



HAL
open science

La digitalisation de la relation de service : conséquences sur la santé et sur les parcours des agents de service aux clients d'une compagnie aérienne

Lucie Reboul, Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart, Sonia Sutter

► To cite this version:

Lucie Reboul, Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart, Sonia Sutter. La digitalisation de la relation de service : conséquences sur la santé et sur les parcours des agents de service aux clients d'une compagnie aérienne. Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé, 2020, vol. 22 (n° 1), 10.4000/pistes.6851 . hal-03093968

HAL Id: hal-03093968

<https://hal.science/hal-03093968>

Submitted on 1 Feb 2021

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

La digitalisation de la relation de service : conséquences sur la santé et sur les parcours des agents de service aux clients d'une compagnie aérienne

*The Digitalization of the Service Relationship: Consequences for the Health and
Career Paths of Airline Customer Service Agents*

*La digitalización de la relación de servicio: consecuencias en la salud y en la
carrera de los agentes de servicio al cliente de las aerolíneas*

Lucie Reboul, Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart et Sonia Sutter



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/6851>

DOI : 10.4000/pistes.6851

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Référence électronique

Lucie Reboul, Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart et Sonia Sutter, « La digitalisation de la relation de service : conséquences sur la santé et sur les parcours des agents de service aux clients d'une compagnie aérienne », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 22-1 | 2020, mis en ligne le 01 juin 2020, consulté le 25 novembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/6851> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/pistes.6851>

Ce document a été généré automatiquement le 25 novembre 2020.



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

La digitalisation de la relation de service : conséquences sur la santé et sur les parcours des agents de service aux clients d'une compagnie aérienne

The Digitalization of the Service Relationship: Consequences for the Health and Career Paths of Airline Customer Service Agents

La digitalización de la relación de servicio: consecuencias en la salud y en la carrera de los agentes de servicio al cliente de las aerolíneas

Lucie Reboul, Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart et Sonia Sutter

1. Introduction

- 1 Cet article présente une recherche-action menée dans le cadre d'un travail de thèse, qui s'inscrit dans le projet financé par l'Agence nationale de la recherche¹ « Travail et Fragilisation ». L'étude a été conduite dans le cadre du programme de recherche du GIS CREAPT², en coopération avec quatre grandes entreprises françaises des secteurs de l'industrie et des services (Delgoulet et coll., 2014 ; 2015). Elle prend place dans une compagnie aérienne et répond aux préoccupations émises en 2015³ par des acteurs de la santé (médecins, ergonomes, préventeurs) et de services des ressources humaines quant au maintien dans l'emploi des agents de service aux clients (en charge de l'accueil, de l'enregistrement et de l'embarquement des passagers). Ces acteurs alertent sur une hausse des restrictions médicales chez les personnels, ce qui a des répercussions non seulement à l'échelle des parcours des agents fragilisés, mais aussi dans l'organisation du travail et de la répartition des tâches. Ces difficultés surviennent dans un contexte de vieillissement d'ensemble des salariés, accentué par certains choix

gestionnaires (arrêt d'embauche, plans de départs volontaires) et de digitalisation de la relation de service qui modifie le travail. Les altérations de la santé prennent des formes variées selon les agents, ce qui rend difficile l'identification de liens directs entre santé et caractéristiques du travail et donc affaiblit les possibilités d'organiser une politique de prévention pérenne. Le manque d'indicateurs chiffrés sur les enjeux de santé ne permet pas d'identifier l'évolution des problèmes de santé dans le temps ni les différents facteurs jouant potentiellement sur leur déclenchement, tels que l'âge, le sexe, les caractéristiques d'un service spécifique, d'un métier ou d'un site. Les modes de gestion des personnes fragilisées s'effectuent donc au cas par cas, de manière réactive et dans un horizon de court-terme.

- 2 Notre objectif ici est de mieux comprendre l'émergence, les modes de régulation et les conséquences des restrictions médicales en les resituant dans la double évolution des caractéristiques sociodémographiques (vieillesse des personnels) et des systèmes de travail (la digitalisation). Les agents sont en première ligne des enjeux de performance : ils sont quelques milliers en *front-line* pour assurer la production de service aux clients selon des consignes de ponctualité strictes dont dépendent la satisfaction des clients et les coûts économiques engendrés par les retards. Cette clientèle est hétérogène en matière d'expérience du voyage aérien et elle bénéficie d'un traitement spécifique selon les catégories préétablies par les gestionnaires : les clients en classe « affaires », les clients « économiques », « les enfants non accompagnés » ou encore « les personnes à mobilité réduite ». Les agents veillent ainsi à ce que les clients puissent parvenir à leur porte d'embarquement dans les délais impartis et selon des règles de sécurité et de sûreté, qui varient selon la destination (par exemple les exigences de sûreté ou le poids des bagages). En outre, cette compagnie, anciennement nationale, possède de nombreux sites en France. Elle emploie des milliers de personnes dans le cadre de contrats à durée indéterminée (CDI) et des intérimaires pour faire face aux fluctuations du programme des vols. Les agents de service aux clients en CDI ont tous une ancienneté élevée et possèdent donc une expertise de la relation client selon ses spécificités liées au dynamisme, à l'incertitude et à la complexité du milieu aérien (aléas météorologiques, avancées ou retards de vols, clientèle internationale, infrastructures étendues, nombreuses procédures, coordination avec des travailleurs en sous-traitance, les bagagistes et les personnels navigants, etc.).
- 3 La digitalisation de la relation de service se déploie progressivement depuis 2010. Cette automatisation est censée gagner en flexibilité et en productivité pour faire face à une double concurrence provenant des compagnies *low-cost* et des compagnies du Golfe persique. Dans les parcours proposés initialement aux clients (dits parcours « manuels »), les agents prennent en charge l'ensemble des opérations nécessaires au voyage, assis à un poste de travail et équipés d'un ordinateur : vente et édition des billets, puis impression de la carte d'embarquement et de l'étiquette bagage, mise en place de l'étiquette sur le bagage, vérification du poids du bagage et dépôt du bagage sur le tapis qui l'achemine jusqu'aux galeries bagages ; ou encore debout pour vérifier les documents des clients avant de leur donner accès à l'avion lors de l'embarquement. La vente en ligne et la mise en place des automates poursuivent l'objectif d'un parcours client sous forme de chaîne libre-service : après achat de leur billet en ligne, les clients retirent dans un premier temps leur carte d'embarquement et leur étiquette bagage aux bornes libre-service (BLS), mettent en place les étiquettes sur les bagages qu'ils déposent ensuite sur les dépose-bagages automatiques (DBA) et enfin, ils déclenchent

l'ouverture automatique des portes d'accès en zone réservée (sécurisée) et de la porte d'embarquement en présentant leur carte d'embarquement aux portes « self-boarding ». Cette transformation technico-organisationnelle s'accompagne de nouveaux attendus en matière de relation client : les agents sont incités à être proactifs (aller vers le client) tout en personnalisant la relation dans un temps de traitement minimum en référence à une norme standardisée. La qualité est évaluée ici par le taux de satisfaction des clients ; celle-ci est recueillie sur des bornes à proximité des zones d'enregistrement ou sur Internet.

- 4 La relation de service est considérée comme résultant d'un processus de « coaction » et de « coproduction » en vue d'atteindre un objectif commun aux agents et aux clients (Gadrey, 1991 ; Cerf et coll., 2004). Cette perspective met l'accent sur la coopération nécessaire entre les clients et les agents pour produire un service. Cependant, cette coproduction s'effectue dans le cadre d'un rapport dissymétrique dans lequel les agents possèdent des compétences multidimensionnelles et spécifiques, acquises dans le métier (Falzon et Lapeyrière, 1998 ; Caroly et Weill-Fassina, 2007). Aussi, la relation de service dépend de plusieurs paramètres : les informations et signalétiques disponibles, le temps et l'organisation des files d'attente, l'espace de travail, les ambiances physiques, etc. (Cerf et coll., 2004). La qualité de la relation de service est multicritère : elle recouvre les définitions de l'entreprise, les attendus des clients et les auto-prescriptions des agents (Petit et Dugué, 2013) forgées par l'expérience développée dans la relation de service (Caroly-Flageul, 2002).
- 5 L'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la relation de service n'est pas propre à cette compagnie. Elle tend à se généraliser dans le secteur tertiaire : celui des banques (Bobillier-Chaumon et coll., 2002 ; Ponge, 2017) ou des services postaux (Caroly-Flageul, 2002), les transports ferroviaires (Thierry, 2011) ou encore la grande distribution (Prunier-Poulmaire, 2000 ; Bernard, 2012). La digitalisation peut modifier plusieurs déterminants de la relation de service et produire des effets plus ou moins néfastes sur la santé et la qualité. La « mise au travail » des clients (Dujarier, 2008), par le report sur le client de certaines tâches autrefois attribuées aux agents, peut amoindrir les coopérations entre les agents et les clients et se répercuter sur la qualité du service rendu. Par ailleurs, il a été montré que l'automatisation du travail des caissières participait à une intensification de leur travail, ce qui débouchait sur des troubles musculo-squelettiques (Prunier-Poulmaire, 2000). Le phénomène d'intensification est constaté dans l'ensemble des pays industrialisés depuis les années 1990 (Gollac et Volkoff, 1996 ; Askenazy, 2002 ; Parent-Thirion et coll., 2016) et continue de s'accroître pour les catégories des agents commerciaux (Bègue et Mauroux, 2017). Une intensification du travail est induite par a) un cumul de contraintes industrielles et marchandes (Volkoff, 2012), b) un régime de changements permanents (Demers, 1999) et c) une accélération de ces derniers (Algava et coll., 2014). Ces configurations sont source de hâte et de précipitation, génèrent des raccourcis dans les prises de décisions et accroissent par conséquent les risques d'erreurs et d'omissions (Weill-Fassina, 2012). En outre, la pression temporelle accentue les pénibilités ressenties induites par des contraintes physiques (Volkoff, Buisset et Mardon, 2010 ; Volkoff et Delgoulet, 2019) qui précèdent souvent la survenue d'un trouble musculo-squelettique (Arnaudo et coll., 2006). L'intensification met donc à l'épreuve les stratégies opératoires jusque-là opérantes : elle conduit à un réajustement permanent de l'activité qui s'effectue dans un champ d'anticipation restreint pour

répondre à une situation complexifiée par la prescription d'objectifs parfois contradictoires. En cela,

« l'intensification enferme dans le présent du temps et empêche d'inscrire son activité dans le temps professionnel au long cours » (Gaudart, 2015 ; p. 197).

2. Une lecture diachronique des relations santé/travail

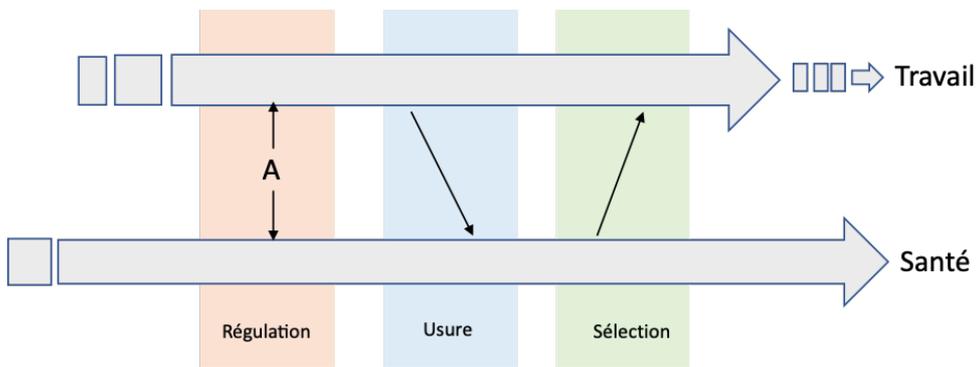
- 6 Les premières explorations de terrain pour instruire la demande initiale ont montré que le travail des agents de service aux clients est source de plusieurs types de pénibilités. Ces derniers travaillent en horaires décalés, car ils assurent la continuité du service aéroportuaire par des relèves de postes de manière continue (de 5 h du matin jusqu'à minuit). Ils effectuent des déplacements fréquents et sur de longues distances qui varient selon leurs plannings journaliers (par exemple, devoir se rendre sur une jetée pour effectuer un embarquement puis se rendre en zone d'enregistrement, pour revenir ensuite sur une autre jetée accueillir les clients lors d'un débarquement). Les plannings sont individuels, mais la plupart des tâches s'effectuent de manière collective, en coaction, en coopération ou en coordination (De la Garza et Weill-Fassina, 2000). Celles-ci sont chacune associées à des exigences techniques (savoir maîtriser un logiciel), relationnelles (gérer des flux de clients ou des problèmes complexes et singuliers) et physiques (assis ou debout, derrière un poste de travail ou proche d'une entrée en zone d'enregistrement). Si les agents de service aux clients ont pu développer des stratégies multifonctionnelles pour combiner des objectifs de préservation de soi, de ponctualité, de satisfaction des clients et de qualité de service, les modifications induites par la digitalisation pourraient les mettre à l'épreuve et produire à terme de nouvelles restrictions médicales.
- 7 D'une manière générale, l'analyse de l'activité permet d'identifier des combinaisons complexes de contraintes, leurs effets immédiats dans l'activité et les conséquences sur la santé et la qualité de la relation de service, ainsi que les répercussions d'un trouble de la santé sur l'activité. Cependant, ces contraintes peuvent aussi produire des effets différés et sur du long terme que l'analyse de l'activité ne permet pas de saisir à elle seule. Une restriction médicale peut être déclenchée à la suite d'un événement soudain (un accident du travail par exemple), mais aussi survenir comme conséquence d'une usure plus lente et progressive du fait d'une exposition prolongée dans le temps à des contraintes cumulées. En outre, les possibilités de réguler une altération de la santé dans l'activité dépendent aussi des configurations collectives qui déterminent les possibilités d'entraide et de répartition des tâches dans les équipes. Cela relève également de configurations organisationnelles et des solutions d'aménagement des postes de travail ou de reclassement proposées ainsi que des modes de gestion des ressources humaines (flux d'embauches, de départs et de mobilités entre les services, gestion des âges et des parcours). La digitalisation s'articule ici avec une forte diminution en effectif : entre 2009 et 2013, on estime la baisse à 10 %⁴. Cette diminution amplifie les évolutions démographiques de la population de salariés, marquées par un vieillissement démographique (plus de la moitié est âgée de 48 ans et plus en 2013) et une prévalence importante des problèmes de santé, formalisés en restriction médicale par la médecine du travail et qui désignent à la fois une tendance à la fragilisation des agents et une forme de régulation organisationnelle de la santé (Gonon, 2003). Parmi l'ensemble des agents de service au client, 18 % des moins de 48 ans et 26,2 % des plus de 48 ans présentent une restriction médicale temporaire (de type physique, horaire ou

volume d'heures)⁵. Elles se répartissent différemment en fonction des tranches d'âges : on constate notamment deux pics de restrictions de type « physique » aux tranches de 35-39 ans et 45-49 ans, tandis que les restrictions de type « horaire » augmentent progressivement avec l'âge. Ces indicateurs donnent lieu à différentes interrogations :

- la diminution drastique de l'effectif en quelques années dans le cadre d'une activité aéroportuaire qui ne diminuait pas interroge les modalités d'organisation et de répartition de la charge de travail et la manière dont la digitalisation s'articule avec cette baisse en effectif ;
- la survenue des restrictions à des âges relativement « jeunes » alerte quant aux difficultés des agents à gérer les différentes contraintes et interroge les répercussions à court et long terme sur les parcours individuels. Et ce, d'autant plus que les restrictions médicales ne rendent pas compte des « troubles infrapathologiques », c'est-à-dire des douleurs ou gênes perturbant le déroulement du travail, souvent annonciatrices d'un futur trouble de la santé persistant si aucune mesure préventive n'est prise entre-temps (Molinié et Volkoff, 2002) ;
- l'absence d'embauches et l'externalisation de certains services estimés sans valeur ajoutée produisent des cohortes de personnes sans perspective de mobilités ascendantes ou de mise à l'abri des contraintes. Ceci interroge plus largement les modes de gestion des parcours de métier.

- 8 La recherche ANR dans laquelle s'inscrit cette étude se positionne dans le cadre d'un projet de travail soutenable (Shani, 2014 ; Volkoff et Gaudart, 2015), c'est-à-dire qui soit favorable à la construction de la santé et au développement des compétences tout au long du parcours professionnel. Cette perspective amène à utiliser des outils diachroniques afin d'élargir l'analyse à un horizon temporel de plus long terme, à l'échelle du vieillissement des agents de service aux clients. Le vieillissement est appréhendé ici comme un processus fait de gains (expérience, compétences) et de pertes (difficultés croissantes d'ordre physique ou cognitif) ; il est conditionné par les différents postes tenus au fil des parcours (Laville et Volkoff, 2004 ; Gaudart et Ledoux, 2013). Dans ce cadre, nous chercherons à identifier les facteurs (induits par la digitalisation ou non) sources d'usure et propices à la survenue d'une restriction, mais aussi les ressources individuelles, collectives et organisationnelles disponibles pour y faire face.
- 9 Le modèle des relations santé-travail au fil des parcours proposé par Volkoff et Molinié (2011) permet de distinguer les multiples interactions entre santé et travail tout au long de la vie et leurs effets à court et long terme. Les deux trajectoires « Travail » et « Santé » sont considérées comme
- « un "écheveau" d'interrelations, multifactorielles et multidirectionnelles, souvent différées dans le temps, qui ne prêtent pas à l'élucidation de liens univoques de causalité » (Wolff et coll., 2015 ; p. 58).
- 10 Il permet de tenir ensemble ces deux dimensions au fil des vies professionnelles, en les considérant sur deux axes distincts bien qu'interdépendants. Cette approche diachronique offre ainsi une grille de lecture des temps courts et longs dans lesquels se coconstruisent et se reconfigurent les relations santé-travail au fil de l'âge.

Figure 1. Représentation simplifiée des liens santé/travail au fil du parcours professionnel



Adapté de Buchmann et coll., 2018, d'après Molinié et Pueyo, 2012, p. 240

- 11 Comme le montre ce modèle (figure 1), les effets du travail exercent une influence dès le début de la carrière et infléchissent les parcours dans la durée (Bahu et coll., 2010 ; Buchmann et coll., 2018), pouvant générer de **l'usure** et occasionner des **sélections** lorsque les exigences du travail sont incompatibles avec les capacités de travail. Réciproquement, ce modèle donne à voir les effets de la santé sur le déroulement de la vie au travail (Avila-Assunção et Laville, 1996 ; Chassaing et Waser, 2010). L'activité que déploient les personnes en situation est ici médiatrice de ces relations par les **régulations** opérées. Cette dimension centrale sous-tend un modèle de l'Homme au travail régulant dans et par l'activité les variabilités des situations et de ses propres caractéristiques. Cette perspective amène à considérer la santé, les compétences et la performance comme étant liées : le développement des compétences et la maîtrise de la tâche est facteur de construction de la santé (Delgoulet et Vidal-Gomel, 2013). La perspective synchronique, dans une approche systémique, montre comment se combinent à un moment donné différentes temporalités dans une situation. Ces temporalités ont des dimensions individuelles (les déclin et l'expérience), collectives (les modes de répartition des tâches, l'entraide, les règles de métier) et gestionnaires (les choix en matière d'organisation du travail et de gestion des salariés). Elles se situent dans une perspective diachronique, c'est-à-dire évolutive : les transformations de l'organisation du travail ou des technologies et les évolutions sociodémographiques (les fluctuations des effectifs en nombre, contrats, qualifications et les évolutions liées à l'âge et l'expérience). Les points de vue synchronique et diachronique permettent ainsi de resituer un événement dans son articulation au passé-présent-futur (Gaudart et Ledoux, 2013).
- 12 Dans cette perspective et dans le contexte évoqué, il s'agit de saisir dans cette étude les processus de fragilisation des parcours de travail des agents de service aux clients dans un flux de transformations (technico-organisationnelles et sociodémographiques). Cela implique d'identifier ce qui vient faire événement dans les parcours à partir du point de vue des personnes et les ressources disponibles pour y faire face. Un événement peut renvoyer à un trouble de la santé survenant à la suite d'une exposition prolongée à des contraintes de travail ou un accident du travail ou encore relever d'une maladie chronique. Il peut aussi s'agir de changement d'outils, de logiciel ou de procédures, etc. (Hélaridot, Gaudart et Volkoff, 2018). En nous inspirant des trois mécanismes identifiés dans les relations santé/travail (régulation, usure, sélection), nous chercherons à cibler les facteurs orientant plutôt vers des *parcours-usure* (qui produisent des problèmes de santé, une déqualification, un parcours déqualifiant, un départ anticipé, une

inaptitude) ou vers des *parcours-construction* (parcours ascendant, vecteur de construction de sa santé au moyen du développement de compétences).

- 13 Dans une première lecture, nous supposons que les configurations de transformations technico-organisationnelles et sociodémographiques conduisent à une intensification du travail, source de *parcours-usure*. Dans une deuxième lecture, en fonction des conditions, les transformations provoquées par la digitalisation pourraient également être facteur de *parcours-construction*, donnant l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et de les faire reconnaître (Wolff et coll., 2015 ; Molinié, 2005), tout en étant vecteurs d'amélioration de certaines caractéristiques du travail (diminution de la pression induite par le flux de clients, hausse de la satisfaction de ces derniers générée par un gain de temps dans le parcours client, etc.). Plusieurs interrogations émergent : comment s'articulent les différents flux de transformations dans l'activité des agents ? En quoi la digitalisation transforme-t-elle les contraintes et les ressources de l'exercice du métier ? Dans la perspective exploratoire qui est la nôtre ici, répondre à ces questions contribuerait à éclairer la multi-dimensionnalité des liaisons santé-transformations au travail en apportant un regard nuancé dans un champ où les avis sont très souvent tranchés et reviennent à soutenir sans réserve le principe du changement ou au contraire s'y opposer tout aussi fermement.

3. Une combinaison de méthodes

- 14 Cette recherche-action adopte une démarche participative : les choix méthodologiques sont coconstruits avec les acteurs de la santé (médecins, ergonomes, préventeurs) et des ressources humaines, constitués en comité de pilotage. La problématique de recherche s'est définie tout au long des dix comités de pilotage ayant eu lieu entre 2015 et 2017, au cours desquels étaient présentées des analyses qualitatives des terrains et des analyses quantitatives de bases de données de l'entreprise. Sur demande des membres de ce comité, la recherche s'est déroulée au sein de deux sites. Ces deux sites se distinguent sur de nombreux aspects (caractéristiques sociodémographiques, type de clientèle et de vols, implantation architecturale, bassin d'emploi, etc.). Ces diversités enrichissent la compréhension des processus de fragilisation des parcours des agents de service aux clients en apportant des nuances ou au contraire des invariants. Le premier site se trouve en région parisienne (RP) et il est en voie d'expansion. Il assure les correspondances à l'international (long-courrier), dans l'espace Schengen (moyen-courrier) et national (court-courrier). Ce site de grande taille comprend trois entités divisées en plusieurs satellites. La clientèle est majoritairement internationale ; elle est là autant pour des trajets professionnels que privés. L'effectif, en 2015, est de 5000 agents de service aux clients. Le second site est une escale de province (EP), dont l'avenir est incertain d'après les responsables et les salariés. Il assure essentiellement des vols court-courriers et comporte une seule zone d'enregistrement pour une clientèle décrite par les personnels comme étant « âgée » et de première classe.
- 15 Pour saisir les configurations qui infléchissent les parcours des agents vers une usure ou une construction, nous avons eu recours à une analyse systémique et diachronique des situations de travail. Celle-ci permet de démêler les différentes temporalités et leurs orientations, d'une part, et d'analyser la manière dont ces temporalités se synchronisent à un moment donné, dans l'activité, et à quels coûts pour les personnes concernées, d'autre part. Cette approche défend le point de vue de la myopie porté par

- l'analyse de l'activité (Laville, 1998) tout en l'élargissant à ses dimensions sociohistoriques par des analyses quantitatives et diachroniques (Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012). Pour cela, la démarche méthodologique combine des analyses en démographie du travail à l'analyse ergonomique du travail (Molinié et Volkoff, 2002).
- 16 Les analyses en démographie du travail ont été réalisées à partir des fichiers médicaux et RH, dont nous avons présenté les principaux résultats précédemment (figure 2), comme données contextuelles permettant de caractériser les transformations alors en cours dans la compagnie aérienne. Ces analyses quantitatives et diachroniques sont complétées par des entretiens menés auprès de quinze acteurs de la compagnie aérienne, en charge plus ou moins directement des questions de santé et de compétences des agents de service au client et de la conception des projets de digitalisation (responsables de service Client, responsables des ressources humaines, chef d'escale de site, chef d'escale de permanence, ergonomes, préventeurs, médecins, assistante sociale, agents de maîtrise). Ils ont duré entre 45 minutes et 2 heures et ont été retranscrits. Ils ont fait l'objet d'une analyse qualitative visant à repérer et caractériser les différentes représentations des acteurs des transformations sociodémographiques et technico-organisationnelles ainsi que les moyens et outils à disposition pour les gérer.
 - 17 L'analyse ergonomique du travail des personnels au sol s'est déroulée en haute saison (période d'été). La démarche a débuté par des observations ouvertes (15 jours au sein des deux sites, en haute saison). Elle a donné lieu à une analyse descriptive des différentes tâches effectuées par les personnels et leurs conditions de travail. Elle a permis de retenir les indicateurs permettant d'analyser la manière dont se reconfigure leur activité au cours de la digitalisation.
 - 18 Les observations systématiques ont été conduites tout au long de la vacation de cinq agents (trois agents du site en région parisienne ; deux agents de l'escale de province), identifiés ici selon leur sexe (Féminin/Masculin), leur âge et leur ancienneté dans le métier, le site d'exercice (RP : région parisienne ou EP : escale de province) : Sexe Âge_{ancienneté-site} (F52_{27-EP} ; F39_{17-RP} ; F34_{09-RP} ; F42_{13-RP} ; M50_{03-EP}). Les agents en question disposent de toutes les qualifications requises et ne présentent pas de restriction médicale au moment des observations. L'objet de l'étude n'est pas de cibler les personnels en restriction, mais plus largement de comprendre les conditions qui conduisent vers des *parcours-usure* ou des *parcours-construction* pour tous et toutes. Ainsi, le choix des agents observés n'a pas fait l'objet de demandes particulières et a été décidé en interne sur base de volontariat. Enfin, les observations ne se sont pas centrées sur un horaire ni des plannings particuliers.
 - 19 Pour apprécier les effets des transformations du travail sur l'activité, nous avons effectué les relevés systématiques en fonction de deux types de tâches : les tâches « manuelles » et les tâches « digitalisées », que nous détaillerons ci-après. Les plannings des agents observés comportent à la fois des tâches « manuelles » et « digitalisées » hormis pour F42_{13-RP} qui n'a que des tâches « manuelles ». Les observations visaient à identifier : a) les contraintes auxquelles font face les agents dans leur travail, à un instant t (et de manière cumulée au cours d'une vacation), et les ressources mobilisées pour y faire face ; b) les manifestations de difficultés physiques et psychologiques dans ce contexte de transformation des conditions de travail. La grille d'observation,

renseignée de manière synchrone par un relevé papier-crayon, se base sur la liste suivante d'indicateurs de l'activité :

- L'**horodatage prise/fin de poste** ainsi que de l'apparition/disparition de chaque indicateur retenu ;
- Les **huit tâches** potentiellement effectuées par les agents sur une vacation (cf. tableau 1), dont trois sont directement liées au parcours « digitalisé » (en caractères gras) et cinq au parcours « manuel ». La catégorie de tâches reprend la classification élaborée par la compagnie (affichée comme telle sur les plannings des agents) et la description des sous-tâches s'appuie sur la prescription des fiches de poste. Le type de qualifications requises est complété à partir des explications des responsables opérationnels. Les tâches en zone réservée s'effectuent dans une zone sécurisée, c'est-à-dire accessible après être passée par les points d'inspection filtrage (embarquement, arrivée, comptoir correspondance, etc.). Les tâches d'enregistrement se déroulent en zone publique, c'est-à-dire accessible au public tout venant.
- Les **postures**, selon une catégorisation inspirée des indicateurs utilisés dans l'enquête Sumer (2003) pour caractériser les postures pénalisantes pour la santé : « debout statique », « debout dynamique », « debout penché », « assis », « assis torsion », « assis-debout » et « autres postures », regroupant des postures moins fréquentes, comme par exemple « accroupi », etc. ;
- Le **port de charges** : à chaque manipulation de bagages ;
- Les **interactions verbales** avec les collègues et autres acteurs de la compagnie ou de l'aéroport (hiérarchie, service maintenance, régulateur, service en charge des PMR (personnes à mobilité réduite) ;
- Les **interactions verbales** avec les clients, qui incluent ici la prise en charge et l'accompagnement de ceux-ci. L'objet de la demande a été catégorisé à l'occasion de la réalisation de la tâche Accueil Dispatch, afin de déterminer :
 - Les clients éligibles pour se présenter à la prochaine étape du parcours digitalisé (Acco DBA) ;
 - Les clients non éligibles et invités à se représenter ultérieurement (se présentant trop tôt, n'étant pas passé par les BLS) ou envoyés directement au comptoir enregistrement (spécificité de cas client non gérables par les bornes) ou autre (demande de renseignement).
- Les **lieux d'exercice** : « zone publique » (où les tâches sont réalisées au contact du public tout venant) ou « zone réservée » (les tâches s'effectuant en zone sécurisée, au contact d'un public ayant passé le contrôle sûreté au poste inspection filtrage) ;
- Les **aléas** qui peuvent renvoyer à un bagage abandonné, un retard ou une annulation de vol, une panne ou un dysfonctionnement de matériel, un manque d'effectif sur tâche.

Tableau 1. Détail des huit tâches potentiellement effectuées par les agents, dont trois associées au « parcours digitalisé » des clients (cases grisées), selon les zones dédiées à chacune d'elles

Lieu	Parcours client	Tâche (planning)	Sous-tâche	Qualification
Zone publique	Digital	Accueil Dispatch (AD)	Accueil, vérification de l'éligibilité des clients pour entrer en zone (DBA ou comptoir)	Aucune
		Récupération des échecs aux Bornes Libre-Service (Échec BLS)	Retrait de carte d'embarquement et d'étiquette bagage en cas d'échec aux bornes	Aucune
		Accompagnement Dépose Bagage Automatique (Acco DBA)	Accompagnement et aide aux clients dans leurs opérations de dépôt des bagages	Aucune
	Manuel	Comptoir Enregistrement (Comptoir)	Accueil, retrait de la carte d'embarquement, de l'étiquette bagage et dépôt des bagages	Gestion des opérations sur logiciel
Zone réservée	Manuel	Accompagnement Mineur Isolé (Acco MI)	Gestion de l'acheminement d'un enfant non accompagné jusqu'à sa porte d'embarquement	Aucune, mais... un agent titulaire de la compagnie
		Correspondance (corresp)	Gestion des correspondances des clients : accueil, renseignement/orientation, gestion des réacheminements : trouver un autre vol en cas de correspondance manquée	Gestion technique des opérations de réacheminement sur logiciel
		Arrivée	Accueil des clients, gestion des enfants non accompagnés, coordination avec le personnel navigant et le service en charge des clients à mobilité réduite	Aucune mais... Un agent titulaire de la compagnie
		Embarquement (Emb)	Accueil, vérification des clients, actualisation des opérations sur logiciel en coordination avec personnel navigant	Gestion technique des opérations sur logiciel

- 20 Les observations systématiques ont été traitées et analysées à l'aide du logiciel d'analyse des événements chronologiques : ActoGraph® (Barthe et coll., 2017). Elles ont donné lieu à l'élaboration de cinq chroniques d'activité des agents qui permettent des analyses quantitatives descriptives (fréquences, durées, taux associé à chaque indicateur) et qualitatives (enchaînement des tâches, simultanéité d'apparition des indicateurs, stratégies opératoires mises en place, etc.).
- 21 Des entretiens semi-directifs consécutifs aux observations ont été menés auprès des agents, afin de recueillir leur vécu de la vacation (pénibilité vécue, intérêt, difficultés, etc.), des éléments concernant leur parcours (niveau de qualification, emplois et postes occupés, etc.), leur état de santé perçu immédiat (douleurs, gênes, etc.) et de manière plus générale (difficultés de santé, restrictions médicales, etc.). Enfin, un entretien « rétrospectif » (Buchmann et coll., 2018) auprès d'un agent (F39_{17-RP}) a permis d'éclairer des analyses effectuées sur les processus de fragilisation des parcours au grés des transformations du travail et d'identifier le rôle de l'organisation collective du travail des agents sur les possibilités dans l'activité de préserver ou construire son parcours.

4. Résultats

- 22 Les résultats cherchent à identifier les configurations santé/travail participant à l'infléchissement des parcours des agents de service aux clients (usure vs construction). Ils sont ainsi présentés selon trois niveaux d'analyse : 1) les représentations des responsables sur les transformations, celles-ci déterminant les régulations organisationnelles (5.1.), 2) les régulations individuelles et 3) collectives : les conséquences des transformations sous l'angle a) des contraintes posturales ; b) de la relation client ; c) des possibilités d'échange entre professionnels (5.2.).

4.1 Les représentations des responsables en matière de transformations technico-organisationnelles et sociodémographiques

4.1.1 Des incompatibilités entre vieillissement et digitalisation

- 23 Pour les responsables de service et les gestionnaires, le vieillissement des personnels au sol n'est pas compatible avec la digitalisation de la relation de service. De manière unanime (pour les responsables de pôle, de service, chefs d'escale [de permanence], RRH, préventeurs, etc.), la digitalisation est essentiellement perçue comme un « progrès ». Elle permettrait une diminution du temps d'attente du client, principal critère retenu pour évaluer la performance au regard de la satisfaction client :
- « On mesure surtout, c'est le temps d'attente. Le client n'a qu'une envie, c'est d'aller vite, surtout sur le Moyen-Courrier. Bien sûr il faut bien l'accueillir, mais il sera surtout satisfait s'il passe très vite » [Responsable Client RP].
- 24 La digitalisation serait aussi une opportunité d'amélioration des conditions de travail des agents en diminuant une charge de travail estimée à partir du nombre de clients à traiter :
- « Il n'y a plus cette pression de se dire : "Je suis à une banque et j'ai devant moi 150 clients à enregistrer" ; c'est fini ça ! » [Responsable qualité, EP].
- 25 Elle justifierait la forte diminution des effectifs et soutiendrait ainsi la réduction des coûts :
- « On a des projets de parcours clients simplifiés, plus automatisés, qui ne nécessitent pas autant de ressources qu'aujourd'hui, donc ça, ça fait aussi partie de Perform 2020 [plan de redressement], c'est de réduire nos ressources en front-line, afin que le client soit de plus en plus autonome et qu'il ne rencontre un agent qu'au niveau de l'embarquement. Donc, nous aujourd'hui, notre plan d'action, c'est de réduire les ressources au niveau de la zone publique » [Direction Client, RP].
- 26 En revanche, si ces acteurs de l'organisation sont optimistes sur les bénéfices attendus de la digitalisation du parcours client, ils le sont moins à propos du mouvement de vieillissement général de la population des agents. Les restrictions médicales sont principalement associées par ces acteurs à un vieillissement perçu uniquement sous l'angle du déclin ou de l'usure :
- « Le vieillissement, plus les maladies, plus ceci, font qu'on a des restrictions en posture debout. Qu'est-ce qu'on fait de ces agents quand il faut accompagner le client debout ? L'embarquement, c'est debout ; l'enregistrement maintenant en libre-service, c'est debout ; l'accueil-dispatch, c'est debout ; les bornes automatiques de dépose-bagage, c'est debout. Donc oui, on va rencontrer des difficultés et donc du coup l'adaptation n'est pas si évidente que ça » [Responsable Client, EP].
- 27 L'expérience acquise dans la relation de service est déconsidérée, voire perçue comme un frein dans ces phases de changement auxquelles il s'agirait principalement de s'adapter. La digitalisation s'accompagne, du point de vue de ces acteurs, d'une disparition de la nécessité de maîtriser la « technicité » du métier (par exemple, la réalisation d'opérations sur logiciel) et valorise davantage une posture commerciale et proactive auprès de la clientèle. Cette reconfiguration des compétences balaierait l'expérience acquise pour assurer l'ensemble des opérations du parcours client pour ne

retenir que la relation client qui ne relèverait pas d'une expertise particulière mais plutôt du seul engagement dans cette relation :

« Ils se cachaient derrière de la technicité, c'était concret, c'est-à-dire que quand ils enregistraient un vol, ils savaient qu'ils enregistraient 50 passagers, et que 50 passagers du vol, c'était eux, concrètement, ils pouvaient matérialiser leur travail. Aujourd'hui, ils ne peuvent plus se cacher derrière la technicité pour la relation client, la relation client, elle est sans outil, sans rien, en face à face » [Chef d'escale, EP].

- 28 Les difficultés associées à la digitalisation sont principalement interprétées par les responsables comme étant de l'ordre d'une altération classique des mécanismes psychologiques individuels de « coping⁶ » lors des périodes de changement :

« Le e-Service c'est pareil, l'enregistrement automatique des clients, c'était la peur de perdre son travail, la peur de perdre sa technicité, la peur de... et puis, on s'en accommode. Et c'est le pro..., enfin, "c'est le progrès", oui, c'est le progrès. C'est le monde qui veut ça quoi » [Adjoint Client, EP].

4.1.2 Les restrictions médicales, nœud de temporalités asynchrones

- 29 Les restrictions médicales ne font pas l'objet d'un consensus entre les différents acteurs de la gestion, de la production et du médical. Elles permettent, dans une temporalité médicale de moyen-terme, de soustraire les personnes fragilisées à une ou plusieurs contraintes de travail identifiées comme délétères, selon les principes de protection des personnels. Les médecins de la compagnie se sentent de plus en plus sollicités par les acteurs de la production dans leur déclaration de restriction :

« Ici on est les arbitres, on a été utilisés comme arbitres. C'est trop : il faut une restriction, parce que j'ai compris que les autres regardaient ceci cela. On est quand même utilisés comme arbitres de choses qui devraient se réguler entre eux » [Médecin, RP].

- 30 Les acteurs de la gestion, quant à eux, traduisent les restrictions médicales en taux d'employabilité et évaluent leur coût économique dans une temporalité gestionnaire de court-terme. Afin de réduire ou maîtriser ce coût, ces acteurs séquentent les tâches pour récupérer de la « capacité effective » des salariés malgré leurs restrictions et maximiser leur « employabilité » :

« L'employabilité, elle est pas 100 %, donc on l'a étalonnée. Donc dans un budget, c'est comme si j'avais 14 effectifs en moins, plus l'impact que ça a sur les autres, parce que les petits bouts, ça fait pas autant de synergies que quelqu'un qui a toutes les compétences » [Chef d'escale, EP].

- 31 Enfin, dans une temporalité de production, le taux de restrictions médicales pose directement des problèmes d'organisation du travail, de répartition des tâches et d'atteinte des objectifs de performance, dans le cadre d'un effectif dimensionné selon une situation nominale, c'est-à-dire des avions arrivant et repartant dans les horaires prévus et des personnels polyvalents et sans restrictions médicales. Seulement, en milieu aéroportuaire, les aléas sont fréquents et les variabilités étendues. Cela débouche alors sur des problèmes d'équité dans la répartition des tâches et une mobilisation de l'encadrement sur les vols pour pallier le sous-effectif immédiat.

- 32 Ces différentes temporalités poursuivent chacune des objectifs dans des horizons temporels distincts et ne parviennent pas à se synchroniser. Dans ce contexte, c'est souvent la médecine du travail qui est pointée du doigt alors que paradoxalement, celle-ci dit être de plus en plus sollicitée pour formaliser et acter les enjeux de santé.

Ainsi, l'absence de compromis entre les différents acteurs amène à dissocier les enjeux de santé et d'expérience dans les parcours de travail des personnels. Par ailleurs, les gestionnaires ont tendance à ne pas tenir compte des compétences élaborées par les agents. Les départs massifs de personnels compétents seraient facilement remplaçables par des intérimaires novices, d'autant plus dans cette perspective de digitalisation du parcours client qui réduirait la nécessité d'expertise :

« Ce n'est pas comme quand on a un expert dans un domaine qui va partir, où là il faut bien qu'on s'assure qu'il y ait la connaissance qui soit là, ou transmise ou autre » [Responsable RH, EP].

- 33 Conséquemment à ces représentations, aucune cartographie de la disparition des compétences n'a été effectuée, et ce, malgré la succession de plans de départs volontaires. Les possibilités de progresser dans le métier, déjà faibles en raison de l'arrêt d'embauches, sont inexistantes pour les personnes qui présentent une restriction médicale :

« La promotion passage [pôle Client], pour être leader [responsable opérationnel], il ne faut pas de restrictions médicales puisqu'ils doivent aussi être en capacité de tout faire » [Chef d'escale, EP].

- 34 Selon les configurations sociodémographiques, une altération de la santé peut entraîner une mobilité dans un autre métier. Au sein du site en région parisienne, les agents sont plutôt encouragés à quitter l'exploitation du fait des contraintes sélectives et des transformations du métier :

« On a très peu de perspectives pour les métiers de l'exploitation, alors moi, je sais qu'on les encourage pour aller vers d'autres directions, vraiment : la direction de l'informatique, le commercial France – vers d'autres métiers que celui de l'exploitation. Parce qu'à l'exploitation, vous travaillez en décalé, vous courez dans tous les sens. Vous avez la clientèle en face, il faut de l'endurance, il faut de la force physique et il faut de la force psychologique, et si vous n'avez pas ça vous pouvez très vite vous fatiguer, vous pouvez vous épuiser » [Chef de service client, RP].

- 35 Alors que sur le site EP, où l'effectif est estimé au plus juste, un ASC qui a un problème de santé ne peut pas se mettre ponctuellement à l'abri de certaines contraintes :

« On doit utiliser les ressources qu'on a à l'endroit où elles sont. Et on ne peut pas utiliser ce levier-là qui serait de dire : "Écoute, on va te mettre pendant un mois, deux mois, en galerie, pour que tu te libères du stress du commercial". Ça, on ne peut plus le faire. Donc c'est compliqué, c'est compliqué » [Manager client, EP].

- 36 L'absence de régulations organisationnelles résulte en partie des représentations des acteurs, ancrées sur un processus de vieillissement essentiellement perçu sous l'angle des déclin et des limites et donc incompatible avec les exigences physiques de la digitalisation. Ces représentations n'offrent pas beaucoup d'issues pour gérer les situations à venir et intégrer la santé et les compétences dans les parcours de travail, alors même que ces derniers sont fragilisés de manière précoce et que les analyses sociodémographiques laissent présager des difficultés de plus en plus vives dans les années à venir.

4.2 Une intensification du travail des agents de service aux clients : la diminution des possibilités de régulations collectives et individuelles

- 37 Nous supposons que l'introduction de TIC dans la relation de service aux clients était potentiellement source d'intensification du travail. Pour y répondre, nous présenterons les résultats issus de l'analyse de l'activité selon trois angles : les effets sur les contraintes posturales ; sur les interactions avec les clients ; et enfin, sur les interactions entre professionnels.

4.2.1 Les tâches digitalisées : une augmentation du travail « debout »

- 38 L'analyse de simultanités entre les tâches effectuées et les postures adoptées par les cinq agents permet de relever la diversité des postures selon les agents et les tâches (tableau). Elle pointe ainsi l'étendue des marges de manœuvre offerte par les tâches dans les changements de postures.

Tableau 2. Simultanéité des postures et des tâches via le calcul des taux (en %) de temps cumulés de maintien d'une posture (assis-torsion, assis-debout, etc.) en fonction des tâches

Postures	Agent	Tâches							
		AD	Échec BLS	DBA	Comptoir	Acco MI	Corresp	Arrivée	Emb
Assis	F52 _{27-EP}	0	0		80.9				
	F42 _{13-RP}				85.8		81.6	56.9	0
	F34 _{09-RP}				68			0	0
	M50 _{03-EP}	0		0	78.4	0			0
	F39 _{17-RP}	0				0		48.7	5.9
Assis-torsion	F52 _{27-EP}	0	0		3.4				
	F42 _{13-RP}				3.6		0	0	0
	F34 _{09-RP}				3.4			0	0
	M50 _{03-EP}	0		0	4.7	0			0
	F39 _{17-RP}	0				0		0	0
Assis-debout	F52 _{27-EP}	0	25.4		0				
	F42 _{13-RP}				0		0	0	0
	F34 _{09-RP}				0			0	0
	M50 _{03-EP}	0		0	0	0			0
	F39 _{17-RP}	0				0		0	0
Debout statique	F52 _{27-EP}	70.8	48.4		12				
	F42 _{13-RP}				7.5		15.8	24.1	62.5
	F34 _{09-RP}				17.4			88.9	88.7
	M50 _{03-EP}	80.8		66.3	10.3	23.1			96.9
	F39 _{17-RP}	97.6				0		47	74.7
Debout penché	F52 _{27-EP}	19.7	2.5		0.4				
	F42 _{13-RP}				0		0	0	0
	F34 _{09-RP}				1.1			0	0
	M50 _{03-EP}	7.5		0	0.3	0			0
	F39 _{17-RP}	0				0		0	1.2
Debout dynamique	F52 _{27-EP}	7.9	1.6		3.2				
	F42 _{13-RP}				3.1		2.6	19	37.5
	F34 _{09-RP}				10.2			11.1	11.3
	M50 _{03-EP}	11.7		33.7	6	76.9			2.3
	F39 _{17-RP}	0				100		4.4	13.5
Autres postures	F52 _{27-EP}	1.6	22.1		0				
	F42 _{13-RP}				0		0	0	0
	F34 _{09-RP}				0			0	0
	M50 _{03-EP}	0		0	0	0			0.8
	F39 _{17-RP}	2.4				0		0	4.7

AD : accueil dispatch ; BLS : échec bornes libre-service ; DBA : dépose-bagage automatique ; Acco MI : accompagnement mineur isolé ; Corresp : correspondance ; Arrivée : arrivée ; Emb : embarquement) effectuées tout au long des vacances de cinq agents de service au client.

- 39 Les vacances des agents s'étendent sur huit heures au cours desquelles ils effectuent trois (F52_{27-EP}) à cinq tâches (M50_{03-EP}) différentes ; un des cinq agents n'a pas été affecté à des tâches spécifiques du parcours digitalisé du client (F34_{09-RP}), mais à des tâches d'enregistrement au comptoir et d'accueil à l'arrivée de passagers. Ces tâches sont d'une durée moyenne d'une heure, excepté la tâche « arrivée » qui se réalise en 15 à 30

minutes. De manière générale, les agents passent près de la moitié de leur temps (hors pause) à réaliser des tâches « debout » et un peu moins de la moitié « assis » (entre un tiers et deux tiers de leurs temps « debout », pour les agents F42_{13-RP} et F39_{17-RP} ; et moins d'un tiers à la moitié du temps « assis » pour les agents F39_{17-RP} et F34_{09-RP}).

- 40 La durée d'adoption de ces postures se cumule en fonction des tâches successives effectuées dans une vacation, de la durée et de l'enchaînement de ces tâches. Pour la majorité des agents, les tâches réalisées « debout » et « assis » sont alternées, mais pour certains, le maintien de la posture « debout » se poursuit au fil des tâches. C'est le cas de F39_{17-RP}, qui travaille en région parisienne. Elle effectue une tâche « Acco UM » (durée de 60 minutes) puis une tâche « AD », pendant là aussi 60 minutes debout (soit deux heures « debout » au total). Plus tard, elle effectue un « embarquement » puis une « arrivée » (pour une durée totale de 2 heures 10 minutes) toujours debout. Elle regagne la salle de repli pour rédiger le compte rendu de son vol et, trente minutes plus tard, réalise à nouveau une tâche « arrivée » qui dure 1 heure 50 minutes en raison d'un aléa, au cours de laquelle l'agent est restée 60 minutes debout et 50 minutes assise à un poste de travail pour effectuer une opération technique sur le logiciel (il s'agit de gérer l'hébergement et le vol du client). Les agents du site de province alternent plus fréquemment les tâches en posture « assis » et « debout » lorsqu'ils changent de poste de leur initiative pour gérer les flux de clients qui évoluent de manière erratique dans la zone d'enregistrement (changement de poste entre « DBA » et « comptoir enregistrement » par exemple).
- 41 Ainsi, l'agent F39_{17-RP} est celle qui est le plus souvent en posture « debout statique » (38,1 % ; soit 3 heures 30 minutes/9 heures de présence) puisqu'elle enchaîne sur la vacation des tâches « embarquement », « arrivée » et « AD ». Elle est également à 24,3 % de son temps « debout dynamique » (2 heures 7 minutes), pendant les déplacements entre les différentes tâches (40 minutes), les tâches « acco MI », « embarquement » et « arrivée ». Si nous extrapolons les durées cumulées des différentes postures issues de deux plannings (l'un comportant le plus de postures « debout », planning effectif de F39_{17-RP} ; l'autre de postures « assis », planning effectif de F42_{13-RP}) à l'échelle d'un cycle de travail (5 jours travaillés), on peut constater qu'un agent qui aurait quotidiennement le planning de F39_{17-RP} pourrait être debout (variantes incluses) au total 27 heures et 45 minutes et assis pendant 15 heures et 55 minutes. À l'inverse, un agent principalement « assis » serait quand même « debout » 12 heures et 15 minutes, et « assis » 21 heures et 55 minutes.
- 42 En examinant les variations des postures selon la tâche cette fois-ci, il ressort que la tâche « AD » est celle qui offre le moins de marge de manœuvre pour changer de posture puisqu'elle est réalisée entre 70 % du temps pour F52_{27-EP} et 97,6 % pour F39_{17-RP} en étant « debout statique ». Les tâches d'embarquement sont effectuées majoritairement « debout statique » mais aussi « debout dynamique ». La tâche « comptoir », quant à elle, effectuée surtout « assis », est celle qui recouvre la plus grande diversité de postures (assis-torsion, debout statique, debout penché et debout dynamique). Aussi, nous avons relevé que, lors de la tâche « AD », les agents recherchent des micro-régulations de leur posture en piétinant ou cherchant un appui (sur une jambe, en se tenant le dos, sur un automate) permettant de les soulager d'un maintien prolongé de la posture statique.

- 43 Dans ces conditions, les agents expriment des gênes et des douleurs (aux genoux et aux pieds) liées aux postures induites principalement par les nouvelles tâches associées au parcours client digitalisé (AD, BLS, Acco DBA) :
- « En accompagnement BLS, on reste pendant 1 heure 30 minutes à aller d'une borne à l'autre, pour aider les passagers, on piétine vraiment quoi. [...] On a tous... après c'est un peu le mal du siècle, on a tous un peu mal au dos [...] les pieds plein d'oignons sur les orteils... la qualité des chaussures et le piétinement incessant... on est vraiment toujours debout quoi » [F39_{17-RP}].
- 44 Les aménagements matériels proposés aux agents ne soulagent par ailleurs que très partiellement des contraintes posturales :
- « À rester debout et piétiner, on a mal au dos, aux pieds, aux jambes et ça se diffuse partout. Ils nous ont mis des repose-fesses, c'est mieux, mais c'est impossible à utiliser à l'AD alors qu'on est debout pendant une heure » [F52_{27-EP}].
- 45 Ces difficultés amènent les agents à s'interroger sur leur capacité à rester dans le métier jusqu'à l'âge de la retraite :
- « Parfois on se dit, est-ce qu'on peut faire ça jusqu'à 60 ans, est-ce que c'est possible... Le mal de dos aussi, mais faut aussi savoir se remettre en question soi-même, je me dis que c'est peut-être moi qui me tient mal » [F39_{17-RP}].
- 46 Le maintien de la posture « debout » peut également venir réveiller ou accentuer des troubles de santé spécifiques : c'est le cas de F34_{09-RP} dont les douleurs lombaires ont pour raison initiale un accident de voiture, ou encore F42_{13-RP} qui souffre d'une scoliose. Ces douleurs sont alors parfois difficiles à surmonter dans la durée : F42_{13-RP} indique ainsi, lors de l'entretien rétro- et prospectif mené deux ans après les observations systématiques, être dorénavant en restriction médicale et n'occuper que des « postes assis ». Dans un futur proche, cet événement de santé occasionne un départ du métier :
- « J'envisage de changer par rapport à ma restriction parce que du coup, je ne peux malheureusement pas reprendre l'enregistrement. En plus, j'ai un début d'arthrose, donc il [le manager] m'a dit : "Faudra penser à changer de poste". Donc, du coup, j'y pense. Je n'ai pas le choix. Après, moi je me dis, ça fait plus de 20 ans que je suis à l'exploitation. Donc oui, changement, pourquoi pas » [F42_{13-RP}].
- 47 Les difficultés liées aux nouvelles contraintes physiques se renforcent avec l'incertitude induite par les autres changements cumulés à la digitalisation et qui offrent peu de perspectives pour la suite (menaces de fermeture du site de province, risque de sous-traitance du moyen-courrier dans le site en région parisienne) :
- « Depuis que je suis là, je n'ai pas bougé et il va falloir tenir encore... je ne sais pas trop combien, mais ma fille fait encore ses études, faut encore que je tienne au moins quatre ans... On ne sait pas où on va... les gens de mon âge, ça devrait passer. Certains, qui sont proches de la retraite vont prendre le PDV [plan de départ volontaire]. Ils peuvent s'ils sont à 3 ans de la retraite ; pour eux ce sera chômage et retraite. Mais à terme, on se dit qu'ils [les décideurs] vont sous-traiter parce que tout le monde peut faire ce que l'on fait et on est bien payé donc ils vont au mieux attendre [nos départs en retraite] et ensuite sous-traiter » [F52_{27-EP}].
- 48 Les possibilités d'alterner les postures permises par un enchaînement de tâches variées figurent parmi les ressources relevées par les agents :
- « Ce qui est bien à l'aéroport c'est que le planning change souvent et que l'on est rarement assis ou debout. Ils essaient dans la mesure du possible de varier les tâches » [F42_{13-RP}].
- 49 Toutefois, des déséquilibres dans les plannings sont induits par les transformations sociodémographiques liées à la hausse des restrictions médicales et une diminution des

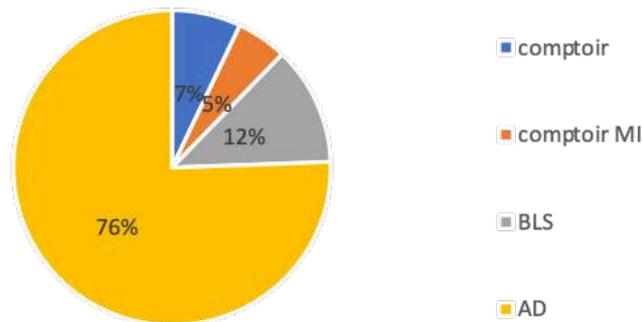
personnels qualifiés. En effet, les agents ne présentant pas d'altération diagnostiquée de la santé et ayant les qualifications requises enchaînent des tâches exigeantes à un niveau technique et physique (combinaison de postures « debout statique » et « dynamique ») au détriment de l'exigence de variété des plannings :

« Là aujourd'hui, si je vous montre mon planning je n'ai que des "embarquements R", c'est-à-dire "responsable embarquement". Je n'ai que ça là, après dès qu'on se quitte, j'en ai quatre qui s'enchaînent, donc ce n'est pas varié quoi » [F39_{17-RP}];
 « Avoir deux tâches [digitalisées] comme ça dans le planning c'est fréquent. Quand on en a trois, c'est qu'il y a beaucoup de "restrictions" [personnes avec restriction pour le maintien de la posture "debout"] » [M50_{03-EP}].

4.2.2 Les tâches digitalisées : des interactions fréquentes et brèves avec les clients

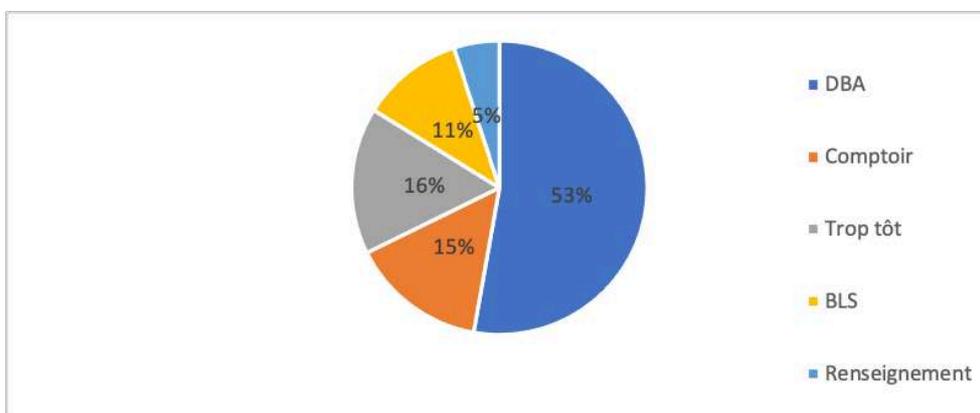
- 50 Les agents sont souvent en interaction avec les clients (entre 30 et 54 % du temps de travail des cinq agents considérés). L'analyse des simultanités, entre les modalités d'échange avec les clients (durée et contenu) et les tâches, montre des variabilités. Celles-ci dépendent du nombre de clients à prendre en charge, du format de traitement des demandes : séquentiel pour les tâches liées au parcours « manuel » ou potentiellement simultané pour celles associées au parcours « digitalisé », c'est-à-dire Accueil-Dispatch (AD), Dépose Bagages Automatique (DBA) et Échec BLS.
- 51 L'analyse fine de la vacation de l'agent F52_{27-EP} permet d'appréhender ces spécificités. Cet agent prend en charge 213 clients sur la vacation étudiée. Soixante-seize pour cent du nombre total de clients sont gérés en accueil-dispatch (soit 161) alors que cette tâche ne représente qu'une heure de travail, ce qui équivaut à 37 secondes accordées aux clients en moyenne. Douze pourcent des interactions ont lieu durant la tâche « échec BLS » (26 clients, 2 minutes et 30 secondes en moyenne par client, sur une durée de 60 minutes), tandis que les comptoirs d'enregistrement représentent 5 % et 7 % du nombre total de clients (pour les deux tâches, soit 2 heures 25 minutes au total : 26 clients, 6 minutes par client), cf. figure 1. Bien que les demandes ne soient pas du même ordre lorsqu'il s'agit du poste « AD », « comptoir enregistrement » ou encore « comptoir pour les enfants non accompagnés », on note que le poste « AD » présente tout de même le taux de contacts clients le plus élevé. La durée moyenne accordée aux clients lors de la tâche « AD » est similaire pour [M50_{03-EP}], qui a effectué cette tâche à deux reprises pour une durée cumulée de 11 minutes, au cours desquelles il a traité 23 clients, soit 47 secondes en moyenne par client.

Figure 2. Taux (en %) de clients pris en charge par F5227-EP selon la tâche considérée : « Comptoir », « comptoir MI », « BLS », « AD »)



- 52 Les agents sont en charge, lors de la tâche « AD », de l'aiguillage des clients selon l'étape de leurs parcours dans l'aéroport. Si les clients ont effectué l'ensemble des opérations requises lors du parcours digitalisé (retrait de la carte d'embarquement et de l'étiquette bagage, mise en place de l'étiquette sur le bagage), ils sont dits éligibles et autorisés à se rendre à l'étape DBA (Dépose-Bagage Automatique). L'analyse des interactions entre les clients et F52_{27-EP} au cours de la tâche « AD » montre que pour 53 % des cas seulement, les clients sont éligibles à se rendre aux DBA. Dans 47 % des cas, le client n'est pas éligible : il se présente trop tôt et est invité à se représenter plus tard (16 % des cas), il a besoin d'une prise en charge particulière et est donc orienté directement vers les comptoirs enregistrement (15 %), ou encore, il n'a pas effectué toutes les opérations (absence d'étiquette, de carte d'embarquement) et est redirigé vers les BLS (11 %). Enfin, 5 % des cas représentent des demandes de renseignements (cf. figure 3). Lors de cette vacation, seulement la moitié des clients correspond au parcours prescrit et peut être dirigée vers l'étape suivante du parcours client « digitalisé » (Acco DBA), ce qui suppose de la part des agents une vigilance extrême pour repérer les différents cas et décider en temps très contraint de la réponse à donner au client. Les réponses faisant barrage à la progression du client dans son parcours (27 % d'entre elles) peuvent donner lieu à des échanges tendus avec les clients.

Figure 3. Répartition (en %) des types de réponses de F5227-EP aux clients se présentant au poste accueil-dispatch



- 53 Durant les entretiens, les agents ayant effectué la tâche « AD » expriment une lassitude due à la nature répétitive de la tâche et à l'insatisfaction quant à la qualité de la relation client et du service rendu :

« On répète toujours la même chose "vos cartes d'embarquements, vos pièces d'identité", on vérifie qu'ils ont mis les étiquettes bagages. On force ceux qui ne veulent pas s'enregistrer à le faire quand même sur les BLS parce que les consignes sont strictes. Ça doit aller très vite, on lève et on baisse la tête pendant une heure, c'est épuisant. [...] C'est par ailleurs un très mauvais service qui ne plait pas aux clients et ce n'est pas fluide » [F52_{27-EP}].

- 54 De plus, les clients ne placent pas forcément correctement l'étiquette sur le bagage, ce qui oblige l'agent en poste « AD » à se pencher au milieu des clients afin d'y remédier. Les agents font aussi face à une diversité de clients et de demandes, avec néanmoins une absence de ressources pour y répondre : ces derniers n'ont pas d'informations à disposition (collègues, hiérarchie, téléphone ou logiciel). Si une tablette portative équipe dorénavant les agents, ce qui leur permet d'accéder à ces informations, ces derniers n'ont toutefois pas le temps de la consulter, sinon au risque de créer un engorgement du flux de clients.

- 55 Les différents modes de réponses apportées par les agents sont le fruit d'arbitrages entre leurs propres critères en matière de qualité de relation de service (satisfaire le client en le redirigeant vers un comptoir, prendre du temps pour répondre à sa demande, ne pas faire attendre les autres clients), de sécurité et de fiabilité, qui sont, compte tenu du nombre de clients à gérer, difficiles à tenir dans ce poste. Ces nouvelles configurations d'interaction avec les clients, au plus près de ceux-ci, conduisent les agents à développer des stratégies individuelles ou collectives d'interaction : savoir cibler et écourter l'échange (par exemple, faire le tri entre les informations pertinentes afin de rediriger au plus vite le client) ; utiliser son corps comme instrument de gestion du flux (par exemple, étendre les bras pour refuser l'entrée en zone) ; ou coordonner le flux (par exemple, échange visuel ou oral avec l'agent DBA pour réajuster les erreurs d'aiguillage des clients). La conciliation de tous les critères peut être difficile à tenir comme l'évoquent la plupart des agents. Ces configurations (nombre de clients, durée de la tâche, conception du poste) peuvent générer de la fatigue nerveuse et de l'insatisfaction pour les agents et pour les clients :

« Si on fait l'accueil-dispatch à ce moment-là, franchement, au bout d'1 heure h 30 minutes, c'est nerveux en fait. (...) c'est non-stop des gens qui arrivent face à nous. (...) Enfin, après on est debout, on ne peut même pas vérifier sinon on prend trois minutes avec chaque passager ; ce n'est pas possible, il y en a constamment une cinquantaine qui attendent » [F39_{17-RP}].

- 56 L'analyse de la réalisation de la tâche DBA par M50₀₃ met en évidence qu'il veille en simultané au bon déroulement de l'enregistrement des bagages de plusieurs clients. Dans ce cadre, il doit trouver un juste milieu entre proximité et distance avec le client, en articulant des objectifs multiples qui visent à : 1) surveiller le déroulement des opérations réalisées par les clients (dépôt du bagage sur le tapis roulant et scan de son étiquette), 2) détecter les situations problématiques rencontrées par les clients, 3) cibler et diagnostiquer le problème, 4) accompagner le client en lui montrant la procédure à suivre ou en l'expliquant, 5) extraire le client de la zone DBA en le réorientant vers une autre zone du parcours si le problème diagnostiqué ne peut être résolu (BLS, comptoir enregistrement, service client, etc.), 6) s'assurer de la fluidité du service client sur la zone en organisant la circulation des clients (par exemple, « Êtes-

vous ensemble ? Serrez-vous pour ne pas gêner le passage ») et en les guidant de leur entrée dans la zone jusqu'à leur sortie. En plus de ces différents objectifs orientés vers le client, l'agent veille également au bon fonctionnement des systèmes techniques et organisationnels :

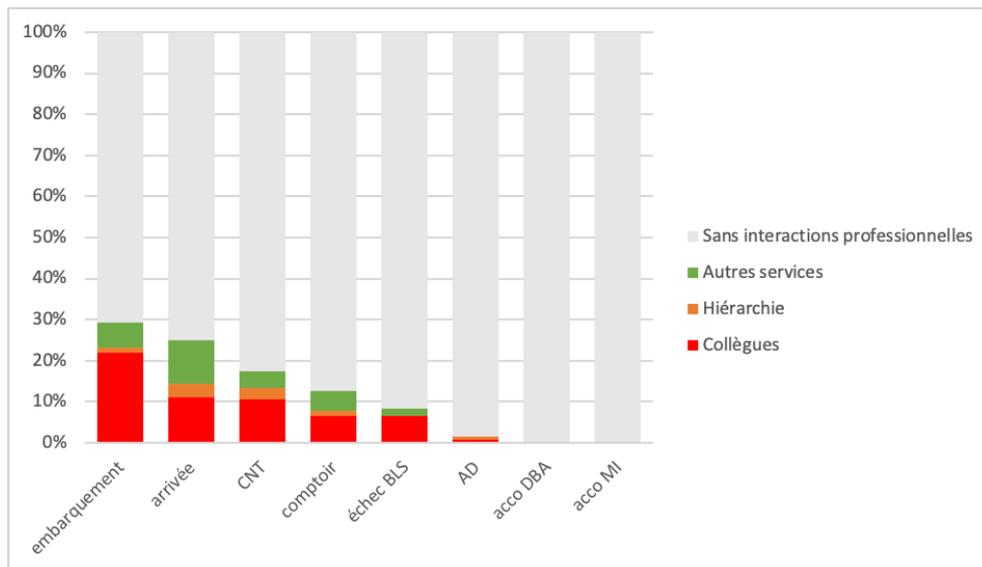
- gérer les dysfonctionnements techniques (redémarrer un appareil qui ne fonctionne plus, appeler la maintenance) ou leurs conséquences (déplacer les clients vers une borne qui fonctionne) ;
 - prendre en charge manuellement les clients que le système technique ne peut pas considérer ;
 - jouer avec le positionnement des bagages lorsqu'ils se bloquent sur le tapis afin qu'ils puissent être acheminés en galerie ou gérer la répartition du poids dans les bagages des clients ;
 - anticiper sur la tâche qui suit dans son planning pour vérifier qu'il n'y a pas de changement.
- 57 L'articulation des différents objectifs de la relation de service dans l'activité n'a rien d'évident et les agents soulignent cette difficulté, notamment lorsqu'ils doivent prendre en compte à la fois la prescription de rendre les clients autonomes en ne faisant pas à leur place, répondre aux besoins des clients lorsqu'ils se retrouvent devant un automate, ne pas faire attendre les autres clients dans la file d'attente et respecter les délais impartis.
- 58 Pour les agents, ces évolutions s'accompagnent du sentiment de ne plus faire leur métier. Une salariée en poste depuis 27 ans souligne l'écart entre le métier pour lequel elle a été recrutée et les missions qu'elle assure aujourd'hui :
- « On a tous passé des tests pour être recrutés sur certains critères à l'origine. On aime l'accueil et le côté commercial, là c'est impossible à ces postes [...]. On fait de l'assistance aux machines maintenant à ces postes » [F52_{27-EP}].
- 59 Ainsi, tout en étant au plus proche des clients, puisque les barrières physiques des différents comptoirs (d'achat, de retrait ou d'enregistrement) sont moins nombreuses, voire absentes, les salariés constatent leur éloignement dans la relation. Un hiatus ici émerge entre les représentations des responsables et le vécu des agents :
- la pression liée au contact avec les clients n'a pas entièrement disparu en situation de « parcours digitalisé », mais se manifeste plutôt sous une autre forme : le libre accès aux bornes et aux agents crée de nouvelles formes de pression du contact au client par la simultanéité des demandes que l'organisation en « guide file » et comptoir jugulait ;
 - les agents considèrent que les dimensions d'accueil et commerciale font partie intégrante de leur métier (et non les seules dimensions de maîtrise des opérations sur logiciels), mais constatent qu'ils ne sont pas en mesure de s'y consacrer, pris dans des missions « d'assistance aux machines ».

4.2.3 Les tâches digitalisées : des interactions moins fréquentes avec les collègues

- 60 Durant leur vacation, les agents ne sont pas qu'en interaction avec les clients ; ils échangent également avec d'autres salariés de la compagnie. L'analyse des cinq vacations montre que les temps d'échanges sont prioritairement réservés aux collègues (61 % du temps dédié aux interactions entre professionnels) et de manière occasionnelle avec d'autres acteurs de la compagnie (un autre service, un leader, un agent de maîtrise ou un technicien de régulation). Les modalités d'échange varient en fonction du type de tâche effectuée. Ainsi, les interactions avec les collègues sont plus

longues lors des tâches « embarquement » (au cours des embarquements, 25 % du temps est dédié à des interactions entre collègues, soit 1 heure 12 minutes en cumulé). Ces échanges sont également constatés lors des tâches « arrivée » (11 %) et « correspondance » (10 %) mais aussi « comptoir enregistrement » (6 %) et « Échec BLS » (7 %). Les interactions sont presque absentes lorsque les agents effectuent certaines tâches du parcours client « digitalisé » : « DBA » et « AD » mais aussi « acco MI » (cf. figure 4).

Figure 4. Durée cumulée des interactions (en %) des cinq agents observés avec les autres professionnels en fonction de la tâche réalisée



- 61 La tâche « embarquement » requiert *a minima* deux agents qui travaillent en coopération tout au long de sa réalisation. Pour les agents, l'atteinte des objectifs de cette tâche est facilitée par le travail en équipe, qui dépend de l'effectif réel d'agents assignés à la tâche et de la connaissance de chacun :

« Ce qui est sympa dans l'embarquement, c'est que t'es souvent deux. Quand t'es avec quelqu'un que tu apprécies, il y a vraiment des moments très agréables [...]. On est content quand on se retrouve et qu'on peut préparer le vol ensemble... Bon, en plus on était cinq ce matin, donc forcément c'était très facile » [M50_{03-Ep}].

- 62 En zone d'enregistrement manuel, le travail est plus individuel puisque chaque agent est affecté à un comptoir. Cependant les chroniques d'activité permettent d'observer des échanges entre collègues en raison de dysfonctionnements d'outils (par exemple, la panne du tapis roulant), mais aussi pour s'entraider afin de solutionner les problèmes complexes de prise en charge d'un client. En revanche, lorsque les agents sont affectés aux tâches DBA ou AD, ils sont relativement isolés dans la gestion des flux et le contrôle des clients à l'AD ou dans l'accompagnement des clients tout au long de leur parcours, pour les guider ou les seconder dans l'usage des automatiques, pour résoudre leurs problèmes en cas de défaillance des systèmes. Précisons que la tâche « Échec BLS » est un poste dont l'objectif est de récupérer les clients ne parvenant pas à effectuer les opérations sur les automates. Ce poste est équipé d'un ordinateur à partir duquel les agents effectuent les opérations en mode « manuel », et il était, au cours des observations, occupé par deux agents. Nous pouvons en outre constater des temps d'échange avec les autres services plus importants lors des tâches « embarquement »,

« arrivée », corresp » et « comptoir ». Plus précisément, pour le poste « comptoir », des échanges téléphoniques sont fréquemment émis afin d'obtenir des informations supplémentaires pour résoudre un cas client et satisfaire sa demande (au sujet, par exemple, du poids d'un bagage, du placement dans l'avion, de problèmes de retrait de billet, etc.).

- 63 Ces interactions avec les autres professionnels sont donc nécessaires pour faire face aux aléas organisationnels, aux dysfonctionnements des outils, à la complexité de traitement des situations de clients et favorisent l'atteinte des objectifs de performance (satisfaction client et ponctualité). Cependant, le format des équipes « embarquement » tend à se modifier en raison de la diminution des effectifs : de plus en plus souvent, les agents titulaires effectuent cette tâche avec un intérimaire novice. La répartition asymétrique des tâches au sein d'un tel binôme peut contribuer à une augmentation de la charge de travail pour l'agent titulaire et une baisse de la performance : en situation d'embarquement dégradée, lorsqu'un nombre élevé de clients présente des problèmes, un agent seul, même expérimenté, ne peut gérer ce volume et l'agent novice n'ayant pas de maîtrise technique des logiciels et des procédures ne peut lui venir en aide, ce qui provoque des retards :

« Au niveau des réponses à apporter aux clients [...] c'est vrai qu'ils [les agents extérieurs] ne savent pas [...]. Je crois qu'on sait ce qu'on peut déléguer et ce qu'on ne peut pas attendre [d'eux] » [F39_{17-RP}].

- 64 Les symptômes de stress et de fatigue sont fréquemment évoqués par les différents responsables rencontrés et les crises de nerfs, catégorisées comme accident du travail, sont en augmentation entre 2012 et 2015 selon une préventrice. Ces accidents peuvent en partie s'expliquer par les difficultés pour les agents à pouvoir mobiliser leur expérience antérieure et/ou les collègues en situation de travail. Ainsi, des stratégies de gestion des tensions avec les clients, élaborées pour accomplir la tâche « comptoir », ne sont plus efficaces pour gérer les tâches du parcours « digitalisé » (par exemple se lever derrière son poste de travail pour reprendre de l'ascendance dans l'interaction ou s'appuyer sur la confirmation de son collègue pour faire respecter une procédure).

5. La digitalisation : des nouvelles difficultés dans l'activité conduisant à des parcours-usure

- 65 Comme nous l'avons mentionné au début de cet article, il est difficile d'anticiper aujourd'hui des scénarios en raison d'une crise du secteur aérien due à la pandémie COVID-19. Toutefois, nos résultats instruisent de manière plus générale des enjeux liés à la conception des parcours et à la digitalisation de la relation de service. Ils montrent notamment que la digitalisation des parcours clients dans cette compagnie aérienne s'accompagne d'une augmentation du nombre de clients à gérer et d'une multiplicité d'objectifs parfois contradictoires à tenir, d'un maintien prolongé de la posture « debout », et ce, dans le cadre d'une réduction, voire d'une absence, de ressources collectives (les agents sont davantage isolés) et matérielles (absence de séparation entre les agents et les clients et informations indisponibles). Dans ce contexte, la digitalisation de ces parcours met à l'épreuve les processus de coproduction de service entre les agents et les clients et provoque plusieurs effets conjoints sur la santé.
- 66 La « mise au travail des clients » (Dujarier, 2008) amoindrit ici les coopérations entre les clients et les agents dans le cadre du voyage aérien. En effet, les clients ne possèdent

pas forcément une expérience du voyage et dépendent toujours en grande partie des connaissances que possèdent les agents. Cependant, les nouvelles configurations des postes des agents les privent des ressources collectives et informationnelles qui leur permettaient jusque-là de répondre aux attentes des clients⁷. La transformation du travail se traduit également par une absence de distance spatiale et symbolique. Ceci implique pour les agents de devoir la réinstaurer physiquement. Cette distance est parfois difficile à tenir : elle peut impliquer, au poste « AD », de faire barrière avec son corps pour fermer le passage aux clients, ce qui va à l'encontre des prescriptions d'une attitude commerciale. Les prescriptions paradoxales, entre qualité, quantité et délais, placent les agents dans des conflits de buts (Caroly et Weill-Fassina, 2007) en les forçant à choisir par exemple entre satisfaire les demandes immédiates de la clientèle ou refuser de leur venir directement en aide pour les accompagner dans l'usage en autonomie des automates. Les agents soulignent alors à la fois une perte de qualité de la relation de service et un éloignement du métier qu'ils avaient initialement choisi de faire et dans lequel ils se sont construit des connaissances et des savoir-faire. Ces éléments soulignent la pluralité des points de vue pouvant coexister sur la qualité de la relation de service, parmi lesquels celui des responsables pour qui n'est retenu que la dimension des délais d'attente en omettant alors la complexité liée à chaque cas client.

- 67 Contrairement aux représentations que peuvent se faire les responsables de la compagnie des bénéfices de la digitalisation des parcours clients en matière de conditions de travail, la « mise au travail » des clients augmente la charge de travail des agents pour les tâches digitalisées. Lorsque l'on prend en compte dans l'analyse la gestion des aléas, les contraintes physiques (posture debout prolongée) et cognitives (fréquence de clients à traiter, la diversité et la complexité des problèmes, le manque d'information pour les résoudre) et la part d'affect et d'émotion (le sentiment d'un travail mal fait, répétitif, insatisfaisant ; Rabardel et Weill-Fassina, 2011) associées à ces nouvelles tâches, la charge de travail est plus lourde. Cette nouvelle organisation du travail est à rapprocher d'une industrialisation de la relation de service (Ughetto et coll., 2002) : les tâches des agents sont segmentées, découpées dans l'espace et deviennent répétitives. Ces nouvelles contraintes participent ainsi au mouvement d'intensification du travail (Volkoff, 2012) par le cumul de contraintes marchandes (qualité de service, satisfaction du client) et industrielles (quantité et délais), qui s'accompagne de plusieurs effets conjoints : une augmentation du nombre de clients à traiter en simultané, une généralisation de la posture debout avec, pour le poste « AD », une obligation à rester statique et une individualisation du travail. La généralisation des postures debout se combine difficilement avec les caractéristiques générales des salariés vieillissants, ce que confirme la littérature du domaine en soulignant notamment que l'exposition aux postures pénibles devient sélective avec l'avancée en âge (Millanvoye, 1995 ; Delgoulet et Volkoff, 2014). En outre, l'industrialisation de la relation de service s'accompagne également d'une déqualification : aucune qualification spécifique n'est requise en préalable à leur exercice, ce qui renforce ici la pénibilité vécue. Les agents se considèrent comme des « accessoires » aux automates, image par ailleurs renvoyée par la clientèle.
- 68 Dans ce contexte, les agents peinent à développer de nouvelles stratégies. Compte tenu des tendances sociodémographiques (arrêt d'embauche, recours à de la main-d'œuvre extérieure, réduction des effectifs) et des dyschronies entre les temporalités médicales, gestionnaires et collectives (absence de compromis entre les différents services pour une politique de prévention durable tenant compte des transformations liées à l'âge et

l'expérience de leurs salariés), nous pouvons identifier un infléchissement vers des *parcours-usure* (Buchmann et coll., 2018), mais aussi des mécanismes de sélection si les restrictions médicales se prolongent (éviction des personnes ne pouvant plus gérer les contraintes), en l'absence toutefois de solutions de mise à l'abri dans des postes « doux » puisque ces derniers sont externalisés. Au-delà des agents rencontrés, ces résultats questionnent les parcours des personnels qui les remplaceront, qu'ils soient intérimaires, ce qui soulève des questions de pérennisation et transmission de l'expérience, de fiabilité, de risques et de qualité de relation de service, ou bien salariés de l'entreprise, qui interrogent ici les possibilités de prendre en charge l'usure tout au long du parcours et les évolutions possibles dans les parcours à un niveau individuel et collectif.

- 69 Plusieurs ingrédients pourraient jouer en faveur d'un travail soutenable (Shani et coll., 2014 ; Volkoff et Gaudart, 2015). Les résultats pointent notamment ici les connaissances ou compétences fines et multiples que déploient les agents, dans des temps très contraints, pour gérer et guider le flux des clients de manière efficiente, pour accompagner les clients dans la prise en main des automates, pour les seconder dans la résolution des cas non prévus par les systèmes automatiques (difficultés des clients dans l'usage des automates ou défaillance des systèmes), pour prendre en charge ou signaler les aléas techniques, etc. Leur reconnaissance devrait alors passer par la mise en place de ressources matérielles, organisationnelles et humaines pour soutenir leur développement. Parmi ces ressources, deux pistes semblent intéressantes à explorer : la mise en place d'espaces d'échanges sur le travail et plus particulièrement sur la qualité de la relation de service et ses redéfinitions dans ce nouveau contexte (Rocha, Mollo et Daniellou, 2017). Ce sont également des pratiques de prévention qu'il s'agit de mettre en discussion afin d'engager des réflexions de long terme associant santé, expérience et parcours entre des acteurs qui travaillent sur ces questions de manière cloisonnée. Ces espaces de débats pourraient être l'occasion d'inclure les représentations et les pratiques de prévention telles qu'effectuées dans l'activité des encadrants de premier niveau.

BIBLIOGRAPHIE

Algava E., Davie E., Loquet J., Vinck I. (2014). Conditions de travail – Reprise de l'intensification du travail chez les salariés. *Dares Analyses*, 49. <http://travail-emploi.gouv.fr/2014-049-conditions-de-travail,17845.html>.

Arnauco, B., Hamon-Cholet, S., Waltisperger, D. (2006). Les contraintes posturales et articulaires au travail. *Dares Premières Synthèses*, 11, 2.

Askenazy, P. (2002). *La Croissance Moderne. Organisations innovantes de travail*. Paris : Economica.

Avila-Assunção, A., Laville, A. (1996). Rôle du collectif dans la répartition des tâches en fonction des caractéristiques individuelles de la population. In R. Patesson (Éd), *Intervenir par l'ergonomie* –

- Actes du XXXI^e Congrès de la Société d'ergonomie de langue française, 2, 23-30. 11-12-13 septembre, Bruxelles.
- Bahu, M., Coutrot T., Herbert J.-B, Mermilliod C., Rouxel, C. (2010). Parcours professionnels et état de santé. *Dossiers solidarité et santé*, 14.
- Barthe, B., Boccara, V. Delgoulet, C., Gaillard, I., Meylan, S., Zara-Meylan, V. (2017). Outiller l'observation de l'activité de travail : quel processus de conception d'un dispositif technique ? In *Présent et Futur de l'ergonomie - Répondre aux défis actuels et être acteur des évolutions de demain, actes du 52^e congrès de la SELF*, 543-547, 20-22 septembre, Toulouse.
- Bègue, M., Mauroux, A. (2017). Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? *Dares Analyses*, 082.
- Bernard, S. (2012). Le travail des caissières en caisses automatiques : une mesure impossible ? *Mesures et démesures du travail, XIII^{es} Journées Internationales de Sociologie du Travail*, 11, Bruxelles, Belgique.
- Buchmann, W., Mardon, C., Volkoff, S. (2018). Peut-on élaborer une approche ergonomique du « temps long » ? Une étude des douleurs articulaires liées au travail, dans une grande entreprise. *PISTES*, 20-1.
- Caroly-Flageul, S. (2002). Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail. *PISTES*, 4-1.
- Caroly, S., Weill-Fassina, A. (2007). En quoi différentes approches de l'activité collective des relations de services interrogent la pluralité des modèles de l'activité en ergonomie ? *@ctivités*, 4, 1, p. 85-98.
- Cerf, M., Valléry, G., Boucheix, J.M. (2004). Les activités de services : enjeux et développements. Dans *Ergonomie*, éd. P. Falzon, p. 565-581. PUF, Paris.
- Chassaing, K., Waser, A.M. (2010). Travailler autrement : comment le cancer initie un autre rapport au travail ? *Travailler*, 1, 23, 178.
- De la Garza, C., Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risqué. In Benckroun, T.-H., Weill-Fassina, A. (dir.) *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse : Octarès Éditions, 217-234.
- Delgoulet, C., Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. Dans *Ergonomie constructive*, éd. P. Falzon, Paris : PUF, p. 19-32.
- Delgoulet, C., Cuvelier, L., Gaudart, C., Molinié, A.F., Volkoff, S. (2014). Santé et formes de fragilisation dans le travail : construction d'une recherche-intervention. *Ergonomie et développement pour tous, Acte du 49^e Congrès de la SELF*, La Rochelle, les 1-3 octobre.
- Delgoulet, C., Gaudart, C., Molinié, A.-F., Cuvelier, L., Cabon, P., Reboul, L., Waser, A.-M., Volkoff, S., Toupin, C. (2015). Visibility and invisibility of some forms of weakening at work in five large French companies. *Proceedings 19th Triennial Congress of the IEA*, Melbourne 9-14 August 2015.
- Delgoulet, C., Volkoff, S. (2014). Vieillesse, pénibilité et travail. In *Encyclopédie Médico-Chirurgicale, (Éd.) Pathologie professionnelle et de l'environnement* (p. 1-8), Paris : Elsevier-Masson.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24, 3, 131-139.
- Dujarier, M.A. (2008). *Le travail du consommateur*. La Découverte, Paris.

Dhondt S. (1998), *Time constraints and autonomy at work in European Union*, European foundation for the improvement of living and working conditions, Office for official publications of the European communities, Luxembourg.

Gadrey, J. (1991). Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion. *Politiques et management Public*, 9, 1, 1-24.

Gaudart, C., Ledoux, E. (2013). Parcours de travail et développement. Dans Falzon, P. (2013). *Ergonomie constructive*, 117-132. Paris : PUF.

Gaudart, C. (2015). Intensification du travail : le temps soustrait. Dans *Les risques du travail*, eds A. Thébault-Mony et coll., p. 196-206. La Découverte, Paris.

Gollac, M., Volkoff, S. (1996). Ciltius, altius, fortius (l'intensification du travail). *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, 54-67.

Gonon, O. (2003). Des régulations en lien avec l'âge, la santé et les caractéristiques du travail : le cas des infirmières d'un centre hospitalier français. *PISTES*, 5-1.

Hélaridot, V., Gaudart, C., Volkoff, S. (2019). La prise en compte des dimensions temporelles pour l'analyse des liens santé-travail : voyage en diachronie. *Sciences sociales et santé*, 37, 4, décembre.

Laville A. (1998). Les silences de l'ergonomie vis-à-vis de la santé. Dans *Actes du colloque « Recherche et ergonomie »*. Toulouse, février, 151-158.

Laville, A., Volkoff, S. (2004). Vieillesse et travail. In P. Falzon (Ed.) *Ergonomie*, Paris : PUF, 145-158.

Millanvoye, M. (1995). Le vieillissement de l'organisme avant 60 ans. Dans *Le travail au fil de l'âge*, eds J.-C. Marquié, D. Paumès et S. Volkoff, p. 175-209. Octarès édition, Toulouse.

Molinié A.-F. (2005). Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ? *PISTES*, 7-1. <http://pistes.revues.org/3254>.

Molinié, A.F., Volkoff, S. (2002). *La démographie de travail pour anticiper le vieillissement*. Éditions de l'ANACT, Lyon.

Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas Llave, O., Vermeylen, G., Wilczyńska, A. (2016). *Sixth European Working Conditions Survey - Overview report* ? European Foundation, Dublin.

Petit, J., Dugué, B. (2013). Quand l'organisation empêche un travail de qualité : Étude de cas. *PISTES*, 15, 2. <https://journals.openedition.org/pistes/3419>

Ponge, L. (2017). La relation de service face à la transformation numérique : le cas des conseillers clientèle dans la banque. In *Présent et Futur de l'ergonomie - Répondre aux défis actuels et être acteur des évolutions de demain*, Actes du 52^e congrès de la SELF, 543-547, 20-22 septembre, Toulouse.

Prunier-Poulmaire, S. (2000). Flexibilité assistée par ordinateur : les caissières d'hypermarché. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 134, 29-36.

Rocha, R., Mollo, V., Daniellou, F. (2017). Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : un outil pour développer un environnement capacitant. *@ctivités*, 14, 2.

Shani, A.-B., Docherty, P., Forslin, J. (2002). *Creating Sustainable Work Systems - Emerging Perspectives and Practices*. London : Routledge.

Thierry, D. (2011). L'usage des automates interactifs dans les lieux publics. Vingt ans de transformations des pratiques de consultation (1988-2008). *Communication*, 29, 1.

Volkoff, S., Buisset, C., Mardon, C. (2010). Does intense time pressure at work make older employees more vulnerable ? A statistical analysis based on a French survey « SVP50 ». *Applied Ergonomics*, 41, 5.

Volkoff, S., Molinié, A.F., (2011). L'écheveau des liens santé-travail, et le fil de l'âge. Dans A. Degenne, C. Marry et S. Moulin (coord.), *Les catégories sociales et leurs frontières*, Laval (Qc), Presses de l'université, 323-344.

Volkoff, S. (2012). Le travail, en évolutions. In Molinié, A.-F, Gaudart, C., Pueyo, V. (eds) *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Toulouse : Octarès Éditions, p. 31-42.

Volkoff, S., Gaudart, C. (2015). *Working conditions and « sustainability » : Converting Knowledge into Action*. Rapport de recherche, 92, 43 p., Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi.

Volkoff, S., Delgoulet, C. (2019). L'intensification du travail, l'intensification des changements dans le travail : quels enjeux pour les travailleurs expérimentés ? *Psychologie du travail et des organisations*, 25/1, 28-39.

Weill-Fassina A., Rabardel P. (2011). *Point de vue ergonomique sur les facteurs psycho-sociaux des risques pour la santé*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail.

Wolff, L., Mardon, C., Gaudart, C., Molinié, A.F., Volkoff, S. (2015). *Les changements de travail vécus au fil de la vie professionnelle, et leurs enjeux de santé. Une analyse à partir de l'enquête SIP*, Rapport de recherche 94, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi.

NOTES

1. Projet ANR 14 – CE 30 – 0006.
2. Groupement d'Intérêt Scientifique, Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Âge et les Populations au Travail.
3. Si les évolutions récentes dans ce secteur d'activité, en lien avec la pandémie de COVID-19, vont probablement reconfigurer les questions vives dans ce secteur, elles n'annulent en rien la pertinence de l'analyse des conséquences de la digitalisation massive des services en matière de santé et de parcours de travail des personnels concernés.
4. Données issues des bilans sociaux 2009-2013.
5. Données « restriction médicale » construites à partir des données anonymes fournies par la médecine du travail (2013), à partir desquelles nous avons construit une typologie de restrictions selon le type d'atteinte à la santé. La catégorie « **restrictions physiques** » renvoie aux situations de 913 salariés, et comporte 11 sous-catégories desquelles nous retenons les plus fréquentes : non autorisés au « port de charge lourde » (460 salariés) et éviter certaines « postures » (259 salariés) et des déplacements (80 salariés). La catégorie « **restrictions horaires** » concerne 637 salariés. Elle comporte 14 sous-catégories, parmi lesquelles les plus fréquentes sont des prescriptions pour des « horaire du matin uniquement » (96) et « horaire de l'après-midi uniquement » (86).
6. Le coping se définit comme « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu » (Lazarus et Folkman, 1984).
7. Une solution technique, d'usage de tablettes électroniques, était en expérimentation en fin d'étude pour combler la difficulté d'accès à l'information lorsque les agents sont affectés aux tâches liées au parcours « digitalisé ». Comme toute solution de ce type, elle ne peut à elle seule

résoudre les questions organisationnelles majeures, voire pose de nouvelles questions liées au port et aux modalités d'usage de cet outil en situation.

RÉSUMÉS

Cet article a pour objectif d'identifier les reconfigurations des relations santé/travail causées par la généralisation de deux phénomènes dans le monde du travail : la digitalisation des relations de service et le vieillissement démographique de la population active. Il présente les résultats d'une recherche qui s'est déroulée dans une compagnie aérienne. Dans une visée exploratoire, elle cherche à comprendre en quoi les parcours des agents de service aux clients sont mis à l'épreuve dans le flux de transformations multiples et continues qui tendent à s'accélérer au cours de ces dernières années. Pour cela, nous identifions deux principales orientations : des parcours-usure, dans lesquels les déficiences tendent à s'accroître, et des parcours-construction, vecteurs de développement des compétences et de la santé. La démarche méthodologique combine une approche synchronique (analyse de l'interaction des transformations et de leurs effets sur la santé et la performance par le prisme de l'activité de travail) et diachronique (identification des tendances des transformations dans leurs évolutions). Les analyses de l'activité de cinq agents de service aux clients mettent en évidence une intensification du travail, par le cumul de contraintes industrielles et marchandes dans la relation de service ainsi qu'une modification de la « coproduction » de service dans les situations « digitalisées ». Ces nouvelles contraintes surviennent alors que les marges de manœuvre à un niveau organisationnel diminuent. Ces résultats questionnent plus largement les possibilités pour ces personnels vieillissants de tenir dans le métier, dans un contexte où la vie professionnelle s'allonge. Les résultats mettent aussi en avant les ressources sur lesquelles s'appuient les agents à un niveau individuel (expérience développée dans la relation de service), collectif (équipe de travail) et organisationnel (conception des postes et équipement de travail, organisation des plannings) et les possibilités de les prendre en compte dans la conception de l'organisation du travail et des parcours, pour lesquels les acteurs de santé, RH et managériaux jouent un rôle fondamental.

The aim of this study was to identify the reconfiguration of health-work relations caused by the increase in two phenomena in the work world: the digitalization of the service relationship and the ageing demographic of the active population. The accompanying article presents the results of research carried out in an airline company. The exploratory research sought to understand how the career paths of customer service agents are being put to the test by numerous, continuous changes that have been accelerating in recent years. To this end, we identified two main orientations: wear-and-tear paths, in which deficiencies tend to become more pronounced, and construction paths, which are vectors for skill development and health. The methodology combines: 1) a synchronic approach (an analysis, through the prism of work activity, of how changes interact and effect health and performance) and 2) a diachronic approach (identification of the various changes underway). An analysis of the work activity of five customer service agents revealed an intensification of work by way of increasing industrial and market constraints in the service relationship, as well as a change in the "co-production" of service in "digitized" situations. These new constraints arise at a time when room for maneuver at the organizational level is shrinking. These results call into question the possibility for these ageing personnel to hold their own in a context where work life is lengthening. The results also point to the resources

on which agents rely at the various levels, be they individual (experience developed in the service relationship), collective (work teams), or organizational (coordinating of schedules, design of work stations and equipment). They likewise highlight the possibilities, when designing work organization and career paths, of taking these resources into account and drawing on health, HR, and managerial actors, who play a fundamental role.

El objetivo de este artículo es identificar las reconfiguraciones de las relaciones salud/trabajo provocadas por la generalización de dos fenómenos en el mundo del trabajo: la digitalización de las relaciones de servicio y el envejecimiento demográfico de la población activa. Se presentan los resultados de la investigación realizada en una compañía aérea. Con un carácter exploratorio, se pretende comprender de qué manera se están poniendo a prueba las trayectorias profesionales de los agentes de servicio al cliente en el flujo de múltiples y continuas transformaciones que han tendido a acelerarse en los últimos años. Para ello, identificamos dos orientaciones principales: las vías del desgaste, en el que las deficiencias tienden a ser más pronunciadas, y las vías de construcción, que son vectores de desarrollo de habilidades y de salud. La aproximación metodológica combina un enfoque sincrónico (análisis de la interacción de las transformaciones y sus efectos en la salud y el desempeño a través del prisma de la actividad laboral) y un enfoque diacrónico (identificación de las tendencias de las transformaciones en su evolución). El análisis de la actividad de cinco agentes de servicio al cliente revela una intensificación del trabajo, mediante la acumulación de limitaciones industriales y de mercado en la relación de servicios, así como un cambio en la "coproducción" del servicio en situaciones "digitalizadas". Estas nuevas limitaciones surgen en un momento en que el margen de maniobra a nivel organizacional se está reduciendo. Estos resultados ponen en duda, de manera más amplia, las posibilidades de que este personal de edad avanzada se mantenga en un contexto en el que la vida laboral se está alargando. Los resultados también ponen de relieve los recursos en los que se apoyan los agentes a nivel individual (experiencia desarrollada en la relación de servicio), colectivo (equipo de trabajo) y organizativo (diseño de los puestos de trabajo y el equipo, organización de los horarios) y las posibilidades de tenerlos en cuenta en el diseño de la organización del trabajo y las trayectorias profesionales, para lo cual los agentes de la salud, los recursos humanos y la gestión desempeñan un rol fundamental.

INDEX

Mots-clés : santé, transformations, transport aérien, activité, parcours

Keywords : health, changes, air travel, work activity, career paths

Palabras claves : salud, transformación, transporte aéreo, actividad, carreras profesionales

AUTEURS

LUCIE REBOUL

CNAM, Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE)

CATHERINE DELGOULET

CNAM, Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD)

CORINNE GAUDART

CNRS, Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE)

SONIA SUTTER

Ergonome dans une compagnie aérienne