabli par l'entreprise et non respecté, coupure de la fourniture du service ;
2. Le cadre des travailleurs est réduit. Une agence ne compte presque jamais une équipe de travailleurs au complet. Pendant sept mois, ils ont travaillé avec un absent constant, parce que chacun prend des vacances, alternativement, y compris le superviseur, qui désigne toujours quelqu'un pour le remplacer. Ils sont également mutés par la direction pour répondre aux besoins d'autres agences, pour des motifs tels que vacances, arrêts maladie ou absence ;
3. L'impossibilité réelle de pause : selon les réceptionnistes, il est impossible de faire des pauses, étant donné la grande affluence dans les agences. « même en sachant qu'on a besoin de faire une pause... c'est impossible... si je sors je surcharge mes collègues » (Ré2).
4. Système de priorité : ce système est la cause de fréquentes discordes dans les agences. Le système a été conçu pour appeler un client prioritaire à chaque client « normal ». Comme il l'a été observé, les clients prioritaires, personnes âgées notamment, se présentent de plus en plus nombreux à l'agence, et prennent plus de temps pendant l'entretien, parfois parce qu'ils racontent toute l'histoire de leur demande, dans les détails, d'autres fois parce qu'ils ne comprennent pas bien ce que le réceptionniste explique, ou encore parce qu'ils apportent les factures de leurs enfants ou voisins. Une situation illustre ce fait : quatre personnes de plus de 65 ans, donc prioritaires, étaient en entretien dans l'agence. Une femme qui attendait s'en est pris ouvertement au système, aux réceptionnistes et aux clients en entretien, en incitant les autres personnes qui attendaient à la suivre.

Dans ce contexte, bien que le nombre d'entretiens réalisés soit visible et quantifiable, il semble que ce soit la qualité de la relation sociale dans l'accueil qui est problématique. Cette relation de conflit qui imprègne le quotidien de travail dans le secteur de l'accueil cohabite principalement, selon la perception des réceptionnistes, avec le rythme accentué de travail exigé par les clients, et ils doivent réellement s'occuper de toute la demande.

Au vu de ce qui a été recueilli sur le terrain pour l'analyse de la demande, nous constatons que les prescriptions conçues par le travail créent pour les réceptionnistes des difficultés et des impasses qu'ils verbalisent en tant que difficiles de la réalisation de la tâche. En même temps que l'initiative et la compétence sont sollicitées des réceptionnistes, les

règles et les normes finissent par confiner l'espace de leur manifestation et de leur construction.

Les réceptionnistes se sentent sous pression à cause du rythme du client, qui veut les conditionner à un plus grand temps d'entretien, avec des caractéristiques personnalisées. Mais en même temps les files d'attentes sont énormes, en opposition avec l'entreprise qui a « créé » un temps standard de 15 minutes, qui en fait ne doit pas être respecté, parce que sinon les clients qui vont à l'agence quotidiennement ne seraient pas reçus. On attend un accueil objectif. Le temps moyen d'entretien est de 5 à 7 minutes.

Il existe aussi des pressions issues des propres exigences personnelles, qui sont différentes. Certains construisent leur accueil sur des réponses rapides et précises, d'autres travaillent avec la perspective de discuter avec le client, le calmer, et dans ce cas le groupe de travail est aussi un facteur de pression.

La nature du travail ne permet pas la communication constante. Il existe une certaine impossibilité d'échanges pendant les activités, restreignant les possibilités de contact entre les travailleurs et les empêchant de construire des réponses communes entre eux et de se renforcer en tant que groupe.

Il y a des moments où, même s'il sait comment résoudre le problème du client, le réceptionniste ne doit pas contourner les règles. Ces situations se configurent comme un empêchement de l'action. La tentative de dépersonnalisation du pouvoir d'agir cause une déstabilisation, d'une certaine manière visible pendant la réalisation de la tâche. Mais ces limites imposées sont transposées et l'activité se poursuit malgré elles. Le travailleur est capable de créer des manières différentes de faire, cédant un peu parfois, modifiant ce qu'il fallait faire d'autres fois. Le réceptionniste en plein empêchement crée de nouvelles façons de faire et se développe. Même face aux empêchements qui causent du déplaisir, il existe, dans cette activité, un espace pour le développement. Un exemple que nous avons pu observer démontre ce que nous affirmons : le client va à l'agence pour demander que l'entreprise vienne à son domicile pour vérifier le risque d'éboulement de canalisations installées au-dessus d'un ravin. Selon lui, les canalisations peuvent tomber en cas de pluie. La norme de l'entreprise prévoit qu'il revient au client de déplacer les canalisations et de payer la nouvelle installation. Le réceptionniste tente, avec le secteur opérationnel, de négocier une solution qui puisse « aider » le client, qui se trouve en difficultés financières (fait déduit à partir des données sur le lieu où il habite, sur le salaire qu'il doit avoir et à travers le dialogue, et aussi

par le fait que l'entretien se terminera par une demande de diminution des tarifs). A ce moment le réceptionniste anticipe les problèmes du client et dialogue avec le secteur opérationnel sur des questions techniques (ravin cédant, chute de canalisations, échange de canalisations et réinstallation). Cette manière de travailler n'est pas prescrite, il devrait seulement demander au client de payer pour le service. Mais il change sa manière de travailler selon les nécessités du client et la réalité de l'entreprise. Il développe ainsi une représentation concrète de la réalité du client et de la situation de travail. Dans ce cas, le réceptionniste améliore les conditions d'opération dans la rue, en anticipant les préjudices pour l'entreprise, qui aurait à remonter les canalisations si elles tombaient, et en même temps l'entreprise perdrait en valeurs financières les jours où le client ne profiterait plus du produit. Il pense aussi à la qualité de vie du client, en anticipant la venue de l'entreprise chez lui, et en empêchant la coupure du produit. Il interprète les instructions non comme un travailleur qui applique des prescriptions, mais comme un sujet qui vit une situation spécifique à l'intérieur des relations sociales et de travail.

Au vu de cette perspective, en accompagnant les réceptionnistes et en discutant sur eux, notre compréhension (celle des réceptionnistes et la nôtre) sur les variables observées commence à se clarifier. On doit faire face à un client qui a une demande et qui croit qu'en sollicitant un service, il sera honoré. Mais il existe des règles dans l'accueil déjà préétablies et difficiles à contourner ou changer, et le client attend du réceptionniste tout type de résolution immédiate pour les situations qu'il apporte. Le réceptionniste se trouve donc dans une position de désavantage, parce qu'il n'a pas les pouvoirs de résoudre toutes les situations de la manière dont le client le souhaite, étant donné que certaines sollicitations font partie de règles et de normes qui doivent être respectées. Bien qu'il soit parfois considéré comme le « puissant » de la situation, ce raisonnement n'est pas vrai. Des conflits, des polémiques, des contrariétés et des déplaisirs peuvent alors apparaître.

D'un autre côté, le comportement que l'entreprise attend des professionnels de l'accueil se résume à éviter la polémique. Mais la multiplicité des sujets traités ne conduit pas à cette règle prescrite, et elle n'est pas suffisante pour vaincre les différents modes d'accueillir conflictuels dans des situations déterminées.

Une même demande issue de clients ou de réceptionnistes différents, ou parfois du même réceptionniste, mais à des jours ou des horaires différents, prend une construction également différente, prenant en considération tout le contexte. Selon le dialogue développé entre le client et le réceptionniste, l'énoncé reconstruit son sens. Les dialogues sont resignifiés

en devenant rugueux, et le développement de la situation suit un parcours pénible pour le réceptionniste.

Après cette phase initiale du travail, nous décrivons la phase de choix et d'enregistrement de situations qui, dans le quotidien actuel, peuvent mener à la maladie mentale de ce professionnel, ce qui fait « souffrir » le collectif professionnel des réceptionnistes.

## 2.5. Le redécoupage de la recherche

Pendant le processus de choix de la nouvelle phase de recherche, nous avons effectué une dévolution des données recueillies auprès des travailleurs, par le biais d'observations, d'entretiens d'auto-confrontation et de questionnaires pour tous les réceptionnistes participant à la recherche (avril et mai 2009). La dévolution a été faite individuellement, parce que retirer plus d'un travailleur de l'agence en même temps n'est pas une tâche facile. Des entretiens en auto-confrontation simple ont été réalisés avec l'objectif de réfléchir sur l'activité, et de nombreux commentaires ont été recueillis sur l'histoire personnelle par rapport au travail déjà réalisé dans l'entreprise et à l'activité.

Face aux spécificités de chaque accueil, non seulement en ce qui concerne l'activité, mais également la complexité des problèmes vécus, il était nécessaire de définir certaines limites. Certaines coupures ont dû être faites. En considérant toutes les informations obtenues dans la phase antérieure et dans cette phase, l'objet de la recherche a été redéfini et l'une des situations a été choisie :

La question de la pause. Nous avons vu que les réceptionnistes présentent une impossibilité réelle de pause pendant l'accueil. À d'autres opportunités, les pauses ont déjà été discutées, et la majorité des travailleurs pense qu'il est impossible de les réaliser, du fait du grand nombre de clients dans les agences : même en sachant que nous devons faire une pause, c'est impossible... si je sors ça surcharge les collègues » (Ré2). Mais une minorité n'est pas d'accord, en disant qu'il serait juste de pouvoir s'arrêter 15 minutes, le matin ou l'après-midi, un à un, à des horaires préétablis : « finalement, on travaille à un rythme fou et ça nous stresse énormément » (Ré6).

Voici la situation choisie pour que nous utilisions la clinique de l'activité. L'accueil qui sera analysé répercute des situations que les travailleurs vivent et qui causent des gênes, des situations de conflits vécues dans la relation avec le client.

Ainsi, pour composer le matériel d'étude de cette nouvelle phase, nous avons fait des enregistrements audio et vidéo des accueils. Pendant quelques mois, nous avons été sur le terrain tous les jours. D'innombrables situations ont été filmées et enregistrées, pour que l'on puisse choisir quelles scènes nous allions travailler, sans perdre de vue notre objectif initial, mais également sans écarter d'autres situations qui pourraient être importantes pour caractériser l'accueil en face à face.

## 2.6. Procédure sur le terrain

La spécificité de l'accueil face à face a exigé un ajustement dans la phase de constitution du groupe qui serait analysé pour la collecte de données. Nous n'avons pas défini a priori quels travailleurs nous allions filmer, tous furent préparés pour les filmages et ils ne s'en sont pas montré incommodés. Nous avons effectué des filmages de diverses situations avec différents réceptionnistes et c'est seulement après que nous avons choisi quelles interactions et avec quels réceptionnistes nous allions travailler. Ceci est dû au fait que nous ne savions pas a priori quel serait le problème posé par le client et comment évoluerait la situation. Dans ce type de recherche, nous avons, plus d'une fois, pu constater qu'il est impossible de maintenir prescrite une règle méthodologique rigide.

Les filmages ont été réalisés dans quatre agences d'accueil. Les agences se trouvent dans des rues ou des avenues animées, d'accès facile aux usagers. Mais le milieu est bruyant : bruit des voitures, des klaxons, conversations des clients entre eux, des clients au téléphone et des clients avec les travailleurs. Malgré cela, nous avons cherché un lieu stratégique pour poser la caméra à proximité des réceptionnistes. La caméra ne filme que le réceptionniste. Nous avons pris soin de ne pas filmer les clients afin de préserver leur anonymat et ne pas compromettre excessivement le naturel de l'interaction. Seulement les voix ont été captées, mais les clients savaient que l'entretien était enregistré et ont autorisé une telle situation.

Pour certains filmages, principalement quand les agences étaient pleines, le micro de la caméra n'a pas pu enregistrer clairement les dialogues. Mais quand l'affluence était moins forte, ce problème ne se présentait pas. Pour certains filmages, nous avons réalisé en parallèle un enregistrement sonore pour faciliter la transcription des dialogues.

Après les enregistrements qui ont représenté 40 heures, commença la phase de choix des scènes et des travailleurs qui allaient participer à l'étape suivante. Il a été nécessaire de choisir les situations qui seront l'objet de l'analyse. A son tour, le choix a été l'objet d'une élaboration initiale avec le collectif de professionnels représentatif de la situation, sélectionnés selon des critères établis à partir de la demande. Il s'agit d'occurrences discursives qui révèlent les interactions considérées représentatives pour les situations choisies pour l'analyse.

## 2.7. Le dialogue choisi

Le dialogue représente bien la complexité des discours qui transitent dans ce métier. Les deux travailleurs choisis, Pedro et João (noms fictifs), travaillent dans la même agence, qui reçoit en moyenne 220 clients par jour.

L'un des réceptionnistes participant à l'auto-confrontation croisée a environ 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, l'autre en a huit. Mais dans l'accueil en face à face, Pedro a huit ans et João en a trois. Les deux travaillaient avant avec le public, ils étaient releveurs de compteur (ils relevaient le compteur des clients à leur domicile) avant d'être transférés vers l'accueil.

Au moyen des observations et des enregistrements réalisés, nous avons vu que les deux travailleurs présentent des modes opératoires bien différents. Pedro se maintient à distance du client, il répond à ce qu'on lui demande, mais tente de limiter son interaction avec ce qui est demandé. Quant à João, il soutient un dialogue plus amical, il semble avoir la veine comique, il plaisante et sourit beaucoup. Il dit qu'il ne peut pas « se prendre la tête » avec les clients, parce que s'il est nerveux, il peut irriter encore plus le client. Il préfère donc tenter de décontracter les clients, en les faisant rire, avec beaucoup d'humour.

La majorité des interactions que nous avons filmées ne mène pas à un conflit majeur, mais a demandé des interventions et des explications constantes de la part des travailleurs. Diverses situations exigent patience, des explications, de la justification et des interprétations issus des questions et des plaintes des clients.

Pedro fait preuve d'une certaine impatience, est peu communicatif, avec des réponses courtes, mais claires. João quant à lui se présente toujours souriant, avec une apparence décontractée, et souvent pendant les entretiens il cherche la responsable de l'agence pour demander de l'aide. Il dit qu'il se considère encore comme un débutant et que pour beaucoup

de situations il ne sait pas quelle est la meilleure solution. Au cours des observations nous avons vu que souvent il sollicite des orientations à son collègue Pedro.

Au cours des entretiens, Pedro s'est plaint d'une certaine impatience et d'irritation avec les clients, de difficultés à penser après le travail, d'interférence avec le sommeil, de maux de têtes, des sensations de confusion mentale, de l'anxiété et de la démotivation au moment de l'accueil. João a dit que quand il sort du travail il tente de tout oublier, mais parfois, quand les clients étaient très irrités et l'ont agressé verbalement, il prend un peu plus de temps pour se déconnecter.

Pedro doit particulièrement faire face à des tremblements de paupières, du front et de la bouche, et nous relate que parfois il a envie de frapper le client, « de lui casser la tête ». João indique qu'il faut de la patience, qu'il tente de comprendre le client et de lui faire comprendre ce qu'il faut faire.

Au-delà des différences individuelles, il existe aussi un temps où chacun se dédiait à l'activité de réceptionnistes, João se considérant encore comme un nouveau.

Les auto-confrontations croisées ont été travaillées dans une salle préparée pour un nouveau filmage. Au moment de l'auto-confrontation simple, le réceptionniste a été confronté aux images produites de son activité réalisée. Le commentaire du travailleur confronté aux images, face au chercheur, a été enregistré en vidéo. Pour ce processus d'entretien certains objectifs ont été pensés :

1. Récupérer les événements des situations décrites et les guider pour la réflexion sur l'active de manière à ce que les réceptionnistes reprennent leurs histoires personnelles par rapport à l'activité d'accueil ;
2. Créer un espace de discussion pour favoriser le futur échange d'expérience entre les réceptionnistes participant.
3. Contribuer, sinon au développement des pratiques de travail des réceptionnistes, au moins à une meilleure connaissance de cette pratique de travail.

Il convient de rappeler que la méthode utilisée a été discutée avec les travailleurs. Ils savaient donc déjà qu'ils seraient enregistrés et que nous discuterions ensuite sur ces enregistrements. Dans le développement de ce processus, six vidéos seront travaillées : deux sur l'accueil des clients, deux en auto-confrontation simple, deux en auto-confrontation croisée.

Le prochain chapitre traitera des prochains pas dans la recherche et des méthodes adoptées.

## 3. CHAPITRE 3 : Entre l'activité réelle et le réel de l'activité

### 3.1. La rencontre théorico-méthodologique

Le chemin théorico-méthodologique de ce projet a été construit, en principe, à partir de la nécessité d'un dialogue pluridisciplinaire autour de situations concrètes de travail. Nous pensons qu'il est nécessaire de disposer d'outils théorico-méthodologiques complémentaires pour parvenir à expliquer l'influence que le travail exerce sur la santé psychique du travailleur.

Avec un focus sur l'objet de caractère dialogique, nous pensons qu'il est nécessaire de recourir à la rencontre entre méthodologies et disciplines : a) l'ergonomie, qui permet d'expliquer le savoir informel des travailleurs en situation, les critères qui orientent leurs actions et les objectifs conflictuels qui surgissent et dictent les comportements dans le travail. La base de la recherche est l'activité de travail. Pour cela, nous ne prenons pas en considération des variables d'analyse prédéterminées, en justifiant ainsi l'inexistence de critères fixes pour l'intervention. L'analyse de l'activité se réalise par le biais de la structure du travail, des relations des sujets avec eux-mêmes et avec les autres sujets. L'analyse de l'activité cherche donc des détails des situations quotidiennes pour contribuer à sa transformation ; b) la clinique de l'activité, qui vise à agir sur le domaine professionnel et à développer la capacité d'action des travailleurs sur eux-mêmes et sur le propre terrain professionnel. Selon la conception de la clinique de l'activité, on ne peut traiter l'activité séparément de la subjectivité (Clot, 1999; Clot, 2006a). Il s'agit d'une des différences entre l'ergonomie et la clinique de l'activité, selon l'autre : « le fait est que l'activité et la subjectivité sont inséparables ». La clinique de l'activité offre au travailleur la possibilité de se décoller de soi et de se tourner vers l'autre, comme vers l'objet, et ainsi de développer ses possibilités d'action, de conception de nouvelles activités, de se défaire des activités des autres, de percevoir ce qui ne se fait pas, et ce qui pourrait être fait. L'activité de travail prévoit des choix, requiert des réponses à des « pré-occupations » issues des situations aussi bien réelles que prescrites.

L'activité psychologique dans le travail est ce qui se fait dans l'univers des autres, pour y participer ou s'en séparer. C'est le travail assumé par le sujet dans le domaine du travail des autres. (Clot, 2006a, p. 65).

Ainsi, ces disciplines ont des spécificités, mais ne divergent pas fondamentalement, l'ergonomie étant posée par Clot (2010a) comme l'un des piliers de la clinique de l'activité. Il existe donc des points communs qui permettent une rencontre entre elles. De telles approches ont une valeur individuelle pour générer des connaissances sur le sujet en situation de travail. Mais dans la majorité des cas, elles sont développées de manière isolée. Cette articulation entre les méthodologies représentait un défi, puisque nous cherchions une interlocution fondée sur l'activité de travail.

En suivant la voie des ergonomistes ou des psychologues du travail, il est inévitable de rencontrer l'activité, ainsi que la nécessité de considérer l'activité réelle et le réel de l'activité.

Quand le positionnement consiste à faire une analyse de l'activité sur ces deux terrains, il devient nécessaire de formaliser l'option théorique : utiliser sur le terrain les deux disciplines ou choisir l'une d'elle. Comme l'analyse ergonomique du travail avait déjà été réalisée entre 2002 et 2005 (au cours du Master), et en 2008 et 2009 (début du doctorat), il ne faut pas la démentir et la retirer complètement de certaines analyses finales de cette thèse. L'ergonomie, comme plan de fond, aura son rôle. Mais ce que nous faisons maintenant c'est de nous tourner vers clinique de l'activité, en cherchant à trouver dans cet espace/temps de recherche la possibilité de compter sur les contributions originales et spécifiques pour notre objet de thèse.

Pour atteindre les objectifs proposés, qui tournent autour des empêchements face aux situations de travail, du dialogisme, des sens partagés, des obstacles rencontrés, la clinique de l'activité a été choisie comme fondement théorico-méthodologique. Premièrement parce qu'elle a comme base une conception d'homme socio-historique, un homme qui se transforme selon le contexte social dans lequel il vit, capable de se placer dans ce à quoi il participe, et en même temps d'étendre sa vision sur ce qu'il fait, capable d'intervenir sur sa propre histoire, de changer le destin des choses. En second lieu parce qu'il s'agit d'une méthodologie qui comprend l'homme comme un être capable de participer à un processus collectif et singulier, de création et de recréation de l'histoire d'un métier. Et finalement parce qu'elle pense à transformer les situations de travail, avec une vision tournée en même temps vers les situations sociales et de travail, vers l'individu et le collectif.

Insérés dans la seconde possibilité, et ayant pour objectif de transformer et de développer le travail dans une situation de travail spécifique, la méthodologie se penche sur la pente de la psychologie du travail, ou mieux, la psychologie du développement dans le travail, qui cherche à développer le pouvoir d’agir des collectifs. Une telle option a des applications théorico-pratiques qui influencent dans la construction méthodologique des instruments à utilisés et dans les manières d’analyser l’activité.

La clinique de l’activité se révèle appropriée pour la continuité de la recherche, parce qu’elle développe des présupposés qui nous rapprochent de la singularité des sujets, à partir du dialogue professionnel. Elle crée des espaces pour que les professionnels s’expriment par des mots, touchant le quotidien du travail. Le travailleur est stimulé à discuter l’activité, permettant ainsi des changements dans le milieu, chez les autres et chez lui-même. Il émerge alors des considérations et des réflexions que les travailleurs font sur leur action et sur leur propre terrain de travail.

Face aux perspectives des contributions de la clinique de l’activité pour l’analyse de ce travail, nous traiterons dans la suite des aspects théoriques et opérationnels relatifs à la méthodologie qui sera utilisée.

### 3.2. La clinique de l’activité et ses sources

Les études d’Yves Clot, un des auteurs de la clinique de l’activité, sur le domaine de la psychologie ont commencées dans les années 80, quand il entre en contact avec l’œuvre d’Ivar Oddone<sup>10</sup>, en Italie, l’inspirant à « transformer la psychologie du travail en psychologie des organisation de travailleurs » (Clot, 2001a). Dans cette voie, les propres travailleurs exploitent leurs possibilités et surmontent les impasses créés par l’activité. Le chercheur devient un collaborateur de l’investigation et de la production d’innovations (Clot, 2001a). Oddone a proposé d’évaluer, conjointement avec les travailleurs de Fiat, les dénonciations de conditions de travail inadmissibles. La recherche d’Oddone dévoile que les travailleurs favorisent, avec leurs actions en situation, la promotion et la protection de leur propre santé. Pour Clot, l’auteur propose une psychologie du travail basée sur la pratique, sur le terrain de travail des opérateurs.

---

<sup>10</sup> Ivar Oddone, psychologue italien, a été consultant auprès de conseils de travailleurs. Parmi nous, il est connu pour être l’un des responsables de la proposition de la Cartographie de Risque et du Modèle Ouvrier Italien. Au Brésil, à partir des années 80, il a eu une influence importante dans le travail développé dans le domaine de la Santé du Travailleur, aussi bien auprès des organismes syndicaux que dans les services publics de santé.

Quand il a commencé à travailler au CNAM, Clot a cherché non seulement à se dédier à la réflexion sur la psychologie (une philosophie de la psychologie), mais s'est également soucié de la pratique du psychologue dans les contextes de travail. Il a trouvé chez Oddone une proposition différente : celle de changer les protagonistes de la psychologie du travail. C'est surtout cette direction théorique et pratique/méthodologique qui a éveillé chez lui l'intérêt pour l'œuvre d'Oddone. Sa conception part du principe selon lesquels les travailleurs doivent « entrer » dans la psychologie du travail par le biais de la « communauté scientifique étendue », c'est-à-dire que les travailleurs ont la possibilité

« d'affecter et de contrôler la psychologie du travail moyennant des formes de coopération entre eux, avec la co-analyse du travail, qui est le dispositif de transformation... une nouvelle forme d'activité commune dans le monde du travail avec les travailleurs, d'une certaine manière, serait la psychologie du travailleur » (Clot, 2006d, p. 100, traduction nôtre).

La proposition de coopération entre scientifiques et travailleurs, par le biais de la co-analyse du travail, présente « l'idée selon laquelle la psychologie du travail va partir du terrain (de la réalité de travail) et retourner au terrain » (Idem, 2006d, p. 101, traduction nôtre). C'est également un dispositif de transformation, « une idée selon laquelle il n'y a pas de psychologie du travail sans transformation de la situation de travail » (Clot, 2006d, p. 101, traduction nôtre).

La clinique de l'activité travaille à partir du réel de l'activité, c'est-à-dire des choix, des décisions qui précèdent la tâche, ce qui pourrait être fait, mais que l'on ne peut pas faire. Les solutions trouvées ne sont pas restreintes aux individus, elles font partie d'accords établis entre les interlocuteurs réels ou potentiels, un mouvement qui se confronte aux ressources et aux limitations, et prennent aussi en considération le collectif, le genre professionnel en question, et la rencontre avec d'autres genres multiples auxquels les travailleurs sont liés.

Pour la clinique de l'activité, l'activité de travail est basée sur les expériences, les compétences et les mémoires collectives qui conforment le genre professionnel, toujours renoué par une sollicitation permanente du milieu, du collectif ou de soi-même. Dans l'activité réalisée il existe toujours des conflits, tout ce qui se fait pourrait avoir été fait d'une autre manière.

[...] même pour un geste fait, d'autres moyens de faire ont été laissés de côté, d'autres intentions ont été moins fortes. L'inclusion des pré-occupations dans l'analyse des occupations donne l'opportunité au chercheur d'étudier comment se font les relations entre l'activité réalisée et les processus de subjectivation qui sont partie intégrante de l'activité. (Osório, 2007, p. 6).

Pour Clot (1999 ; 2006a), les processus de subjectivation doivent être compris à partir du développement dynamique de l'affect et de l'intellect qui sont situés à l'intérieur de l'activité. L'activité est une preuve subjective, dans laquelle le sujet se confronte à lui-même et aux autres, pour rendre effective ce qui doit être fait. Dans le processus de travail, le sujet développe le possible et dans ce développement, il met le monde social à son service, « en s'intégrant à lui et en le reformulant, afin de participer à l'élaboration de nouvelles significations » (Clot, 2006a, p. 115).

Sans se couper de l'ergonomie de l'activité, qui a pour but de rendre visible l'expérience, la connaissance du travailleur, et à partir de là comprendre le travail pour permettre des changements, Clot, avec Faïta (2000), ont permis le développement d'une réflexion plus vaste « avec l'emphase dialogique, cherchant à appréhender des processus de construction des sens dans le travail, via l'analyse des énoncés (verbaux et non verbaux) » (Vieira, 2004, p.213). De ce point de vue, la contribution devient importante, parce qu'elle articule la théorie dialogique du discours avec l'analyse d'activités de travail, prenant en considération la relation entre genres du discours et genres de l'activité (Vieira, 2004). Ce sont des réflexions des sujets sur leurs propres actions à l'intérieur d'un terrain d'activité professionnel.

Ils discutent les présupposés de Vygotski et de Bakhtin pour mettre en pratique des analyses de l'activité de travail. A partir du dialogue du professionnel, ils créent des espaces de paroles sur le travail. Ce processus est dialogique, il confronte le travailleur par le biais de son action, par l'activité réelle (activités réalisées), ainsi que par le réel de l'activité (ce qui ne se fait pas, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir). Ainsi, « le dernier mot n'est jamais dit, le dernier acte n'est jamais accompli, l'activité n'est pas limitée à ce qui se fait » (Clot; Faïta, 2000, p. 34 traduction nôtre).

En 1985, l'œuvre de Vygotski est également introduite dans ses études, avec la finalité de porter un regard sur le « travail comme un terrain essentiel pour le développement de l'homme » (Machado, 2005, p. 157). Pour l'auteur, la relecture de l'œuvre de Vygotski a

permis la construction d'une base solide pour la discussion théorique et méthodologique de l'analyse psychologique du travail, en apportant un approfondissement toujours plus grand dans le domaine de la psychologie du travail.

Se basant sur les présupposés de Vygotski, l'auteur (2006a, p. 157) souligne que toute action humaine possède deux présupposés : l' « expérience historique » (manifestée dans les signes et les outils), et l' « expérience sociale » (connue dans les échanges vécues entre les sujets). Toutes deux ne sont pas psychologiquement différentes, car elles se présentent en même temps dans le genre, aussi bien séparées que réunies par le même genre.

L'auteur cherche un fondement théorique dans la théorie de Vygotski, dans un social qui ne se construit pas dans une seule dimension, qui implique la rencontre entre collectif et subjectif.

Le collectif compris comme une ressource pour le développement individuel. C'est ça qui intéresse la clinique de l'activité... il existe en même temps une dimension collective et subjective à l'intérieur de l'activité... une activité empêchée et recrée pour une mobilisation subjective, mais qui implique l'autre, le collectif comme ressource pour le développement de la subjectivité individuel... c'est le collectif dans l'individu qui nous intéresse. (Clot, 2006b, p.4).

La méthodologie utilisée par la clinique de l'activité, si nous prenons en considération que « la pensée se développe dans une discussion » (Vygotski, 1991), se base encore une fois sur la conception de Vygotski, et donc pour la clinique de l'activité : « La pensée se développe dans la discussion, dans la confrontation, et la controverse est donc la source de la pensée » (Clot, 2006b, p.105). La méthode d'auto-confrontation croisée, du dialogue dans le collectif, de la controverse dans le collectif, est distincte de la méthode indirecte que Vygotski a développée en psychologie, « qui consiste à essayer de s'approprier l'objet par la médiation de l'autre, au moyen du conflit entre les personnes » (Clot, 2006b, p.8). La méthode consiste à créer des situations pour que les personnes réfléchissent sur leur activité, pour que les personnes qui réalisent la même tâche se mettent face-à-face et discutent. « La découverte pratique est que le dialogue professionnel est une source de pensée individuelle, le collectif est ainsi une source de la pensée individuel » (Clot, 2006b, p.8). Le collectif est compris comme comparaison, confrontation, échange, discussion, contestation.

Dans cette ligne de compréhension, Clot s'intéresse à Bakhtin, qui selon lui parvient à mener encore plus loin la théorie de la signification des paroles (Clot, 2006d). Selon Bakhtin,

les interactions verbales possèdent une nature dialogique. La communication est comprise comme un dialogue, à partir de l'interaction qui projette les interlocuteurs dans le même discours. Il soutient que l'objet du langage n'est pas la langue mais bien la parole, l'interaction verbale. « L'expérience verbale de l'homme est un processus d'assimilation plus ou moins créatif des paroles de l'autre et non des paroles en elles-mêmes » (Clot, 2006b, p.222), qui se concrétise à travers l'échange d'énoncés, sous forme de dialogue.

Tout locuteur s'insère dans les formes sociales du genre de l'énoncé. Les genres organisent notre parole et sont indispensables pour la compréhension mutuelle. Nous modelons notre parole parce que nous sommes déterminés par le genre plus ou moins malléable, mais il est nécessaire de dominer les genres pour pouvoir les transformer. « Il est nécessaire de comprendre le genre non pas comme une norme, mais comme un système de variables en mouvement, dont les frictions conservent l'hétérogénéité et les dissonances du genre » (Clot, 2006d, p.225).

L'activité inclut des savoirs (actions) et des discours antérieurs. Se propose alors un processus d'analyse dialogique dont les prémices sont la confrontation du travailleur à ses activités et discours. Pour Clot (1999 ; 2006a), l'activité a des sens qui sont reconstruits par les travailleurs. En activité, nous réglons subjectivement ce qui est en train d'être fait à nous-mêmes et aux autres, en confrontant le réel, dans le but de créer l'opportunité de mettre en pratique les activités suspendues, contrariées ou empêchées.

Cette restructuration de sens implique une tentative de compréhension de l'activité, un retour à la pensée sur soi-même, pour examiner plus profondément une idée, une situation, un problème. C'est ce que réalisent ensemble les chercheurs et les protagonistes qui s'assistent dans la reconstruction de ces sens. Ainsi, l'auto-confrontation peut contribuer à réévaluer le rôle de la parole intérieure, permettant au sujet travailleur de se reconnaître une parole intérieure, de reconstruire cette parole intérieure à partir du collectif, d'autres styles professionnels, et ainsi d'atteindre plus facilement la compréhension sur l'activité pour en vaincre les obstacles.

Les méthodes de confrontation mettent sur un même plan de visualisation, que ce soit pour le chercheur ou pour les protagonistes de l'activité, la parole, la pensée et le langage. Elles proposent qu'une structure de l'activité mentale soit aussi sociale que son objectivation extérieure. Toute cette réflexion vient approfondir la préoccupation de

Bakhtin autour du comment comprendre le discours en englobant, en même temps, la parole et la situation extra-verbale de l'énoncé... ». (Vieira, 2004, p.216)

C'est dans le quotidien, dans l'énonciation en partie verbalisée, en partie sous-entendue, que se trouvent les possibilités de comprendre comment s'organise les actions et les conduites des personnes, sans avoir à trouver une expression adéquate dans le contenu du discours. Ce sont les évaluations sociales, objectives dans les genres du discours, qui donnent les tons possibles à une émotion individuelle, à une manifestation subjective (représentation, pensées, sensations).

Le travailleur, bien qu'il soit soumis, a toujours besoin d'un atout, « caché dans la manche », pour ne pas perdre sa capacité d'action, car quand cette capacité de créer, de recréer ou d'innover est détruite, il tombe malade.

Une telle perspective trouve un apport théorique dans les discussions de Canguilhem sur la santé et la maladie (2009). Son œuvre orientée sur la distinction entre pathologie et normalité, et son concept de santé non limité à l'absence de maladie, forment les propositions des études et recherches en subjectivité et travail en clinique de l'activité. Clot travaille avec la même définition philosophique de la santé adoptée par Georges Canguilhem (2009). Ce dernier considère que « l'indifférence d'un être vivant envers ses conditions de vie, envers la qualité de ses échanges avec le milieu, constitue ce qui est profondément anormal », c'est-à-dire la manière selon laquelle l'homme se laisse vivre, son apathie face aux situations qui surviennent, voilà ce qui constitue l'anomalie. « L'homme normal est l'homme normatif, l'être capable d'instituer de nouvelles normes » (Canguilhem, 2009, p. 98), c'est-à-dire que jouir d'une bonne santé signifie pouvoir être malade et guérir, car le normal pour l'être humain s'exprime dans la maladie, puisque la santé parfaite est inobservable (Canguilhem, 2009).

Dans ce cas, le malade établit des normes de vie réduites d'activité par rapport au milieu (Clot, 2001). La maladie se fait présente parce que le malade admet une unique norme, malade parce qu'il n'est plus normatif (Canguilhem, 2009). C'est quand le malade opte pour sa propre exclusion qu'il limite sa marge de manœuvre, sa manière d'agir, et il réduit ainsi sérieusement ses conditions pour faire face au milieu (Clot, 2001). Les personnes doivent utiliser leurs ressources personnelles pour préserver la santé et si ce n'est pas possible, sa santé, dans le contexte de travail entre autres, sera sérieusement compromise.

L'œuvre de Le Guillant (1984, 2006), a également une influence importante dans la théorie et la pratique de Clot. Il s'en tenait aux conditions sociales concrètes, aux conflits objectifs, et pensait que pour que les travailleurs ne tombent pas malade, il fallait avant tout s'occuper et prendre soin du travail de ces personnes. Autrement dit, c'est la transformation du travail « qui constitue la meilleure garantie pour la santé mentale des travailleurs » (Clot, 2006a, p.14). Pour lui, la psychologie du travail ne peut pas être paralysée, et l'« action » ne peut plus être pensée comme un privilège des psychiatres ou des psychosociologues, dans la mesure où il est primordial de clarifier des situations de travail réalisées par les propres travailleurs (Clot, 2010a, p. 68 ; Clot, 2006a, p. 14 ; Clot, 2006c).

Selon lui, « une maladie professionnelle » spécifique à un travail déterminé ne peut pas être confondue avec la « nocivité du travail » (Clot, 2010b, p. 68 ; Clot, 2006a, p. 14). Par exemple, le cas du « Syndrome subjectif commun de la fatigue nerveuse », indique toutes les « maladies de la productivité ». Il considérait que le nervosisme, dans le cas des téléphonistes, était nécessaire à la réalisation de leurs tâches. C'était le nervosisme qui permettait qu'elles intensifient leur travail et atteignent les objectifs proposés.

Une autre question porte sur la volonté de l'auteur de traiter les problèmes de ses patients à partir d'une vision concrète de la réalité. Il posait son regard sur l'histoire singulière, sur la subjectivité, et non sur des cadres cliniques déterminants, mais sans ignorer l'importance du collectif, du social. Ainsi, au lieu d'instituer un cadre clinique prêt, il promeut la « clinique à partir de chaque situation concrète, passible d'être transformée » (Clot, 2006a, p. 15). Dans ses observations, il a encore vérifié que les malades mentaux qu'il soignait, quand ils étaient hors de l'hôpital, faisaient preuve d'un pouvoir d'adaptation sociale surprenant.

L'apprentissage tiré de Le Guillant, Vygotski, Canguilhem et Bakhtin ont influencé la clinique de l'activité à restaurer les recherches et les observations de l'environnement de travail ordinaire. Le quotidien de travail pendant l'application de la méthode est très important, répété et systématisé. « Il s'agit de redécouvrir ou de retrouver la ressource interne du milieu professionnel » (Clot, 2008b). Pour Yves Clot, il s'agit là d'une question importante de la clinique de l'activité : elle développe l'interprétation du travailleur, et non pas celle du chercheur. C'est un dispositif par lequel les travailleurs réinterprètent et soumettent à leur propre interprétation le travail qu'ils font, pour eux-mêmes mais aussi pour les autres qui partagent ce qu'ils font. C'est ça la psychologie du travail : le développement de la pensée et

de l'activité des travailleurs par eux-mêmes, et même une ressource pour que les protagonistes de l'observation et de l'interprétation se transforment (Clot, 2008b).

Clot (1999; 2006a) expose certains arguments en opposition à certains courants philosophiques contemporains qui soutiennent que le travail ne possède pas de centralité dans la société humaine. Il explique encore l'importance du travail pour l'auto-construction de l'être humain et pour la construction d'un patrimoine historico-culturel. La clinique de l'activité traite la fonction psychologique du travail et présuppose que le travail possède, pour le sujet, une fonction psychologique exclusive qui ne peut pas être soumise à aucune autre, maintenant sa centralité dans la société contemporaine. Le travail est défini par l'autre comme une fonction psychologique socio-historiquement constituée.

La fonction sociale de travail réalise de manière concomitante la production d'objets et de services, et la production des échanges sociaux qui confèrent aux êtres humains une valeur dans une société déterminée. La fonction psychologique de l'activité n'est pas clairement contenue dans sa fonction sociale ; cette dernière peut être une ressource pour le développement des sujets. (Boschco, 2011, p.25)

L'approche clinique de l'activité cherche à mettre en évidence la dynamique d'action des sujets en situation de travail, une dynamique dirigée vers soi-même, vers l'objet de travail et vers les autres. Cette analyse se trouve alors facilitée si elle est réalisée à partir du collectif de travail (Clot, 1999 ; 2006a).

Reprenant la théorie de l'activité de travail, selon la perspective de Vygotski (Vygotski, 2000 ; Vygotski, 2004; Vygotski, 2007), Clot assume sa rencontre avec la psychologie socio-historique.

Le développement d'un sujet n'est pas un parcours postérieur à un objectif connu antérieurement. Son modèle n'est pas embryologique car le seul développement est unidirectionnel et prédéterminé en dehors des situations réelles. Le réel se charge de transformer le développement attendu en histoire non atteinte ». (Clot, 2006a, p.13)

Les professionnels qui travaillent avec la clinique de l'activité examinent et étudient avec une profonde intensité l'importance et la portée du signifié et des limites de l'activité de travail, attentifs aux intrigues dans lesquels elle est construite. Ils comprennent que : « dans n'importe quel travail, travailler est toujours, d'une certaine manière, chercher à reconcevoir la tâche pour la mettre au service de sa propre activité ou de l'activité qui est partagée avec

d'autres, utiliser l'ingéniosité pour en faire un instrument de cette activité », la mettant en action comme représentation de sa singularité (Clot; Litim, 2001, *apud* Osório, 2007, p.5). Il est important de souligner que la clinique de l'activité a pour finalité la transformation, dans le sens de permettre le développement du sujet travailleur.

### 3.2.1. La clinique de l'activité : l'activité réalisée et le réel de l'activité

Dans les travaux de Clot, nous trouvons des catégories conceptuelles de l'ergonomie française, telles que le prescrit et le réel, tâche et activité, mais il considère qu'il est nécessaire de redessiner ces concepts, les étendre. Il propose de travailler le concept de l'activité, car il considère que l'activité dans l'ergonomie détient le monopole de ce qui est réalisé. Et le réalisé est une partie de ce qui est possible (Clot, 1999; Clot, 2006a). L'auteur retravaille le concept de l'activité. Pour lui, l'activité réelle de l'ergonomie est divisée et développée en activité réalisée et réel de l'activité. L'activité réalisée et le réel de l'activité ne se recouvrent pas ; le réalisé n'a pas le monopole du réel. Ce que le travailleur fait n'est que l'actualisation d'une des activités réalisables dans une situation donnée dans laquelle l'activité qui a vaincu est gouvernée par le conflit entre activités rivales. Analyser le travail implique alors de trouver le réel dans le réalisé, c'est-à-dire les choix, les décisions qui précèdent la tâche, ce qui pourrait être fait d'une autre manière mais qui ne l'a pas été ; les accords établis entre les interlocuteurs réels ou potentiels (Clot *et al.*, 2000).

L'activité a encore comme propriété ce qui ne se fait pas, ce qui ne peut se faire, ce qui devrait se faire, ce qui se cherche à faire sans y parvenir et ce qui se fait sans nécessité, ce qui se veut ou qui se peut faire, ce qui se pense pouvoir faire (Clot, 1999; Clot, 2006a). Le réel de l'activité est donc toute activité « empêchée », « contrariée » et « amputée ». On peut dès lors la considérer comme « ce qui se fait pour ne pas faire ce qui doit être fait ». Le « faire » est équivalent au « refaire » ou au « défaire ».

L'objectif de l'auteur n'est pas de se défaire des traditionnelles lignes françaises de la psychologie du travail et de l'ergonomie. Son intention est de les favoriser en y intégrant les « conflits du réel qui opposent le sujet à lui-même » (Clot, 2001a, p. 14, traduction nôtre).

Ce qui rend également le travail fatigant, selon lui, en produisant une lassitude, c'est l'activité empêchée, celle qu'il est nécessaire de reprendre, celle qu'il est impossible de conclure, celle qui n'est pas réalisée. Cependant, « l'on ne prétend pas dire que l'activité réalisée se trouve au second plan, car c'est précisément dans la réalisation de l'activité que

surgissent souvent de nouveaux possibles » (Santos, 2006, p. 37). Dans le processus d'analyse du travail, la contradiction est déliée, et se pose face à l'activité-action. Ainsi ce n'est pas seulement l'action qui est mise en évidence. Il existe une recherche au-delà de l'action, vers l'empêchement.

Dans le contexte que nous avons analysé, les réceptionnistes se plaignent aussi de ce qu'ils sont obligés de faire sans qu'ils soient forcément d'accord. Cette obligation peut les conduire à des issues difficiles. Comme par exemple dans le cas de l'obligation de solliciter une évaluation à la fin de chaque entretien. Certaines verbalisations des réceptionnistes illustrent ceci :

L'accueil est déjà quelque chose de difficile et on est encore obligé de convaincre le client de nous évaluer... même après un entretien compliqué où ce qu'il veut n'est pas possible (Ré4).

On est exposé... ils râlent... ils râlent et on doit se taire...je ne supporte plus de prendre sur moi... et après ça tu dois encore demander... vous pouvez m'évaluer ? C'est trop... les gens pensent que c'est facile... beaucoup de problèmes dans l'opération... facture trop élevée... l'entreprise n'aide pas... mais elle veut qu'on demande à être évalué (Ré5).

L'activité empêchée, c'est-à-dire celle qu'il devient impossible de réaliser, ou la demande du client qui se trouve sans cesse confronté à une impossible résolution, sont aussi des motifs de plaintes des réceptionnistes. Malgré cela, à aucun moment l'auteur ne parle de l'activité réalisée comme de quelque chose secondaire, parce que c'est seulement quand le travailleur réalise une activité qu'émergent de nouvelles possibilités. Tout ce qui a été réalisé se constitue comme une ressource du réel (Clot, 1999; Clot, 2006a).

Comme le concept d'activité considère, mutuellement, l'activité réalisée, l'observable et le réel de l'activité, ce qui ne se voit pas, l'on peut dire que cette conception de l'activité est associée à la notion de l'énoncé de Bakhtin (2003), en ce que l'énoncé effectué est dialogique, c'est-à-dire que tout ce qui ne peut être dit, tout ce qui n'a pas été dit ou ce qui pourra être dit à un autre moment font partie de cet énoncé. L'énoncé réalisé, ainsi que l'activité réalisée, est moins que le réel de cet énoncé, que le réel de cette activité (Clot, 1999; Clot, 2006a).

Clot développe encore des concepts fondamentaux pour son travail, le genre et le style professionnel, que nous verrons dans la suite. Avec ces concepts, il tente d'expliquer et de

répondre à cette question : quelle serait la fonction psychologique du travail ? (Clot, 1999; Clot, 2006).

### 3.2.2. Le genre professionnel

Le genre est, d'une certaine manière, la partie sous-entendue de l'activité, ce que les travailleurs de milieu déterminé connaissent et observent, espèrent et reconnaissent, apprécient ou craignent ; ce qui leur est commun, en les réunissant sous des conditions réelles de vie. (Clot, 2010a, p. 121)

Cette manière de s'organiser collectivement, de partager devoirs et responsabilités, adoptée par le collectif professionnel pour parvenir à accomplir la tâche réelle à un moment donné, c'est-à-dire dans un contexte et à un moment déterminé, c'est ce que Clot définit comme genre professionnel.

Nous appelons ici genre ce à qui il fut fait référence antérieurement comme un corps intermédiaire entre les sujets, un intercalaire social situés entre eux d'un côté et entre eux et l'objet du travail d'un autre côté. En fait, un genre unit toujours entre eux ceux qui participent à une même situation, comme co-auteurs qui se connaissent, se comprennent et évaluent une situation de la même manière. (Clot, 2006a, p. 41).

Dans le genre professionnel, il existe des devoirs qui sont partagés par ce qui travaillent pour qu'ils puissent parvenir à réaliser le travail, même au vu des obstacles de l'organisation prescrite.

L'on entend que cette transmission du savoir du milieu retient et détermine ce qui s'attend du genre. Ce fait permet de faire face à l'inattendu du réel. Il est constitué de processus de travail, conformément à l'organisation dont le collectif de travailleurs dispose, à partir de ses gestes, paroles et normes conçus par eux-mêmes. Ainsi, le genre professionnel assume une fonction psychologique qui mérite d'être considéré, car les travailleurs doivent développer le travail qui leur est donné, mais sans abandonner pour autant une action qui leur est propre, organisée et construite par eux. L'activité est alors observée à partir de deux mouvements, l'un personnel et l'autre collectif.

Le genre est un référence sociale et en même temps un soutien à l'expression de l'activité de l'individu. La compétence individuelle est constituée de manière continue et s'appuie sur la culture professionnelle collective. Elle conserve l'historique du groupe, la

mémoire impersonnelle d'un travail, en même temps qu'elle constitue l'activité personnelle qui se réalise par son biais. C'est la référence sociale mais aussi la base indispensable d'échange et de lieu d'expression de l'activité de l'individu.

C'est par le genre que des présupposés de l'activité en cours conservent des idées ou des images qui n'appartiennent pas à une seule personne en particulier, mais qui se réfèrent au collectif, qui orientent l'activité individuelle en situation, les façons de s'exprimer, les manières de commencer, de développer et de finaliser une activité, etc. On ne peut voir le genre comme une norme, mais comme un ensemble de variables en mouvements. Les règles se présentent implicites dans les manières de dire, de faire, dans les difficultés et les attentes de l'individu lié au groupe.

Ainsi, la notion de genre de l'activité est directement liée à la fonction psychologique du travail, étant donné que cette fonction se trouve justement dans la participation du sujet à un genre donné. (Clot, 2008a, p.223).

Les genres de l'activité traitent de la composition de l'action, c'est-à-dire de ce qui se fait déjà, les manières de procéder, les conduites relatives à un collectif de travail qui émerge à un moment déterminé, avec une intention également déterminé, ou quand il convient. Ils sont la base de la mémoire historico-sociale de l'activité qui oriente le travail et les conditions de l'activité en cours (Clot; Faïta, 2000). Néanmoins, pour cela il est nécessaire d'avoir une connaissance concernant le genre, et l'on présume qu'il y a une participation de plusieurs autres genres coexistant.

Le genre peut être compris comme quelque chose qui assiste le travail des individus entre eux, et entre eux et leurs objets de travail. En réalité, le genre unit les travailleurs qui participent à une situation, qui ont des traits communs, comme des co-acteurs qui connaissent, comprennent et évaluent une situation à partir d'un point de vue commun. Commun, mais avec des particularités. L'activité se réalise à partir d'un genre qui possède un côté très clair, mais qui, d'une certaine manière, conserve quelque chose de « sous-entendu », de voilé, qui les fait se reconnaître dans les certitudes et les doutes. Le genre caractérise des individus communs qui se réunissent dans des situations réelles, sans qu'il soit nécessaire, à chaque instant, de réexpliquer ce qui en train d'être fait. C'est comme un code connu seulement de ceux qui font partie d'un même métier (Clot, 2006a, p. 41).

L'existence des genres définit la manière dont les membres du collectif doivent agir dans les relations sociales ainsi que les manières acceptables de travailler. Il s'agit d'un

système flexible de normes variantes, qui prennent en considération les divers scénarios, nous montrant comment fonctionne ceux avec qui nous travaillons, « comment agir ou s’abstenir d’agir », « comme conduire les transactions interpersonnelles » exigées par le quotidien, tout cela organisé autour des objectifs des actions (Clot, 2010a, p. 124).

Le genre n’est pas un processus fini. Il explicite la « première note » de l’action, le « ton de la symphonie », et se développe à partir du moment où les individus agissent. Il permet au travailleur de baliser ses actions à partir des autres, ne le laisse pas seul, lui sert de ressource pour affronter le réel (Clot, 1999; Clot, 2006a). Ainsi, le genre nous renvoie à un plan collectif de constitution du travail et permet la réalisation de l’analyse des collectifs de travail. Il est historiquement construit par des règles impersonnelles, mais qui porte avec lui une forme d’agir singularisée, qui est marquée dans l’histoire du groupe. Collectif et singulier ne se séparent pas.

[...] il convient de souligner que le genre professionnel n’est pas qu’une espèce d’appartenance sociale, mais une ressource pour l’action. C’est le genre professionnel qui empêche les travailleurs de demeurer seuls et de commettre des erreurs. (Santos, 2006, p.37)

Dans l’activité étudiée il existe une procédure créée qu’ils ont créée et qui ne peut être dite ou expliqué aux superviseurs ou gérants, mais est déjà devenue une stratégie de travail pour contourner le système. Il s’agit d’une solution pour parvenir à atteindre l’objectif de la tâche que le collectif de travailleurs considère juste. Quand un client demande un travail qui n’est pas prescrit dans les codes de l’entreprise, on entre un code proche de la demande pour résoudre le problème. Si un client ne parvient pas à lire le compteur d’eau, par exemple, et que pour cela il a du mal à discuter la valeur de la facture, le réceptionniste ouvre un ordre de service avec le code « lecture du compteur d’eau » - soupçon de fuite –, et le releveur de compteur ira certainement au domicile du client et fera le relevé. Ainsi, le client, le réceptionniste et l’entreprise voient leur problème résolu : le relevé du compteur et la facture. Ainsi, le client pourra revenir à l’agence et discuter la valeur de la facture.

Mais ici se présente un fait singulier, même s’il se réfère à une prescription qui a été, d’une certaine manière, conçue par le « collectif réceptionniste ». Les travailleurs souffrent de peur d’être punis par les supérieurs, car ces situations, bien qu’elles soient une stratégie constante de la grande majorité, sont vécues individuellement, sans discussions, sans débats dans le collectif. C’est un secret si individuel que le collectif ne soutient par l’action.

Quand les travailleurs, au moyen du collectif de travail, ne se constituent pas en genre professionnel, ce collectif n'atteint pas une composition renforcée, il devient professionnellement fragile. « L'exercice des métiers se trouve considérablement compliqué par l'impossibilité d'arriver à un accord sur les obligations partagées pour travailler » (Clot, 2010a, p. 124). Par défaut, le genre professionnel n'est renforcé que quand il y a débat, contestations, controverses, discussions au sein du collectif.

### 3.2.3. Le style professionnel

Le style est le mouvement par lequel le sujet se libère du cours des activités attendues, sans les nier, mais en les développant (Boschco, 2011, p.25). Tout style professionnel devient possible face à un contexte, c'est-à-dire à un milieu dans lequel il est créé.

Le style est donc construit dans l'activité réelle, en situation, au moment de l'action, face à des conditions réelles. Quand le travailleur fait face à une nouvelle situation, un événement jamais survenu auparavant, et qu'il se retrouve dans une impasse mais qu'il doit trouver une solution, le style l'aide et se transforme. Mais il ne faut pas oublier que le style trouve également sa légitimité dans le collectif, elle s'enracine et trouve sa place quand le genre professionnel le soutient. « Le style peut donc être défini comme une métamorphose du genre » (Clot, 2010a, p. 127).

Les travailleurs agissent par le biais des genres, dans la mesure où ils répondent aux exigences de l'action. Les styles régulent donc et en même temps perfectionnent les genres, en les modifiant. On dit à propos, le travail de style produit une stylisation des genres, qui les maintiennent en état de fonctionnement, en les transformant et en les développant. Les styles transforment les genres professionnels « qu'ils adoptent comme objet de travail, comme ces derniers sont fatigués avec le milieu de l'action ». Il existe ainsi une réciprocité intérieure entre styles et genres professionnels qui empêche que le style soit un simple attribut psychologique du sujet (Clot, 2010a, p. 126).

Le style, en même temps qu'il renforce le genre, s'y confronte. C'est pour cela que le développement de l'activité est possible. Le travailleur a besoin d'apporter quelque chose de toujours nouveau référent à son style en présence de l'activité. Il retire ou libère le travailleur du genre, sans le nier, mais en employant ses ressources, ses différenciations, par le biais du développement, l'encourageant à une rénovation. Le style est la transformation des genres en recours à l'appréhension de l'activité réelle d'un sujet. Les styles sont la reformulation des

genres dans une situation déterminée, et le genre n'est pas un état fixe. Les deux sont en processus dans une intériorité réciproque (Clot, 1999; Clot, 2006a). Le genre et le style sont étroitement liés, par la règle, et cela peut, d'une certaine manière, menacer l'existence du style face au genre. Le risque encouru est dû au renforcement excessif du genre, qui ne laisse pas apparaître le style.

Ainsi, quand le style est soumis, les pathologies au travail peuvent émerger. En contrepartie, la connaissance du genre de l'activité facilite les créations stylistiques, un sujet inséré dans un genre et porteur de styles. Cette faculté stylistique garantit la variété, la flexibilité et la rénovation du genre. C'est la propre reconstruction du genre (Clot, 1999; Clot, 2006a). Plus on connaît le genre, plus le travailleur a donc les moyens de s'en libérer, et de développer sa création stylistique. La libération du sujet pour agir n'est pas seulement liée au collectif qui apporte ses impositions et ses compromis. Il est également dirigé vers lui-même.

Le style est également la distance que le genre professionnel interpose entre son action et sa propre histoire, quand il l'adapte et la retouche, se mettant en marge vis-à-vis d'elle, par un mouvement, une oscillation, parfois aussi rythmique – consistant à s'en éloigner, à se solidariser et à se confondre avec elle, tout comme à s'en débarrasser, selon les modifications continues de perspectives qui peuvent également être considérées comme des créations stylistiques. (Clot, 2010a, p. 128)

Les genres et les styles, selon Clot et Faïta (2000), sont liés à la mémoire sociale de l'activité. Mais les styles individuels d'action ne succèdent pas mécaniquement du genre social. Le sujet peut agir sans établir une relation directe avec le genre dans lequel il s'insère, il se dirige également par lui-même. Un va et vient à la rencontre de quelque chose de nouveau qui transformera ses manières de faire, d'agir, donnant naissance à quelque chose de nouveau, produisant et inventant des styles considérés comme des créations stylistiques. Le style s'établit donc entre la mémoire sociale et personnelle du sujet, où il l'utilise selon le contexte. Tout travail assaillit et reporte le sujet à un moi (personnel) et un autre (collectif).

Face au genre qui exprime un style, l'on comprend que le travailleur peut se distinguer de lui et de son travail, avec une certaine liberté et une certaine indépendance, en s'opposant aux limites de la tâche, en la transformant en des ressources collectives et singulières. La flexibilité du genre est donc directement liée et alimentée par de nouveaux faires personnels, qui face au collectif de travail se transforment, se développent et acquièrent de nouvelles formes.

Le style mêle la mémoire singulière (personnelle) à la mémoire transpersonnelle. La première libère la personne du genre professionnel, mais sans jamais le nier, mais en l'encourageant sur la voie du développement, en cherchant la rénovation. La seconde libère la personne de ses « invariants subjectifs et opératoires incorporés », sans les rejeter, mais en les réinscrivant dans l'histoire qui les fait changer. Ici le développement est conflit. (Clot, 2010a, p. 129)

Grâce à cette insertion, le sujet s'approprié aussi la culture déjà accumulée par les générations précédentes. Ainsi, ce qui a été conçu, élaboré par une génération, ne se perd pas pour celle qui lui succède (Clot, 1999; Clot, 2006a). Au-delà de cela, les individus présentent, sur le plan individuel, un style personnel (style professionnel) (Clot, 1999; Clot, 2006a). La plupart du temps, quand le travailleur se voit face à une situation inusitée, non prescrite, il doit créer quelque chose de nouveau pour résoudre la situation imposée. Ce sont ces créations individuelles qui sont corrélées et qui forment le style professionnel. Néanmoins, le style devient possible à partir du milieu. C'est dans l'activité réelle, au moment de l'action, que le « style retire ou libère le professionnel du genre, sans nier ce dernier, non pas contre lui, mais grâce à lui, en utilisant ses ressources, ses variantes, en d'autres termes, par le biais de son développement, encourager à se rénover » (Clot, 2006a, p. 41). Toutefois si le style ne devient pas partie intégrante du collectif qui structure le genre, il n'existe pas de possibilité d'arriver à l'élaboration du style (Santos, 2006).

Dans l'approche que nous prétendons construire et suivre, s'appuyant sur l'investigation de terrain, par la pratique construite en situation, le style est cette libération qui « enrichit les contacts sociaux avec lui-même » et les « relations personnelles établies avec les autres » ; ces présupposés développés par la clinique de l'activité nous semblent adéquats et importants, parce qu'ils nous renvoient à l'activité réelle avec un vaste signifié : en admettant qu'il est possible de mettre en pratique des méthodes qui abordent les contradictions, et l'impossible à réaliser à un moment donné.

#### 3.2.4. La méthode d'auto-confrontation croisée

Les instruments utilisés en clinique de l'activité (auto-confrontation simple, auto-confrontation croisée, instruction au sosie) ont pour finalité de promouvoir la perception et la compréhension d'effets de sens qui circulent dans une activité de travail. Les instruments cités privilégient la parole. Le dialogue n'est plus un simple objet de recherche mais assume la place de méthode. C'est en disant son action que le travailleur met les réalités du travail,

réfléchissant ainsi sur les genres, pour qu'ils se conservent, qu'ils persistent et redeviennent ou commencent à être un moyen d'action collective ou individuelle dans une situation déterminée. C'est au moyen de ces instruments et des concepts développés et suivis qu'Yves Clot (Clot, 1999; Clot, 2006a) cherche en même temps à s'orienter vers la subjectivation et vers l'organisation du travail.

Il s'agit d'un regard différencié. Le point clé est d'étendre le pouvoir d'action des collectifs de travailleurs sur l'environnement et les conditions de travail réel et sur eux-mêmes. Un instrument qui ne proteste pas seulement contre les problèmes, mais les surmontent concrètement<sup>11</sup> (Clot, 2001a).

Au vu de la complexité du concept d'activité (activité réelle et réel de l'activité), Faïta (Silva et al 2002; Faïta, 2002), avec Clot (Clot; Faïta, 2000 ; Clot *et al.*, 2000) se sont appliqués au développement de la méthodologie de l'auto-confrontation, procédures méthodologiques tournées vers la promotion du mouvement dialogique, dans lequel le sujet-travailleur est encouragé à verbaliser sur son activité.

L'intention est de « créer des situations dans lesquelles les non-dits liés à l'action puissent se réaliser, permettant encore que les intentions, les choix et les projets des interlocuteurs puissent être dits et développés » (Faïta, 2002, p.9). Les linguistes, conjointement avec les psychologues, partant du principe qu'il existe des « pores » encore invisibles aux chercheurs dans la dimension subjective de l'activité, ont développé une technique qui tente d'avancer dans l'analyse subjective des situations de travail, dénommée auto-confrontation croisée, qui crée « des conditions de dialogues entre les travailleurs autour des problèmes de leur activité de travail commun » (Faïta, 2002, p.59).

La rencontre entre les travailleurs observés par les chercheurs révèle des échanges verbaux autour de la profession, en utilisant des filmages des sujets en situation de travail, pour qu'ils puissent se voir eux-mêmes et les autres en action (Faïta, 2002).

La tâche du chercheur est de confronter les travailleurs avec des situations, en leur permettant de parler de leur travail. Ces discussions doivent être communiquées au collectif de travail, dans le but de réfléchir sur celui-ci. Face aux dialogues, les professionnels auront l'opportunité de récupérer le genre professionnel, « ses qualités » (Santos, 2006, p.38). La méthodologie met en avant la discussion sur le genre professionnel au centre du collectif de

---

<sup>11</sup> Nous l'expliquerons mieux dans la méthodologie.

travail. Elle présente une analyse des situations considérant aussi bien le travailleur que le chercheur.

L'auto-confrontation propose une analyse qui associe explication et compréhension, dès lors que la même activité est « réécrite » dans un contexte nouveau. La « bonne » description est la « re-description ». Conduite en collaboration entre le chercheur et les travailleurs en cause, elle fournit fréquemment l'explication attendue. (Clot, 2006a, p. 137)

L'auto-confrontation implique une forme de communication orale, et l'on présuppose une occasion spéciale où les pensées se tournent sur elles-mêmes, cherchant des éléments de compréhension de la propre action et/ou de la propre idée. Il convient également de considérer l'argument ou le commentaire de l'autre. Cette réflexion conduit à une nouvelle action réfléchie, puisque dans la réplique, les activités se transforment, s'organisent. Dans tous les cas, il s'agit d'un moment d'expression du neuf, du style propre dans l'action.

La relation entre les chercheurs et les travailleurs est importante dans la méthode, car le rôle du chercheur est de créer des conditions pour que les travailleurs trouvent des moyens d'interpréter la situation dans laquelle ils se trouvent, et non pas seulement de donner son explication. Pour Clot (1999; 2006a), avant l'action des chercheurs, un sens de la situation avait déjà été construit, mais ils peuvent contribuer au développement, à l'enrichissement et même à la transformation des sens préexistants.

L'idée n'est pas de considérer un expert comme quelqu'un capable de réfléchir sur les situations à la place de l'autre, ou qui est capable de les décrire et de proposer des solutions à la place de l'autre. La question est de savoir comment les experts peuvent aider un collectif professionnel à revenir à conduire sa propre histoire, à redevenir des sujets du genre professionnel et non de simples objets de la prescription finale. Le rôle de l'expert est d'être une ressource pour que les propres opérateurs agissent sur le travail de l'organisation. Son action est avant tout une action de médiation. (Santos, 2006, p.39)

L'objectif est de comprendre ce qui se fait, au moyen de l'observation de l'activité (filmée et présentée aux travailleurs), en confrontant cette observation avec ce que le travailleur pense qu'il fait dans une situation déterminée. Chaque travailleur commente également l'activité des autres. Ainsi, face à une même situation, les travailleurs font des commentaires sur ce qu'ils pensent à propos de ce qu'ils font et sur l'activité de l'autre. Cette confrontation, en comparant des modes opératoires différents, ou des styles à l'intérieur d'un

même genre, permet l'explication des actions (mise en avant du « comment se fait », plus que du « pourquoi se fait ») et l'enrichissement de la description de l'activité « résultante » du processus d'analyse (Clot *et al.*, 2000).

L'auto-confrontation croisée réfléchit en même temps sur l'analyse du chercheur analyste et sur celle des protagonistes, aidant ainsi à la reconstruction de sens de l'activité. « L'objet n'est pas de raconter l'histoire du travail, mais les manières (concrètes, subjectives, intersubjectives) dont chacun adapte le travail prescrit à la réalité de l'activité » (Vieira, 2002, p.115). A travers la méthode de l'auto-confrontation croisée, il est possible de montrer les éléments invisibles de l'activité, comme le signifié des activités suspendues, contrariées ou empêchées, ainsi que les contre-activités<sup>12</sup>.

Les procédures de la méthode sont décrites en cinq étapes (Faïta; Vieira, 2002) :

1. Le film proprement dit, dans lequel le chercheur enregistre la situation et produit le matériel vidéo. Il est nécessaire d'observer les situations et les stratégies des réceptionnistes de manière à permettre une représentation partagée avec les travailleurs sur sa situation de travail. A ce moment, les travailleurs constitueront un groupe d'analyse et participeront au choix des situations de travail qui seront analysées.
2. L'auto-confrontation simple : le travailleur est confronté à sa propre image en activité et commente avec le chercheur ce moment enregistré en séquences vidéo éditées par le chercheur. Le protagoniste émet des commentaires sur le faire et est confronté par le chercheur à partir de ses images.
3. L'auto-confrontation croisée : deux travailleurs qui sont déjà passés par l'auto-confrontation simple se rencontrent en présence du chercheur et analyse la même séquence d'images montée séparément auparavant. A ce moment-là ce qui change c'est la présence de l'autre travailleur. « Il s'agit d'une procédure complexe dans laquelle les différents niveaux de significations sont enrichis et le mouvement dialogique renvoie les protagonistes à d'autres dimensions du réel de l'activité (Vieira, 2002, p.117). Les enregistrements vidéo conduisent au processus d'analyse et de co-analyse, où le discours est construit en fonction de ces enregistrements, « permettant de prendre conscience de l'activité de travail, de ses difficultés, du genre professionnel et, probablement, du style propre ». (Santos, 2006, p.38).

---

<sup>12</sup> L'auto-confrontation est une technique d'entretien d'explication qui est aujourd'hui un courant de l'ergonomie de l'activité. Ce n'est pas un entretien d'explicitation, c'est l'organisation d'un dialogue. En France l'entretien d'explicitation concerne P. Vermersch. Partant de cette base, l'équipe d'Yves Clot et de Daniel Faïta, du Laboratoire de Psychologie du Travail, a donné une contribution originale pour développer l'auto-confrontation croisée, méthode que nous prétendons nous approprier dans ce doctorat.

4. Retour dans le milieu de travail : les chercheurs dialoguent avec tous les travailleurs qui font partie de la situation de travail. Le chercheur fait une analyse de l'utilisation ou non de l'auto-confrontation avec le collectif de travail. Des ajustements dans l'utilisation de la méthode sont également réalisés.
5. Différentes appropriations de l'objet « auto-confrontation croisée » par l'équipe de recherche : « la méthode aide à redimensionner la fonction de la parole intérieure, fournissant au protagoniste un moment pour retravailler une parole pour soi-même du collectif, c'est-à-dire pour arriver à construire des voies d'une parole intérieure à partir de la différenciation des divers styles d'agir au travail » (Vieira, 2002, p.118). A ce moment, l'on peut proposer, au cours du retour sur l'analyse effectuée avec le collectif de travail, une extension du travail à tous les autres travailleurs qui font partie du collectif en question pour revitaliser la discussion sur le genre (Santos, 2006).

L'auto-confrontation croisée, en approfondissant les mécanismes de l'activité subjective, peut être une voie pour présenter l'histoire de vie (valeurs, expériences, affects) dans le comportement actuel analysé par l'ergonomie du travail. Nous espérons que cette intégration méthodologique nous aide à construire une ligne d'investigation qui parvienne à déchiffrer les phénomènes psychiques, à travers une approche capable d'identifier dans l'activité humaine, dans les relations dialogiques et dans l'articulation avec l'histoire de vie du réceptionniste, un nouveau regard théorique qui clarifie la genèse des plaintes complexes de ces travailleurs.

Notre fil conducteur d'analyse a pour principe de base l'activité. Pour cela il semble fécond de considérer dans l'étude la méthode d'auto-confrontation croisée, qui relie la théorie de développement de l'école de Vygotski avec les procédures guidées par le principe du dialogisme de Bakhtin.

On peut comprendre l'auto-confrontation croisée comme constitutivement dialogique, établie par le dialogue entre les interlocuteurs d'une situation donnée cherchant la construction des sens.

Si l'on atteint donc l'objectif désiré, la perspective adoptée dans cette recherche a pour voie principale la clinique de l'activité, qui prend en considération un sujet collectif et individuel, dans le développement de son activité de travail. Mais pour que nous comprenions un peu de la dimension que notre objet « pause » a pris dans certaines disciplines, la recherche convoquera d'autres disciplines aux approches distinctes sur la pause, mais qui doivent être prises en considération, puisque l'homme est un tout : physiologie, cognitif, social, individuel et collectif, transcendant toutes les limites de l'une ou l'autre discipline.

## 4. CHAPITRE 4 : La pause en tant qu'instrument de travail : les différentes disciplines pour étudier le problème

### 4.1. Le signifié du mot « pause »

Le mot pause a pour signifié, dans le dictionnaire *Aurélio e Michaelis* en ligne : « interruption temporaire de l'action, mouvement ou son, nonchalance, lenteur », ou dans le *Priberam* en ligne : « brève interruption, repos, intervalle, inertie, lenteur, nonchalance », ou encore dans le dictionnaire *Koogan Houaiss* en ligne : « suspension, arrêt momentané d'action, nonchalance, repos ». Le mot repos, dans le dernier dictionnaire, signifie : « arrêt du mouvement, du travail, de la fatigue ». Et le mot fatigue, de manière général, se réfère à la diminution de la capacité au travail et à la perte de motivation pour une quelconque activité (Grandjean, 1998 ; Kroener; Grandjean, 2007).

Une des premières mentions à la pause dans la bibliographie se trouve chez Bernardino Ramazzini, en 1700, quand il conclut que des positions stéréotypées pouvaient être à la source de problèmes ostéo-musculaires chez les travailleurs. Dans des activités sédentaires, il a reconnu d'innombrables maladies causées chez des ouvriers soumis à des gênes physiques de l'activité. Il a donc suggéré la « gymnastique corporelle ». Entre autres, il a cité, dans son œuvre, l'influence de l'irrégularité du sommeil dans le travail, c'est-à-dire que les travailleurs qui sont obligés d'échanger des nuits de sommeil par des tours de services, et aussi chez les artisans qui s'activent au travail jusqu'à ce qu'ils soient atteints de fatigues parfois irrécupérables, ou encore le travailleur physique et ses efforts physiques et répétitifs qui génèrent des lésions (TMS). Premièrement, l'auteur prescrit une vraie leçon de comme un médecin doit agir devant patients qui sont être humains qui travaillent, de l'importance de connaître leurs tâches et des lieux où ils exercent leurs fonctions (Ramazzini, 2000). Après cela il a suggéré, aussi, la « gymnastique corporelle », avec l'objectif de prescrire des pauses pendant la journée de travail, en accentuant avec cela l'importance physiologique des allonges pendant l'activité. Selon l'auteur (Ramazzini, 2000), les exercices permettent une amélioration

dans la flexibilité des travailleurs. Dans notre cas, les réceptionnistes, au cours du processus, ont demandé la gymnastique, parce qu'ils ressentaient des douleurs dans le corps, et qu'ils avaient été informés, par les médias, que cette procédure pourrait les aider (nous reviendrons à ce sujet dans la partie 4.4).

Actuellement les pauses sont vues par la grande majorité des analystes du travail comme une mesure de prévention et un amenuisement des problèmes de fatigue physique et mentale (Couto, 1995 ; Iida, 1990 ; Grandjean, 1998). Elles ont pour finalité la récupération physiologique (Martins; Martins, 2008 ; Iida, 1990) et peuvent être classifiées en pause active et pause passive (Couto; Nicoletti; Lech, 1998, Faria Junior, 1990, p.105). La pause passive est caractérisée par l'interruption des activités de travail pour le repos, sans accélérer le métabolisme et/ou la sécrétion des résidus métaboliques. Et la pause active se fait par le biais d'exercices physiques de travail activant la circulation sanguine, diminuant la concentration d'acide lactique, promouvant un rééquilibrage métabolique, une amélioration de l'oxygénation des tissus, une élimination des substrats, une activation des autres structures ostéo-musculo-ligamentaires (étirement et relâchement des fibres musculaires, amélioration de la viscosité et lubrification des tendons).

Grandjean (1998, p. 173-174) quant à lui, classe les pauses en quatre types : a) pauses volontaires : elles sont visibles, déclarées par le travailleur qui interrompt l'activité pour se reposer ; b) pauses masquées : le travailleur cherche à occulter la pause en inventant un motif pour s'absenter du travail et se reposer un peu ; c) pauses nécessaires : ce sont celles pendant lesquelles le travailleur reste en stand-by, en attente, que ce soit par la manière dont le travail est organisé, ou par le fonctionnement de la machine, ou encore pour attendre un client ; d) pauses obligatoires du travail : celles déterminées par les employeurs, comme la pause déjeuner.

Nous discuterons dans ce chapitre la question de la pause dans le travail des réceptionnistes face à face, qui peut assumer et condenser différents sens (physiologiques, psychologiques, sociaux), selon les interlocuteurs et le contexte.

Nous commencerons par exposer, non exhaustivement, étant donné que ce n'est pas notre objectif principal, les configurations de la pause dans le secteur de service et comment ces voies finissent par conduire à discussion sur la pause et l'intensification du travail.

## 4.2. Les voies de la pause dans le secteur des services

On comprend par secteur de service, ou secteur tertiaire, les activités dont la production n'est pas mesurable en unités physiques, en d'autres termes le produit n'existe que durant le processus productif (Almeida ; Silva, 1973 ; Gadrey, 1999 ; Zarifian, 1998). Les services se caractérisent par ce qu'ils sont intangibles, intransférables, non stockables et présentent un contact direct entre producteur et consommateur.

Le secteur d'accueil face à face étudié fait partie des activités de service, qui sont classifiées dans le secteur tertiaire. C'est un fait que la complexité et le nombre d'activités liées à ce secteur augmentent dans les pays développés (Dal- Rosso, 2008). Evidemment, avec un développement constant, le Brésil passe également par des évolutions accélérées dans ce secteur (Sebrae, 2011; Dal-Rosso, 2008). Les conditions techniques, sociales et organisationnelles se modifient en prenant en considération les clients et/ou usagers des services et/ou le développement des entreprises. Ainsi, l'intensité d'utilisation des énergies des travailleurs augmente ou il diminue conformément à l'organisation et les conditions de travail, même quand le travail n'exige pas d'effort physique, mais en contrepartie aux efforts cognitifs et affectifs sont suffisamment demandés

Le secteur de service, pour se constituer, prend en considération les changements technologiques et les changements organisationnels. Dans l'accueil en face à face, il a été vu dans la recherche précédente (Master) que les transformations technologiques augmentent la charge de travail mental, en exigeant une réorganisation de celui-ci (Soares, 2005), ce qui peut conduire à un temps plus grand de participation. Une autre question liée à cet argument de la charge de travail des réceptionnistes est une norme interne qui redéfinit les procédures accueils. Elle oblige les clients à se rendre en agence pour résoudre un nombre grandissant de demandes qui auparavant pouvaient être traitées par téléphone, et qui aujourd'hui nécessitent la signature du client.

Il convient de souligner le conflit de logiques qui traverse la production de service. Nous concordons avec l'idée de Zarifian (1998) selon laquelle il n'existe pas de logique de services à l'état pur, mais qui agit avec les autres logiques productives. On vérifie, particulièrement dans l'organisation et la gestion du travail, une tension constante entre des intérêts strictement commerciaux, des résultats financiers, et la conduite parfois compréhensive, ou encore de déconsidération, que l'entreprise adopte vis-à-vis de l'attente des clients. Tout cela prenant toujours en considération la production matérielle (secteur

d'opération de l'entreprise) et la production immatérielle (secteur de service, accueil). Ces points sont ambigus et apportent des approches distinctes : a) une plus proche du modèle fordiste que donne la priorité aux gains en efficacité pour l'obtention de bénéfices ; b) et une autre qui tente de préconiser l'augmentation de la capacité de travail du travailleur visant à identifier les singularités des attentes des clients. Le réceptionniste, agent focus de cette recherche, se trouve dans ce feu croisé et doit faire en sorte de répondre aux attentes, parfois totalement opposées (entreprise x client). Ce qu'il faudrait prendre compte pour penser un secteur de service, ce serait les incertitudes inhérentes aux activités qui ne se réalisent que face à la demande des clients. Cette spécificité est cruciale pour penser, analyser et concevoir l'activité de prestation de services. Le client et le réceptionniste sont des éléments du processus de socialisation du secteur de service, et ne peuvent pas être compris de manière ponctuelle et isolée. « L'idée principale est que le service n'est pas seulement le point d'arrivée de la production. C'est aussi le point de départ, ce qui justifie son existence et permet d'évaluer la performance d'une entreprise » (Zarifian, 1988, p.2).

Si cette position est correcte, certaines conséquences s'imposent quant à la manière de comprendre et de traiter les problèmes d'organisation et de contrôle du travail dans les activités de services. Ceci vaut pour l'activité d'accueil face à face qui ne peut pas être réalisée plus tard ou laissée de côté, dans un « coin », « en attente » tant que l'inspiration ne vient pas, ou encore pour laquelle il n'est pas possible de s'arrêter et de résoudre un autre problème plus simple, car le client est en face, et il attend. « Les activités de service se développent essentiellement au moment de la consommation, avec les ressources disponibles au moment de sa production et à travers des interactions entre les personnes » (Soares, 2005, p.69). Selon Offe (1991), la fin des activités de service ne se trouve pas seulement dans la prestation, mais également dans le maintien d'une disponibilité pour cette prestation en temps réel.

Cette brève révision sur des controverses autour de la définition de services nous sert non pour reprendre la discussion à ce niveau plus général, mais à une intention plus limitée : aussi seulement analyser quelques aspects de l'activité de service dans le domaine de la dynamique intrasubjective et intersubjective. Nous aborderons cette dimension de l'activité de service par un objet encore plus circonscrit : les pauses pendant l'accueil en face à face

De là peuvent naître, dans le cas de l'accueil en face à face, les spécificités dans le contrôle et les intervalles de la pause, qui peuvent être attribuées : a) à la présence immédiate

du client, ce qui fait du contrôle du temps une source de dommage non seulement entre clients et réceptionnistes, mais aussi entre les propres réceptionnistes qui finissent par se surveiller l'un l'autre pendant la réalisation de la pause; b) aux exigences d'un accueil rapide, non seulement de la part du client et de l'entreprise, mais aussi dues à la pression interne du réceptionniste vis-à-vis de la quantité d'accueils réalisés (voir chapitre 5 de cette thèse) ; c) à un objectif de qualité des services qui, en plus d'être souhaitée par l'entreprise, par les réceptionnistes et par les clients, tend à devenir un objet de réglementation et de contrôle institutionnel (judiciaire, protection du consommateur, agences régulatrices, etc.).

Ces facteurs organisationnels du secteur de service, qui se présentent de manière marquante dans l'activité, peuvent contribuer à la non existence de pauses et à ce que les intervalles de récupération entre les entretiens soient courts, voire inexistant. C'est-à-dire que le modèle de gestion employé dans le secteur analysé peut être considéré comme un recours fondamental pour la conception du processus productif. Dans la plupart des cas, la conception prédominante vise à obtenir une haute productivité avec le moins de travailleurs possibles, sans prendre en compte leurs limites et leur besoin de récupération. Dans la pratique, ceci signifie de longues journées sans pauses, même pas pour les nécessités physiologiques, une forte pression des supérieurs pour atteindre les objectifs de productivité, sans prendre en considération la diversité des situations de travail, des questionnements exagérés par rapport au temps passé en entretien avec le client, un contingent de travailleurs réduit, une prolongation de la journée de travail pour accueillir les clients qui sont encore dans l'agence après l'horaire de fermeture, mais sans prendre en compte les heures supplémentaires des travailleurs.

En somme, le travail en accueil face à face, et d'une manière générale dans le secteur des services, devient de plus en plus intense et étendu, ce qui implique des processus de dommage qui ne suivent pas une relation linéaire. Des travaux plus intenses exigent un plus grand effort physique, intellectuel et émotionnel (Dal-Rosso, 2008). Dans notre cas, en plus de ces tendances générales, les spécificités organisationnelles de l'accueil du public en face à face fait que le travailleur accueille en continu, ce qui réduit ses chances de jouir de petits intervalles de repos ou de petits intervalles pour la recreation de nouveaux modes de faire.

### 4.3. La pause et l'intensification du travail

Tout travail, mécanique, animal ou humain, présuppose une dépense d'énergie et une certaine usure, momentanée ou durable, de l'être qui le réalise. Pour n'importe quelle forme, physique, vitale ou psychosociale, cette énergie doit être reposée et l'être doit récupérer de cette usure plus ou moins durable pour continuer le travail à des moments subséquents. En conditions normales, malgré l'extrême inégalité entre efforts, rythme et repos, le travailleur parvient à établir une certaine homéostasie qui lui permet de rester en activité pendant plusieurs années. Les possibilités de réalisation de l'effort exigées par le travail et de nécessités de récupération sont, ainsi, relatives. Mais dans des combinaisons déterminées, des situations d'intensification absolue peuvent survenir.

L'intensification est comprise comme « la condition par laquelle on requiert plus d'effort physique, intellectuel et émotionnel de la part de celui qui travail avec l'objectif de produire plus de résultats, en considérant comme constant la journée de travail, la force de travail employée et les conditions techniques » (Dal-Rosso, 2008, p.42). L'auteur allègue qu'à l'origine du concept d'intensification on trouve le fait que tout acte de travail implique une dépense (qualitative ou quantitative) d'énergies (physiques, cognitives et émotionnelles) aussi bien de la part du travailleur que du collectif de travailleurs.

Il convient donc de se demander s'il serait possible de réglementer une journée de travail juste, où les travailleurs ne subiraient pas le phénomène d'intensification. La lutte pour la réglementation de la journée de travail peut être menée comme une lutte sociale autour de l'utilisation sociale des énergies vitales humaines, accumulées dans la force de travail qui est objet de négociation permanente entre capitalistes et travailleurs. C'est un processus sans fin qui perdure même après la transaction d'achat et vente sur le marché du travail où ces acteurs sociaux s'affrontent.

Avec la réglementation des limites de la journée de travail et des restrictions mises en extension, cette lutte se délocalise vers l'intensité de l'utilisation de la force de travail dans les limites légales d'une journée. Historiquement, certains effets paradoxaux ont été observés. Le travail peut être réalisé plus efficacement, avec une plus grande productivité, quand on réduit la journée de travail et qu'on augmente l'intensité (Marx, 1983). Les capitalistes investissent dans la technologie et exigent des travailleurs qu'ils s'adaptent au nouveau rythme qui nait déjà intensifié. Il est impérieux d'élever le taux de productivité et le chemin distingué a été d'intensifier l'exploitation sur le travail. La question de la « porosité », temps de non travail

(Marx, 1983), que les travailleurs cherchent à se donner pour éviter une usure excessive, intéresse les employeurs, qui cherchent à diminuer le temps « oisif », en augmentant ainsi la production et en établissant une lutte sans fin entre intensité et repos. Et cela demeure, même quand la machine éloigne le travailleur et semble réaliser les efforts nécessaires. « Le temps libre, le temps de non travail, est englouti par le travailleur. La technologie qui économise le travail ne parvient tout de même pas à en libérer ceux qui travaillent » (Dal-Rosso, 2008, p.71).

La réduction de la journée de travail peut être accompagnée d'une usure plus grande, au cas où l'intensité augmente au-delà de certaines limites. L'intensification n'est pas seulement un phénomène limité à l'époque de développement du capitalisme, antérieur à la réglementation du droit de travail, aux lois industrielles des débuts de l'industrialisation, et encore moins dépassé par la mécanisation et l'automatisation croissant dans les processus de production. Le fait est que l'intensification du travail revient comme thème central de plusieurs études sur le travail contemporain (Dal-Rosso, 2008 ; Hirata, 1994 ; Navarro ; Padilha, 2007). Le phénomène semble être lié aussi bien aux transformations technologiques à la base du processus d'intensification, qu'aux processus de réorganisation du travail, introduits par les écoles de gestion. « L'intensification dans le travail découle des mécanismes suivants : allongement de la durée de travail, cumul des activités, polyvalence, versatilité et flexibilité, rythme et vitesse, et gestion par les résultats » (Dal-Rosso, 2008, p.108).

Néanmoins, sous cette dénomination commune – intensification du travail – peuvent se cacher des phénomènes divers à chaque moment historique qu'une analyse du vécu des travailleurs, au cours du déroulement de son activité, peut mettre en évidence.

Nous allons chercher ici à comprendre un peu comment l'intensification dans le travail peut être vue sous différentes perspectives. Dans les paragraphes ci-dessus, l'intensification est comprise comme une morbidité professionnelle, une gêne nocive, qui prive le travailleur d'assumer ses responsabilités face au travail. Dans l'activité, ce qui peut être fait est une simple exécution de procédures.

Selon une seconde perspective, si nous prenons en considération le réel de l'activité, nous pouvons signaler que cette intensification ne possède pas une unique issue. Ces mêmes obstacles peuvent être source de réflexion et mobilisateurs de ressources pour la santé. Nous mettrons ici en évidence une analyse qui considère l'intensification du geste. Celle-ci prend en considération non seulement l'intensification du travail en tant que geste, mais aussi en

tant qu' « une disqualification du mouvement spontané du travailleur » (Clot, 2006e, p.1). Ici les tensions psychiques à partir de l'intensification trouvent un autre niveau d'analyse.

Dans le secteur des services, qui est notre focus, mais pas seulement dans celui-ci, le travail est organisé de manière à priver l'homme de son initiative. Cette limitation conduit à un effort plus fatiguant que celui qu'il fait pour parvenir à atteindre une cadence, un rythme, car le travailleur est condamné à une immobilité qui provoque chez lui une tension continue. Il est nécessaire ici d'empêcher la propre activité. C'est un sacrifice qui laisse le travailleur « en silence » face aux divers mouvements qui seraient nécessaires à la pleine réalisation de l'activité. La production cherche à fixer l'activité en opérations élémentaires, dans le cas de l'accueil en face à face, en prescriptions de temps, en scripts à suivre, en normes rigides. Mais même ainsi, il est possible de vider toute activité personnelle dans ces opérations. De là naît une « fatigue qui est le point de départ de nouveaux conflits » (Clot, 2006e, p.2). Le réceptionniste, dans ce cas, devient un « sujet de mécontentement », ce qui ne veut pas dire qu'il perd son potentiel créatif, son ingéniosité (Clot, 2006e, p.3).

Ce type d'intensification – du côté réel – peut être source d'investissements « psychiques rénovés », de réflexions, car les empêchements, les gênes, sont des ressources pour la réinvention dans les manières de faire. Ces difficultés rencontrées principalement dans l'univers des services présupposent un développement de ressources collectives avec le propos de l'action (Clot, 2006e, p.4).

Ce qui ne se fait et ce qui ne peut pas se faire ne disparaissent pas de l'activité des sujets. Avec les ressources méthodologiques de la clinique de l'activité, on peut chercher à rapatrier ces résidus laissés par l'intensification dans l'activité. Et utiliser l'intensification comme développement des métiers, comme par exemple en allouant du temps à la réflexion sur l'activité et à la discussion collective, en refaisant et en réorganisant le travail.

Mais alors il est choisi. Pour redonner de l'intensité effective au « métier » afin de civiliser le réel, on doit faire reculer l'intensification factice du travail (Clot, 2006e, p.7)

A partir de cette perspective, l'intensification du travail se présente comme un phénomène extrêmement complexe, puisqu'il existe une grande diversité de degré d'intensité, en fonction des formes distinctes d'organisation du travail, avec des dimensions hétérogènes, pouvant être abordées par différentes disciplines. Comme nous avons dit, cette question sera, ici, traitée seulement à partir des pauses, traditionnellement prévues comment forme de

règlement de l'intensité du travail et frein aux processus d'intensification, ainsi qu'avec le nouveau regard de la clinique de l'activité.

Avant de présenter les résultats de notre recherche, nous ferons un bref exposé de comment la question de la pause est traitée dans différentes disciplines, sans prétention d'exhaustivité, assez seulement pour esquisser les cas paradigmatiques auxquels peut se confronter la thèse de la pause en tant qu'instrument de développement de l'activité dans le domaine du travail face à face et, ainsi, argumenter en faveur de la spécificité de la pause en tant qu'instrument psychique, comme permet de le mettre en évidence la clinique de l'activité.

Notre thèse est que l'efficacité de la pause dépend de sa transformation en instrument de développement de l'activité. Nous n'affirmons pas que c'est la seule source de son efficacité, mais qu'il existe ici une efficacité spécifique, que nous parvenons à mettre en évidence dans le cas de l'activité de service face à face, où se développe un travail traversé d'émotions manifestes et latentes. Nous démontrerons cette fonction psychologique de la pause, en nous basant sur la psychologie de travail, plus précisément sur la clinique de l'activité, qui nous offre des ressources pour explorer le jeu complexe des forces subjectives qui tissent la trame l'activité, même quand, paradoxalement, l'activité semble s'interrompre.

#### 4.4. Appropriations disciplinaires de la pause

Dans chaque discipline, de la physiologie à la psychologie, en passant par la sociologie ou l'économie (Dal-Rosso, 2008), pour n'en citer que quelques unes, la question des pauses est traitée selon des approches et des concepts propres. Chaque discipline offre des éléments pour faire face à la question, bien que timidement, mais révèle aussi des limites, dont le dépassement requiert des approches plus proches de l'activité.

##### 4.4.1. Pause et régulation physiologique de la fatigue

L'évaluation de la charge physique de travail a constitué l'un des premiers problèmes à discuter et à examiner par la physiologie du travail, et continue d'être, encore aujourd'hui, une question centrale par la majorité des analystes du travail. Les problèmes physiologiques sont même vus par des secteurs à plus faible niveau technologique et aux efforts physiques importants moindres (Iida, 1990), à la différence d'il y a quelques années, quand seuls les grands efforts étaient pris en considération pour penser l'introduction de la pause.

Dans les études ergonomiques qui ont pour base la physiologie du travail, ces indices physiologiques sont mesurés pour déterminer le point maximum d'activité physique que le travailleur peut exercer. Nous pensons qu'ainsi il sera possible de réorganiser le travail, en indiquant avec précision la durée idéale de la journée, la meilleure manière d'exécuter une tâche et la fréquence à laquelle les peuvent être introduites et orientées (Couto, 1995). La seule fatigue en soi n'est pas préjudiciable au travail (Couto, 1995). Selon l'auteur, elle pourra servir d'alerte pour que le travailleur ne « force » pas la continuité du travail qu'il est en train de faire, à « informer » à l'organisme de la nécessité d'arrêter l'activité. Cette affirmation serait pertinente si les travailleurs avaient l'autonomie d'exécuter et d'arrêter leur travail à des heures qui leur conviennent, ce qui n'arrive pas dans la vie réelle, ou mieux, dans le travail réel. Ce règlement individuel, isolé de toute relation et des conditions sociales, n'est pas réel. Au cours d'un accueil en face à face, il n'existe pas la possibilité d'arrêter le travail au moment même où le réceptionniste ressent la douleur, ou même quand il juge le repos nécessaire. Dans ce cas ce sont les clients et l'entreprise qui dictent les règles.

Au-delà des déterminations sociales, cette conception néglige la dynamique réelle de la relation entre activité, conscience et perception des « signaux » de fatigue envoyés par le corps. Dans le « feu de l'action », surtout du fait de l'imbrication indissociable entre émotions et processus cognitifs, la perception de ces signes n'est qu'un aspect de l'activité complexe qui manifeste l'implication du sujet avec son travail. Cela signifie que l'activité ne se montre pas de manière immédiate ou transparente à la conscience du sujet qui travaille, pendant l'action, notamment les signaux de fatigue. La relation du travailleur avec son propre corps est immédiate et traversée de diverses activités ou dimensions concurrentes de l'activité. Comme l'activité se réalise entre des intentions concurrentes, elle exige la mobilisation physique et psychique du travailleur face à un milieu en constante variation. Clot (1999; 2006a) formule que les intentions sont toujours le résultat transitoire d'une lutte qui ne cesse jamais dans l'action et que la tâche est toujours redéfinie dans la situation. Pour cela, Clot comprend que « l'intention n'est que protégée de manière très partielle, dans ce milieu aux intentions rivales » (Clot, 2006a, p. 29).

Pour notre thèse, une conséquence fondamentale est que la régulation de l'activité comme la relation fatigue-récupération ne se résolvent pas en fonction physiologique et peuvent encore moins être une fonction exclusive du travailleur individuel<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Sur les divers niveaux de régulation physiologique et sociale, voir Canguilhem, 2006 p. 199-219.

Dans le cas du travail humain qui nous intéresse ici, le travail d'accueil en face à face, la fatigue, physique et psychique, est la manifestation de l'usure plus ou moins intense de ces énergies vitales et psychosociales sur une période de temps donnée. La fatigue physiologique dépend essentiellement de l'intensité de l'effort et sa durée. Mais d'autres facteurs peuvent influencer l'apparition de symptômes de fatigue, comme l'état de santé, la nutrition, le conditionnement physique, le vieillissement, la satisfaction au travail, les loisirs, les relations familiales, la disposition, le tabac, l'alcool, le plaisir et même la spiritualité, qui sont des facteurs considérés comme personnels (Nahas, 2001 ; Rocha, 2005). La fatigue, tout comme la douleur, n'est pas un phénomène exclusivement physiologique, mais psychique et social.

Ces facteurs s'ajoutent aux questions du travail, comme le bruit excessif, la surcharge de tâches due à l'urgence du temps, des responsabilités excessives dans le travail, le manque de soutien de la part des supérieurs et des collègues, le manque de stimulations quant à la réalisation de tâches respectives, contenu du travail, sentiments d'incapacité, conditions de travail, facteurs organisationnels, pression économique/sociale, des changements déterminés par l'entreprise par de nouvelles formes de gestion ou des innovations technologiques. La vitesse de ces changements dans le processus productif, fait que les réceptionnistes doivent développer des compétences et des habilités sur un court espace de temps, ce qui cause de l'anxiété, du stress et même des souffrances au travail (Rocha, 2005, Iida, 1990), conduisant à la fatigue, physique comme mentale.

Ces types de travail, et ici nous pouvons inclure le travail que nous-mêmes réalisons, peuvent occasionner au fil du temps un déconfort et des dommages à la santé, causés par la fatigue (Grandjean, 1998 ; Iida, 1990 ; Couto; Nicoletti; Lech, 1998). Il faut encore prendre en compte que l'ensemble complexe des facteurs physiologiques et psychologiques peut être lié à l'environnement et aux conditions de travail, dont les effets sont cumulatifs.

Nous observons que dans le cas de l'accueil en face à face, il existe deux niveaux de fatigue simultanée : physique et mentale, puisque l'on trouve des exigences organiques, d'intelligence et de nature affective sur le travailleur (Cañete, 1996). Etant donné que la fatigue a une origine multi-causale, pour être identifiée et liée à la subjectivité elle dépend souvent de l'auto-récit (Mota; Cruz; Pimenta, 2005). Les charges physiologiques n'ont pas de matérialité perceptible externe au corps humain. Un lourd effort physique ou une position inconfortable ne peuvent qu'exister à travers le corps humain (Laurell; Noriega, 1989). Et c'est à travers les manifestations du corps que l'on peut tenter de reconnaître les effets des charges auxquelles les travailleurs sont soumis. Dans l'une de nos observations, nous avons

vu un superviseur attirer l'attention d'un réceptionniste sur le fait que, selon lui, celui-ci se tenait inconfortablement devant son ordinateur : « ... il s'assoit de cette manière toute la journée, et après il se plaint de douleur dans le corps, dans la tête, aux yeux... ». Après les observations, nous avons pu constater qu'il y avait un ventilateur à la diagonale du poste de travail qui faisait vibrer l'écran, et que c'était pour cela que le réceptionniste demeurait dans une position qui lui permettait de mieux voir ce qui était inscrit sur l'écran. Cela veut dire que nous dépendons de différents facteurs liés au travail pour pouvoir positionner notre corps pour travailler.

A mesure que la fatigue augmente, le rythme de travail, l'attention et la rapidité de raisonnement diminuent, rendant l'opérateur moins productif et plus sujet aux erreurs et aux accidents (Laville, 1997). On reconnaît encore que « la fatigue est un état de déséquilibre géré par l'environnement de travail, générant des symptômes subjectifs – sensation de fatigue – et objectifs – altérations physiologiques » (Barreto; Barbosa-Branco, 2000, p.27). Et que, « les symptômes subjectifs de la fatigue vont de la légère sensation de fatigue à la grande lassitude » (Faria Junior, 1990, p.105), et les particularités de ces symptômes exigent une considération et un soin spécial dans son diagnostic.

Cette forme d'approche centrée sur la physiologie a mené à des études et des recommandations qui cherchent à organiser le travail en intercalant un effort et des pauses de récupération. Celle-ci est essentiellement une forme d'intervention dans le cas des TMS qui atteignent des proportions épidémiques à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Mais la recommandation d'adopter des pauses pendant la période de réalisation d'un effort donné est traditionnelle dans les études de physiologie. Laville (1997) conclut dans son analyse sur la durée, le rythme et la charge de travail, que l'aspect quantitatif est important dans la définition des temps de pause et que le contenu de la tâche et les limitations temporelles dans lesquelles les tâches sont exécutées est un facteur déterminant dans l'apparition de la fatigue (p. 41). Sur ce point l'approche qui vise seulement la physiologie est insuffisante pour aider les travailleurs à vaincre les problèmes de fatigue au travail, parce que l'on ne prend pas en considération la situation de travail comme un tout.

Une des manières de promouvoir la pause dans le travail se fait par le biais de la gymnastique au travail (GT à partir de maintenant). Selon Couto (1995), la GT au début du travail peut prévenir la fatigue par tension cognitive, éveillant l'individu et le rendant plus vigilant aux nécessités de sa fonction.

Dans des recherches antérieures, Soares, Assunção e Lima (2006) présente quelques considérations sur la GT : La GT apparaît dans la littérature comme une des mesures pour affronter les dégâts physiques et émotionnels sur la santé du travailleur, tels que : TMS/DORT, stress, lombalgies, etc. Elle a pour objectif « la prévention et la réhabilitation des maladies que le travail répétitif et monotone peut provoquer chez les travailleurs » (Mendes; Leite, 2004, p. 3), mais au cours de la recherche bibliographique il n'a pas été possible de « trouver une seule étude épidémiologique prouvant les effets de la GT dans la prévention des maladies liées au travail, ni de fondement théorique sur ses portées et ses limites. Les théoriciens qui ont étudié et implanté la GT sont unanimes pour affirmer que les troubles de la santé des travailleurs sont occasionnés dans l'organisation du travail (pression, rythme, tâches fragmentées, monotonie, etc.) (Zilli, 2002. Mendes; Leite, 2004. SESI, 2002 . Militão, 2001), mais quand ils élaborent les programmes ou décrivent leurs résultats, ils ne semblent pas prendre en considération de tels facteurs et appliquent indépendamment d'une analyse plus approfondie du problème et du contexte dans lequel il se pose (Soares; Assunção; Lima, 2006).

En analysant de manière critique la littérature qui aborde l'efficacité des programmes d'activité physique sur le lieu de travail, sur les thèmes d'aptitude physique et de santé, nous concluons que les affirmations d'un effet positif d'un programme d'activité physique sur les détériorations musculo-squelettiques et sur la fatigue sont fréquentes, mais peu, voire aucune preuve empirique de cet effet positif n'a été trouvée. V.A.Lima décrit quelques bénéfices de la GT, mais il affirme que ce ne sont pas les exercices qui causent de telles réductions dans la fatigue, mais bien la pause qu'elle procure (Lima, 2007).

L'effet paradoxal de l'introduction de pauses obligatoires est commenté par Grandjean (1998, p.174), quand il lie la durée de la journée de travail et la production au travail. Selon l'auteur, l'introduction de pauses dans ses études a généré comme conséquence une accélération dans la production, de manière à ce que la « perte de temps » résultante des pauses prescrites soit compensée par l'augmentation de l'intensité du travail.

Dans des situations extrêmes, socialement reconnus comme pathogéniques ou sources de dommages excessifs, comme le travail à des températures extrêmes ou hyperbares, les pauses de récupération font partie de l'organisation du processus de travail, bien qu'elles ne soient pas toujours respectées avec rigueur. Mais l'introduction de pauses dans des situations non extrêmes est une situation difficile à résoudre, parce qu'elle est très complexe, le dommage se développant de manière insidieuse et se manifestant par des maladies chroniques comme le TRM et le stress psychique. Dans ces situations, quelle serait la durée de pause appropriée : 5 minutes toutes les demi-heures ? 10 minutes toutes les heures ? 15 minutes

toutes les deux heures ? Ce sont des questions que les superviseurs nous ont adressées au cours de diverses interventions et situations analysées. L'importance des micro-pauses pendant ou entre des cycles de travail commence à être reconnues, mais n'en est pas moins de difficile évaluation (Iida, 1990).

Même dans l'administration scientifique, Taylor (1970) a reconnu l'importance de la pause quand il a réduit les heures d'activité durant la journée de travail d'inspection des rotules de roulement de bicyclettes, pour comprendre que « les filles » avaient besoin de repos pour se renforcer physiologiquement et de discuter entre elles pour ne pas être « nerveuses ». Il a réduit les heures de travail des opératrices afin de garantir la productivité et la qualité, pour qu'elles travaillent réellement et non pas qu'elles simulent le travail. Il utilisait d'innombrables méthodes qui aujourd'hui sont utilisées dans les entreprises contemporaines : fragmentation du travail, paiement à la pièce, et aujourd'hui au service, remise de prix pour celui qui atteint ou dépasse les objectifs. En contrepartie, les pauses ne sont pas réalisées voire même pas autorisées dans diverses entreprises. Ce que nous trouvons actuellement, ce sont donc les entreprises qui utilisent les méthodes tayloristes, mais sans se soucier même des pauses nécessaires qui, selon le fondateur de l'organisation scientifique du travail, permettraient une utilisation rationnelle de l'effort.

Rien de plus facile, et néanmoins d'équivoque, que de conclure que le critère « efficacité maximale » signifie une plus grande intensification du travail. En réalité Taylor cherche l'augmentation de la productivité, et non pas simplement l'augmentation de la production, ce qui signifie, en termes relatifs, que l'on ne travaille pas plus, mais mieux. Le travail scientifiquement organisé permet un meilleur rendement pour une dépense d'énergie égale. Pour cela il est nécessaire de déterminer scientifiquement les lois de la fatigue. L'opérateur Schmidt ne se fatigue pas plus quand il obéit aux ordres du spécialiste en méthodes, bien qu'il produise plus. Que Taylor prétende élever le rendement de la machine humaine à sa limite maximale, cela ne fait aucun doute. La question est si cela implique des préjudices pour le travailleur, ce qu'il nie explicitement. L'augmentation de la production, la rigueur de la productivité, et l'organisation scientifique du travail (l'OST) en général doivent préserver la santé physique des travailleurs, favoriser leur développement moral, augmenter les salaires, améliorer le niveau de consommation et même réduire la journée de travail (Lima, 2000b).

Ces liaisons entre santé et augmentation de l'efficacité sont clairement cherchée par Taylor (1970) :

Ces tâches sont soigneusement planifiées, de manière à ce qu'elles n'imposent aucun effort au travailleur qui pourrait nuire à sa santé. La tâche est toujours régulée, de sorte que l'homme, adapté à elle, soit capable de travailler durant des années, heureux et prospère, sans sentir les préjudices de la fatigue. (Taylor, 1970, p. 51)

Cette condition citée ci-dessus par Taylor est la condition principale, indispensable et intrinsèque à la méthode :

Si cet homme se fatigue au travail, c'est que la tâche est mal déterminée, chose impossible dans l'administration scientifique. (Taylor, 1970 p. 124)

L'important ici n'est pas tant les résultats effectifs obtenus par Taylor, et encore moins s'ils sont réels, c'est-à-dire si les travailleurs travaillent plus et mieux et s'ils se fatiguent moins, mais le fait qu'il affirme qu'il est impossible que cela arrive dans l'OST. L'OST est une proposition totalisante d'organisation du travail basée sur la science, et en tant que telle, rien de ce qui concerne le travail ne lui échappe. Si quelque chose échappe au contrôle, c'est parce qu'elle n'est pas scientifique, ce n'est pas encore une organisation rationnelle du travail. L'OST est autosuffisante, elle ne demande rien et n'a pas besoin de compléments, à partir du moment où les tâches sont bien déterminées (Lima, 2000b, p.89).

Ce n'est pas que nous pensons que la pause est un remède à tous les maux, ou que le taylorisme est, de fait, une science positive du travail, comme le met en polémique Montmollin, dans le titre déjà de son ouvrage *Le taylorisme à visage humain* (Montmollin, 1981). Mais il est intéressant de constater que seule une partie des techniques sont utilisées : celles que le gestionnaire considère comme porteuses de bénéfices pour les entreprises, comme la standardisation des scripts d'accueil. Et la pause ne semble pas entrer dans le cadre de cette rationalité gestionnaire.

Les situations de travail qui peuvent causer une souffrance mentale et physique de plus grande intensité sont celles qui allient de fortes charges de travail à des exigences d'accueil du public (Wisner, 1987). Les réclamations fréquentes des clients en ce qui concerne le travail des réceptionnistes, telles que des informations demandées et non données, ou les services réalisés aux clients pour lesquels les réceptionnistes doivent contourner le système pour conclure le service, ou encore ces informations qui sont dites mais qui, en vérité, ne devraient pas être dites par l'organisation, peuvent contribuer à l'augmentation du dégât chez les travailleurs. Dans ce type de situation, où les fonctions cognitives sont constamment

sollicitées, un grand nombre d'informations différentes interagissent en même temps, ou encore quand il existe un grand nombre de clients pour peu de réceptionnistes, quand « le travailleur est amené à organiser son temps et à ordonner ses différentes tâches, de manière parfois variable, en fonction de nouveaux faits qui se produisent successivement » (Wisner, 1987), les exigences cognitives et psychiques peuvent influencer sur le corps et sur la santé des sujets (Wisner, 1987).

Un contrôle rigide sur les situations de travail suscite chez les réceptionnistes une insatisfaction dans le travail (lassitude émotionnelle et physique, diminution de la productivité, dépersonnalisation), concordante avec celles soulignées par Wisner (1987), car le service d'accueil en face à face a généralement ses bases structurées en une organisation du travail inflexible, influencée par les standards tayloristes, dans laquelle les horaires, le rythme et les pauses, bien qu'elles ne semblent pas être contrôlées de près, existent, et finissent par être déterminés et fiscalisés par les graphiques des rapports mensuels.

Il n'est pas possible de dissocier les sujets, si l'on pense en actions motrices, rationnelles, motivationnelles et émotionnelles, isolément. Il n'y a pas d'action humaine qui dissocie son agent pour que la même soit exécutée. Les activités peuvent avoir des actions qui seront plus prédominantes à certains moments, mais si l'on analyse, on voit que chaque action a une répercussion sur l'autre.

Ces affirmations, qui sont déjà devenues des présupposés dans l'ergonomie de l'activité, impliquent des conséquences vis-à-vis des relations entre les diverses disciplines, ou domaines de connaissance ; elles posent des questions qui exigent un développement dans la manière de voir, de penser et de faire face à la situation de recherche, en ayant en vue la nécessité de l'articulation des divers domaines de la connaissance (Wisner, 1996).

Nous avons vu que la dimension physiologique du travail peut influencer la réalisation du travail et être une source de surcharge. Et quand elle est superposée à différentes relations sociales et émotionnelles, elle est cruciale pour comprendre le travail dans l'accueil. En considérant et en analysant le travail d'accueil, il nous semble fondamental d'intégrer les dimensions sociales et émotionnelles dans les différents modèles de gestion et de planification du travail.

Finalement, il s'agit d'un travail qui existe souvent parce que l'autre a besoin d'aide, d'explications. Ainsi, l'inclusion de celui qui est reçu est essentielle dans l'organisation du travail. Ce client est source de défis, d'émotions positives comme négatives. Pour recevoir, le

travailleur met en pratique d'innombrables qualifications qui demeurent, la plupart du temps, invisibles, peu valorisées, sans reconnaissance. Mais quand n'est pas réalisé un travail qui manifeste des intentions sociales et des émotions, les clients le perçoivent immédiatement et s'en plaignent même, parce que la perte de ces qualifications fait que le travail d'accueil perd son sens, son esprit, son côté humain.

#### 4.4.2. La pause en tant que lutte sociale pour l'utilisation du temps de travail

Dans la sociologie, les pauses sont traitées à partir des conflits de classe et des conflits sociaux, et sont l'objet de dispute entre les travailleurs et les gestionnaires du capital. Même les pauses pour les nécessités physiologiques sont encore maintenues sous l'étroit contrôle des employeurs, qui finissent par déterminer d'une certaine manière l'horaire de sortie des travailleurs. Même après l'approbation de l'annexe NR-17 (Brasil, 2007) qui traite exclusivement du télé-accueil et détermine qu' « afin de permettre la satisfaction des nécessités physiologiques, les entreprises doivent permettre que les opérateurs quittent leurs postes de travail à tout moment de la journée, sans répercussions sur leurs évaluations et rémunérations », les pauses sont encore un motif de conflits.

Dans l'entreprise étudiée, les télé-réceptionnistes doivent demander l'autorisation pour aller aux toilettes, car il n'est pas permis que plusieurs travailleurs s'absentent en même temps. Ceci est un facteur de gêne, puisqu'il revient à certains la charge de savoir si les nécessités physiologique de l'autre sont une priorité ou non. Beaucoup de télé-réceptionnistes disent qu'ils préfèrent ne pas sortir pour ne pas se sentir honteux voire humiliés d'avoir à demander la permission pour une chose très personnelle. Beaucoup ne boivent pas d'eau pour ne pas avoir à sortir.

Dans l'accueil en face à face, ce temps physiologique peut aussi devenir embarrassant, puisque les clients sont face aux réceptionnistes, et si ces derniers se lèvent pour un motif quelconque, les regards le poursuivent et l'intimident. La rapidité et la présence, dans ce cas, est demandé face à face, et les résultats des actions sont attendus sur le moment. Les conditions temporelles sont déterminées par les pressions de la demande des clients, de manière ininterrompue, et contrôlent le temps et les pauses qui, par hasard, peuvent être faites.

Dans ce cas, il y a une demande de temps rigide (explicite) de la part de l'entreprise, mais le gérant contrôle, sur son ordinateur et en direct, tous les accueils qui sont réalisés, et

quand certains dépassent 20 minutes, il a l'habitude d'appeler l'agence pour savoir ce qui se passe. Ceci parce que, dans les rapports mensuels, le temps moyen d'accueil de l'agence croît, provoquant une augmentation du temps mesuré dans l'évaluation générale, ce qui peut affecter négativement les bonus des programmes de récompense.

Au cours d'une des réunions collectives, ce fait a été abordé :

Récemment, quand j'aidais dans une autre agence, la cliente, énervé au possible, ça fait des années que je n'avais pas eu une cliente comme ça, elle a réussi à me coincer au guichet pendant plus d'une heure. Alors je te dis : tu demandes tout le temps des choses, les situations de plusieurs immeubles, et parfois tu ne comprends pas, il (le client) pose une question et revient sur la question, moi mon obligation c'est de t'écouter, peu importe le temps que tu prends. Mais tout ça bien détaillé. Le gérant a appelé pour savoir pourquoi le numéro X était au guichet depuis tant de temps. La réceptionniste de l'agence est venue me demander, je lui ai dit que j'étais avec une cliente avec plein de problèmes d'immeubles, et des divergences d'informations, c'est le travail quoi. Elle a expliqué ça à la secrétaire du gérant, et après quelques minutes le gérant a rappelé, pour avoir plus de détails. Alors j'ai dû me lever pour aller me justifier. Je veux dire, il surveillait le temps, là en-haut. Donc si je me lève et que je ne mets pas service interne (dans l'ordinateur il y a une touche pour ça), et s'il y a 10 clients qui attendent, il va tout de suite vouloir savoir : pourquoi le guichet trois est arrêté, sans recevoir personne alors qu'il y a dix clients dans la file d'attente ? Tu comprends ? Donc ça veut dire, pour ne pas attirer l'attention, je vais devoir utiliser un argument de quelque chose, et cet argument, c'est le temps plus long, c'est le service interne... Et ça génère quoi ? De l'inconfort. C'est horrible d'attirer l'attention (At10).

La recherche a montré, par exemple, que les variations du temps d'accueil ont fait que les travailleurs demandent de leurs collègues une plus grande rapidité dans leur travail. Nous avons vu que certains accélèrent et cette question est valorisée par les supérieurs. Mais cette tactique ne s'est pourtant pas montrée suffisante pour la résolution des problèmes réels qui s'y passent, c'est-à-dire que tous les réceptionnistes ne parviennent pas à augmenter le nombre d'accueils, parce qu'ils ne possèdent pas de stratégies très différentes quand ils sont soumis à des pressions. Le contenu des réponses et la manière dont ils résolvent les problèmes varient aussi selon les demandes et les exigences des clients, générées en temps réel à partir de leurs expériences, leurs compétences et par la pression temporelle à laquelle ils sont soumis, ainsi qu'à cause du fait que l'agence est pleine.

Les formes de contrôle du travail dans le secteur incluent des statistiques détaillées de temps, de quantités d'accueil, et la démonstration de ce nombre dans des rapports mensuels de l'activité individuelle.

Chaque accueil ne peut pas durer longtemps<sup>14</sup>. Le client ne peut pas attendre. Il s'agit de travailler de plus en plus rapidement. Le travailleur doit répondre de manière de plus en plus « parfaite » (temps x bon accueil) aux exigences de qualité du secteur dans lequel il travaille. Les outils technologiques sont perfectionnés et conçus pour devenir un instrument de contrôle du temps de travail. Mais ce « perfectionnement » oblige le travailleur à vivre sous la pression du temps, de plus en plus forte.

Le temps devient une gêne de plus en plus grande quand les résultats des actions attendues sont déterminants, et les clients demandent de telles actions immédiatement. Dans la réalité, dans le travail d'accueil en face à face, tout se passe rapidement : le raisonnement pour comprendre ce que veut le client, la réponse à donner, le changement de sujet d'un client à l'autre, l'intervalle de temps pour aller aux toilettes. Ce qui est primordial pour la majorité des réceptionnistes et pour l'entreprise, c'est d'éviter l'attente des clients. Il y a des jours où il y a peu de « pores » durant la journée de travail. Pratiquement sans intervalles, ils ne quittent le poste qu'au moment de répondre aux nécessités physiologiques, et il n'existe pas de pause.

Le secteur étudié ne déroge pas à ce qui, aujourd'hui, est demandé par tous les secteurs de l'entreprise : la recherche de nouvelles technologies avancées, de nouveaux modèles de gestion, et des récompenses à obtenir. Pourtant, c'est exactement ce cadre qui fait que le réceptionniste diminue son degré d'autonomie dans son travail. Comme nous l'avons dit précédemment, l'organisation imposée s'assimile au type de contrôle caractéristique du modèle de gestion tayloriste, qui se montre présent dans la standardisation des temps d'accueil exigés durant l'exécution des tâches réalisées dans l'agence comme celles réalisées dans la rue, toujours à la recherche d'une prétendue qualité, mesurée dans la pratique uniquement à partir du temps, et non pas de la qualité du service (Soares, 2005).

Des études sociologiques, certaines de style romancé, montrent en couleurs vives cette dispute autour des pauses (Linhart, 1978 ; Durant, 1990 ; Weil, 2002), surtout dans des systèmes de production tayloristes ou dans la ligne de montage fordiste. Dans *l'Etabli*, Linhart (1978) raconte comment trois travailleurs changent l'organisation de la ligne de

---

<sup>14</sup> Le client doit demeurer dans l'agence 15 minutes, à partir du moment où il pénètre dans l'agence jusqu'à la fin de l'entretien.

montage, deux faisant le travail de trois, créant des pauses dont profite alternativement chacun pour avoir un moment pour fumer une cigarette, et traite même de sujet plus personnel, comme par exemple « draguer ». Les gestionnaires font les gros yeux, parce que même avec cet arrangement, ils parviennent à réaliser toutes les tâches avec la qualité attendue et dans le temps imparti. Il n'y a d'interférence dans ce type de schéma que quand ils utilisent ce temps pour traiter des questions de la grève dans la fabrique. Les arrangements sont alors interdits et cette prohibition leur sert de punition. Le temps de la pause leur est retiré et ne leur appartient plus.

Ce type de réarrangement ne peut qu'exister quand le métier possède un genre professionnel renforcé et prêt à affronter les subterfuges de l'organisation. Pour que cela se réalise avec les réceptionnistes, le renforcement de ce travail collectif est nécessaire, car le développement du collectif pourra procurer un renforcement et un développement du genre. C'est en rapportant les discordances, comme la pause par exemple, que le collectif pour se constituer et créer de nouvelles manières de travailler. Nous avons vu, dans les auto-confrontations, que c'est exactement dans les différences (dans la manière d'accueillir, ou de faire les pauses) qu'il y a une mobilisation subjective, où les travailleurs discutent, parfois de manière vive, présentent leur manière de penser et de faire l'activité.

Ce qui caractérise la perspective sociologique d'analyse des pauses, c'est le fait de les considérer comme une des manifestations de la lutte capital/travail, par l'appropriation du temps de la journée de travail : ce qui a été négocié et vendu doit encore être l'objet d'une appropriation conflictuelle et contradictoire. La pause est la manifestation du pouvoir des travailleurs, expression de leurs nécessités personnelles et sociales, contre la force du capital qui veut transformer tout le temps de travail en travail productif de valeur, tendance qui peut aussi être extrapolée au dit « temps libre » :

[...] cette partie de la vie des personnes pendant laquelle se fait la construction de la liberté individuelle et collective. Temps libre est le temps qui construit la liberté, c'est le temps qui émancipe l'individu, qui crée des possibilités pour que la collectivité croisse, se développe humainement. (Dal-Rosso, 1996, p.414)

Le concept de temps libre n'est pas le même que celui de non travail. Le second est directement lié au temps de travail, puisque quand il est salarié, le sujet peut se permettre de jouir de ce type de loisir, qui implique dépenses financières, capital. Le concept de temps libre, lui, ne possède pas les mêmes obligations. Il est libéré du temps de travail, et implique

des activités « développées par le sens de loisir, par le pur sens esthétique, par le plaisir d'être, de faire, par la construction humaine, par la solidarité humaine, par la sauvegarde de l'écologie, par le plaisir ludique, et ainsi de suite » (Dal-Rosso, 1996).

Mais qu'est-ce que les personnes sont amenées à faire du temps libre, quelles chances offrent son développement ? Bien qu' « il ne le devrait pas », le temps libre est associé au temps de travail. Cet antagonisme dans lequel la relation se présente, lui imprime des traits essentiels. Le temps libre dépendra de la situation générale de la société, c'est là que se prolonge la non liberté, si méconnue par la majorité des personnes non libres (Adorno, 1995).

[...] le temps où l'on est libre du travail a pour fonction de restaurer la force de travail, précisément parce que c'est un simple appendice du travail... D'un côté il faut être concentré au travail, ne pas se distraire, ne pas commettre d'erreurs... D'un autre côté, le temps libre ne doit, probablement pour que l'on puisse mieux travailler après, en rien rappeler le travail... Sous le manteau pourtant sont introduites, en contrebande, des formes de comportement propres au travail, lequel ne donne pas de congé aux personnes... Tout mélange, d'ailleurs, tout manque de distinction nette, non équivoque, devient suspect à l'esprit dominant. Cette rigide division de la vie en deux moitiés élève à la chosification qui entretiens a subjugué quasiment tout le temps libre. (Adorno, 1995, p.64)

Adorno suggère ici quelque chose que nous pourrions démontrer empiriquement : le travailleur, quand il faut une pause pour fumer, oriente ses pensées vers sa maison, sa famille, comme une manière de récupérer pour affronter à nouveau les exigences du travail.

Pour que le travailleur ait une réduction dans le temps de travail, il faudrait que cela n'implique pas une chute du standard de vie de la population, parce qu'il s'agit là du combustible qui meut le capitalisme. Avant de penser la réduction de la journée de travail, une augmentation de la productivité serait nécessaire, puisqu'après la réduction, il est possible de promouvoir une intensification du travail. De ce point de vue, on comprend que la diminution du temps de travail est profondément liée aux relations entre les classes sociales, comme le déclare la théorie marxiste. Pour que la réduction du temps puisse privilégier la classe travailleuse, celle-ci a besoin d'une force politique pour co-agir avec la classe capitaliste. Augmenter la productivité et créer du bénéfice en même temps signifie moins travail et plus de production (Dal-Rosso, 1996). Dans cette ligne sociologique de raisonnement, on vérifie que :

L'augmentation de la productivité alliée à la diminution des employés permet les victoires des travailleurs pour moins d'heures de travail, ce qui implique que les réductions de la journée de travail au cours de l'histoire n'adviennent pas seulement des pressions des travailleurs, mais aussi de la situation relativement confortable dans laquelle se trouvent les employeurs vis-à-vis de la production. (Balestra, 2011, p.9)

Il ne serait donc pas suffisant que les travailleurs luttent seulement pour une pause ou une réduction de la journée de travail, parce que même s'ils obtenaient ce qu'ils veulent, ils continueraient à faire partie de cette société qui détermine la production de marchandises comme élément structurant, et qui impose toujours ses règles. Un nouveau projet d'organisation sociétariaire est nécessaire, qui dépasse la vision des travailleurs en tant que marchandises et qui soit issu de l'action des propres travailleurs, lesquels ne se constitueraient plus en tant qu'objets et se poseraient comme des sujets de transformation (Balestra, 2011).

Il convient de rappeler qu'actuellement, beaucoup d'entreprises, de syndicats et même les propres travailleurs s'intéressent à demander des espaces de loisir traduits en activité comme la gymnastique au travail, des salles de repos pour les intervalles pendant la journée. Néanmoins, de telles sollicitations doivent être bien évaluées. Bien qu'ils expriment les préoccupations des entreprises ou des propres travailleurs vis-à-vis de la santé et du bien-être, il ne faut pas déconsidérer le fait qu'elles doivent aussi être interprétées comme le pouvoir que les entreprises ont sur le temps d'action des travailleurs et sur l'augmentation de leur production (Mañas, 2005).

Dans cette thèse, nous nous intéressons à un aspect déterminant de l'intensité – les pauses dans la journée. Historiquement, la lutte sociale autour de l'usage « normal » de la force de travail s'est délocalisée vers la sphère interne, dans laquelle l'usage appartient à l'acheteur, auquel le travailleur est juridiquement subordonné. De temps en temps, quand l'intensification du travail dépasse les limites de la résistance psychophysiologique, l'Etat commence à intervenir, comme dans le cas des TMS (voir NR-17).

Entre les années 2000 et 2005, des actions collectives ont été réalisées, visant de meilleures conditions de travail déchainées par des sollicitations d'intervention au Ministère du Travail et de l'Emploi (MTE). Les sollicitations ont été faites par les syndicats des travailleurs porteurs de TMS. En plus d'actions de fiscalisation sur les entreprises de télémarketing dans le sens de la régulation des conditions de travail dans ce secteur, la Commission Nationale d'Ergonomie (CNE) du MTE a organisé des événements réunissant

des professionnels d'institutions de recherche, des représentations patronales et de travailleurs, pour discuter en profondeur sur le sujet. Il y a eu, sur la même période, la mise à disposition d'auditeurs fiscaux du travail pour la fiscalisation des problèmes relevés dans tout le pays. Ces actions ont résulté en la constitution d'un groupe de travail interinstitutionnel qui a publié des recommandations techniques pour le Département de Sécurité et de Santé au Travail. A partir de là on assista à une certaine résistance de la part du milieu entrepreneuriale comme de la part du mouvement syndical, due à diverses « inconsistances » pour la résolution des problèmes d'un côté comme de l'autre. Cette lutte a pu être promulguée et formalisée en droits (comme la pause-déjeuner, les pauses pour la régulation de la fatigue dans les cas de TMS), avec la promulgation d'une Norme Régulatrice pour le télémarketing – Annexe à la Norme Régulatrice 17, « Ergonomie ». (Peres *et al.*, 2006) – ce qui même selon la vision du MTE ne résout pas tout le problème :

[...] il est encore nécessaire de passer de la pause en tant que droit acquis, de la pause formellement prévue et concédée par la loi, à la pause effectivement réalisée. Nous verrons que l'usufruit de la pause a des dimensions particulières qui ne sont pas garanties, même quand le travailleur interrompt son travail, parce que « la tête » peut rester attentive à ce qui se passe : en termes subjectifs, l'interruption du temps occupé ne libère pas le travailleur de ses « pré-occupations ». (Peres *et al.*, 2006, p. 38)

Donc il est indispensable, en plus de tenter de créer des pauses pour un travail moins pénible, de comprendre la réalité historique dans laquelle vivent les travailleurs et leurs contradictions, pour tenter de les dépasser. La contradiction apparaît de tous les côtés, entre travailleurs et entreprises, entre les propres travailleurs, entre travailleurs et clients/usagers, ou même une contradiction interne dans la manière de penser et d'agir.

Mais certaines questions demeurent : pourquoi, même quand la pause est collectivement vue comme un droit, le travailleur n'en jouit-il pas de fait, subjectivement ? Pourquoi n'est-elle pas considérée légitime par le sujet individuel et collectif ? Voilà les questions auxquelles nous ne pourrions répondre qu'après l'implantation des pauses, avec les commentaires de terrain et des confrontations entre les réceptionnistes.

#### 4.4.3. La pause en tant que régulation psychique : l'appropriation de la pause par les travailleurs en tant qu'instrument de travail

Nous avons vu au cours de la recherche (et nous le décrivons dans le chapitre 5) et chez certains auteurs (Cru; Dejours, 1987; Schön, 2000; Zarifian, 2001) que dans certains cas, le travailleur utilise la pause en faveur de l'activité, c'est-à-dire pour parvenir à atteindre les objectifs tracés. Dans ce cas, les pauses faites dans une activité sont remplies par une autre activité qui, au-delà des résultats, vise aussi à remettre le travailleur dans les conditions de reprendre l'activité antérieure, plus complexe ou plus délicate. Ceci veut dire que le travailleur doit mobiliser ses capacités, pour parvenir à créer des ressources et faire des choix pour surmonter les exigences du milieu. La manière de faire des choix, selon les auteurs (cités ci-dessus), sera inévitablement une manière personnelle, une tentative de remettre le milieu au centre de sa propre histoire, de ses normes et ses valeurs.

Le travailleur, dans le cas de l'accueil, et souvent pendant ses moments de pause, cherche donc à mieux connaître le software avec lequel il travaille, pour être plus efficace pour les prochaines demandes, ou vérifier un doute avec les collègues ou le superviseur sur des sujets qu'il ne domine pas encore, ou encore il cherche les collègues pour savoir comment ils traitent tel ou tel sujet, quand ils sont face aux clients, et ceci même s'il a profité de sa pause pour se reposer avant de pouvoir reprendre le travail.

En faisant cet *usage de soi* (Schwartz, 2000), les travailleurs développent des savoirs, et c'est dans ce sens qu'ils renvoient aux recherches réalisées par Cru et Dejours (1987) sur les *savoirs de prudence*. Pour les auteurs, les travailleurs développent des stratégies et des procédures qui, réalisées durant l'activité et articulées avec l'expérience qu'ils possèdent, permettent qu'à chaque étape soient prises des précautions qui diminuent les risques au travail et augmentent la qualité de ce dernier. De ce point de vue, nous pouvons penser à une pause articulée par travailleur selon sa nécessité et son expérience dans l'activité. Cru e Dejours présentent dans leurs études une hypothèse complètement contraire à celles usuelles sur la prévention, selon laquelle les travailleurs possèdent une connaissance implicite et profonde des dangers de leur activité, et que d'une certaine manière ils se défendent de façon spontanée et non perceptible à l'organisation du travail, contre la peur du danger, des propres risques. Ainsi ils se défendent concrètement, avec l'aide de procédures spécifiques et efficaces, dans le faire de l'activité. Le collectif des réceptionnistes préfère renoncer aux modes prescrits par des personnes qui ne connaissent pas à fond le travail, et se base sur des connaissances

conçues à partir de savoirs acquis à travers la profession et ses traditions (Cru; Dejours, 1987). Ces procédures spontanées de lutte contre les accidents et, de manière générale, contre l'effort inutile, la fatigue, sont en partie inconscientes, acquises dans un « savoir-faire » collectif, l'art du métier, les traditions, les habitudes. Ici s'installe un savoir acquis qui peut contribuer aux moments de pause. Ces travailleurs, en plus de savoir quand les utiliser, peuvent aussi, face au contexte, créer des manières de les utiliser en faveur de l'activité qu'ils font.

Les dirigeants cherchent à éliminer les « temps morts du travail », en causant de graves conséquences sur la santé des travailleurs, en supprimant leurs régularisations, empêchant que chacun puisse imposer son propre rythme (Cru, 1983). Chaque travailleur agit de manière distincte, les modes et les autorégulations sont variés et personnalisés (Cru, 1983, p. 95). Il en est de même avec les manières de gérer les pauses au travail. Chaque réceptionniste crée sa propre stratégie pour parvenir à s'éloigner pour après revenir au travail.

Pour chaque métier il existe une relation dans/du travail qui est spécifique, une anticipation dans les manières de réaliser le travail, une relation avec les instruments, avec les clients, avec les autres professions, principalement celles qui sont liées à la sienne (Cru, 1983). Les procédures, les stratégies, « les savoirs de prudence » sont partie intégrante du savoir du travailleur et lui sont indissociables. Une partie est consciente, l'autre, acquise dans l'art de la profession, dans les traditions, dans les coutumes et les habitudes, est inconsciente (Cru; Dejours, 1987).

L'impossibilité à déterminer a priori ce que l'on peut faire pendant une activité de travail nous semble, de fait, une caractéristique inhérente à tout type de tâche. Ce que requiert que les travailleurs fassent appel en même temps à leurs expériences vécues et à la créativité face au nouveau (Schwartz, 1998). Ce sont des savoirs dédaignés et non reconnus par l'entreprise ou par les gestionnaires.

Cette discussion sur la pause et ses difficultés de réalisation est marquée de manière permanente par les normes précédentes. Les réceptionnistes prennent en considération tous les éléments de l'activité, qui apportent avec eux une historicité qui ne peut être ignorée (Schwartz, 1998). Les réceptionnistes se basent sur les variabilités de l'activité, sur la situation vécue, sur les normes précédentes (procédures) et sur du matériel, des objets techniques, des entités collectives (chaque travailleur et sa propre expérience), dont la rencontre est constituée de situations jamais égales entre elles, produisant et reproduisant une

histoire (Schwartz, 1998). Il nous faut encore ajouter que le collectif implique également l'autre et son expérience. C'est dans l'acte de travail, en fonction des micro-choix faits sur la base des savoirs et des valeurs construits à partir de soi-même et de l'autre que chaque réceptionniste est capable de réaliser ou pas la pause.

Dans la réalisation ou non de la pause, c'est ce savoir et l'expérience qui les a conduits jusqu'ici. Mais certains conflits entre les réceptionnistes surgissent pendant le processus, et c'est à ce moment que la discussion entre eux devient importante. C'est là que nous ajoutons qu'il pourra naître un développement aussi bien de l'activité que des travailleurs.

Historiquement, l'expérience de travail n'est pas seulement un acte technique de respect des normes précédentes, mais c'est également l'usage de l'expérience, de la subjectivité, à travers les actions qui organisent et donnent un caractère individuel et collectif aux activités (Schwartz, 1998).

L'historicité est une dimension inévitable des situations de travail. C'est pour cela que le travail est toujours l'exécution de protocoles, mais aussi la rencontre d'hommes porteurs d'expérience, de savoir, de compétence et de circonstances de travail marquées par la variabilité dans ses multiples dimensions, en tant que produit engendré historiquement. (Cunha, 2007, p.12)

Ce caractère industriel de l'être humain en activité inclut les savoirs scientifiques et techniques, les formes organisationnelles, les instructions de l'action (prescription), les règles compatibles et gestionnaires, et en même temps expérimente, dans la singularité historique et concrète de l'activité, le savoir-faire accumulé et non rigoureusement formalisé de l'expérience individuelle et collective (Schwartz, 1998).

Comme on peut le voir, le travail n'est jamais le même, ce n'est pas seulement une répétition. C'est toujours une reconfiguration, une renormalisation des prescriptions, des règles, des procédures dans l'activité. Dans les situations de travail, peut importe les circonstances, il faut toujours négocier une efficacité pour les opérations (Schwartz, 1998).

Les situations sont toujours singulières, marquées par des variabilités, même quand les gestionnaires créent des protocoles visant à garantir une certaine standardisation. Cette-ci peut être une des difficultés dans l'implantation de pauses prescrites, même avec le désir explicite des travailleurs. Ils devront anticiper plus que prévu dans les protocoles qui régleront les sorties pour la pause, en prenant comme points de référence le propre savoir sur l'activité,

l'expérience qu'ils possèdent, et principalement en prenant en considération les règles de conduite du collectif de travail qui entoureront chaque situation vécue.

C'est également dans ce sens que le dispositif d'auto-confrontation a été utilisé, pour contribuer à l'émergence et le développement de l'expérience, aussi bien personnelle que collective. L'important est de fournir une activité qui ait pour objectif la propre activité de travail. Dans cette rencontre, de nouveaux savoirs ont été développés par les travailleurs. Il s'agit de savoir souvent méconnus par le collectif. Expliquer et incorporer ces savoirs des réceptionnistes dans des actions plus vastes qui concernent l'accueil des clients dans l'entreprise est une manière de rendre l'accueil plus efficace et, en même temps, de donner de la force pour que ce collectif se constitue et se renforce.

L'importance des pauses inhérentes à l'activité n'a pas échappé à de nombreux auteurs, comme moment de réflexion dans l'action, où l' **« arrêter pour penser »** est une condition pour résoudre un problème plus ou moins inusité.

Ainsi, Schön (2000), dans le *Professionnel Réflexif*, souligne l'importance pour le travailleur de développer ce qu'il appelle « talent artistique », où nous pouvons lire la perspicacité, l'intuition, la créativité et la spontanéité. Il faut, en plus d'accumuler les connaissances, les dominer justement avec les contenus et les théories. Et savoir les appliquer dans la pratique, le rendre utile dans les résolutions de problèmes et de conflits. Dans ces conditions, certaines résolutions face au conflit peuvent ou non les renvoyer à la pause.

De ce point de vue, il présente une nouvelle épistémologie de la pratique et base ses fondements sur les concepts de connaissance dans l'action et la réflexion dans l'action. La connaissance dans l'action est liée au savoir-faire, elle est spontanée, implicite et surgit dans l'action, c'est-à-dire la connaissance tacite. Ainsi, la réflexion se révèle à partir de situations inattendues, générées par l'action, et la connaissance dans l'action n'est pas toujours suffisante. Schön (2000) présente trois types de réflexions distinctes : a) réflexion sur l'action : cela consiste à penser de manière rétrospective sur ce que nous avons fait, dans le but de découvrir comment notre acte de connaître-dans-l'action peut avoir collaboré à un résultat inattendu ; b) réflexion dans l'action : cela consiste à réfléchir au milieu de l'action, sans l'interrompre. La pensée conduit à une nouvelle manière de percevoir ce que nous sommes en train de faire, contribuant à ce qu'il soit possible d'interférer dans la situation en développement ; c) réflexion sur la réflexion dans l'action : elle se base sur l'acte de penser

sur la réflexion-dans-l'action passée, consolidant la compréhension d'une situation déterminée et permettant l'adoption d'une nouvelle stratégie.

Ainsi, le travailleur peut réfléchir sur les actions dans le but de découvrir ce qui aide ou ce qui gêne son travail. L'auteur explique encore que le développement de cette méthodologie permet de nous approcher des conditions de fonctionnement du collectif. Ceci parce que quand les travailleurs expliquent ce qu'il se passe dans le quotidien du travail, ils prennent en considération la manière dont ils s'organisent, à partir d'eux-mêmes, des collègues, des gérants, du local, du temps. Les arguments pour faire le travail d'une manière ou d'une autre passent par des voies différentes. Dans ce cas, nous pouvons comprendre que l'élaboration résulte d'un processus d'internalisation de l'interaction avec l'autre, avec lui-même et avec le milieu. Ainsi, on prend en considération ce qui s'est déjà passé et le discours est assumé et renormalisé par l'agir, évitant des erreurs qui ont déjà été faites et qui peuvent apporter des conflits. Les travailleurs orientent l'action par la mémoire collective, par les histoires communes qu'ils ont déjà vécues. Le collectif est la base de tout le processus de changement.

Une autre question à discuter sur la méthodologie concerne la réflexion. Toute réflexion requiert une pause. Donc ici la pause peut être vue, d'une certaine manière, comme un développement de la pensée. Les personnes pensent au travail, à comment ils le réalisent et ce qu'ils pourraient faire pour l'améliorer. Mais il faut de l' « espace et espace » pour cela. Il s'agit là d'une question qui apparaît dans la discussion des réceptionnistes. Comment réaliser des pauses si l'espace physique et l'espace qui existe pendant l'activité, c'est-à-dire le nombre de clients dans l'agence, ne le permet pas. Le fait d'avoir beaucoup de clients dans l'agence finit par influencer ces deux questions, celle de l'espace physique et celle de l'espace de l'activité. Nous verrons cette question dans le chapitre suivant, dans le travail de terrain réalisé.

Zarifian (2001) est un autre auteur qui traite des problèmes inusités dans l'action. A ce sujet il assume la position selon laquelle la compétence professionnelle est aujourd'hui plus liée à ce qu'il appelle les « événements », à la variété des situations rencontrées, qu'au temps pendant lequel on est à son poste de travail. Les événements sont les aléas surprenants. Il met l'accent sur la capacité (compétence) du travailleur à s'approprier chaque situation et sa singularité (Zarifian, 2001). L'événement concerne ce qui arrive de manière partiellement imprévue, indiquant une rupture avec le flux quotidien dans le travail. « La compétence professionnel ne peut plus être cloîtrée dans des définitions préalables de tâches à exécuter »

(Zarifian, 2001, p. 42). En conséquence des événements, les travailleurs accumulent des connaissances qui augmentent leurs compétences.

[...] le degré d'expérience des salariés ne dépend plus, primordialement, de la durée de permanence au poste de travail, mais de la variété des événements affrontés et de la qualité de l'organisation qui permet de les examiner à fond. (Zarifian, 2001, p. 43)

Ainsi, plus la variété des événements affrontés est grande, plus la possibilité d'apprendre et de développer des connaissances et une expérience de l'activité est grande. Et ceci quand elle est suffisamment soutenue, par une période de formation comme au cours de l'exercice professionnelle, où les travailleurs peuvent compter sur des dispositifs et des approches qui les font réfléchir et développer le dialogue critique. Des actions simultanées entre les professionnels et les chercheurs peuvent renforcer, développer et élargir l'action des deux. Pour cela, l'organisation du travail doit permettre et promouvoir l'exercice réflexif sur les situations de travail, il est donc nécessaire de faire des pauses pour réfléchir sur ce qui arrive ou qui est arrivé. L'événement se définit précisément parce qu'il institue une rupture avec le flux normal du temps, qui ne peut être compris que comme une activité qui se développe aussi à un autre temps, qui s'éloigne temporairement du feu de l'action et de la situation, et les prend comme objet de réflexion.

Cette idée va à contre-courant de la représentation que l'on a entre temps d'action dans une activité et expérience. Ainsi, pour qu'il devienne de fait un « travailleur compétent », selon l'auteur, le temps d'expérience serait certes fondamental, mais aussi savoir faire face aux imprévus et avoir la capacité de créer des alternatives face aux variables qui sont toujours présentes.

La construction d'un travail requiert que des « qualités » (Zarifian, 2001) déterminées soient développées, et que ces dernières composent leur compétence pour le travail. Les travailleurs doivent donc avoir la capacité d'utiliser les connaissances acquises par les événements et les transformer en informations utiles pour « l'entreprise », par exemple en formalisant cette connaissance pour que l'aléa d'un certain événement incorpore des procédures, faisant que ces situations, au cas où elles réapparaissent, ne soit plus un aléa (Zarifian, 2001). Comme nous l'avons déjà cité plus haut, pour une discussion sur de tels événements, il n'y a rien de plus juste que les moments de pause.

Néanmoins, même si les situations sont formalisées, l'apprentissage et le savoir-faire viennent à partir de l'affrontement dans des situations réelles, c'est-à-dire que le travailleur

doit vivre les situations pour qu'il soit capable de les dominer. Dans ce cas, il n'est pas possible d'acquérir l'apprentissage total seulement par le biais de formalisations et des formations postérieures. Pour les solutions aux aléas, il n'y a pas de règles. Les décisions à prendre échappent aux standards prescrits.

Il est important de relever ici que les événements acquis par les aléas sont valides et influencent les propres travailleurs et le collectif dans les transformations qui doivent être faites au cours du faire de l'activité. Ce sont eux qui permettent la création de styles et peuvent contribuer au renforcement du genre.

Il est également important de souligner que détenir un certain contrôle de l'espace est crucial pour réinterpréter les normes sur les objets et le temps (Clot; Rochex ; Schwartz, 1990). L'espace d'accueil représente donc un point de départ pour que les réceptionnistes développent leurs habilités dans la pratique de la « re-normalisation ». Dans le travail d'analyse des mécanismes d'implication dans l'opération de processus automatisés Clot; Rochex ; Schwartz, (1990), l'auteur conclut que les reformulations que les travailleurs impriment aux normes n'ont pas la teneur de la transgression. Ce qu'ils font en réalité, c'est de les renormaliser, en les contextualisant et en les rendant adéquats, non seulement avec l'objectif productif, mais aussi vis-à-vis les imprévus et à leurs limites, leurs nécessités et leurs angoisses possibles.

Le « re-normalisation » est un critère de la flexibilité que l'homme présente seulement dans le fonctionnement du corps, de l'esprit et des valeurs du travailleur, mais aussi dans le cadre de la production et de la gestion dans le travail. Seul l'homme possède l'habilité de gérer, « *pari passu* », les problèmes, les variations causées par des facteurs imprévisibles (Daniellou; Duraffourg; Guérin, 1982).

Mais face au fossé entre le travail prescrit et le travail réel, les travailleurs prennent des décisions qui souvent ne sont pas conscientes, de telle manière que souvent, les mécanismes de production de l'activité ne sont pas directement observables. Dont le réel de l'activité, qui va au-delà du visiblement observable, échappe aux yeux des propres travailleurs et des chercheurs (Clot, 2006a, p. 119).

Il est donc nécessaire, pour contribuer au développement du sujet en situation de travail, de délimiter une série de travail (auto-confrontation simple et croisée), pour faciliter la focalisation de l'expérimentation sur les détails non visibles, en s'intéressant plus à la question du *comment* qu'à celle du *pourquoi* de cette activité. L'intention est que les

travailleurs parlent de leur travail, et non pas qu'ils reproduisent un comportement idéal, mais d'accord avec le prescrit, qui à peu à voir avec le travail réel. L'utilisation de cette technique a permis aux réceptionnistes de percevoir qu'il existe un fossé entre le modèle prescrit par l'entreprise et le modèle pratique, réel, de la réalisation de leur travail, et que cela ne peut être résolu que par l'intervention d'eux-mêmes, par leurs idées, leurs savoirs.

C'est ici que nous situons le point central de notre thèse : comment la pause est appropriée subjectivement par les travailleurs et se transforme en un instrument du développement de leur propre activité.

Toute activité se déroule selon des modulations d'intensité qui impliquent des pauses plus ou moins prononcées, durant lesquelles non seulement se limite l'effort de l'action, mais aussi change l'objet ou le focus de la propre activité.

La pause en tant qu'instrument de travail ne consiste pas seulement à interrompre le flux de l'activité, bien qu'elle soit une condition préalable, mais aussi à développer l'activité en mobilisant d'autres ressources.

On peut vérifier la pertinence de ces affirmations en reprenant certains résultats des auto-confrontations simples et croisées sur la pause, et aussi des réunions de validation et de remise des résultats au collectif de travailleurs (chapitre suivant). Nous avons vu dans le déroulement de l'auto-confrontation un développement, à partir des questions de la pause, aussi bien pour penser le travail que pour s'en libérer momentanément, pour avoir ensuite les conditions de le continuer.

Si, dans la perspective sociologique, les travailleurs luttent pour la pause pour, entre autres choses, pouvoir fumer, nous avons vu que l'acte de fumer devient une condition pour faire la pause et en profiter en des termes subjectifs.

Si le conducteur de métro/train, contre la monotonie du travail de conduite automatique, lutte pour se maintenir subjectivement en activité en usant de magazines de mots croisés de différents niveaux de difficulté, des plus faciles quand il est alerte au plus difficiles quand le sommeil arrive, tout cela pour se maintenir dans l'activité et réaliser un travail bien fait<sup>15</sup>, étant donné qu'il doit réagir sans perdre de temps pour « réfléchir » face aux événements (Clot, 2006a, p.167), faire la pause, s'éloigner du travail, penser à la famille, est la condition

---

<sup>15</sup> Colloque prononcée par Yves Clot à l'UFMG en 2007.

pour revenir à l'activité pour réaliser un accueil bien fait et continuer, tout en sachant que d'autres difficultés viendront.

Dans l'accueil par exemple, les travailleurs développent la « capacité à éviter une gêne pour soi et pour l'autre », un savoir qui doit être construit pendant la relation, pour que les nombreuses interactions se fassent de manière à garder un équilibre. Ce « savoir-faire » est un aspect important pour le maintien de l'accueil, de la communication et de l'écoute entre eux. Et il garde encore des aspects liés à la patience, la capacité à maintenir un contrôle émotionnel équilibré, sans perdre son calme, au fil du temps. Voilà ce que l'entreprise et le collective attendent. Beaucoup de réceptionnistes, au fil des ans, ont cherché à atteindre ce savoir.

Le processus d'auto-confrontation réalisé, ayant pour focus la pause, a impliqué « simultanément en une activité de conservation et de transmission et en une activité d'invention et de rénovation » (Clot, 2006a, p. 80). Par le biais de ce travail, chaque réceptionniste s'est vu lui-même et l'autre en activité. La fonction de la discussion sur la pause se trouve aussi dans la possibilité qu'elle confère aux travailleurs de s'insérer dans un collectif et de pouvoir réaliser plus qu'ils ne réaliseraient seuls.

La pause dans l'activité peut aussi servir comme une manière de ne pas vivre les tensions de façon continue, en canalisant les perturbations en mouvements tournés vers la résolution de la situation ou même jusqu'à en fuir à ce moment. Mais comme l'activité personnelle du travailleur ne peut pas être annihilée, elle doit être délocalisée, car bien qu'empêchée, l'activité ne peut être abolie. Ici nous arrivons à un point où l'on peut dire que la fatigue mentale peut déclencher de nouveaux conflits, puisqu'elle porte dans ses racines l'amputation de l'activité possible (Clot, 2006a, p. 14).

La pause peut être une activité qui organisera les demandes provenant du travail réel et des exigences sociales des professionnels, car si nous y voyons un moment de penser l'activité, de la discuter, les sentiments de décompensations psychiques et de ressentiments peuvent devenir des sentiments de lutte pour la recherche de ce qui peut être institué, dans la discussion d'innombrables conflits qui peuvent ne plus être des obstacles et générer des idées plus actuelles, et se délocaliser avec la transformation du travail, « bien qu'ils ne se dissipent pas » (Clot, 2006a, p. 17).

Le ressentiment vécu dans les situations de travail, dans notre recherche, n'apparaît pas parce que le travail exige trop des sujets, mais parce qu'il ne leur restitue pas suffisamment. Le travail devient pesant, ou perd même son sens pour le travailleur, quand la manière dont il

est organisé n'offre pas de possibilités de valoriser, dans les tâches, toutes les attentes que chacun porte en soi (Clot, 2006a, p. 72).

Avec la clinique de l'activité, par le biais de la pause, nous procurons un moment de valorisation du faire, d'explicitation de l'activité contrariée, des valeurs des sujets construits dans l'expérience. En même temps nous entamons un processus qui peut augmenter la capacité du pouvoir d'agir des sujets et du collectif, en les écartant de situations subies quand ils se voient capables d'un développement possible. La subjectivité est alors configurée dans un processus de mouvement continu, et l'activité est indispensable à ce processus. Néanmoins, quand l'activité de l'être humain est contrariée, empêchée, quand il est inséré dans un système de travail qui peut limiter ou supprimer ses capacités, on peut observer un processus de subjectivation lié à l'affectation. La clinique de l'activité, par le biais de l'auto-confrontation croisée, ayant pour focus le découpage de l'objet pause, a été choisie comme une proposition théorique et pratique pour aider les réceptionnistes à entamer les discussions nécessaires au développement et transformation du travail.

Dans le prochain chapitre, la discussion sera le savoir-faire, les événements et la construction collective de changements qui peuvent conduire à des manières d'accueil. Tous les mouvements vus par le biais de la pause.

## 5. CHAPITRE 5 : La pause en tant que moyen de développement dans la résolution de conflits et la rénovation du genre

### 5.1. La voie méthodologique pour les analyses

Avant de discuter avec les réceptionnistes, la première attitude a été de nous réunir à nouveau avec les gérants des agences pour expliquer le travail que l'on prétendait faire dans le collectif, ses objectifs et ses dimensions, pour tenter ainsi d'éviter une nouvelle fois que des recherches soient réalisées sans aucun engagement de la part des gérants.

Nous savons que l'intention de la méthode est de renforcer le collectif, et une telle procédure peut faire que ces travailleurs commencent à assumer des postures auparavant jamais prises. Nous savons aussi que dans l'accueil surgissent des situations où il est nécessaire de transgresser des règles et des normes, instituant une rationalité opérative propre pour que les tâches soient effectuées. Nous savons encore que ces moments ont tendance à être vécus individuellement, mais dans la mesure où la proposition de travailler le collectif est implantée, il surgira aussi un nouveau type de relation sociale. Pour cela, dans la discussion avec les gérants, nous avons essayé de montrer clairement vers quoi nous nous dirigeons, et quelle était l'intention du travail, pour qu'ils puissent comprendre que le renforcement du collectif pourra éveiller chez les travailleurs des réflexions des processus vécus et de nouvelles revendications dans les manières de faire.

Les gérants ont été d'accord avec le travail à faire, et se sont proposés pour contribuer dans la mesure de leur possible. La première réunion avec les réceptionnistes s'est donc faite avec la collaboration du gérant. Il a dit aux travailleurs qu'il allait s'impliquer dans le processus et que, dans la mesure du possible, il allait les aider dans ce qu'ils demandent.

Après cette première réunion, nous avons repris le travail de terrain. Nous avons cherché à provoquer la réflexion sur l'activité, en mettant en exergue les événements des situations décrites, permettant aux réceptionnistes de parler de leurs accueils, aussi bien ceux qui ont été vus que d'autres qui leur sont venus à l'esprit pendant le visionnage. Ainsi, nous

avons pu percevoir que les entretiens en auto-confrontation réveillent également un processus de connaissance et d'évaluation du savoir-faire, comme dans l'exemple à suivre.

Dans une des auto-confrontations que nous avons faites, deux travailleurs parlent de leur propre manière de travailler, qui était différente l'une de l'autre. L'un d'eux, pour restreindre le dialogue aux aspects professionnels, obtenir et travailler les informations recueillies, essaie de s'en tenir aux données qui l'amènent à des diagnostics plus précis de la situation. Il ne pose des questions et ne laisse parler que sur ce qu'il est venu traiter. Il se dirige vers directement vers le client pour savoir ce qu'il demande, ou pour l'aider à la résoudre. Dans les accueils qu'il réalise, nous vérifions qu'il conduit la discussion en essayant de convaincre le client, toujours avec peu de mots, et en s'appuyant sur les normes de l'entreprise. Il cherche à leur montrer que leurs problèmes particuliers peuvent enfreindre les règles de l'entreprise, et que ces dernières prévalent sur toute circonstance particulière.

Pour illustrer cela, nous rapportons ici un entretien qu'il a réalisé. Dans ce cas, le client se refuse à suivre une norme prescrite par l'entreprise qui spécifie que toute suspension d'un service que le client demande signifie la coupure de l'arrivée du produit à son domicile. Il doit retirer les appareils installés qui permettent que le produit arrive à son domicile, afin justement de couper l'arrivée du produit. Le réceptionniste en question tente de le convaincre de faire ce que l'entreprise prévoit : retirer les appareils chez elle, pour que l'entreprise puisse réaliser le service qu'elle-même a demandé. L'entretien a duré 6 minutes. Il y a un passage de l'entretien qui montre combien le réceptionniste est incisif et cherche à s'appuyer sur les normes de l'entreprise et, en peu de mots, tente de le convaincre que c'est lui qui sait ce qu'il faut faire :

Cl : je ne crois pas non plus que ce soit juste... c'est juste pour une coupure, et ça fait plus d'un an... R2 : ce que je peux faire c'est renouveler la demande... mais s'ils viennent, ils doivent pouvoir entrer... Cl : vous savez... ils peuvent entrer, j'ai tout coupé parce que je n'utilise rien... mais je ne veux pas de coupure dans mon immeuble... R2 : ils ne vont pas couper... ils vont réparer, il (un employé du secteur opérationnel de l'entreprise) va vérifier que cette partie n'a pas d'appareils... Cl. : pas d'appareils ? Il ne faut pas qu'il y en ait ? R2 : non... s'il y en a, l'appareil est considéré comme connecté... il faut l'enlever... Cl. : même si on ne l'utilise pas ? R2 : vous devez retirer les appareils et mettre des tampons à la place, pour isoler votre immeuble... Cl. : ça va m'embêter, ça va m'embêter... R2 : ça ne va rien changer ... vous retirez juste les appareils... vous isolez avec des tampons... Cl. : pour moi c'est difficile de faire ça... j'essaie de vendre

l'immeuble depuis un an... si je fais ça, on va dire qu'il y a un dégât, d'une certaine manière... R2 : il faut enlever les robinets et mettre des tampons à la place...

A partir de là, il ne la laisse plus argumenter. Il lui dit que ce sont les normes de l'entreprise et qu'il faut faire comme ça, « et que si vous ne le faites pas l'entreprise ne fait pas le service... c'est la norme, c'est tout ». Il ouvre un nouvel ordre de service pour qu'il soit bien clair que si elle ne retire pas les appareils, son cas ne sera pas résolu.

Le collègue, quant à lui, extrapole le contexte et tente d'entretenir les clients de sujets qui ne concernent pas seulement la demande, mais leur vie personnelle. Dans l'auto-confrontation croisée, il dit qu'il agit ainsi pour les calmer et atteindre plus tranquillement les objectifs de la tâche. Cet entretien peut illustrer sa façon d'agir face aux clients, et se résume de la manière suivante : la cliente arrive à l'agence déjà très énervée, et se plaint du montant de sa facture. L'entretien a duré 45 minutes. Une petite partie de ce dialogue montre comment le réceptionniste tente de la calmer, et comment il conduit l'interaction non seulement autour des questions bureaucratiques de l'accueil, mais aussi vers les questions particulières de la vie de la cliente. Selon lui, il tente de la distraire pour qu'elle se calme et qu'elle comprenne mieux ce qu'il faut faire :

R1 : oui... parce que la facture va baisser considérablement... vous voyez ? Cl. : Je sais bien... alors quand c'est arrivé je suis allé voir Marco... mon propriétaire... je lui ai dit que j'allais faire un scandale à cause de ça... R1 : gaucha... n'est-ce pas ? Cl. : pardon ? Ré. 1 : gaucha... n'est-ce pas ? Cl. : Oui. R1 : les gauchos ont le sang chaud [il rit]... j'ai oublié votre nom... Cl. : Lucimar. R1 : Lucimar... j'ai une belle-sœur qui s'appelle Lucimeire... Cl. : Lucimeire... R1 : c'est un peu différent... ce n'est pas un nom très traditionnel... Cl. : au Nordeste c'est plutôt un nom d'homme... R1 : ha bon ? je ne savais pas... Cl. : je ne savais pas non plus... j'ai appris ça quand je suis allé vivre au Nordeste... j'ai habité là-bas... c'est là que j'ai su.

A partir de là l'entretien change de ton. La cliente ne parle plus agressivement, elle répond aux questions aussi bien particulières que celles concernant les services de l'entreprise. Elle termine l'entretien en souriant et prend congé cordialement.

Dans cette auto-confrontation croisée, R2 entame un processus de comparaison : « Il est plus flexible que moi... ça se voit... c'est clair dans les deux vidéos... il a plus de patience... il discute plus... il cherche plus ça et là... moi je vais directement au point... je veux résoudre le problème... si l'ENTREPRISE me laisse faire ça, ce n'est que ça... je ne discute pas

beaucoup... je ne cherche pas beaucoup à discuter avec le client... je préfère qu'il se lève et s'en aille, satisfait, problème résolu... je suis différent de lui sur ce point-là, de ne pas discuter... ne pas vouloir échanger avec le client, là. » Et le discours prend une autre direction, un style discursif tourné vers la réflexion : « Mais par rapport à l'accueil en soi... ce qu'il fait là... c'est justement ce que je ferais... »

En réponse à son collègue, R1 exprime son point de vue : « ... c'est comme cette conversation avec elle, qui a commencé tendu et j'ai senti que je pouvais trouver une solution... TENTER de trouver une solution pour elle... » ; « je pars toujours de ce principe, on a un engagement envers eux, mais ils doivent aussi avoir un engagement envers nous, tu vois ? » ; « mais cette personne doit avoir un engagement parce qu'elle doit avoir un engagement avec l'ENTREPRISE aussi, elle doit faire en sorte que l'ENTREPRISE l'accueille mieux. C'est pour ça que parfois je discute avec le client, parfois je prends un peu trop de temps ». A la fin de cette partie : « parfois je prends un peu trop de temps, mais je sèche tout de suite quand je vois que la personne ne laisse pas de brèche pour un dialogue, alors je fais comme tu dis, je prends la facture et hop, hop, c'est fini. Parce que la personne ne m'a pas donné l'opportunité. Mais je cherche à faire ça ». Il tente de concilier la pensée du collègue avec la sienne. Ce sont deux idées concurrentes, mais qui parfois peuvent cohabiter dans sa pensée. Il exprime en premier lieu la pensée du collègue et ensuite la sienne.

Cette « différence dans l'accueil » a été expliquée et développée par eux grâce à la méthode de recherche, en chemin vers des récits des difficultés du réel et des motifs qui les conduisent à agir de telle ou telle manière. Ainsi, R2 expose à R1 ses raisons pour accueillir : « Je ne supporte pas de voir quelqu'un assis... je l'ai déjà dit non ? [il parle à la chercheuse] » ; « ... mais c'est cette anxiété d'appeler le suivant... parce que parfois je regarde [la salle d'attente] et je vois que commence ces tsi.. tsi... tsi... l'un après l'autre, sans avoir vu la personne [lui] qui est en face ».

Les deux idées se croisent donc. Les dialogues internes, extériorisés, se suivent, et l'un intervient dans l'autre. Il ne peut plus se délier facilement de ce que l'autre a dit, de comment l'autre construit son accueil. Ce niveau de parole semble étendre les limites de la vision des réceptionnistes. R1 complète la pensée de R2 comme un discours recouvert par la mémoire d'autres discours, interrompt et complète la pensée de R2. Le discours s'appuie donc sur une tradition, sur des faits déjà réalisés. Le dialogue se développe suivant un même positionnement : « R1 : à râler, non ? R2 : à discuter et à râler contre nous... ça je ne supporte pas.... R1 : c'est horrible ».

R2 se positionne également de cette manière quand il dit que si c'est nécessaire, il peut étendre le dialogue : « J'ai dit que je ne discutais pas beaucoup... mais parfois ça m'arrive... tu discutes avec la personne et tu la désarmes... » ; « parfois la personne s'assoie et je plaisante même un peu ». Ce type de discours semble avoir une relation privilégiée avec la mémoire, il suscite des mots qui sont repris à partir de la mémoire d'autres accueils vécus, ou possibles. On peut se souvenir d'actions qui reformulent les différences.

La pensée se développe dans la discussion, dans la confrontation, et la controverse est donc la source de la pensée. Pour Vygotski, la pensée naît deux fois : une première fois quand on discute collectivement, puis elle renaît dans l'activité individuelle. C'est la double naissance de la pensée. (Clot, 2006c, p.105)

C'était la première fois que les travailleurs se voyaient face à face pour parler de l'accueil et de leurs différences dans la manière d'accueillir. Une tentative pour fournir au travailleur la possibilité de se décoller de soi et de se tourner vers l'autre, mais aussi vers l'objet, et ainsi de développer ses possibilités d'agir.

Dans ce premier moment, les réceptionnistes commencent à voir et à parler de l'activité de travail l'un de l'autre, qui prévoit des choix, requiert des réponses aux « préoccupations » issues des situations, aussi bien réelles que prescrites, en observant que chaque accueil est orienté par les expériences, par les compétences qui se renouvellent par une sollicitation permanente du milieu, du collectif ou de soi-même. Le regard se décolle de soi-même et reflète aussi le regard de l'autre.

Par le biais de la méthode d'auto-confrontation, les travailleurs se développent, ils s'approprient de l'objet par la médiation avec/de l'autre, grâce au conflit qui naît de la différence, dans la controverse. « Ainsi, la prise de conscience s'appuierait sur une transformation de l'expérience psychique » (Clot, 2010a, p. 148). Les réceptionnistes développent leurs interprétations du travail et le font également à partir du travail de l'autre. Cette rencontre est un objet de réflexion, de transformation, de développement de la pensée, et de son activité par soi-même et à partir de l'autre. Deux personnes d'un même métier disent des choses différentes à propos du travail. Ils réfléchissent sur ce qu'ils disent. Ils transforment ce qu'ils disent. Et le plus intéressant justement, c'est que c'est ce processus qui est une source d'interprétation du réel.

La tâche était de mettre le travailleur face à des situations dans lesquelles il peut parler du travail, avec la finalité de penser son travail, de réfléchir sur celui-ci.

La situation choisie pour l'auto-confrontation simple a été la différence dans l'accueil. Le propre style de chaque réceptionniste apportait des conflits durant le travail, c'est-à-dire que ceux qui accueillent plus entraînent en conflit avec ceux qui accueillent moins, ceux qui font la pause entraînent en conflit avec ceux qui ne la font pas.

Au cours de l'auto-confrontation simple, focalisée sur la différence dans la façon de faire, un des travailleurs nous a dit qu'il développe une manière particulière de faire des pauses pendant le travail. Ce passage nous retient l'attention parce qu'en même temps qu'on peut lui considérer un style propre, il concerne tout un genre, un collectif de travail qui a des difficultés pour parler et accepter les différences au cours de l'entretien. Cette manière d'agir sera discutée, car nous pensons qu'elle a un lien avec l'objectif de notre recherche. La discussion sur la pause peut devenir un instrument pour débattre les conflits existant qui apparaissent au cours de l'activité et faire émerger des situations qui favorisent le développement.

Nous avons commencé à penser à la fonction psychologique de cet acte, de cette manière de faire la pause. Comme nous le verrons plus loin, la pause transforme la situation, c'est-à-dire qu'il sort pour réussir à entrer à nouveau dans l'activité, avec ses forces psychiques plus ou moins renouvelées. Dans ce sens, la pause sera toujours un instrument de l'activité, qui la renforce. Pour cela, et parce qu'il s'agit là d'un des thèmes abordés par les travailleurs dans la discussion, il – le terme pause – a été choisi comme cible de l'auto-confrontation croisée.

Face au dialogue de l'auto-confrontation croisée, le professionnel aura l'opportunité de récupérer son style professionnel et de le discuter avec le collègue, puis avec le collectif.

La continuité de l'analyse créera des conditions pour que le travailleur trouve des moyens d'interpréter la situation/action et non plus seulement donner une explication à ce qui a été réalisé dans l'activité. Nous espérons, avec l'auto-confrontation croisée, que les pensées se tournent vers eux-mêmes, et qu'ils cherchent aussi dans la pensée de l'autre, dans cette relation mutuelle, la compréhension de la propre action. Ainsi, les activités se réorganiseront et se transformeront. C'est le mouvement d'expression de quelque chose de nouveau, le propre style de l'action, construit à partir du genre.

La méthode d'auto-confrontation cherche les controverses professionnelles dans les collectifs de travail. Elle se soucie de restaurer les ressources de l'action des propres collectifs. Le dispositif vise donc à assister les travailler, les aider dans un « cadre dialogique

permettant au travail de redevenir une occasion d'élargir son rayon d'action, une source de régénération de l'activité conjointe » (Clot, 2001b, p.7).

L'auto-confrontation croisée repose sur deux présupposés. Le premier comme méthode d'action, pour faire développer le pouvoir d'action des collectifs. Et le second comme méthode d'analyse des données de l'activité réelle et dialogique. La méthode nous permet d'avoir accès à l'activité réelle. Ces deux présupposés se croisent durant toute l'analyse de terrain.

La recherche s'enrichit de cela. Son objet se transforme en « transformer pour comprendre. Comprendre les relations entre le réel et le réalisé. Comprendre dans quelles conditions l'expérience vécue peut être ou devenir un moyen de vivre d'autres expériences » (Clot, 2001b).

## 5.2. La question de la pause : les auto-confrontations développent le métier

A partir du dialogue qui suit, nous pensons pouvoir discuter avec le collectif, par le biais de l'auto-confrontation croisée, d'une question qui aujourd'hui, comme nous l'avons déjà dit, est un motif de controverse dans le métier : les pauses. Certains disent qu'il est nécessaire d'en faire, d'autres, bien qu'ils la considèrent nécessaire, affirment qu'il est difficile de la mettre en pratique. Toutefois, au cours des observations et des auto-confrontations réalisées, il a été constaté que, dans leur grande majorité, les pauses sont réalisées à partir de stratégies individuelles (comme nous le verrons plus loin).

Au cours de l'auto-confrontation simple, la question de la pause est apparue de la manière suivante : le travailleur en entretien sort du local de travail pour fumer une cigarette et considère que c'est à ce moment qu'il s'éloigne un peu de l'activité réalisée. Il fait une pause en milieu de matinée et une autre en milieu d'après-midi. Il cherche toujours à les concilier avec les horaires où l'agence est la plus calme en termes de nombre de clients. Sortir pour fumer une cigarette suggère la nécessité que ce travailleur a de faire des pauses, du fait de problèmes qui apparaissent au cours de l'accueil. De nombreux processus d'accueil, qui commencent dans l'agence et se termine sur le terrain, dans la rue, dans l'exécution du service, ne sont parfois pas conclus, et ceci fait que les agences sont pleines de clients (Soares, 2005).

Nous avons donc cherché à stimuler l'analyse du geste « sortir pour fumer » par le collectif, par le biais des auto-confrontations simples et croisées. L'objectif est de provoquer chez le collectif une discussion sur la pause et non sur le geste en soi.

Se lever pour aller fumer, et par conséquent faire une pause, fait partie de l'activité. Sans ce geste, elle – l'activité – peut être ressentie comme une source de conflits internes entre le moi et l'autre/client, entre le moi et l'autre/collègue, et même avec les autres qui se dédoublent en moi et qui m'empêchent de faire la pause. Ceci parce que l'activité a parfois besoin d'un temps physique pour reposer le corps, et parfois aussi d'un temps psychologique, où les pensées peuvent se perdre et se retrouver dans l'activité, c'est-à-dire que très souvent ce temps nous fait développer des pensées qui contribuent au développement de l'activité, et d'autres qui nous en éloignent.

Il semble que le fait de sortir est la conséquence de la perception que quelque chose va mal ou n'est pas comme ça devrait être. Ce mouvement ne se passe pas seulement à l'intérieur du sujet. Il a été construit à partir des conflits de l'activité, justement comme ressource pour sa réalisation. C'est un mouvement de régularisation de l'activité. Même s'il ne s'agit pas d'un mouvement opérationnel de travail, il a été développé socialement pour répondre à un collectif de travailleurs et même à un collectif de travail (travailleurs et clients). Ce recours, celui de la pause, se construit en fonction du milieu, des acteurs, des conditions de travail et des conditions internes du travailleur, tous ces éléments étant présents dans le faire de l'activité.

La délibération, dans ce cas, est la suivante : l'accueil m'incomode et une manière considérée comme légalement et moralement acceptable par le collectif est de « sortir pour fumer ». Le travailleur ne parvient pas à se lever et à sortir simplement pour : « rester là, dehors, sans rien faire, parce que tout le monde me regarde, et quand ils me regardent, ils voient et pensent : il fume une cigarette » (Ré2). Ce sont 5 à 7 minutes durant lesquelles, selon lui : « je reste dehors et je me repose la tête, je pense à d'autres choses, je pense à ma famille, à ma maison, à plein de choses et ça me distrait de l'accueil »(Ré.2)

Sortir est une décision qu'il prend lui-même, à cause de la difficulté qu'il ressent dans l'accueil. Ce mouvement – « sortir pour fumer » - semble ne pas violer les règles du jeu social. Le réceptionniste n'est pas sorti du travail pour n'importe quel motif. Au contraire, il a trouvé une manière socialement acceptée pour le faire. Dans ce cas particulier, le réceptionniste, en s'appropriant les médiations sociales du collectif dans son activité de

travail, produit, individuellement, sa manière d'affronter les obstacles de l'activité. L'appropriation initiale est liée à sa participation à la collectivité où ce genre de signe est socialement accepté. L'acte de fumer produit ici un mouvement qui est dirigé soit vers l'objet de travail, soit vers les collègues ou la hiérarchie, soit au propre travailleur, soit encore aux propres clients.

Dans ce cas, le travailleur a commencé à fumer encore jeune, s'arrêtait et reprenait. Il ne se souvient plus des dates précises, mais il a dit qu'il était resté un long moment sans fumer et avait repris après être entré travailler dans l'agence d'accueil. Il ne souvient pas non plus depuis combien de temps il était à ce poste quand il a repris. Interrogé sur le pourquoi d'une cigarette et non pas un coca-cola, il répond qu'« il n'est pas possible d'échanger la cigarette par un jus ou un soda... parce que le bar le plus proche est loin et faire l'aller-retour prendrait presque 15 minutes, et la pause ne peut pas être aussi longue parce que l'agence est pleine... il n'y a pas moyen d'y aller » (Ré2).

Au contraire de développer l'activité collectivement, le professionnel finit par s'enfermer dans une alternative individuelle : fumer une cigarette, qui bien qu'elle résolve le problème momentanément, ne permet pas un développement qui pourrait atteindre le problème à son origine.

### 5.2.1. L'auto-confrontation simple

Notre première analyse de ce mouvement de « se lever pour fumer » part des lectures que nous avons faites de Vygotski (2004) et Leontiev (1984). Ce geste réalisé par un travailleur expérimenté a été développé à un moment spécifique de son activité, en effet il sort parfois, quand la difficulté dans l'accueil des clients dépasse le zèle, le soin de devoir être au travail.

C'est comme ici... la cigarette... je ne fume qu'à l'agence... c'est la seule manière de sortir un peu de l'accueil... je prends une cigarette et je sors... si ce n'est pas pour fumer... je n'arrive pas à sortir (Ré2).

Le mouvement entre activité, action et opération révèle le processus continu de développement du sujet (Leontiev, 1984). Selon l'auteur, il est continu, bien qu'il ne soit pas naturel, et c'est pour cela que notre réflexion suit le chemin suivant : pour que le réceptionniste parvienne à prendre conscience de son action, pour qu'il fasse la correspondance entre fumer et l'activité, nous devons promouvoir cette réflexion. La

difficulté à s'adapter à la tension provoque la volonté de sortir, qui est une réponse aux sensations négatives, de déplaisir aux situations de travail. Comme l'explique Vygotski :

Toute émotion est un appel à l'action ou au rejet de cette action. Aucun sentiment ne peut rester indifférent et infructueux dans le comportement. (Vygotski, 2004, p. 139)

Il est important de considérer ici que, au moment de la réalisation de cette auto-confrontation simple, la pause n'était pas le focus de notre entretien, ce qui explique que nous pensons qu'elle n'a pas été aussi bien exploitée qu'elle l'aurait dû. Le focus à l'époque, comme nous l'avons déjà dit, était la différence dans les manières d'accueillir le client. Malgré cela, l'auto-confrontation a produit un riche matériel d'étude et a été exploité après que les réceptionnistes et moi avons décidé de travailler la pause comme focus de notre étude. Ci-dessous la partie de l'auto-confrontation simple que nous avons faite :

1. R2 : c'est comme ici... la cigarette... je ne fume qu'à l'agence... c'est la seule façon de
2. sortir un peu de l'accueil... je prends une cigarette et je sors... si ce n'est pas pour fumer... je
3. n'arrive pas à sortir... je n'arrive pas à quitter l'accueil ... même si je n'aime pas ça... ni
4. rien... je n'arrive pas à quitter l'accueil quand il y a un client assis qui attend... parce que
5. dans ce cas, je me mets à sa place... parce que si j'y étais... je voudrais aussi être accueilli...
6. résoudre mon problème et partir... je pense comme lui sur ce point.
7. C. : hum hum.
8. R2 : alors je ne sors pas... quand j'ai un petit moment... quand il n'y a personne qui attend
9. d'être accueilli... c'est là que je sors pour fumer une cigarette... c'est quoi ? une cigarette
10. seulement... je fume vers 10h... 10h30... parce que c'est l'heure où il y a moins de monde...
11. où l'accueil ralentit un peu... si ça ne ralentit pas, je ne fume pas... je fume aussi quand je
12. vais déjeuner...
13. C. : hum hum.
14. R2 : au retour... c'est la même chose... que je reviens du déjeuner je fume une cigarette...
15. 15h30... plus ou moins... et après je fume au moment de partir et c'est fini la cigarette...
16. ça reste là-bas... je ne les emmène même pas à la maison.
17. C. : tu ne fumes pas à la maison ? seulement au travail ?
18. R2 : juste là... juste au travail.
19. C. : pour avoir cette pause ?
20. R2 : pour avoir cette pause... j'ai ce truc que personne ne comprend... j'ai discuté avec mon

21. médecin... il n'a pas compris... il ne l'a pas dit comme ça... mais il a dit : « mais, vous êtes  
22. bête, non ? » pas avec ces mots... mais qu'il l'ait dit... ça oui, il l'a dit... « pourquoi vous  
23. n'arrêtez pas de fumer ? même si c'est peu, comme vous le dites... qu'en pensez-vous ? ».  
24. j'ai dit : « je ne supporte pas »... il a dit : « à cause du travail ? »... j'ai répondu : « parce  
25. que fumer une cigarette... c'est la seule manière de faire un break »... il m'a demandé : « et  
26. quand c'est férié ? » « Je ne fume pas... quand je suis à la maison, je ne fume pas »... je peux  
27. être dans un bar... où l'on fume... je suis bientôt en vacances... et bien la dernière cigarette  
28. sera vendredi... à 16h30... et la prochaine... à mon retour à 8h du matin... je vais rester les  
29. 30 jours sans toucher une cigarette.

30. C. : hum hum.

31. R2 : c'est genre dès que j'arrive à l'agence pour travailler je vais déjà directement à la  
32. Cigarette... pour pouvoir sortir... je ne sais pas si c'est quelque chose dans ma tête qui me  
33. fait ça... qui m'oblige à y aller... parfois il est 10h... 10h et quelques... je regarde la  
34. montre... je sais carrément l'heure et je vais là fumer une cigarette.

35. C. : et que se passe-t-il alors ? ce « sortir »... tu quittes cette ambiance et tu sors...

36. R2 : c'est un moment pour décompresser, même pour ma propre tête... parce que j'arrive là  
37. dehors... je fume une cigarette... parfois je prends le téléphone et j'appelle la maison, je  
38. discute un peu avec ma femme... avec mon fils... [il parle de combien il aime son foyer]  
39. ... parce que j'aime ma maison... j'aime être à la maison... j'aime sortir du travail et rentrer  
40. à la maison... c'est genre dès que j'arrive à l'agence je commence déjà à sentir ma tête  
41. lourde... à me sentir tendu... plus nerveux... avant même de commencer le travail.

42. C. : tu y pense déjà [au travail] ?

43. R2 : j'y pense déjà... je pense carrément à ce que le client va me dire et ne pas me dire... tout  
44. ça me laisse tendu... c'est mon caractère... je suis trop anxieux... je mets la charrue avant les  
45. bœufs et il n'y a pas moyen de changer... j'ai déjà essayé plusieurs fois, sans succès... tout  
46. le monde me le dit.

Tableau 3 : Extrait de l'auto-confrontation simple (juin 2009)  
Source : Données de la recherche

Au moment de commencer l'analyse de cet extrait, nous soulignons que notre objectif principal était de contribuer à ce que le travailleur comprenne et dévoile ce qui n'est pas visible dans l'activité réelle, c'est-à-dire l'impossibilité de faire la pause. Entamer un parcours qui conduit le travailleur à comprendre et à développer, à partir des quelques interventions de la chercheuse, c'est-à-dire à partir de l'autre, sa propre compréhension autour de son activité,

avec le but de transformer les mouvements de sa conscience<sup>16</sup> et de les rapprocher du réel de son activité.

Ceci étant posé, nous commencerons l'analyse de l'extrait ci-dessus, en soulignant que le réceptionniste a clairement exprimé sa difficulté à réaliser la pause, mais qu'il a créé une stratégie pour la faire. Dans d'autres parties de l'entretien, et même dans la discussion avec le collectif, il dit d'un collègue qui fait une pause normalement, c'est-à-dire sans faire appel à ce type de recours qu'il adopte, « je ne sais pas comment il fait ».

La manière dont chaque réceptionniste fait face à la file d'attente dans l'agence peut être décisive au moment de penser individuellement sur comment chacun réalise sa pause. Nous pouvons commencer à faire une analyse de l'importance que ce travailleur accorde à la situation d' « attente », car tous ne la jugent pas de la même manière. Dans ce cas le travailleur dit :

Je n'arrive pas à quitter l'accueil quand il y a un client assis qui attend... parce que dans ce cas je me mets à sa place... parce que si j'y étais... je voudrais aussi être accueilli... résoudre mon problème et partir... je pense comme lui sur ce point. (Ré2)

Nous voyons qu'il s'identifie au client. Et bien que sa perspective soit le fruit d'une action isolée vis-à-vis des autres réceptionnistes, elle est liée et impliquée dans l'accueil du client, dans la résolution de son problème, donc dans l'activité. Il pense au client, se met à sa place, même si son désir est de sortir de l'agence. Le client se transforme en un double de lui-même, créant un dialogue interne qui freine une lutte avec le sujet travailleur. Ainsi le « moi » réceptionniste est un « moi fondé sur l'autre/client », le « moi/réceptionniste » freine un dialogue interne avec lui-même, à partir de l'autre/client, ce qui déchaîne aussi une bataille interne à partir de l'autre.

En contrepartie, il confesse, dans des passages de l'auto-confrontation, qu'il est pressé de se libérer du client :

oui... je vais directement au point... comme dans l'agence... normalement la plupart du temps c'est moi qui reçois le plus... pourquoi ? je ne discute pas comme ça avec le client, à lui poser des questions sur sa vie.... il me dit des trucs... moi je regarde déjà sa main...

---

<sup>16</sup> La conscience est comprise ici, selon Vygotski (2001, p. 44) comme la « perception de l'activité dans l'esprit – la forme la plus complexe d'organisation de notre comportement, particulièrement certain dédoublement de l'expérience, qui permet de prévoir par anticipation les résultats du travail et de diriger nos propres réponses dans le sens de ce résultat. »

et il continue à parler... j'ai déjà dit bonjour... je regarde déjà sa main pour voir la facture... au moment où il me la donne je sais déjà ce que je dois faire... j'ai déjà vu le relevé... j'ai déjà vu ce qu'il y a sur la facture... s'il y a écrit « porte fermée »... si le relevé a été fait... si c'est bloqué par un code... et au moment où il me donne la facture... il continue de parler... et je fais déjà mon service. (Ré2)

Ainsi, ce réceptionniste adopte un style propre, qui consiste terminer rapidement les entretiens, pour que les clients puissent résoudre leurs problèmes rapidement et sortir de l'agence. Quand il n'y a pas de client qui attend, il se permet de faire une pause. Pourtant ce style ne fait pas de sens s'il n'est pas articulé avec le milieu de travail, ce lieu où il cherchera une résonance. Dans ce cas, l'action doit être partagée avec le groupe. Ceci parce que le style individuel de tentative de résolution de la situation doit chercher dans le collectif des formes acceptables et partagées de travailler le groupe.

Il s'agit d'une actualisation individuelle d'une partie sous-entendue de l'activité, ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent. (Clot, 2006, p.11)

Dans le dialogue, quand Ré. 2 rapporte l'opinion du médecin sur le fait de fumer, il met en évidence le fait que le médecin juge son attitude comme un phénomène autonome, c'est-à-dire sans considérer le contexte dans lequel il se fait. Néanmoins nous pensons que pour le comprendre il est essentiel de le considérer dans son contexte.

j'ai discuté avec mon médecin... il n'a pas compris... il ne l'a pas dit comme ça... mais il a dit : mais, vous êtes bête, non ? pas avec ces mots... mais qu'il l'ait dit... ça oui, il l'a dit... pourquoi vous n'arrêtez pas de fumer ? même si c'est peu, comme vous le dites... qu'en pensez-vous ? j'ai dit : je ne supporte pas... à cause du travail ? [le médecin]... j'ai répondu : parce que fumer une cigarette c'est la seule manière de faire un break... il m'a demandé : et quand c'est férié ? je ne fume pas. (Ré2)

Selon notre compréhension, il ne s'agit pas seulement d'écouter ce que le réceptionniste dit et de conclure que son action, qui se manifeste dans l'acte de fumer, est le fruit d'une initiative seulement individuelle et subjective. Dans son commentaire, le médecin ne s'intéresse pas au contexte dans lequel cette action se passe, ni à la situation de travail et à toutes les variables.

Dans la situation de pause, il semble se passer un phénomène partagé par le collectif, mais de manière sous-entendue. Chacun fait son repos à sa manière et dans la plupart du temps, ils tentent de le camoufler. Même s'ils se plaignent du nombre excessif d'accueils, ils ne parviennent pas à assumer individuellement la nécessité de la pause. Et quand ils la cherchent, elle se configure comme un manque.

Dans l'activité, dans le domaine d'un vaste répertoire de possibles, chaque situation de pause s'exprime différemment et doit être discutée par le « métier » pour que le genre actualise ses gestes et ses discours dirigés vers l'action. Dans la mesure où ceci ne se fait pas, les travailleurs assument cette conduite individuellement et en souffrent.

Dans la suite de l'analyse, nous avons observé que, bien que timidement, répondant à notre demande : « C. – tu ne fumes pas à la maison ? Seulement au travail ? R2 – juste là... juste au travail. C – pour avoir cette pause ? », le réceptionniste dirige son regard vers lui-même : « R2 – pour avoir cette pause... j'ai ce truc que personne ne comprend ». C'est-à-dire qu'il dirige son regard sur la propre activité, encore que timidement car le plus grand angle de vue sur la situation est dirigé vers les clients.

Nous défendons l'idée que, après l'auto-confrontation simple, le réceptionniste a réfléchi sur ce qui a été dit. L'appropriation de son geste a géré des changements, des instabilités, car deux mois après l'auto-confrontation il a arrêté de fumer. Nous l'avons interrogé sur ce qu'il s'était passé, et il nous a dit qu'il y avait beaucoup pensé, et qu'il avait essayé d'arrêter de fumer, déjà qu'il ne fumait pas en-dehors du travail. Nous l'avons interrogé sur la pause, comment il faisait maintenant pour se reposer, et il nous a dit qu'il ne la faisait tout simplement plus. Mais cette situation n'a duré que six mois, puisqu'il nous a dit que le travail avait beaucoup augmenté, avec les nouvelles lois étatiques implantées dans l'entreprise<sup>17</sup>, et qu'il ne supportait plus la pression. Le nombre de client dans l'agence a énormément augmenté et il s'est remis à fumer pour sortir de l'agence.

Au moment de finaliser l'étape de l'auto-confrontation simple, nous avons commencé à nous demander si l'auto-confrontation croisée allait être capable de générer de nouveaux mouvements en plus de ceux déjà produits. Nous faisons référence aux mouvements qui signifient transformations, avancées et reculs (jamais compris comme des retours à des positions antérieures) sur ce qu'ils pensent et comment ils ressentent la propre activité.

---

<sup>17</sup> Il s'agit de lois qui imposent la signature des clients à diverses sollicitations. C'est pour cela qu'ils ne peuvent plus faire certains services par téléphone, seulement en contact direct, ce qui les oblige à venir en agence.

La prochain pas a donc été de recourir à l’auto-confrontation croisée, avec l’objectif de créer des conditions pour que les travailleurs trouvent les moyens d’interpréter la situation/action et non plus seulement de donner une explication à ce qui a été réalisé dans l’activité. Nous attendions de cette auto-confrontation croisée de provoquer la discussion sur ce geste, tout en mettant en évidence un problème qui concerne le métier – la pause en tant que partie de l’activité. Nous avons ainsi espéré que l’activité se réorganise et se transforme. C’est un mouvement qui cherche l’expression de quelque chose de nouveau, construit par le collectif et soutenu par lui.

### 5.2.2. L’auto-confrontation croisée

Dans cette seconde étape de l’intervention, notre objectif est d’utiliser la méthode pour provoquer la controverse, la discussion, et à partir de là tenter de créer un collectif qui conduise à renforcer et à autoriser le pouvoir d’agir des travailleurs vers les transformations nécessaires. Pour que les réceptionnistes fassent la correspondance entre sortir pour fumer et les difficultés de l’activité, il faut, comme nous l’avons déjà dit, promouvoir la réflexion et la discussion. Finalement, dans cette méthode, les mots sont l’expression des travailleurs. Néanmoins, nous devons considérer que le mot ne possède pas de relation directe avec ce que l’on pense, ou ce que l’on sent. Il ne permet pas d’exprimer toutes les articulations psychologiques présentes dans la subjectivité du sujet. « La pensée ne s’exprime pas dans le mot, mais il se réalise en lui » (Vygotski, 2004, p. 409).

Les deux collègues choisis sont de la même agence. L’un d’eux, Antônio<sup>18</sup> (R3), a 2 ans d’ancienneté dans l’accueil, et l’autre, Pedro<sup>19</sup> (R2), 8 ans. Les deux, chacun à sa manière, font une pause. Le moins expérimenté la fait tous les jours, perpétuellement, et le plus expérimenté seulement quand l’agence est plus calme. En prenant connaissance de la vidéo, les deux ne se confrontent pas, et il n’émerge aucun type de controverse. Ils sont d’accord sur la nécessité de faire une pause, mais en même temps ils parlent de la difficulté de la faire. Le dialogue a donc été construit autour des opinions sur les raisons qui les mènent à l’impossibilité de faire des pauses au travail. A ce moment, ils exposent certaines raisons qui sont différentes.

---

<sup>18</sup> Nom fictif.

<sup>19</sup> Nom fictif.

47. R3 : Je... en ce qui concerne la pause, on fait comme ça : quand c'est plein  
48. je me dis : c'est plein, et si on tentait de faire une pause maintenant  
49. ça finit par surcharger les autres, sans parler du fait que le client va être  
50. mal... oui parce que le client va bien rester l'œil collé sur  
51. l'horloge... Il y en a peu, pour eux, six réceptionnistes, il va penser que  
52. il n'y a pas beaucoup de réceptionnistes, et au final on n'a pas de pause, mais c'est  
53. quand ça se calme un peu, vraiment un peu, alors on fait  
54. la pause. Seulement ma pause c'est genre, c'est que je, hum, j'ai un petit problème ici  
(il pointe son ventre du doigt),  
55. le matin je dois toujours aller aux toilettes. Tout le monde le sait déjà, c'est  
56. le matin et l'après-midi. Alors quand j'ai envie, je vais aux toilettes, et alors  
57. il faut revenir vite, pour ne pas surcharger, parce que même si à ce  
58. moment c'est vide, ça se remplit d'un coup, tu vois ? Ca se remplit et d'un coup et  
59. hop, c'est déjà plein. Et en plus le système n'aide pas. Même  
60. si maintenant c'est plus tranquille, hein Pedro ? (il balance la tête  
61. affirmativement). Oui, le système est plus rapide pour faire le  
62. formulaire et recevoir le client. Ce truc de la pause là, personne  
63. ne comprend. Parce qu'alors, ça surcharge vraiment.  
64. R2 : si tu discutes avec les gens, tout le monde va dire que tout va  
65. bien. Oui, il y a même un collègue qui dit qu'il a le droit à 10  
66. minutes, 20 minutes.... Tout le monde sait... que tout le monde a le  
67. droit... qu'on a le droit à la pause... pour se reposer un peu. Mais  
68. là à l'Eldorado, ce n'est pas possible parce que : Une... même la pause c'est difficile...  
69. Je sortais pour fumer parce que c'était une excuse pour sortir. Et donc je  
70. fume ma cigarette, tout le monde me voit dehors, fumant parce que  
71. tu ne peux pas fumer dedans. Donc je fume dehors. Maintenant si je  
72. sors et que je m'assoie là dehors près de l'entrée à regarder le  
73. temps, dedans il y a des clients qui vont voir ça et qui peuvent même appeler  
74. l'entreprise : l'agence d'Eldorado est pleine et il y a des réceptionnistes assis  
75. dehors à regarder les voitures passer. Donc il n'est pas du tout question  
76. de faire ces 10, 15 minutes, 20 minutes, que ce soit dans  
77. la propre agence qui est de l'autre côté des portes, et ça c'est bien  
78. fatigant, ça génère du stress et tu te préoccupes du  
79. moment où tu vas rentrer et entendre cette petite sonnette

80. tout le temps. Ding dong, ding dong, qui appelle, et toi tu écoutes ça,  
81. tu ne te reposes pas. Tu ne peux pas l'enlever de ta tête. La pause.  
82. Ca serait comme dans cette agence là, (agence d'un quartier proche), oui,  
83. supposons, je travaille là, et de temps en temps je viens  
84. ici, je travaille ici et je veux sortir, donc je sors d'ici et je vais là  
85. en-haut, au secteur des relevés, je discute avec d'autres personnes. Je vais  
86. dans la salle des registres et je discute avec quelqu'un, ou dans une autre salle.  
87. Je ne reste pas ici, même pas à la porte. Je vais discuter avec  
88. d'autres personnes qui n'appartiennent pas à l'accueil. Là oui, tu  
89. te reposes, tu fais une pause, et d'un coup... Mince ! Je dois rentrer.  
90. Et tu y cours de nouveau. Maintenant, à Eldorado ce n'est pas possible. Tu vas  
91. t'asseoir dans la petite salle avec la mini-cuisine, tu t'assoies là  
92. pour faire un petite pause, prendre un café, tu t'assoies et tout de suite arrive  
93. quelqu'un : Ho, Pedro, excuse-moi, je vais appeler là en bas.  
94. Ou bien je suis là, je prends ma pause café, et un des garçons arrive,  
95. ou même le superviseur qui n'est pas là et tout, ou elle est occupée  
96. au téléphone et tout, ils arrivent à moi, Antônio (il regarde  
97. son collègue et balance la tête affirmativement) peut confirmer ça, et  
98. alors : « tu ferais quoi dans ce cas ? » et me demande mon avis sur  
99. le service qu'il est en train de faire pour un client qu'il a en entretien.  
100. Pour résumer : C'est quoi cette pause où tu veux prendre un petit café et il y en a un  
101. qui arrive et te demande des trucs sur son service, tu dois écouter tout ce qui  
102. se passe de l'autre côté, même le client en train de gueuler avec un  
103. collègue à toi. Alors là la pause est difficile. Tu vas voir, on va  
104. devoir discuter et tout le monde va dire plus ou moins la même  
105. chose. Il faut faire quelque chose ? Oui. L'entreprise permet ça ?  
106. elle le permet. Mais ça ne marche pas. Sauf si on sort, comme j'ai dit la  
107. dernière fois. Faire ça, oui, aller en-haut, à la cafeteria. Prendre un  
108. déjeuner, ou quelque chose, et revenir, dévier un peu. Mais  
109. personne ne fait ça.  
110. R3 : Mais la question c'est aussi que tu sors... si l'agence est pleine  
111. tu dois passer devant les clients, alors ils te regardent et se disent : Hé,  
112. c'est plein ici et lui il va sortir ?

113.R2 : Je sais, c'est exactement ça.

114.C. : Oui, donc vous êtes en train de me dire que vous pourriez réussir

115.à faire une pause si on avait un espace adéquat, par exemple.

116.R2 : C'est plus ou moins ça. C'est sûr que ce n'est pas possible. Si tu restes là

117.C'est comme quand tu es restée toute la journée (il regarde la chercheuse), tu vas

118.voir. Tu vois ces sonnettes sonner tout le temps. On sort de là,

119.il y a des jours, tu entends encore la sonnette à la maison.

120....

121.R2 : Oui, pour faire les comptes, tu reçois 3 personnes par heure, et

122.l'agence est pleine. Ça c'est stressant.

123.C. : Et vous réussissez à voir si, oui, c'est comme tu viens de me dire le

124.le mot, c'est celui que je cherchais : « stressant ». Cette pause que

125.tu fais, tu penses que, d'une certaine manière, cette pause peut

126.soulager un peu ce stress ?

127.R2 : Pour moi non. C'est comme je t'ai dit, quand je sortais fumer une

128.cigarette... la cigarette c'est une excuse pour que je puisse sortir et quelqu'un voit

129.que je suis en train de fumer...

130.C. : Que c'était la pause.

131.R2 : parfois la personne me voyait dans la rue, passait comme ça, s'arrêtait : Alors,

132.on fait une petite pause cigarette, hein ? Oui, on doit se reposer

133.un peu. Alors tu es avec la cigarette à la main, à l'époque je sortais

134.à l'heure qui est écrite ici. J'avais la cigarette dans la main là

135.dehors, la personne voyait que j'étais dehors à faire une pause cigarette. On

136.voit beaucoup. Tu passes devant les magasins par exemple, nous qui

137.travaillons à Eldorado, tu vois. Parfois la personne est là, à cinq ou dix

138.pas du magasin, tu vois derrière une..., l'uniforme du magasin

139.avec une cigarette à la main aussi.

140.Ça c'est l'heure de la pause. Et tu restes là. C'est une excuse. Maintenant

141.moi, pour m'asseoir dehors sans cigarette que je ne sors plus, je n'y

142.arrive pas. Je me repose une fois que je sors de là. A l'heure de fermeture

143.des portes, quand je rentre, alors oui j'arrive un peu à

144.enlever le travail de l'esprit. Là oui, mais très peu quoi...

145.C. : Tu dis que tu n'y arrives pas, mais si c'était institutionnalisé ?

146.R2 : Je ne sais pas, je pense que ça serait difficile, pour toutes les choses qu'on a  
147.dites.

148.C. : Et pour toi ? (je demande à l'autre réceptionniste)

149.R3 : La pause, pour rester à l'agence, pour moi il faudrait que... l'environnement

150.c'est plutôt compliqué. On ne se repose pas beaucoup. C'est comme l'autre

151.jour, tu es à l'agence, tu essaies de te reposer. Quand il n'y en pas un qui

152.doit rentrer, qui a un client, qui a besoin du téléphone. Ou encore dans le

153.cas de Pedro qu'on cherche pour qu'il aide, pour accueillir le

154.client. Sans parler que le bip des numéros, c'est le bruit pour appeler les

155.numéros des clients. Sans parler des enfants, hein Pedro ? Qui commence à faire

156.le bordel, à crier, les parents qui ne contrôlent pas l'enfant... La pause, ça devrait

157.être dans un endroit qui soit vraiment reposant. A un endroit,

158.disons, dans une pièce où tu n'entends plus aucun

159.bruit. Tu resterais seul 10 petites minutes, juste pour que tu te

160.relaxes, tu te détendes, sans ne te soucier de rien. Mais ce qui va être dur c'est

161.qu'on doit passer devant le client, alors il va se dire

162.« le bureau est plein et lui il sort ».

163.R2 : C'est que tu te soucies vraiment du client, comme je l'ai dit, par

164.rapport à quand tu, quand je me soucie du client, je me

165.mets à sa place quand je vais à un guichet, que ce soit

166.un magasin, une institution publique, un hôpital, alors je

167.me mets à la place du client aussi. Si je vois des gens qui sortent. Pourquoi ?

168.Tu vois, c'est comme les gens qui disent que les fonctionnaires ne travaillent pas,

169.tout le monde connaît cette phrase. Il y en a qui réussisse, le monsieur

170.(un autre réceptionniste) il y arrive lui.

171.R3 : Oui, lui il y arrive.

172.R2 : Ca peut être plein, ça peut être vide, il se lève, il va à

173.chaise, s'assoie, s'étire le corps, prend son café

174.tranquille et fait sa pause. Je ne demande pas, je pense que c'est

175.lui qui a raison, c'est moi qui ai tort. Il y arrive parce qu'il

176.arrive à se séparer une chose de l'autre, et il s'assoie et reste

177.tranquille.

178.R3 : Et moi, pour parler de moi. Je n'y arrive pas, parfois le client

179. arrive et les autres ne sortent pas, je vais sortir ? Ca serait abusé, non ? Arrêter, 180. je n'y arrive pas.
---

Tableau 4 : Extrait d'autoconfrontation croisée (2010)  
Source : Données de la recherche

Dans l'auto-confrontation croisée nous constatons, dans les dialogues ci-dessus, que les deux travailleurs font du zèle pour l'activité, se soucient d'elle, en se préoccupant du client, avec le collectif et avec l'objectif final qui est de bien accueillir le client et de lui donner toutes les informations en un court intervalle de temps. Néanmoins, dans le dialogue, certaines informations sur la difficulté de faire une pause sont également échangées dans le dialogue, toutes renvoyant à la propre activité :

Quand c'est plein je me dis : c'est plein, et si on tentait de faire une pause maintenant ça finit par surcharger les autres, sans parler du fait que le client va être mal... oui parce que le client va bien rester l'œil collé sur l'horloge... Il y en a peu, pour eux, six réceptionnistes, il va penser qu'il n'y a pas beaucoup de réceptionnistes, et au final on n'a pas de pause. (R3)

C'est que tu te soucies vraiment du client, comme je l'ai dit, par rapport à quand tu, quand je me soucie du client, je me mets à sa place quand je vais à un guichet, que ce soit un magasin, une institution publique, un hôpital, alors je me mets à la place du client aussi. Si je vois des gens qui sortent. Pourquoi ? Tu vois, c'est comme les gens qui disent que les fonctionnaires ne travaillent pas, tout le monde connaît cette phrase. (R2)

On a vu que R2, dans sa première intervention, commence le dialogue avec de nouvelles questions sur la non-réalisation de la pause, comme le bruit de la sonnette dans la salle d'accueil, le collègue qui vient avec ses questions au sujet du travail, et qui ne permet pas de se délier de l'activité :

Donc il n'est pas question de faire ces 10, 15 minutes, 20 minutes, que ce soit dans la propre agence qui est de l'autre côté des portes, et ça c'est bien fatigant, ça génère du stress et tu te préoccupes du moment où tu vas rentrer et entendre cette petite sonnette tout le temps. Ding dong, ding dong, qui appelle, et toi tu écoutes ça, tu ne te reposes pas. Tu ne peux pas l'enlever de ta tête. (R2)

Tu vas t'asseoir dans la petite salle avec la mini-cuisine, tu t'assoies là pour faire un petite pause, prendre un café, tu t'assoies et tout de suite arrive quelqu'un : Ho, Pedro, excuse-

moi, je vais appeler là en bas. Ou bien je suis là, je prends ma pause café, et un des garçons arrive, ou même le superviseur qui n'est pas là et tout, ou elle est occupée au téléphone et tout, ils arrivent à moi, Antônio (il regarde son collègue et balance la tête affirmativement) peut confirmer ça, et alors : « tu ferais quoi dans ce cas ? » et me demande mon avis sur le service qu'il est en train de faire pour un client qu'il a en entretien. Pour résumer : C'est quoi cette pause où tu veux prendre un petit café et il y en a un qui arrive et te demande des trucs sur son service, tu dois écouter tout ce qui se passe de l'autre côté, même le client en train de gueuler avec un collègue à toi. Alors là la pause est difficile. (R2)

Dans un premier temps, R2 écoute les premières verbalisations du collègue qui font référence au client, point sur lequel il s'était arrêté dans l'auto-confrontation simple. Puis il continue le dialogue et apporte de nouveaux éléments (verbalisation ci-dessous) qui ont été travaillés par lui à partir du premier entretien. Maintenant il ne parle pas seulement qu'il a trouvé pour sortir : « fumer une cigarette », il pense à d'autres alternatives qui pourraient être utilisées par tous :

Donc je sors d'ici et je vais là en haut, au secteur des relevés, je discute avec d'autres personnes. Je vais dans la salle des registres et je discute avec quelqu'un, ou dans une autre salle. Je ne reste pas ici, même pas à la porte. Je vais discuter avec d'autres personnes qui n'appartiennent pas à l'accueil. (R2)

Mais la question c'est aussi que tu sors... si l'agence est pleine tu dois passer devant les clients, alors ils te regardent et se disent : Hé, c'est plein ici et lui il va sortir ? (R3)

Il est possible de percevoir qu'il y a eu un premier développement de la pensée, pour R2 comme pour R3, puisque R2 a fait référence à de nouvelles situations sur la question de la pause et R3 pose une nouvelle question qui concerne les clients dans l'agence.

Encore une fois nous voyons un dialogue sur l'activité, sur les difficultés à l'exécuter. Car les questions concernent la pause, et en même temps traitent de l'agence pleine de clients, quelque chose qui interfère directement dans la manière d'exécuter l'activité.

On observe dans ces paroles que les réceptionnistes, pour dire ce qu'ils sentent et ce qu'ils pensent vis-à-vis de la pause, ont besoin d'exemples concrets, de situations vécues par eux. Ils montrent des aspects liés aux conditions de l'environnement de travail, et principalement à l'organisation de l'espace :

La pause, pour rester à l'agence, pour moi il faudrait que... l'environnement c'est plutôt compliqué. On ne se repose pas beaucoup. C'est comme l'autre jour, tu es à l'agence, tu essaies de te reposer. Quand il n'y en pas un qui doit rentrer, qui a un client, qui a besoin du téléphone. Ou encore dans le cas de Pedro qu'on cherche pour qu'il aide, pour accueillir le client. Sans parler que le bip du numéro, c'est le bruit pour appeler le mot du client. Sans parler des enfants, hein Pedro ? Qui commence à faire le bordel, à crier, les parents qui ne contrôlent pas l'enfant... La pause, ça devrait être dans un endroit qui soit vraiment reposant. A un endroit, disons, dans une pièce où tu n'entends plus aucun bruit. Tu resterais seul 10 petites minutes, juste pour que tu te relaxes, tu te détendes, sans ne te soucier de rien. Mais ce qui va être dur c'est qu'on doit passer devant le client, alors il va se dire « le bureau est plein et lui il sort ». (R3)

L'expérience vécue fait émerger ou suscite des sentiments tels que : dérangements, appréhension, anxiété, irritation, la non-tranquillité, qui se transforment en difficultés à faire face à la situation, parfois posée comme « stressante ».

C'est plus ou moins ça. C'est sûr que ce n'est pas possible. Si tu restes là, c'est comme quand tu es restée toute la journée (il regarde la chercheuse), tu vas voir. Tu vois ces sonnettes sonner tout le temps. On sort de là, il y a des jours, tu entends encore la sonnette à la maison...Oui, pour faire les comptes, tu reçois 3 personnes par heure, et l'agence est pleine. Ça c'est stressant. (R2)

Au cours de l'auto-confrontation croisée, ils nous ont présenté les différents empêchements qui gênent l'action (faire la pause), à savoir : agence à forte affluence, manque de local approprié pour la pause, sonnette qui appelle le client, impossibilité de sortir de l'agence sans être vu, gêne à quitter le poste de travail avec les personnes qui attendent d'être reçues.

Pourtant, la pause ne peut pas être vue comme quelque chose sortant de l'activité du réceptionniste, car elle fait partie de la propre activité, et à ce qu'il semble, l'activité a besoin d'elle pour réussir à atteindre ses objectifs. Les éléments désignés plus haut, qui gênent l'action des réceptionnistes, constituent les empêchements qui, comme nous l'avons relevé, peuvent faire que la majorité des travailleurs rejettent le moment de pause. Ces éléments, qui constituent le réel auquel se confronte l'activité, ne sont pas des empêchements issus de l'imagination des réceptionnistes, mais bien d'innombrables facteurs concrets qui font partie du quotidien de ces travailleurs.

Une autre verbalisation a attiré notre attention à la fin de la transcription. Elle concerne R3, qui dit qu'il ne sort pas faire la pause parce que personne ne le fait. Mais la raison de cette attitude est évidente : il va aux toilettes deux fois par jour pendant les horaires de travail, pratiquement toujours au même moment. Ceci est perçu par tous les collègues, qui jugent qu'il sort pour s'éloigner un peu de l'accueil (discussion qui apparaît dans le collectif). Son action peut être une explication, une indication que lui-même nous donne à la fin du dialogue : comment faire pour sortir seul ? Cette situation, avec d'autres étudiées dans le collectif, sa raison d'être, suggère qu'il a aussi besoin du soutien du collectif. Il nous semble donc que pour la réalisation adéquate des pauses, ces dernières doivent se baser sur des normes construites collectivement, de manière à trouver chez ses collègues le soutien nécessaire à ses manières d'agir dans le travail et à des transformations futures.

Je n'y arrive pas, parfois le client arrive et les autres ne sortent pas, je vais sortir ? Ça serait abusé, non ? Arrêter, je n'y arrive pas. (R3)

Dans l'extrait du dialogue rapporté, à partir des questions posées, il est possible de conclure que Ré.3 sort du travail à des horaires pratiquement préétablis, tous les jours, aller aux toilettes. Selon les collègues, il est réglé comme une « horloge », tous les jours en milieu de matinée et d'après-midi. Quant à R2, il ne sort pour fumer que quand l'agence est vide ; quand elle est pleine, il ne se lève pas de son guichet. On peut dire ici que sont créés, en plus de stratégies, des styles différents dans la résolution des impasses suggérées.

Une semaine après la réalisation de l'entretien en auto-confrontation croisée, la vidéo a été présentée au collectif. L'intention était de les réunir pour que l'on puisse parler du travail, matérialiser les moments conflictuels, construire et reconstruire de nouvelles manières de faire, de nouveaux savoirs. Ce sera une construction dialogique d'un nouvel espace.

### 5.3. La discussion sur la pause dans le collectif

Nous avons donc commencé les réunions avec les réceptionnistes. La première réunion a eu lieu un matin de décembre 2010. Le gérant du secteur avait à nouveau programmé une réunion à 8h du matin, à l'heure où ils arrivent pour préparer l'ouverture de l'agence, qui est à 8h30. Il s'agissait maintenant d'une réunion pour expliquer que lui, le gérant, était au courant du travail et l'approuvait. Le gérant a encore expliqué que nous allions continuer le travail déjà commencé. Le nombre exact de réunions que nous ferions n'a pas été établi en principe, nous avons simplement déterminé que ces réunions durant environ 1h30. La disponibilité de

temps était un facteur essentiel. Les réceptionnistes ne pouvaient se réunir qu'après la fin du travail, parce qu'il était impossible de les retirer du travail pendant les horaires de fonctionnement. Depuis le début il n'y avait eu aucune manifestation de résistance. Nous avons convenu que les travailleurs recevraient une compensation en jours de congé, et non pas en argent, pour les heures travaillées dans les réunions. Mais il a encore été dit, indépendamment de cette compensation, qu'ils aimeraient continuer le travail commencé.

C'est au cours de cette première rencontre avec le gérant et le collectif de travailleurs que nous avons perçu la force d'alliance que nous avons construite. L'invitation faite au groupe à participer à ces discussions sur le travail a été renforcée, et nous avons également expliqué comment se dérouleraient ces rencontres. Le désir de participer au travail a été unanime et aucune difficulté n'a été soulevée. Au contraire, ils ont dit au gérant qu'ils pensaient que de telles réunions étaient importantes, et que ces rencontres pouvaient, au final, mettre en évidence des questions importantes sur leur travail qui pourraient être revues et modifiées. Il a été convenu que nous nous rencontrerions une fois par semaine, après les horaires de fonctionnement, en l'occurrence 17h30 pour une des agences et 16h30 pour l'autre. Le travail s'est développé séparément dans chaque agence. Nos rencontres ont été réalisées en décembre, février et mars.

Au cours de la seconde réunion, avec les seuls réceptionnistes, la discussion a tourné autour des problèmes qu'ils nous avaient présentés quelques mois auparavant (pages 34 à 41). Après une heure de discussion, nous avons convenu de travailler sur des situations pratiques et réelles du quotidien, comme nous l'avons déjà souligné précédemment. Il a été convenu d'apporter, à la prochaine réunion, la vidéo de l'auto-confrontation croisée qui concerne les pauses.

### 5.3.1. La rencontre du collectif

Après avoir visionné la vidéo, la discussion a commencé. Comme nous prétendons le montrer dans ce chapitre, le fait est qu'ils ont profité de ces vidéos pour converser, échanger des expériences et discuter, à partir de la pause, des questions du travail qui les incommodent depuis quelque temps déjà, et de nouvelles questions suscitées par la pause. Ils ont discuté de diverses situations qui, d'une certaine manière, nous ont semblé être un développement de la pensée, étant donné qu'ils ont repris la vidéo, discuté des questions qui apparaissent déjà dans l'auto-confrontation simple de l'AET, puis dans l'auto-confrontation croisée, mais maintenant les empêchements seront posés collectivement. La discussion pourra ici se faire et prendre des

voies qui, auparavant, n'avaient pas été pensées collectivement. Ils tentent de trouver des solutions aux problèmes posés, des idées pour des transformations pourront émerger. En même temps qu'ils partageaient des idées, ils les confrontaient.

Voici les questions discutées :

1) L'agence recevant une forte affluence de clients

Auparavant ils avaient présenté la situation individuellement, en pensant aux raisons qui provoquaient cette situation des agences en pleine affluence, aux services réalisés, tels que : la négociation des factures en retard, les délais préétablis par l'entreprise non respectés, la coupure en fourniture du produit. Ces services génèrent des discussions qui demandent un temps plus important avec le client, pour des explications et une conviction de situations posées.

A partir de la rencontre avec le collectif, la discussion s'étend. Ils pensent aussi à eux-mêmes, aux collègues et aux clients :

- a. Ils se sentent coupables quand ils font la pause, parce que quand l'un d'eux sort, cela surcharge les autres : « je pense aux collègues, c'est pour ça que je ne sors pas quand l'agence est pleine » (R2) ;
- b. Les clients se plaignent si l'un d'entre eux s'absente quand l'agence est pleine : « déjà qu'il n'y a pas beaucoup de réceptionnistes, si en plus l'un d'eux sort » (R3 se représentant la pensée du client) ;

Il existe ici un conflit, car les réceptionnistes, bien qu'ils se plaignent de la fatigue provoquée par l'activité, souvent ne peuvent pas utiliser la pause comme stratégie, à cause du grand nombre de clients qui empêche de sortir, et aussi à cause du compromis assumé vis-à-vis du collectif : s'il sort il sait qu'il va surcharger l'autre.

Il y a un sentiment d'impuissance constante dans le déroulement du travail, puisqu'ils ne parviennent pas à concilier les demandes. D'un côté la nécessité d'aider le client, qui provoque des sentiments de solidarité, de compassion, et de ne pas surcharger les collègues. De l'autre, la nécessité de s'arrêter, le contact avec les clients étant souvent difficile, provoquant une fatigue, des irritations et des angoisses.

2) Le manque de local approprié

Cette discussion est apparue à cause de la verbalisation du collègue au cours de l'auto-confrontation croisée. La discussion s'est développée à partir de la connaissance que chacun avait du travail d'autres agences. Ils s'imaginaient dans des locaux où la pause est possible, et discutaient des impossibilités.

- a. Ils se plaignent du manque d'espace pour réaliser les pauses. Dans les agences, les locaux où ils peuvent se reposer sont bien à côté de la salle d'accueil. Dans l'une des agences, par exemple, le téléphone est placé dans un espace réservé à la coupe, où il y a une chaise pour qu'ils s'assoient pour se reposer ou déjeuner, mais le téléphone sonne pour demander du travail. Et le collègue qui est dans la salle d'accueil à côté vient régler ses doutes avec celui qui se repose, lui posant des questions sur l'accueil qu'il est en train de faire : « C'est quoi cette pause si tu t'assoies là pour [...] prendre un café, tu t'assoies et tout de suite arrive quelqu'un : Ho, machin, excuse-moi, je vais appeler là en bas. Ou bien je suis là, je prends ma pause café, et un des garçons arrive [et demande :] « tu ferais quoi dans ce cas ? » et me demande mon avis sur son service, [...] tu dois écouter tout ce qui se passe de l'autre côté, même le client en train de gueuler avec un collègue à toi. Alors là la pause est difficile » (R2).

### 3) Le son de la sonnette qui appelle les clients

La sonnette est employée dans toutes les agences. Au moment de cette discussion, ils ont affirmé que cette gêne devait être générale dans toutes les agences.

- a. La sonnette qui appelle le client devient un bruit constant et interfère dans la pause, et peut même envahir la vie personnelle : « Tu vois ces sonnettes sonner tout le temps. On sort de là, il y a des jours, tu entends encore la sonnette à la maison » (R2).

### 4) L'impossibilité de sortir de l'agence sans être vu

Ils disent que dans beaucoup d'agences il est possible de sortir sans être vu par le client.

- a. Pour sortir de l'agence, pour faire une pause à l'extérieur, le réceptionniste doit passer devant les clients, et ceux-ci s'expriment par le regard ou des commentaires : « Hé, c'est plein ici et lui il va sortir ? » (R3).

### 5) La gêne à quitter son poste de travail

Il s'agit là d'une situation qu'est pas commune à tous. Certains ont déjà créé des stratégies pour le faire sans être aperçu, et d'autres ressentent encore une certaine difficulté à sortir.

- a. Les réceptionnistes sont gênés pour faire la pause, étant donné que certains collègues ne la font pas aux horaires de pointe. Certains créent des stratégies pour sortir (aller aux toilettes, pour fumer, pour téléphoner, etc.) à des horaires, d'une certaine manière, établis par eux-mêmes, c'est-à-dire en milieu de matinée ou de l'après-midi. Ceci pour tenter de quitter le poste sans être critiqués par les collègues. Mais même comme ça, dans les discussions du collectif, les plaisanteries apparaissent : « Il va aux toilettes tout les jours aux mêmes horaires, c'est une horloge, qu'est-ce que tu fais là-dedans ? Tu te reposes ? » (R7). Ce jour-là la discussion était tendue. Le

réceptionniste qui fait la pause a dit que, d'une certaine manière, tout le monde le fait, sauf qu'ils n'assument pas. Il argumente aussi qu'il a besoin de faire des pauses, parce qu'il ne parvient pas à travailler des heures de suite sans avoir un petit repos, d'autant plus que ça lui permet d'être plus tranquille à l'accueil. Les collègues ont commencé à dire, tous en même temps, que c'était difficile, qu'ils n'y arrivaient pas, et R2 a élevé la voix. Le réceptionniste qui fait la pause lui a dit : « cherche un psychologue, tu as besoin d'apprendre ce qui est le mieux pour toi, tu dois le faire, je n'ai rien contre ça si tu n'y arrives pas, tant pis pour moi » (R6). Il a dit cela d'une voix plus irritée, et R2 a encore haussé le ton, en demandant à ce collègue de se taire, en disant : « Pour moi, tu peux faire 20, 30, 1 heure, même toute la journée de pause, tu es comme ça, et moi je m'en fous » (R2).

Le moment est tendu, mais cela semble rare. Généralement, ils ne verbalisent pas ce qu'ils pensent de l'attitude de l'autre à la pause ou dans l'activité en générale. Celui qui fait la pause a exprimé son opinion par rapport au collègue, en disant qu'il le trouvait « bête » de ne pas la faire, et qu'il ne pensait pas à lui-même. Il a encore dit que son collègue « aime apparaître ». Et le réceptionniste qui fait la pause seulement quand l'agence est vide, a dit qu'il était « gonflé », qu'il ne faisait pas attention au client et encore moins aux collègues.

Comme ces pauses ne sont pas institutionnalisées, et qu'elles n'ont jamais été discutées, elles posent des difficultés à ceux qui, de fait, en ont besoin, ceux qui s'en passent finissant par ne pas approuver ceux qui décident d'en profiter, argumentant qu'ils sont alors surchargés et qu'ils réalisent le service de l'autre. Ceci conduit à des conflits voilés. On ne parle pas ouvertement du sujet, mais il existe toujours un ton ironique quand ils en parlent. Même R2, qui dans l'auto-confrontation avait dit qu'il ne jugeait pas le collègue qui fait une pause, au moment de la discussion avec le collectif a élevé la voix, en arrivant même à être agressif. Selon lui, « les personnes doivent connaître l'heure de sortir, sortir à chaque fois que l'agence est pleine c'est facile, les bêtes de somme travaillent. Non pas que ça me gêne de travailler plus, mais est-ce que c'est juste de travailler plus tous les jours ? » (R2)

Toujours en ce qui concerne la pause, un des réceptionnistes a dit qu'il serait normal de l'institutionnaliser, et que chacun en profite s'il le veut : « si c'est la nécessité d'un, nous devons l'accepter, et celui qui n'en veut pas ne la fait pas » (R4). A ce moment la discussion a pris la voie des propositions. R2 a assumé la proposition et a dit que, s'il faut vraiment faire une pause, il faudrait établir des règles, et que celles-ci soient respectées. « Il faut que ça soit comme ça : chacun ici aura son horaire, mais si ce moment l'agence est vide, il doit quand même sortir, tu vois Machin ? » (R2 faisant référence au collègue R6 qui assume le fait de sortir tous les jours faire une pause). Et il répond : « pour moi pas de problème » (R6).

Il est possible de percevoir que R2 est un énonciateur très actif, il prend la parole et se positionne en exprimant son point de vue vis-à-vis des collègues. Au début de la discussion avec le collectif, il tente d'affirmer sa façon de penser la pause : « il n'est pas possible qu'il y en ait », il est catégorique. Mais les collègues ne pensent pas de cette manière, ils pensent qu'il est difficile de la faire, « mais il est possible de trouver un moyen d'essayer de la faire ». Au vu de ces différences vis-à-vis des autres, son discours prend une autre direction. Il tente de concilier la pensée du collègue et la mêle à la sienne, puisqu'il accepte de négocier la pause et commence à ne plus la trouver impossible.

Cette « différence dans la façon de penser la pause » a été explicitée et développée par eux à partir de la confrontation entre le collectif, cheminant vers des récits des difficultés rencontrées dans la réalité du travail, ainsi que des motifs qui les conduisent à agir de telle ou telle manière.

Nous avons observé que R2 écoute le groupe et étend alors sa pensée, en s'ouvrant à de nouvelles possibilités qui peuvent leur permettre de réfléchir sur l'activité réalisée, sur ses empêchements, sur les nouvelles possibilités de réalisations, et à partir de là, il pourra surgir (nous le verrons plus tard) la capacité de transformer et d'altérer sa propre activité.

Les opposés se croisent donc. Les dialogues internes, extériorisés, se suivent et l'un intervient dans l'autre. Il n'est facilement possible de se délier de ce que l'autre a dit, de comment l'autre construit sa pensée. Le dialogue semble étendre les limites de la vision des réceptionnistes. R2 réfléchit sur le sujet, accepte d'instituer la pause et tout de suite essaie de stipuler des règles pour qu'elle se fasse comme cité dans le paragraphe précédent. Malgré les difficultés, le dialogue se développe avec pour point de départ le même problème, en dépit des différences de positions : la nécessité de faire des pauses.

#### 5.4. La transformation de la discussion en action

La discussion sur la pause a tourné autour des parties décrites ci-dessus. Il s'agit de conditions bien concrètes, qui ont été transformées en suggestions de changement dans un rapport élaboré par les propres réceptionnistes.

Pour eux, l'essentiel est que l'agence soit modifiée. Ils pensent qu'il devrait y être construite une salle de repos, où ils pourraient se déconnecter de l'environnement de travail sans être dérangés, et que principalement soit construit un passage pour qu'ils puissent sortir

sans être vus des clients. Ces questions seraient primordiales dans l'exécution de la pause, selon eux.

Sortir c'est compliqué, tu ne peux pas sortir. Les mecs ont parlé d'un truc là et je pense que c'est bien vrai, c'est partout... Imagine, tu t'assoies ici et là (dans l'agence) « ding dong, ding dong » (bruit de l'appareil qui appelle les numéros des clients), le mec qui parle fort, qui discute avec le collègue sur la facture, l'autre qui pleure, comment tu peux... Tu te relaxes ? Tu vas te relaxer ? Non, pourquoi ? Du bruit, les gens qui appellent et la personne qui crie là-dedans, donc tu ne peux pas sortir d'ici, même pour respirer, comme il a dit, prendre l'air. Tu es prisonnier de ces 8 à 9 heures que tu restes ici, bloqué ici, sans pouvoir sortir. (R1)

Au cours des réunions d'autres questions directement liées aux pauses ont été soulevées :

1. Ils ont discuté sur les normes qui existent dans l'entreprise pour les télé-réceptionnistes, et qui ne sont pas appliquées à eux, comme les propres pauses, l'horaire de travail, qui est de 6 heures, et aussi les normes qui sont en train d'être mis en place comme l'exigent les normes régulatrices du pays : garantie de pause après un entretien où sont apparues des menaces, des abus verbaux, des agressions, ou s'il y a eu particulièrement des dommages, qui leur permette de récupérer.
2. Ils ont demandé la création d'un cadre supplémentaire de réceptionnistes. Pour que le cadre du personnel des agences soit toujours complet (pendant les vacances, les absences, les maladies, les congés), afin d'éviter les files dans les agences, les clients irrités, les conflits entre clients et réceptionnistes.
3. Ils ont proposé la réduction de l'horaire d'accueil ; même s'ils continuent à travailler 8h par jour, il serait intéressant de diminuer le temps de travail avec les clients à 6h.
4. Ils aimeraient encore que l'entreprise étudie un temps de permanence à ce poste, pour qui le souhaite, pour diminuer la fatigue mentale, le stress, les irritations avec les clients. A ce moment on a proposé un système de rotation des postes.

Ce développement du collectif apparaît également dans les discussions aux cours desquelles les échanges verbaux ne concernent pas les sujets dont il avait été convenu de discuter, mais qui sont des questions qu'ils considèrent importantes :

1. Quasiment à chaque fois que le client demande un service, les réceptionnistes inscrivent dans la partie « observations » des questions qu'ils considèrent importantes car étant liées ou concernant le secteur d'interface. Souvent ils pensent que les collègues de l'autre secteur ne considèrent pas ce qui est écrit, et cela peut amener des problèmes sérieux dans l'entreprise. Une situation de cet ordre est apparue et le fait est resté publiquement connu par le biais de la presse, quand un grand vidage du produit a provoqué un écroulement des résidences, avec des

victimes. Les experts ont évalué que la gravité des conséquences était due à la lenteur dans l'acheminement de la résolution du problème. Le réceptionniste avait fait une évaluation de l'urgence dans cet espace « observations » et le secteur opérationnel, à son tour, n'a pas perçu ou compris l'importance du contenu inscrit. Ce qu'ils demandent maintenant, c'est que les collègues du secteur opérationnel, ou même du secteur commercial de l'entreprise, donnent plus de valeur à ce qu'ils écrivent dans la partie « observations », étant donné qu'il peut y avoir une première évaluation d'une situation alarmante.

2. Une autre question très discutée concernait la nécessité de divulgation de la part de l'entreprise, via les médias, des délais de réalisation des services et des procédures, car les clients sont souvent très irrités quand ils trouvent les délais trop longs pour la réalisation des services. Une cliente est venue à l'agence énervée, parlant sur un ton élevé, parce qu'elle avait déjà demandé à l'accueil automatique de la centrale de télé-accueil un service, et que celui-ci n'avait pas encore été exécuté. Le réceptionniste a ouvert le dossier de la cliente et a répondu, en essayant de la calmer : « R8 : mais vous avez appelé la centrale ce matin, et l'enregistrement a dû vous informer que pour ce type de service il y a un délai de 24h ? Ca ne fait que 4 heures. Cl. : Je viens pour confirmer et demander que ça soit plus rapide. Je ne peux pas rester sans produit (elle parle nerveusement). R8 : Mais Madame, il existe des délais pour ce type de service, et nous essayons de les respecter... ».
3. Une autre question discutée qu'ils considèrent comme nécessaire de divulguer par le biais des médias, concerne le relevé des compteurs. L'entreprise sollicite que tout client se présente avec un relevé actualisé au moment de faire une réclamation. Le client doit faire le relevé à son domicile, noter les chiffres au verso de la facture, et l'amener à l'agence d'accueil. Mais en général, ils ont des difficultés à faire ce relevé. Parfois le réceptionniste se voit obligé d'ouvrir un ordre de service, avec le code le plus similaire possible, pour répondre à la demande du client, et quand ce n'est pas possible, il en est irrité voire agressif. Ces relations arrivent fréquemment dans l'accueil, et trouver une issue à ces problèmes fait partie du travail des réceptionnistes, dans le cas contraire cela peut provoquer une dégradation de la relation entre le client et le réceptionniste.

Au cours des observations, il a été possible de constater que les clients ont des doutes des plus divers (celui du relevé, quel nombre relever, pourquoi relever, où le noter, quel est le meilleur jour pour faire le relevé des chiffres, quel est le meilleur horaire), et parfois ils rentrent à leurs résidences sans avoir résolu le problème. La manière dont, aujourd'hui, est réalisée cette intervention – indiquer comment relever le compteur à l'agence d'accueil – semble ne pas résoudre le problème. Les réceptionnistes pensent qu'il est possible de proposer un apprentissage sur place, dans la propre résidence du client, où un employé de l'entreprise serait désigné pour apprendre à faire le relevé. Ainsi, certaines orientations préalables seraient données, puisqu'il existe plus d'un modèle de compteur. Dans certains cas, les clients ne savent pas qu'ils doivent faire ce relevé, ce qui cause des gênes pendant l'accueil, le client

étant nerveux et réclamant qu'il aurait pu « être averti des procédures de l'entreprise ». Au cours d'une de ces occasions, le client, après s'être beaucoup plaint de ce type de procédure, a coupé court l'entretien, en disant sur un ton agressif : « *vous êtes chiant, hein ? Mais très chiant* ». Ceci parce que le réceptionniste ne pouvait pas faire le service demandé sans le relevé du compteur.

1. Une autre question débattue concerne l'accompagnement constant, évolutif, correctif et de maintenance, pour l'adéquation des softwares avec la participation des réceptionnistes. Selon eux, quelques adéquations pourraient améliorer leur travail : a) faciliter l'accès aux écrans les plus utilisés ; b) donner plus d'informations dans le software qui sont nécessaires et pas encore présentes, comme par exemple s'il y a ou non échange de compteur, s'il existe ou non certains types de produits disponibles ; c) changer le système de lancement des services. Si le réceptionniste imprime, par exemple, 3 exemplaires de facture pour le même client au cours du même entretien, trois services sont lancés. Mais s'il doit faire une rectification au cours de l'entretien, une sollicitation de raccordement à un certain produit et un raccordement à un autre produit, seul un service est lancé, ce qui suggère qu'il a passé beaucoup de temps sur un seul service. Ces incohérences ont provoqué un certain inconfort chez les réceptionnistes, car selon eux, imprimer un second exemplaire de facturer est un travail bien plus simple que de faire une autre type de sollicitation dans le système ; d) présenter aux réceptionnistes sur le moniteur combien de numéros (chaque client prend un numéro en arrivant à l'agence) ils ont fait, pour qu'ils accompagnent le rendement de leur travail.
2. Il a également été discuté que les pauses, en plus d'une détente mentale, peuvent même fournir une récupération physique. Selon eux, les douleurs dans la colonne vertébrale peuvent être associées à une station assise prolongée. Sur cet aspect, il convient de signaler que les principaux symptômes physiques rapportés par eux sont : douleurs dans la colonne vertébrale, dans les épaules et le cou. En général, les réceptionnistes disent que le repos nocturne et du week-end est suffisant pour amenuiser de telles douleurs, mais quand « c'est le rush », c'est-à-dire quand il faut affronter un grand nombre d'entretiens et des problèmes difficiles, les douleurs s'étendent sur plus de jours. Dans ce cas, ils sont obligés de faire de la physiothérapie. Il existe des plaintes concernant le mobilier. Elles sont toujours liées à ces douleurs. Elles désignent des problèmes comme le fait que les tables sont trop basses pour les plus grands, le manque de supports pour CPU, et la torsion constante de la colonne vertébrale, étant donné que l'ordinateur est de côté sur la table, et non pas en face du réceptionniste. Mais nous savons que ce dommage physique est également augmenté par les autres charges de travail : psychique et cognitive (Wisner, 1994).

Mais comme nous l'avons présenté, il s'agit d'une activité qui exige une résolution constante de problèmes qui impliquent une grande quantité d'informations comme : attention, mémorisation, anticipation, traitement et élaboration d'informations, résolution de problèmes

et prise de décision. C'est une activité qui implique des processus à la fois cognitifs et psychiques.

Les pressions inhérentes aux exigences de l'accueil du public sont caractéristiques de la présence de la composante psychique dans l'activité. La charge de travail issue de l'interaction avec le client, la nécessité du dialogue, la confrontation avec des situations et la tentative de conviction, sont des exemples des difficultés rencontrées. Quand le client se plaint d'un service non réalisé, souvent le ton est dès le début celui de l'agressivité. Le dialogue devient alors conflictuel et, dans la mesure où les problèmes ne trouvent pas de possibilités de solution correspondantes à son désir, les difficultés s'intensifient et exigent du réceptionniste, dans les situations les plus délicates, une plus grande habileté d'argumentation et de conviction, pouvant mener à l'intervention du responsable.

La difficulté peut être intensifiée quand les réceptionnistes n'ont pas de représentation claire des conditions de travail et des possibilités de résolution des services. Sous la pression de la situation, les réceptionnistes tentent de conduire le dialogue avec le client selon une logique qui extrapole la fonction d'accueil et qui a des implications directes sur d'autres types de services de l'entreprise. Mais, construit sous la chaleur des difficultés communicatives et sans que les réceptionnistes ne dominent tous les éléments qui servent de base aux négociations et aux argumentations, le dialogue n'est pas toujours possible, et reste parfois sans réponses et sans résolution, comme dans l'exemple suivant :

<p>R4 : ici sur l'écran... je vois qu'ils sont allés à son domicile hier et que le problème a été résolu.</p> <p>Cl. : pas du tout... vous savez ce qu'ils ont fait ? Ils sont venus une première fois et m'ont demandé de faire un autre point... parce qu'ils n'arrivaient pas à connecter avec l'autre. Bon... j'en ai fait un de l'autre côté... j'ai de nouveau appelé, et ils se sont trompés dans la connexion... sur le premier que j'avais fait... et ils voulaient encore que je me reconnecte... maintenant qu'on m'explique pourquoi ils se sont trompés ? Pourquoi ce n'était pas correct et ils ont quand même connecté ?</p> <p>(le réceptionniste essaie de vérifier dans le système mais ne trouve rien d'écrit)</p> <p>R4 : Ecoutez... pour le moment je n'ai pas de réponse... mais je vais retirer la taxe et je vais demander une autre visite d'opération... Et s'ils le font correctement nous facturerons à nouveau...</p> <p>Cl. : Correctement ?</p>
--

Ré. : Oui... si la taxe est due...
Cl. : mais elle ne l'est pas (...)
(le réceptionniste retire la taxe et le client s'en va sans savoir ce qu'il s'est passé).

**Tableau 5** : Dialogue sur un changement de place du compteur, entre le réceptionniste et le client, dans une agence d'accueil

Dans ce cas, quand le réceptionniste cherche dans le système les informations, il vérifie que rien n'a été rapporté ou remplis, et aucune information n'est présente dans le champ destiné au registre des observations. Le réceptionniste, à partir de son expérience, doit caractériser le problème et chercher une solution, malgré l'incertitude sur ce qu'il s'est réellement passé. Pour se certifier, il va devoir appeler le local responsable du service, pouvant ainsi obtenir ou non la réponse au même moment. Mais comme il y a beaucoup de clients en attente, il préfère supprimer la facturation de la taxe de service, rapportant ce qui s'était passé dans le champ « observations », pour que le secteur responsable appelle le client et propose une nouvelle visite de l'entreprise à domicile.

Souvent, les discussions entre client et réceptionniste sont dues au manque d'intégration entre le secteur d'opération et le secteur d'accueil. La confusion entre les fonctions génère des situations conflictuelles entre clients et réceptionnistes, augmentant la charge de travail mental. Les réceptionnistes disent encore qu'il serait important que le personnel d'opération comprenne mieux leur travail, et vice versa. Dans les débats, ils parlent de l'organisation de groupes de travail, avec la participation des domaines d'interface commerciale (releveurs de compteur), opérationnelle (service de terrain) et centrale de télé-accueil (par téléphone), avec l'objectif de dynamiser les réponses aux questions qui surgissent dans le quotidien de l'accueil, et pourquoi pas des autres secteurs. Ils pensent aussi que ceci pourrait minimiser les questions qui impactent et compromettent les résultats du travail d'accueil. Parfois, la désinformation du réceptionniste vis-à-vis des procédures des domaines opérationnels et commerciaux de l'entreprise, par exemple, peut devenir un empêchement à l'accueil bien fait et encore créer des conflits entre réceptionnistes et clients.

1. Au cours des entretiens, beaucoup de réceptionnistes ont demandé l'aide de psychologues, disant avoir besoin d'un soutien émotionnel pour réaliser les accueils qui, constamment, exigent d'eux patience, compréhension, empathie, perception, étant donné qu'ils écoutent les problèmes des clients pendant toute la journée de travail. Beaucoup (annexe 3) disent sentir actuellement des douleurs constantes à la tête, de la nervosité, de la tristesse, de la dépression et des crises d'anxiété.

2. D'autres récits ont surgi, et les manières différentes d'accueillir ont été mises en évidence. Les travailleurs construisent leurs entretiens différemment. Chacun d'entre eux, prenant en considération l'organisation du travail, le client et l'expérience construite, s'exprime d'une manière différente. Le facteur temps d'accueil est une variable qui conduit le groupe à des opinions contradictoires. Certains pensent que le nombre de clients qui attendent dans la file est déjà suffisant pour qu'ils accueillent rapidement. D'autres non, et pensent que le client doit partir satisfait et comprendre ce qui a été demandé. Pour ceux-là, le temps est un facteur secondaire. Mais comme le temps standard d'accueil est de 15 minutes par client, ils considèrent que certains entretiens plus simples compensent les plus longs. Ce qu'ils voudraient, c'est que ce temps de 15 minutes soit maintenu.

Toutes ces conclusions des discussions ont été écrites dans un rapport et envoyées au gérant. Ils ont encore mis un tableau (en annexe) avec les dates pour les possibles conclusions de chacune des suggestions. Une autre idée qu'ils ont eue a été de porter ce rapport à la connaissance du syndicat, pour que ce dernier puisse les aider à réussir plus rapidement ce qu'ils considèrent comme important pour bien réaliser, et confortablement, leurs tâches.

Même si ces dernières questions n'ont pas de relation directe avec la pause, elles peuvent être considérées comme un développement, puisqu'elles traitent de problèmes de l'activité réelle qui ont été discutées collectivement pour qu'elles soient transformées.

Nous espérons, avec tout ce processus, étendre le rayon d'action, le pouvoir d'agir des sujets en situation. Quand le réceptionniste étend son pouvoir d'action, il exige de lui-même la production de nouvelles subjectivités, une transformation capable d'en produire de nouvelles et de renforcer les manières existantes d'affronter les situations. Le changement peut être compris, d'une certaine manière, comme une prévention à la santé mentale des travailleurs impliqués dans l'accueil, puisqu'on entend par santé la capacité à créer de nouvelles normes d'action face à de nouvelles réalités, face à des infidélités du milieu (Canguilhem, 2009). Agir est toujours une réplique, une partie d'un dialogue avec d'autres activités, que ce soit pour les développer ou pour les refuser (Osório; Machado; Minayo-Gomes, 2005).

Dans la réunion avec le collectif, les réceptionnistes ont déclaré avoir vécu une période innovatrice qui a provoqué des changements personnels, puisqu'elle leur a permis de participer à une recherche qui les a aidés à réfléchir sur les situations vécues, sur des questions qui devraient être améliorées, sur le faire de l'activité, sur leurs objectifs, enfin de réfléchir sur des aspects sur lesquels ils ne s'étaient jamais arrêtés pour penser. Selon eux-mêmes, travailler les vidéos a été une expérience très positive, parce qu'ils ont vu des collègues qui travaillent de

manière différente, ce qui leur a donné l'opportunité de penser à certains changements dans leur propre manière de faire.

R2 nous a dit qu'en faisant une synthèse sur sa manière d'accueillir, il a beaucoup réfléchi et a réussi à « au moins » essayer de revoir sa pratique, et s'est mis à se demander : « est-ce que cette manière d'accueillir plus que les autres me fait réellement du bien ? Est-ce que mon objectif de bien accueillir est atteint de cette manière ? »

Un autre moment considéré comme important le groupe a été celui qu'ils ont eu pour émettre leurs opinions, « sans censure », « même si ce sont des opinions différentes, nous avons écouté et avons été écoutés », « nous avons découvert que nous pouvons travailler d'une manière différente et faire le travail de la même manière » (R1). Ils ont évalué que le groupe avait beaucoup appris de cette manière.

Nous concluons donc en disant qu'un dispositif focalisé sur des réflexions et des recherches sur les diverses manières de réaliser une tâche peut fournir une connaissance et un développement de l'activité. Réfléchir sur la routine du quotidien a permis aux réceptionnistes de revoir des concepts, de critiquer des postures et de réorienter les différentes manières de faire le travail. De plus, cette expérimentation leur a fourni une réflexion collective de l'exercice de la profession et un échange d'expériences, en prenant en considération leur propre pratique.

## CONSIDÉRATIONS FINALES

Nous traiterons ici des considérations finales de cette thèse, sans jamais parler de conclusions, parce que nous pensons que dans ce cas nous devrions proposer des réponses certaines, des ajustements définis, un aboutissement final, comme le mot même le sous-entend. Ce n'est pas ce que nous trouverons dans ces dernières pages. Nous discuterons essentiellement des considérations qu'il nous semble pertinent de récupérer, d'ajouter, d'enrichir ou encore de mettre en valeur. Nous pensons qu'il est particulièrement plus intéressant de mettre en évidence nos doutes, qui persistent malgré le chemin parcouru, que de proposer des réponses toutes faites. Il s'agit de questions qui sont apparues au fil de l'évolution de notre connaissance empirique concernant le processus parcouru par les réceptionnistes, dans leur tentative pour atteindre les objectifs finaux de leurs tâches.

Quand j'ai commencé ce Doctorat, j'avais déjà le projet d'étudier l'activité subjective des réceptionnistes en face à face. Le terrain était déjà posé et la voie avait été ouverte. Pour beaucoup, cela peut sembler être une avancée facile de transport, mais voilà bien qui n'est pas toujours vrai. Marquer, au fil du parcours, même sur un terrain déjà connu, la rencontre de multiples savoirs et d'expériences diverses, nous a guidés sur une voie complexe, qui allait imposer de surmonter des obstacles et des limites qui résultent dans le dialogue entre référentiels théoriques et la ligne d'analyse choisie.

A partir de cette certitude, du terrain où nous allons travailler, des plaintes sur les difficultés de faire face aux clients, soit dans les discours, soit face aux attestations médicales (dépression, angoisse, anxiété, stress), s'est réalisée la rencontre voulue : un chemin construit à partir de l'ergonomie en direction des aspects du *réel* de l'activité.

Dans le but de répondre à la demande, « co-construite » avec le collectif de travailleurs d'accueil en face à face, qui a eu pour point de départ la pause au cours de la journée, nous avons réalisé des discussions qui, à partir de ce thème, pouvaient toucher aux empêchements de l'activité.

Cet objectif, que nous avons décidé de poursuivre, nous a fait rencontrer la pratique de la clinique de l'activité et nous a conduit vers une recherche qui n'est pas exclusivement tournée vers la perspective de l'activité réelle, qui nous a amenés à comprendre et à connaître

de près le monde technique, organisationnel et instrumental de l'activité, et à contribuer, avec les travailleurs, à sa transformation. Il a surtout révélé, avec l'auto-confrontation croisée, l'existence d'un regard sur le développement, un focus maintenant tourné vers l'activité, sous la perspective de l'histoire de son développement.

Voici maintenant la perspective qui a soutenu notre recherche : mettre en évidence que l'activité et la subjectivité ne se séparent pas, à partir d'une psychologie du travail qui permette aussi l'expansion de la notion d'activité vers l'espace du non réalisé, des empêchements en situation. L'option de la clinique de l'activité comme apport théorique, a été principalement un choix lié à une manière de voir le travail comme un processus en même temps collectif et singulier, où les travailleurs produisent et « re-produisent » l'historique du travail. Une théorie qui ne laisse pas de côté l'activité, le concret, même si l'objectif final est la subjectivité dans le travail. Dans ce sens, l'action professionnelle n'est pas considérée comme un simple ornement de l'activité, elle se trouve au principe de son développement, se configurant comme un recours interne du développement.

Cette voie nous a permis d'observer, à partir de la pause, l'activité d'accueil, et nous a aussi permis de reconnaître, dans l'activité, la manifestation de l'usage de soi, dans le travail. Qui en réalité motive le développement de l'activité. Ce sont ces investissements de soi qui garantissent des accueils de qualité, en dépit des difficultés mises en évidence par l'organisation du travail.

La recherche a promu la discussion entre les travailleurs, qui même avec le focus sur la pause, comme il ne pouvait en être autrement, a clairement montré d'autres empêchements existants à partir d'elle (comme il l'a été discuté dans le chapitre précédent). Un travail marqué par un contexte dans lequel les réceptionnistes ne parviennent pas, comme ils le voudraient, au même en auraient besoin, à échanger facilement sur leurs expériences entre eux, pour le développement des compétences exigées dans le déroulement de l'activité.

Une telle affirmation peut être mieux comprise, si l'on considère certaines caractéristiques que nous pensons avoir identifiées dans l'organisation de ce travail (p. 34-41), qui influencent directement la construction du genre professionnel.

Cette notion permet de nous rapprocher d'éléments qui se réfèrent à la constitution des collectifs de travail, sans déconsidérer les situations singulières présentes dans le processus, et plus encore, elle montre comment collectif/singulier sont en relation.

Certains aspects que nous considérons fondamentaux pour la discussion après la recherche réalisée seront ici mis en évidence, tels que : la difficulté des réceptionnistes à se lancer dans la discussion, le développement psychologique qui est atteint quand la controverse se révèle, la difficulté de diriger de nouvelles idées vers les gérants pour qu'ils les mettent en pratique.

En ce qui concerne la difficulté des réceptionnistes à s'insérer dans la discussion, nous pensons que l'un des obstacles à cela peut être directement lié aux contextes de travail, dans lesquels la récréation est souvent empêchée. Quand le travailleur se jette dans le contexte en tentant de transformer quelque chose, il est vu par les gérants comme irrespectueux, comme celui qui cherche la « dispute », comme le sujet qui veut faire différemment de ce que prescrivent les normes. Ceci finit par inhiber les travailleurs qui veulent s'insérer plus clairement. Même s'ils inventent de nouvelles manières de faire l'activité, d'une certaine manière cela reste camouflé aux yeux de l'organisation.

Il est intéressant d'observer comment les travailleurs, dans les différentes études que nous avons faites, souvent ne conduisent pas une controverse, et comment ils se taisent face à ce que l'autre pense, et préfèrent ne pas émettre d'opinions divergentes, pour ne pas sembler être embêtants, impertinents ou inopportuns.

Quand ils sont à un niveau hiérarchiquement différent, ceci arrive plus souvent. Souvent au cours de diverses analyses, nous avons pu observer que la hiérarchie prédomine sur la discussion. Beaucoup de gérants, quand ils commencent des polémiques avec leurs subordonnés, finissent par dire que les choses seront faites de la manière dont ils le proposent, et c'est tout. Voilà une difficulté présente : les travailleurs cherchent un appui chez ceux qui pourront les aider, et ne trouvent pas la considération nécessaire. Cette incompréhension institutionnelle dans laquelle vivent les travailleurs apporte une certaine fragilité dans cette relation. Mais nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas être attentif au processus capital/travail qui est derrière cette corrélation. Une dimension brièvement discutée dans le chapitre 4 de cette thèse, qui a une part de responsabilité dans la constitution de cette fragilité.

Mais même parmi les collègues professionnels, proposer des opinions différentes sur une question ne se fait pas de manière facile, et au cours de la vie professionnel de cette chercheuse, cela n'est pas arrivé souvent.

Dans notre recherche il existe des opinions divergentes sur la question de la pause, et elles ont été posées, au début, timidement, par le collectif. Mais nous pensons qu'avec

l'utilisation de la méthode et avec le déroulement de la discussion, les réceptionnistes se sont sentis plus à l'aise vis-à-vis de la situation et sont parvenus à exprimer leurs propres idées. Nous ne pouvons pas oublier qu'il s'agissait de quelque chose de nouveau pour eux, et que c'était la première fois qu'ils participaient à un tel moment. Nous pouvons analyser ceci comme une question initiale et qui pourrait traduire tout le malaise également initial face à une nouvelle technique. Ils étaient face à une méthode d'expérimentation difficile. Mais même comme ça, le thème de la pause a fait émerger des situations du travail avec lesquels ils étaient plus à l'aise, permettant d'effleurer des idées et d'émettre des opinions, et de parler de l'activité vécue. Nous pensons encore que cette situation a permis d'élargir la notion de l'activité auprès des propres travailleurs. Dans cet échange collectif, il a été possible de voir au-delà de l'espace réalisé. Nous avons vu ce que l'on désire réaliser, ce qui se réaliser pour ne pas réaliser, et ce qui se réalise au-delà des objectifs proposés au début de chaque entretien.

Les protagonistes de l'analyse ont ainsi développé un regard sur un autre niveau, quand ils parlent d'autres questions au-delà de la pause, ce qui peut sembler, pour certains, être une fuite d'un sujet plus particulier vers un sujet plus général, mais que si l'on regarde de plus près, cela ressemble plus à un prolongement de la pensée, puisqu'il s'agit de questions qui se présentent au cours du faire de l'activité, et qui ont fait surgir des effets négatifs dans son exécution. Il s'agit donc d'alternatives de pensée, qui peuvent indiquer un début de possibles transformations dans l'exécution quotidienne des tâches.

Avec les données recueillies, nous pouvons dire que la méthode d'auto-confrontation croisée a été capable de libérer des réflexions autour de l'activité de travail. Elle a fait surgir un espace consistant pour travailler l'expérience des sujets dans l'activité, ce qui permet leur développement, en élargissant leur vision sur le travail et sur celui des collègues.

Les images filmées puis projetées aux travailleurs leur ont donné l'opportunité d'un double rôle, celui de protagoniste et celui d'observateur de leur propre activité, offrant une vision différente de leur travail et, principalement, du travail de l'autre. C'était le premier pas vers une réévaluation de la parole à partir de celle de l'autre, contribuant à reconstruire la parole intérieure à partir d'un autre style professionnel. Ce que nous avons fait dans cette recherche, c'est de réaliser une clinique dans laquelle ce sont les différences et les expériences qui rapprochent les travailleurs les uns des autres. A partir de ce vécu, les chemins s'ouvrent vers le développement. Une approche clinique du travail qui, par le dialogue, les expériences

partagées, donne naissance à des changements et produit une intervention, en créant de nouvelles manières d'être au travail.

Dans la situation d'auto-confrontation croisée, nous avons observé le début d'une discussion sur l'activité, un espace ouvert pour l'intervention entre eux, qui est devenu un champ fertile pour les discussions dans le collectif. Au quotidien, cet échange d'expériences est devenu dépendant des nombreux accueils qu'ils réalisent simultanément, et qui demandent d'eux une gestion coûteuse entre aider les collègues, ou échanger des expériences avec eux, et les accueils à la finalisation difficile. Certaines sollicitations d'aide de la part des collègues peuvent rester en l'air, ou même n'être que dites entre les lignes, ce que l'autre, au moment de l'accueil, peut ne pas réussir à comprendre. Sur ce point nous avons vu combien a été importante la rencontre du collectif des réceptionnistes, pour créer un espace pour la circulation de la controverse professionnelle entre ces travailleurs. La controverse, le débat, les confrontations apparaissent difficilement dans le quotidien de ce travail, et c'est une condition importante de l'activité, qui permet de rénover et renforcer le genre professionnel (Clot, 2006), et qui reste empêchée au moment du faire de l'activité d'accueil en face à face.

Nous avons encore observé que la méthode que nous avons utilisée a fourni un espace pour le débat sur les différentes manières de faire et aussi pour la discussion au sujet des transformations dans l'activité. Nous nous référons ici à la problématisation autour de la pause. A partir de celle-ci il a été possible d'accéder à d'autres questions de l'activité, et au-delà de ça, à des questions qui impliquent d'autres savoirs d'autres secteurs de l'entreprise et qui sont liés au travail des réceptionnistes.

En regardant la propre activité, elle resignifie les éléments présentés dans les scènes, elle les interprète et établit de nouveaux arrangements, en attribuant de nouvelles valeurs, sens et signifiés aux différents éléments constituant la scène, selon ce que permet ses vécus antérieurs et encore selon ce qu'il pense que le regard de l'autre impliqué la voit et l'espionne. Nous voyons ici le mouvement de l' « activité en soi », devenir « activité pour soi » et encore « activité pour l'autre », c'est-à-dire devenir « activité dirigée ». (Murta, 2008, p.202).

Au cours des réunions avec le collectif a commencé une discussion sur les secteurs qui ont une relation directe avec l'accueil. Comme la proposition de la méthode est de contribuer à étendre le pouvoir d'agir des travailleurs, et en pensant à cette expansion, nous considérons

que le dialogue entre ces différents « savoir-faire », développés dans ces différentes activités qui se trouvent dans un tout (opération, commercial, accueil téléphonique et autres), est pertinent. Cette rencontre peut apporter des idées plus globales pour contribuer au système pris comme un tout, permettre l'expansion du pouvoir d'agir d'un groupe, qui finit par transiter dans un contexte similaire, et principalement de se tourner vers une élaboration plus collective de l'expérience du travail, rendant possible un travail collectif qui conduit à de nouvelles expériences, à la construction de nouvelles manières de faire et de dire dans le quotidien des actions. En permettant d'ailleurs un engagement qui prend en compte la situation concrète singulière et collective des travailleurs, de manière à ce qu'ils parviennent à travailler en harmonie, en promouvant par conséquent une amélioration de la santé mentale de l'équipe.

Pour cela, les éléments produits dans les auto-confrontations croisées nous montrent combien la méthode est un chemin important pour faire croître le collectif. Sur ce point une question se pose : comment faire fonctionner le pouvoir d'agir des réceptionnistes sur eux-mêmes et sur le milieu de travail, se dans le quotidien de l'activité eux-mêmes ne parviennent pas à arrêter ? Sera-t-il nécessaire de demander aux gérants un moment de réflexion pour ces travailleurs ? Et ce moment pourra-t-il être seulement pour eux, ou faudra-t-il l'intervention d'un analyste du travail pour les aider dans ce développement ? Je pense que ces questions ne trouveront réponse qu'avec le temps d'utilisation de la méthode.

Un autre aspect qui est apparu dans le même contexte concerne la difficulté des réceptionnistes à être écoutés des gérants. Le rapport a été fait et envoyé aux supérieurs, avec une sollicitation pour qu'ils puissent nous écouter en réunion. Nous utilisons « nous » parce que notre présence a été sollicitée par les réceptionnistes. Comme c'était la première fois que cet événement allait avoir lieu, et comme nous connaissions bien les procédures de l'entreprise, leurs difficultés et leurs facilités, nous avons été avec la proposition, pensant ainsi contribuer à ces premières négociations.

Mais jusqu'à présent la réunion n'a pas eu lieu. Quatre mois d'attente. Nous avons pris les devants et avons convenu quatre fois d'une date pour la réunion, dans l'espoir de pouvoir s'asseoir et discuter des idées proposées. Mais les réunions ont été à chaque fois annulées, avec le prétexte que les gérants avaient des sujets urgents à discuter avec leurs supérieurs ou collègues. Les secrétaires disaient toujours qu'ils rappelleraient plus tard pour convenir d'une autre date, ce qui n'est jamais arrivé. Et cela en dépit de tout le soin que nous avons mis, au début de l'intervention, à faire des réunions avec eux, en expliquant comment allait

fonctionner le processus. Avant même de commencer l'intervention, nous avons conclu un contrat, et celui-ci est constamment reporté.

Si nous prenons en considération le fait que les réunions font partie de l'activité des réceptionnistes, parce qu'elles lui donneront une nouvelle voie, une nouvelle figure, une nouvelle manière de l'exécuter, nous pouvons faire une analogie avec ce que Clot (1999 ; 2006a) appelait « l'inactivité imposée ». Ces sensations qui émergent de la non-négociation de l'activité, ces sentiments de souffrance, d'impuissance, de dévalorisation, sont abordés par l'auteur comme une activité contrariée, un développement empêché. Une amputation du pouvoir d'agir. Et cette activité paralysée n'est pas absente de la vie du travail. L'inactivité imposée – ou celle que le travailleur s'impose – pèse sur lui de toutes ses forces, dans l'activité concrète. Nous pouvons même penser que la souffrance n'est pas exclusivement définie par la douleur psychique, mais également par la diminution de la capacité d'agir, du pouvoir de réaliser.

A partir de cet empêchement, nous reprendrons un contexte plus général qui est présent dans l'activité des réceptionnistes en face à face. Cet empêchement se fait présent dans les diverses tâches qu'ils réalisent, dans les accueils qu'ils font, et souvent ils ne peuvent pas les terminer ou résoudre les questions des clients qui pour eux (les réceptionnistes) sont simples, comme par exemple prendre la décision d'envoyer une équipe au domicile du client qui n'a pas les conditions de suivre une procédure sollicitée, mais qui n'est pas prévue dans les normes de l'entreprise. Cette difficulté entre ce que l'on pourrait faire et que l'on ne fait pas, est de plus en plus évidente quand ils discutent du sujet, comme ils l'ont fait au cours des réunions avec le collectif, ou même dans les auto-confrontations croisées. Ces difficultés ont pour eux un ton irrespectueux, présent dans la verbalisation : « ... c'est comme, même pour eux on n'existe pas, ils n'écoutent pas ce qu'on a à dire, ils ne veulent rien savoir de nous... » (Ré. 9), « ... ils pensent que ce sont eux qui ont les bonnes idées, qu'ils sont les seuls à pouvoir aider... » (Ré. 10)

Nous observons que ce que chacun pense et dit, sur le manque de soutien institutionnel, finit par produire des effets dans le développement de l'activité. Ces effets peuvent être observés pendant le faire de l'activité. Beaucoup finissent par préférer suivre les normes prescrites, qui en réalité peuvent ne pas répondre à la sollicitation des clients, parce qu'ils pensent que ça ne résoudrait rien de changer telle ou telle règle, qu'ils n'y arriveraient pas puisqu'ils ne sont pas écoutés. Nous pensons que cela a des implications dans la propre

qualité du travail d'accueil de l'entreprise, et dans l'efficacité de l'action des secteurs opérationnels et commerciaux impliqués.

Nous aurons encore l'opportunité de reprendre, avec le groupe, la question de la réunion non réalisée. A cette occasion nous pensons que nous pourrions systématiser avec eux une nouvelle stratégie pour dialoguer sur le matériel rendu aux gérants. Nous réaffirmons l'importance de parvenir à être en présence des supérieurs, car c'est la seule manière légitime d'étendre le pouvoir d'agir dans ce contexte. Pourtant, cette discussion mérite notre attention, si nous pensons à comment chaque réceptionniste va affronter ce manque de soutien institutionnel, et comment cette situation peut impacter chaque participant du processus et diminuer ou non le pouvoir d'agir de ce collectif de travail. Cette situation met à l'épreuve de force le collectif, obligé de défier les « possibles », en dépit des empêchements. Est-ce que ces travailleurs, même sans le soutien institutionnel nécessaire, réussiront à se constituer en tant que collectif ? Jusqu'à quel point le genre professionnel de réceptionniste face à face sera-t-il capable de se confronter aux styles créés par les travailleurs face aux exigences du quotidien ? Ou est-ce que ce collectif, face aux difficultés rencontrées, se fermera sur lui-même et ne réussira pas à se développer et à se renforcer ?

Il convient de rappeler que l'une des tentatives créées par le collectif a été de porter un rapport au syndicat pour tenter une négociation. Ceci pourra également être un sujet travaillé, puisque le conflit sera traité au mois de mai prochain.

L'intervention que nous proposons ici a pour finalité de structurer, avec les travailleurs, des possibilités pour que ces derniers puissent créer et recréer leurs propres relations avec leur activité professionnelle. La méthode contribue à aider le travailleur à observer son propre travail. Et l'analyste du travail doit permettre au travailleur de parvenir à voir son travail, même si celui-ci lui semble très familier. Il ne pourra plus accepter qu'une activité reste inaperçue, aussi routinière qu'elle puisse lui sembler. Et contribuer à ce que les différentes manières de faire, les difficultés, les empêchements qui surgissent dans la confrontation avec le réel de l'activité, soient mis en discussion, en développant le genre et en élargissant les possibilités d'agir du collectif. Encore une fois des questions se posent : si les auto-confrontations ont été faites par l'analyste du travail certaines fois, son rôle est-il encore nécessaire et les propres travailleurs parviendront-ils à réaliser le processus dans le quotidien du travail ? Cela peut-il devenir une constante ?

Nous savons qu'en ce moment, l'entreprise cherche l'excellence, et prend pour principes les programmes de qualité totale, augmentant ainsi les exigences et réduisant les ressources, aussi bien physiques qu'humaines. Ce cadre, comme nous avons pu l'observer, fragilise les genres. Et notre mission est de développer ce genre, même au vu de toutes les diversités politiques et socio-économiques rencontrées. Quelles seront donc les possibles actions que ce collectif doit s'imposer ? Jusqu'à quel point peuvent-ils se fixer des objectifs, même sans perspectives réelles de les atteindre ?

Nous réfléchissons de plus en plus à notre place en tant qu'analyste du travail. Comment développer des interventions dans des entreprises en proposant la collaboration avec une gérance qui, dans un premier temps se dit impliquée, mais qui finalement ne respecte pas le contrat ? Comment faire face aux dissonances entre ce qui est prescrit pour notre activité et ce que nous parvenons réellement à faire ? Comment relever ce défi si nous devons déjà faire face à la santé du travailleur ?

Même au vu de toutes ces questions, nous trouvons dans cette approche une force pour atteindre l'objectif central d'expansion du pouvoir d'agir des travailleurs, puisqu'en ce moment, après les réunions avec le collectif, nos interlocuteurs rapportent que par le biais du dispositif, ils ont créé des arguments et élaboré un document pour affronter les difficultés à négocier le travail. Mais en même temps ils savent que certains projets peuvent ne pas dépendre de leur engagement, mais des personnes qui sont à la gestion, et qui peuvent ou non s'appliquer à les implanter. Mais nous pensons que ce processus est une lente lutte, même si la bataille semble perdue.

Dans ce processus il faut revoir et resignifier constamment ce que l'on fait. Les dialogues sur la situation de travail peuvent être vus comme des projets du moi dans le collectif, qui, quand ils sont confrontés à d'autres discours, deviennent des projets du nous dans le collectif que nous recréons en nous-mêmes.

En ce qui concerne la mise en pratique des résultats de la recherche, c'est-à-dire les transformations suggérées par les réceptionnistes, certaines difficultés se présentent. Comme nous l'avons déjà dit, le contact avec les gérants, pour leur spécifier comment nous mettrions en action les suggestions données, n'a pas été réalisé. Pour cela nous n'avons pas pu, jusqu'à présent, commencer la planification des actions à entreprendre. Malheureusement nous n'avons pas pu accompagner les changements suggérés à partir de la pause.

Pour conclure les considérations finales, nous pensons qu'il est important de parler brièvement de l'activité et de la subjectivité, sur un plan un peu plus théorique, sachant qu'elles ont été des thématiques annoncées dès le début de ce travail. Il est possible de comprendre, à partir de cette analyse du secteur d'accueil au public en face à face, que la centralité du caractère travail dans les dimensions objectives et subjectives de l'existence humaine est indiscutable, puisque c'est une activité dans laquelle l'homme produit et reproduit sa réalité.

Dans notre cas, la profession est organisée à partir d'un modèle de gestion tayloriste, immergée dans un contexte idéologique dans lequel l'entreprise vise l'excellence au niveau mondial, mais en même temps qui possède une organisation essentiellement bureaucratique. Ces facteurs impliquent directement l'utilisation de la pause et, comme il ne pouvait en être autrement, le processus de production de la subjectivité de tous les acteurs impliqués. Néanmoins, le travail, même inséré dans un système capitaliste, et avec certaines restrictions, a permis le développement des impliqués, ce qui a été présenté avec pour focus la pause. Ces questions sont directement liées à la construction du style et du genre professionnel.

A partir du développement du métier, chaque protagoniste a démontré créer et étendre un style personnel, produisant, au-delà du service d'accueil, la propre subjectivité. Le sujet participe, reformule, et élabore l'activité à partir de nouvelles significations.

La subjectivité dans la perspective de la psychologie socio-historique est liée au sujet concret, aux institutions et aux espaces sociaux qui servent de scénario aux activités. Le sujet produit continuellement de nouveaux espaces de subjectivation dans le déroulement de son activité. Nous travaillons avec le principe selon lequel le sujet se construit socio-historiquement, avec une façon particulière de donner du sens au monde. La manière dont l'individu s'approprie le monde est intimement liée à la subjectivité qu'il a construite à partir de ce monde. C'est un mouvement dialectique (à dévoiler) et continu de construction aussi bien individuelle que collective du sujet et de la société, car le processus de conception du sujet transforme des éléments historiques, culturels et sociaux qui fondent la subjectivité individuelle et collective.

Au cours de l'expérience avec l'auto-confrontation croisée, il a été possible de percevoir comment les sujets attribuent des sens et des signifiés différenciés à ce qu'ils vivaient dans l'activité. Ceci a une relation directe avec la production subjective, qui peut aussi se configurer, en même temps, de manière dynamique, sans posséder de caractère de stabilité

mais bien un caractère créatif, de rénovation. Les particularités et les individualités du travail ne sont pas seulement vues comme un travail psychique, mais également comme une activité concrète, et vice versa. Cette relation avec le monde extérieur est internalisée par le sujet en constante construction, ce qui empêche la constitution de sujets stables.

Néanmoins, toutes les difficultés rencontrées dans le travail développé, que nous avons vu au fil de cette analyse, peuvent affecter et fragiliser les genres professionnels. Les objectifs de l'action peuvent être détachés de qui importe réellement au sujet. Et les objectifs qui seraient réellement valides sont « réduits au silence, laissés en suspens, empêchés ». Cette condition, si elle demeure, peut isoler l'individu et le laisser sans les ressources du social dans son environnement de travail. Les individus doivent donc particulariser de nouveaux sens pour le travail et élaborer de nouvelles logiques. Le sens fait référence aux aspects subjectifs du signifié<sup>20</sup>, aux vécus affectifs et à l'expérience individuelle et collective, et varie selon le moment et l'intention du sujet vis-à-vis de lui-même et des autres. Les sujets, dans la mesure où ils se placent dans le monde et interagissent avec lui, le transforment et se constituent. Ainsi, dans cette interface homme/milieu, la subjectivité se manifeste et permet l'action du sujet dans le monde, créant une relation avec le propre monde qui stimule l'action, en le modifiant et en le transformant. Le sujet est constitué et constituant des relations sociales. Le travail se présente comme un élément constituant de l'être humain, de l'expérience, du savoir-faire de chacun, consolidé dans l'activité de l'autre.

Dans le contact avec l'autre, l'individu resignifie son monde. L'autre avec lequel il est en relation structure aussi son monde à partir des signifiés qu'il construit. L'individu devient attentif à l'action collective du travail et non plus seulement à l'action personnelle. L'activité collective conçoit et renforce le travail, et par conséquent développe la subjectivité. Les rencontres collectives renvoient l'homme à son monde symbolique, à une internalisation des relations sociales, de la rencontre avec l'autre, avec ses mots et ses attitudes, c'est cela que nous avons vu au cours des auto-confrontations sur la pause. Dans les interactions sociales dialogiques, les sujets qui partagent les mêmes domaines sociaux peuvent également construire des sens différents pour une situation donnée. C'est précisément ce contexte qui

---

<sup>20</sup> Vygotski (1991) présente une importante différence entre signifié et sens : ce qui est conventionnellement établi par le social est le signifié du signe linguistique ; le sens, quant à lui, est le signe interprété par le sujet historique, dans son temps, son espace et le contexte de vie personnelle et sociale.

fait de la formation de la subjectivité un processus conflictuel, car elle est produite selon les divergences entre le moi, l'autre et la situation.

La subjectivité se développe pendant l'activité de travail, dans le processus de relation avec l'objectivité, dans l'apparition de situations diverses, de variabilités et de contradictions qui surgissent. En contrepartie, l'activité est construite à partir du sujet qui prend en considération les exigences de la tâche, et toujours adressée à une ou plusieurs personnes. L'activité se construit dans l'interface avec l'activité des autres. C'est à partir de l'autre que nous définissons, que nous organisons notre activité.

Le choix que nous avons fait des instruments théoriques et méthodologique a été un atout pour commencer cette compréhension, entre activité et subjectivité, une analyse liée à la conception d'homme en mouvement capable de produire, de transmettre sa singularité dans tout ce à quoi il participe et qu'il produit. Un homme capable de changer sa propre histoire, en créant, en imaginant, en projetant, en interprétant et en comprenant le travail comme un processus collectif et singulier, de constante conception et transformation de l'histoire d'un métier. Et préparé pour recréer l'activité de travail, non seulement comme un processus de production et de services, mais aussi autour de sa subjectivité.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor W. **Palavras e sinais: modelos críticos 2**. Petrópolis, (RJ): Vozes, 1995. 259p.

ALMEIDA, Wanderly J. Manso de; SILVA, Maria da Conceição. **Dinâmica do setor serviços no Brasil: emprego e produto**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1973. [7] p.

BAKHTIN, M. M. **Estética da criação verbal**. Tradução: P. Bezerra. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003. xxxiv, 476p.

BAKHTIN, M. M. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. Tradução de Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. 4.ed. Sao Paulo: Hucitec, 1998. 196p.

BALESTRA, O. S. A redução da jornada de trabalho e a defesa do tempo livre. **Direito e Deriva**, ano 1, n.1. Disponível em: <[http://www.uniguacu.edu.br/deriva/Ensaios/Convidados/Oriana\\_rabalho.pdf](http://www.uniguacu.edu.br/deriva/Ensaios/Convidados/Oriana_rabalho.pdf)>. Acesso em: 6 nov. 2011.

BARRETO, A. C.; BARBOSA-BRANCO, A. Influência da atividade física sistematizada no estresse e na fadiga dos trabalhadores do restaurante universitário da Universidade de Brasília. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, 5(2), 23-29, 2000.

BOSCHCO, C. R. **Implicações do afastamento do trabalho por adoecimento na subjetividade do auxiliar de enfermagem**. 2011. 114 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Curitiba.

BRASIL. ANEXO I DA NR-17 – TRABALHO DOS OPERADORES DE CHECKOUT. Diário Oficial da União, Brasília, 30 mar. 2007.

CAÑETE, Ingrid. **Humanização: desafio da empresa moderna – a ginástica laboral como um novo caminho**. Porto Alegre: Foco, 1996.

CANGUILHEM, Georges. **O normal e o patológico**. Tradução de Maria Thereza Redig de Carvalho Barrocas; revisão Manoel Barros da Motta. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009. 293p.

CLOT Yves; FAÏTA, D. ; FERNANDEZ, G.; SCHELLER, L. (2000). **Entretiens em autoconfrontation croisée: une méthode en clinique de l'activité**. Pistes, v. 2, n. 1, maio 2000. Disponível em: <<http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/pdf/v2n1a3.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2008.

CLOT, Yves. A função psicológica do trabalho. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. 203p. Resenha de: ANJOS, Daniela D; MAGRO, Raquel S. A função psicológica do trabalho. Pro-Posições, Campinas, v.19, n.1(55), jan./abr. 2008. **2008a**.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Tradução de Adail Sobral. 1 ed., Rio de Janeiro: Vozes, **2006a**. 203p.

CLOT, Yves. A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. **Fractal: Revista de Psicologia**, v.22, n.1, p. 207-234, **2010a**. Disponível em: <<http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/Fractal/article/view/463/402>>. Acesso em: 6 jan. 2011.

CLOT, Yves. Clinique de l'activité et pouvoir d'agir. Prot, B. e Werthe, C. (dir). **Éducation Permanente**, Paris, 146, p. 7-16, **2001a**.

CLOT, Yves. Clinique du travail, clinique du réel. **Le Journal des Psychologues**, 185:48-51, **2001b**.

CLOT, Yves. Entrevista: Yves Clot. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.9, n.2, p. 99-107, 2006c. **2006b**. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172006000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 4 jan. 2007.

**CLOT, Yves. Entrevista: Yves Clot. Mosaico, Belo Horizonte, v. II, nº 1, p. 65-70, 2008a. 2008b.** Disponível em:

<<http://www.fafich.ufmg.br/mosaico/index.php/mosaico/article/viewFile/22/18>>. Acesso em: 5 fev. 2009.

CLOT, Yves. **La fonction psychologique du travail**. Paris: PUF, 1999.

CLOT, Yves. Prefácio à Edição Brasileira. In: LIMA, Maria Elizabeth Antunes (Org.). **Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006a. **2006c**. 359p.

CLOT, Yves. Psicologia. In: BRAIT, B (Org). **Bakhtin: outros conceitos-chave**. São Paulo: Contexto, 2006b. **2006d**. 263p.

CLOT, Yves. Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. **Éducation Permanente**, Paris, 146(1), p. 35-46, 2001. **2001c**.

CLOT, Yves. **Trabalho e Poder de Agir**. Belo Horizonte: FabreFactum, 2010. **2010b**. 368 p.

**CLOT, Yves. Travail et pouvoir d'agir. Paris: Presses universitaires de France, 2008. 2008c. ix, 296 p.**

CLOT, Yves. Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? In: ASKENAZY, Philippe; CARTRON, Damien; CONINCK, Frédéric de; GOLLAC, Michel. (Coord.). **Organisation et intensité du travail**. Toulouse: Octarès, 2006d. **2006e**. 552 p.

CLOT, Yves; FAÏTA, D. Genre et style en analyse du travail, concepts et méthodes. **Travailler**, n.4, p.7-42, 2000.

CLOT, Yves; ROCHEX, J. Y.; SCHWARTZ, Y. **Caprices des flux: les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent**. Vigneux: Matrice, 1990.

**COUTO, H. Ergonomia aplicada ao trabalho:** manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte: Ergo, 1995.

COUTO, H.; NICOLETTI, S.J.; LECH, O. **Como gerenciar a questão das L.E.R/D.O.R.T.:** lesões por esforços repetitivos, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho. Belo Horizonte: Ergo, 1998, 438 p.

CRU, D. Langue de métier et organisation du travail. In: FLUTEAU-COHEN, Maryse. **Le travail em chantiers, Actes du colloque dès 16 e 17 novembre, 1983.** Plan construction et habitat, 1983, p. 147-158.

CRU, D.; DEJOURS, C. Saberes de prudência nas profissões da construção civil: nova contribuição da psicopatologia do trabalho à análise da prevenção de acidentes na construção civil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 15, 59, p. 30-34, 1987.

CUNHA, D. M. Saberes, qualificações e competências: qualidades humanas na atividade do trabalho. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 14, 2007. **Anais...** Disponível em: <[www.anped.org.br/reunioes/28/textos/gt09/gt091188int.rtf](http://www.anped.org.br/reunioes/28/textos/gt09/gt091188int.rtf)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

DAL-ROSSO, Sadi. **A jornada de trabalho na sociedade: o castigo de Prometeu.** São Paulo: LTr, 1996. 477p.

DAL-ROSSO, Sadi. **Mais trabalho!:** a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008. 206 p.

DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; GUÉRIN, F. Automatiser: quelle place pour le travail humain? In: **Le Nouvel Automatism.** Paris, 1982, p. 47-53.

DEJOURS, C. **Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho.** LANCMAN, Selma; SZNELMAN, Laerte I. (Orgs). 1 ed. Fiocruz/Brasília: Paralelo 15, Rio de Janeiro, 2004, 152p.

DURAND, M. **Grain de sable sous le capot:** résistance & contre-culture ouvrière: les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003). Paris: La Brèche, 1990.

FAÏTA, D. Análise das práticas languageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; FAÏTA, D. (Org.). **Linguagem e trabalho:** construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.

FAÏTA, D.; VIEIRA, M. Reflexões metodológicas sobre a autoconfrontação cruzada. **Revista Unicsul**, São Paulo, 2002.

FARIA JÚNIOR, A. G. Educação física no mundo do trabalho: ginástica de pausa, em busca de uma metodologia. In: QUINTAS, G. (Org). **Esporte e lazer na empresa.** Brasília, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Física e Desporto, 1990. p. 105-118.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR. Os estudos do trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas areas de pesquisa. São Paulo: USP/UNICAMP/CEBRAP, 1999.

- GRANDJEAN, Etienne. **Manual de ergonomia:** adaptando o trabalho ao homem. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- GUÉRIN, F. *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo.** São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
- HIRATA, H. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade. In: Os trabalhadores e o programa brasileiro de qualidade e produtividade. São Paulo: DIEESE, p. 38-54.
- IIDA, Itiro. **Ergonomia:** projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher, c1990. 465 p.
- KROEMER, K. H. E.; GRANDJEAN, E. **Manual de ergonomia:** adaptando o trabalho ao homem. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 327 p.
- LAURELL, Asa Cristina; NORIEGA, Mariano. **Processo de produção e saúde:** trabalho e desgaste operário. São Paulo: Hucitec, 1989. 333p.
- LAVILLE, Antoine. **Ergonomia.** Tradução: Márcia Maria das Neves Teixeira. São Paulo: EPU Editora da Universidade de São Paulo, 1977. 99 p.
- LE GUILLANT, Louis. A neurose das telefonistas. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, v. 12, n. 47, p.7-11, jul./ago./set. 1984.
- LE GUILLANT, Louis. In: LIMA, Maria Elizabeth Antunes (Org.). **Escritos de Louis Le Guillant:** da ergoterapia à psicopatologia do trabalho. Petrópolis: Vozes, 2006. 359 p.
- LEONTIEV, A. N. **Activité, Conscience, Personalité.** Moscou: Éditions du Progrès.
- LIMA, F. P. A. Ergonomia e projeto organizacional: a perspectiva do trabalho. Produção, nº especial , p.71-98, ago. 2000b.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. A questão do método em Psicologia do Trabalho. In: GOULART, Iris Barbosa; SANTOS, Adalberto Afonso Lima dos. **Psicologia organizacional e do trabalho:** teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002 377 p.
- LIMA, V. **Ginástica laboral:** atividade física no ambiente de trabalho. 2 ed. São Paulo: Phorte, 2007.
- LINHART, R. L'établi. Paris: Minuit, 1978.
- MACHADO, A. R. (2005). Entrevista com Yves Clot. **Psicologia da educação**, n.20, p. 155-160, jun. 2005. Disponível em: <[pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1414-69752005000100009&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1414-69752005000100009&script=sci_arttext)>. Acesso em: 7 jan. 2007.
- MARTINS, Caroline de Oliveira; MARTINS, Marcelle de Oliveira. PPST programa de promoção da saúde do trabalhador. Jundiaí, SP: Fontoura, 2008. 223 p.
- MARX, Karl. **O capital:** crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1983, 3v.
- MENDES, R. A.; LEITE, N. **Ginástica laboral:** princípios e aplicações práticas. São Paulo: Manole, 2004.

- MILITÃO, A. G. **A influência da ginástica laboral para a saúde dos trabalhadores e sua relação com os profissionais que a orientam**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MONTMOLLIN, M. de. **A psicotécnica na berlinda**, Rio de Janeiro: Argir, 1974.
- MONTMOLLIN, M. de. **Le taylorisme à visage humain**. Paris, PUF, 1981.
- MOTA, D. D. C. F.; CRUZ, D. A. L. M.; PIMENTA, C. A. M. Fadiga: uma análise de conceito. **Acta Paul Enferm**. 2005;18(3): 285-93.
- MURTA, A. M. G., **Da atividade prescrita ao real da atividade**: análise da atividade docente em uma escola regular sob a perspectiva da psicologia sócio-história e da clínica da atividade. 2008. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.
- NAHAS, Markus Vinicius. **Atividade física, saúde e qualidade de vida**: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. Londrina: Midiograf, 2001. 238 p.
- NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicol. Soc.** vol.19, n.spe, p. 14-20. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000400004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000400004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 7 fev. 2008.
- OFFE, Claus. **Trabalho e sociedade**: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do trabalho". Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991. 2.v.
- OSÓRIO C. S.; MACHADO, J. M. H.; MINAYO-GOMEZ, C. Proposição de um método de análise coletiva dos acidentes de trabalho no hospital. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 517-524, mar./abr. 2005.
- OSÓRIO, C. S. As ações de Saúde do trabalhador como dispositivo de intervenção nas relações de trabalho. In: ROSA, E. M.; NOVO, H. A.; BARROS, M. E. de; MOREIRA, M. I. B. (Orgs). **Psicologia e saúde**: desafios às políticas públicas no Brasil. Vitória: Edufes, 2007. p. 75-90.
- PAUSA. In: DICIONÁRIO AÚRÉLIO. Disponível em: <<http://www.dicionarioaurelio.com/Pausa>>. Acesso em: 05 set. 2011.
- PAUSA. In: DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=pausa>>. Acesso em: 05 set. 2011.
- PAUSA. In: KOOGAN HOUAISS. Enciclopédia e dicionário ilustrado. 4. Ed. Rio de Janeiro: Seifer, 2000, 922p.
- PAUSA. In: MICHAELIS. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=pausa>>. Acesso em: 05 set. 2011.
- PAUSE. In: ROBERT, Paul; REY-DEBOVE, Josette; REY, Alain. **Le nouveau petit Robert**: dictionnaire alphabetique et analogique de la langue française. nouv. ed. Paris: Dictionnaires Le Robert, 2002, c1993, 2949 p.

PERES, C. C.; SILVA, A. M.; FERNANDES, E. C.; ROCHA, L. E. Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de *telemarketing*. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 31 (114): 35-46, 2006

RAMAZZINI, B. **As doenças dos trabalhadores**. 3.ed. São Paulo: Fundacentro, 2000. 325p.

ROCHA, A. C. F. O estresse no ambiente de trabalho. Rio de Janeiro, 2005. *Pedagogia em Foco*. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp05.htm>>. Acesso em: 5 out. 2011.

SANTOS M. **Análise psicológica do trabalho**: dos conceitos aos métodos. *Laboreal*, v.2, n 2, p. 34-41, 2006.

SCHON, Donald A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000. 256p.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 65, p. 101-139, dez. 1998. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000400004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000400004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: dez. 2011.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e uso de si. **Pro-posições**, v. 1 n. 5(32), jul. 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/servicos>>. Acesso em: 25 out. 2011.

SESI. Serviço Social da Industria. Ginástica na Empresa. 2002. Disponível em: <<http://www.sesi.org.br>>. Acesso em: 12 nov. 2011.

SILVA, M. C. P. de Souza e; FAÏTA, D.; POLEGATTO, I.; ROCHA, D. **Linguagem e trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002. 240 p.

SOARES, R. G. **Da dor ao riso**: a relação de serviço entre saber fazer e saber atender. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Engenharia de Produção, Belo Horizonte.

SOARES, R. G.; ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F. P. A. A baixa adesão ao programa de ginástica laboral: buscando elementos do trabalho para entender o problema. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31(114), p. 149-160, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 138p. - (Biblioteca de ciencias economicas e administrativas. Série administração;v.13)

VICO MAÑAS, Antonio. **Administração de sistemas de informação**. 6. ed. São Paulo: Érica, 2005. [3]p.

VIEIRA, M. **A atividade, o discurso e a clínica**: uma análise dialógica do trabalho médico. 2002. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.

VIEIRA, M. Autoconfrontação e análise da atividade. In: FIGUEIREDO, M.; Athayde, J. Brito e D. Alvarez (Org.). **Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004, p. 214-237.

VIGOTSKI, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

VIGOTSKI, L.S. **A formação social da mente**. 7 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

VIGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1991. 135p.

VIGOTSKY, L. S. **Teoria e método em psicologia**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004. 524p.

WEIL, Simone. **La condition ouvrière**. Paris: Galimard, coll espoir, 2002.

WISNER, A. Organização do trabalho, carga mental e sofrimento psíquico. In: WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia**. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994. 190p.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho: ergonomia, método e técnica**. Tradução de Flora Maria Gomide Vezzà. São Paulo: FTD/Oboré, 1987. 189 p.

WISNER, A. Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. In: DANIELLOU, F. **L'Ergonomie en quête de ses principes: débats épistemologiques**. Toulouse: Octarès Editions, 1996.

ZARIFIAN, P. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial do serviço. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E NOVAS COMPETÊNCIAS PROFissionais, 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1998.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 197p.

ZILLI, C. M. **Manual de cinesioterapia/ginástica laboral: uma tarefa interdisciplinar com ação multiprofissional**. Curitiba: Lovise, 2002. 102p.

# Annexes

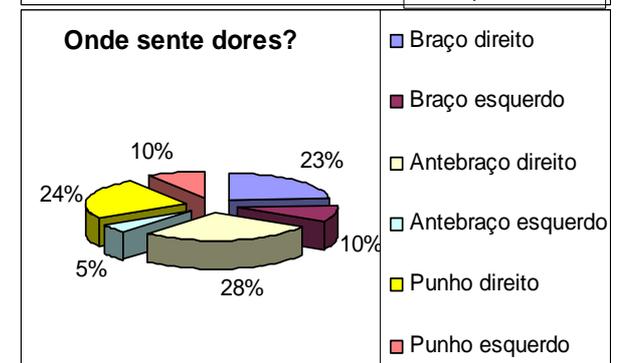
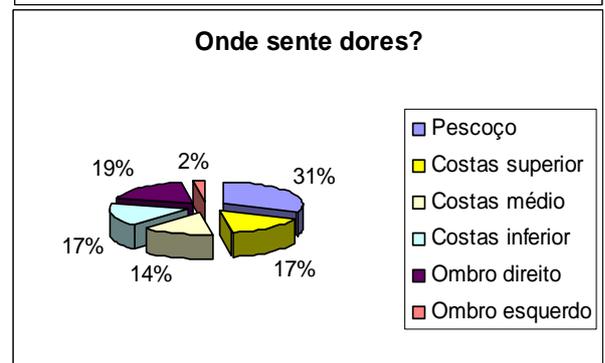
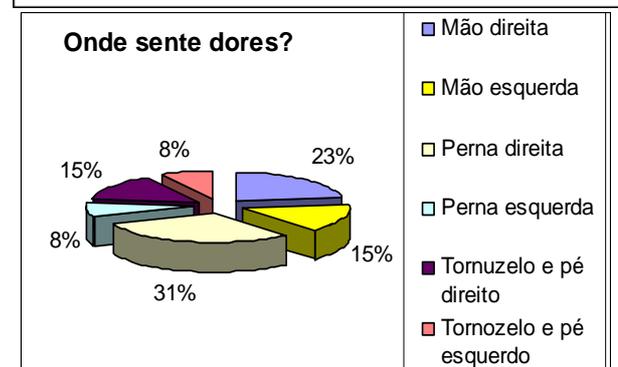
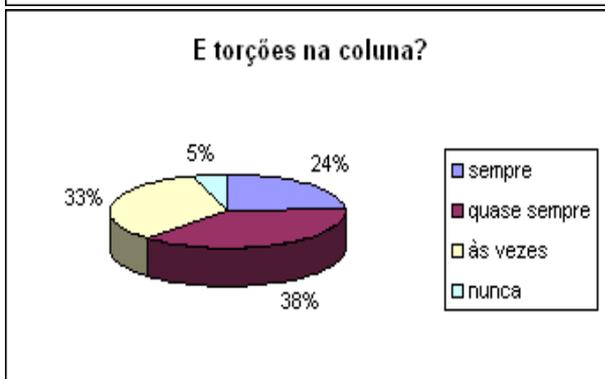
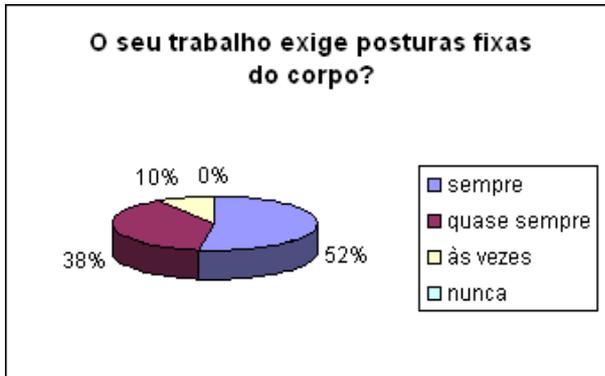
## Annexe 1 - Normes de transcriptions

Description	Signe	Exemple
Hypothèse de ce qui est entendu	(hypothèse)	(je suis) un peu préoccupé (avec le dictaphone)
Intonation emphatique	Majuscule	Parce que les personnes ONT de l'argent.
Prolongation d'une consonne (comme le r, le s)	::: pouvant s'allonger	En prêtant... he ::::: l'argent
Syllabation	-	Pour motif de tran-sac-tion
Interrogation	?	Et la Banque... Centrale... ok ?
Toute pause	...	Il y a trois motifs... trois raisons...
Commentaire descriptif de l'auteur	[majuscule]	[il tousse]
Commentaire qui casse la séquence thématique de l'exposition	–	... la demande de monnaie – on fait la notation – demande de monnaie pour un motif...
Superposition, simultanéité de voix	Liaison des listes	Chez ta sœur  [vendredi ?
Indication de prise ou d'interruption de la parole.	(...)	(...) nous avons vu qu'il existe...
Citations littéraires ou lecture de textes pendant l'enregistrement	“ ”	Pedro Lima... a écrit “Le cinéma parlé en langue étrangère n'a pas besoin de barrière entre nous”...

### Observations :

1. Première lettre en majuscule : pour les noms propres ou les sigles
2. Phatique : ha, hé, han, hen, hum
3. Noms d'œuvres ou noms communs étrangers en italique
4. Il n'y a pas d'indication de point d'exclamation
5. Il n'y a pas de ponctuation de phrase
6. Il n'y a pas de signe de pause, typique du langage écrit, comme le point-virgule, le point final, les deux points, la virgule. Les trois petits points marquent tout type de pause
7. Numéro pro extenso
8. Il est possible de combiner plusieurs signes : ho..... (allongement de la pause)

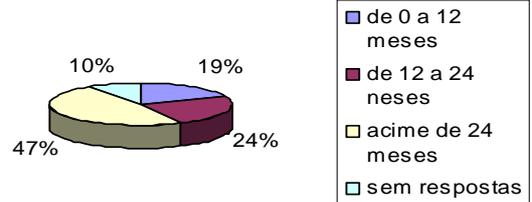
## Annexe 2 - Graphiques



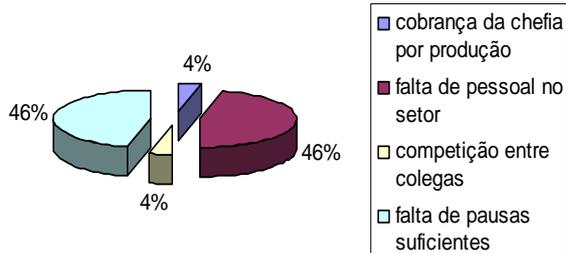
**Sente dores em outras partes do corpo**



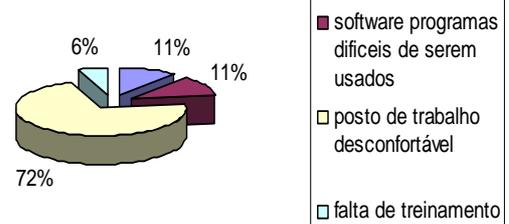
**Há quanto tempo começou a sentir dores**



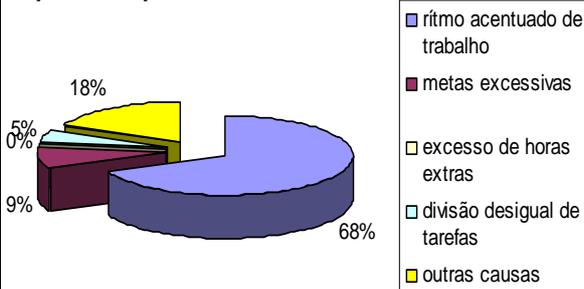
**O que acha que está causando as dores?**



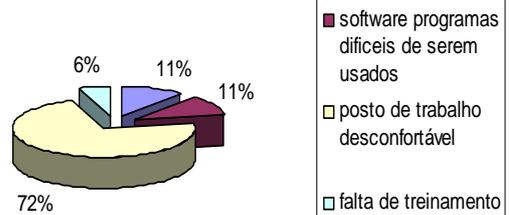
**O que acha que está causando as dores?**



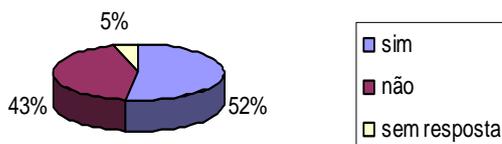
**O que acha que está causando as dores?**



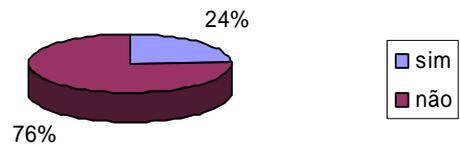
**O que você acha que está causando as dores?**



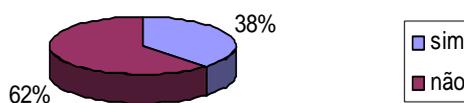
**Fez uso de medicamentos para dores nos últimos meses**



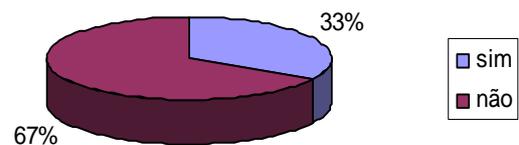
**Já saiu de licença médica por causa das dores**



**Já fez uso de anti-depressivo, ansiolítico ou sonífero**



**Já fez ou faz fisioterapia**





# Raquel SOARES GUIMARÃES

LA DOUBLE FONCTION DE LA PAUSE DANS L'ACTIVITE D'ACCUEIL EN  
FACE A FACE : INSTRUMENT DE RESOLUTION DE CONFLITS ET DE  
RENOVATION DU GENRE

le cnam

## Résumé

La recherche se développe dans une agence d'accueil au public. Les accueils sont réalisés en face à face et demandent de la part du travailleur des échanges discursifs qui traitent de la non-réalisation des services sollicités ou du non-respect des délais. La tension est explicite. Faire face à ces situations de réclamation du public contre l'entreprise, légitimes ou non, fait que les réceptionnistes maintiennent un effort mental intense et prolongé.

L'objectif général de la thèse est d'avancer un peu plus dans la singularité des sujets en situation de travail et de contribuer à ce que les travailleurs puissent se développer et transformer l'activité dans le but de diminuer les conflits dans l'accueil et, par conséquent, l'affection mentale.

Nous cherchons donc une théorie et une pratique qui puissent mieux contribuer à révéler le sens des situations à partir de l'appréhension des expériences subjectives des réceptionnistes. Avec le concept d'« activité empêchée », dans laquelle les conflits intrasubjectifs se font présents, nous cherchons comme fil conducteur la clinique de l'activité. Dans ce processus, nous utilisons la méthode de l'auto-confrontation croisée, c'est-à-dire que par le biais des discussions, des contradictions, dans des situations vécues dans le collectif, les travailleurs pourraient parvenir à la reconstruction des sens de la propre activité.

C'est à partir du terrain de travail, du matériel empirique recueilli dans les auto-confrontations simples et croisées, qu'a surgi un « instrument » qui a joué le rôle de fil à dérouler : la pause au cours de la journée de travail. Et à partir de la pause, nous cherchons à parvenir aux conflits de l'activité et au possible développement des travailleurs dans l'activité.

D'une manière générale, on peut dire que notre objectif est devenu une double question de la fonction de la pause, d'un côté en tant qu'instrument de développement de l'activité, de l'autre en tant qu'objet de reprise du travail à partir du collectif, pour la rénovation du genre. Dans ce problème apparemment simple se concentrent de fortes tensions de l'activité en face à face, aussi bien individuelle (intrasubjective) que collective (intersubjective) de travail, qui peuvent révéler tout le potentiel de développement des travailleurs dans cette même activité.

**Mots-clés** : clinique de l'activité, activité empêchée, réel de l'activité, activité réelle, pause, rénovation du genre

## Résumé en portugais

A pesquisa se desenvolve em uma agência de atendimento a clientes. Os atendimentos são realizados face a face e demandam do trabalhador trocas discursivas que tratam da não realização dos serviços solicitados ou do não cumprimento dos prazos. A tensão é explícita. Lidar com situações de reclamação do público contra a empresa, legítimas ou não, faz com que os atendentes mantenham um esforço mental intenso e prolongado.

O objetivo geral da pesquisa é avançar um pouco mais na singularidade dos sujeitos em situação de trabalho e contribuir para que os trabalhadores possam se desenvolver e transformar a atividade com o intuito de diminuir os conflitos no atendimento e, conseqüentemente, o adoecimento mental.

Buscamos, então, uma teoria e prática que melhor pudessem contribuir para revelar o sentido das situações a partir da apreensão das experiências subjetivas dos atendentes. Com o conceito de "atividade impedida", na qual os conflitos intrassubjetivos se fazem presentes, buscamos como fio condutor a clínica da atividade. Nesse processo, utilizamos o método de autoconfrontação cruzada, ou seja, por meio das discussões, das contradições, em situações vivenciadas no coletivo os trabalhadores poderiam chegar à reconstrução dos sentidos da própria atividade.

Foi a partir do campo de trabalho, do material empírico colhido nas autoconfrontações simples e cruzada, que surgiu um «instrumento» que serviu como um fio de novelo a ser desenrolado: a pausa durante a jornada de trabalho. E, a partir da pausa, buscamos chegar aos conflitos da atividade e ao possível desenvolvimento dos trabalhadores na atividade.

De forma geral, pode-se dizer que nosso objetivo passou a ser a dupla questão da função da pausa, de um lado como instrumento de desenvolvimento da atividade, de outro como objeto de retomada do trabalho a partir do coletivo para renovação do gênero. Nesse problema aparentemente simples concentram-se fortes tensões da atividade face a face, tanto individual (intrassubjetivas), quanto coletiva (intersubjetivas) de trabalho, que podem revelar todo o potencial de desenvolvimento dos trabalhadores nessa mesma atividade.

**Palavras-chaves:** clínica da atividade, atividade impedia, real da atividade, atividade real, pausa, renovação do gênero

## Abstract

The research was developed at a client service agency. The services are carried out face to face and demand from the employee discursive exchanges dealing with the failure to carry out the requested services or non compliance with deadlines. Tension is explicit. Dealing with situations of complaints from the public against the company, whether these complaints are legitimate or not, makes the attendants exercise continuous and long mental efforts.

The general goal of this research is to advance further in the understanding of the singularity of the subjects in a work situation and contribute for the workers to be able to develop and transform the activity, aiming at reducing conflicts during service and, as a consequence, reducing mental sickness.

A theory and practice which may contribute to reveal the meaning of the situations from the apprehension of the subjective experiences of the clerks is then sought. With the concept of "prevented activity", in which intrasubjective conflicts are present, we search the clinic of the activity as a conducting line. In this process we utilize the method of cross self confrontation, that is, by means of the discussions and contradictions in situations experienced collectively, the workers might be able to reconstruct the meanings of the activity itself.

It was from this work field, from the empirical material collected in the simple and cross self confrontations, that an "instrument" arose to serve as a yarn to be unfolded: The break during the work. And from the break we attempt to get to the conflicts of the activity and to the possible development of the workers in the activity.

In a general way, we can say that our objective became the double question of the function of the break, on the

one hand an instrument of activity development, and on the other an object of work restart from the collective for gender renewal. In this apparently simple problem, strong tensions from the face-to-face activity are concentrated, both individual (intrasubjective) and collective (intersubjective), which may reveal the whole potential of development of the workers in this same activity.

Key Words: Activity clinic, prevented activity, activity real, real activity, break, gender renewal.