

Olivier AUDIBERT
et J. E.

40 PSY 40

ANALYSE DU TRAVAIL :
étude sur un limonadier

Université de
Toulouse Le Mirail
U.F.R. de Psychologie

année 2002-2003

Remerciements

Nous tenons à remercier la directrice de l'établissement fréquenté qui nous a aimablement donné son accord pour réaliser cette étude. Nous remercions également les employés qui ont bien voulu participer et répondre à nos demandes d'explications, plus particulièrement Christian qui s'est prêté à l'observation.

Nous remercions également nos collègues de psychologie ainsi que les professeurs responsables de cette unité d'enseignement, Béatrice Barthe et Corinne Chabaud, qui nous ont conseillés pour mener au mieux cette étude.

SOMMAIRE

Introduction

Présentation de l'établissement

Partie théorique / Présentation de la méthode Analyse du travail
Schéma aux 5 carrés

Partie empirique

Les 4 tâches

Outils

Opérateur

Poste

Methodologie

Recueil des données et justification de la méthode

Entretiens

Observation et grille

Résultats de l'analyse de l'activité

Tableau n°1. Total temps (en min) par item et observation

Tableau n°2. Temps total de chaque thème (en min et %)

Graphique 1. Répartition des thèmes (de Obs 1 en %)

Graphique 2. Répartition des thèmes (de Obs 2 en %)

Graphique 3. Répartition du tps de prise de commande

Tableau n° 3. Comparaison de deux séquences d'activité

Grille d'observation du « para-verbal »

Discussion / Interprétation des résultats

Stratégies utilisées par l'opérateur

Conséquences de l'activité sur l'opérateur

Conséquences de l'activité sur le système

Dysfonctionnements éventuels

Intérêts / limites de l'étude

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Résumé de l'entretien avec la responsable

Résumé de l'entretien avec le limonadier

Grille d'observation vierge

Grilles d'observation complétées

INTRODUCTION

De nos jours, le travail est devenu une préoccupation essentielle dans notre société. En plus des évolutions technologiques qui re-conditionnent les tâches au travail, l'activité de travail subit elle-même de grandes transformations. Elle est actuellement une conception centrale dans la vie des individus, elle est un moyen de réalisation de soi, elle permet de devenir sujet de son Histoire (Clot, 1999). Le travail est ainsi une activité où l'Homme doit s'impliquer, trouver de nouvelles solutions de fonctionnement, s'adapter constamment...

Pour pouvoir étudier l'Homme dans son activité de travail, la psychologie fait appel à la technique d'analyse du travail, un nouveau champs d'étude s'est même créé avec l'apparition de la psychologie du travail. Le but de cette discipline et de celles faisant appel à la technique d'analyse du travail, est une meilleure description des processus qui sous-tendent les comportements des individus. On comprend donc l'intérêt d'étudier les conduites de l'Homme au travail, elles permettent une meilleure identification des problèmes de fonctionnement, et ainsi une amélioration des conditions de travail si nécessaire.

Nous ne pouvons pas envisager une réelle visée d'amélioration dans cette étude, elle nous sert simplement à nous sensibiliser aux différentes approches que peut adopter le psychologue lors d'une analyse du travail.

Ainsi, l'utilité de cette étude, au-delà d'un questionnement sur le monde du travail, est de permettre une familiarisation à la méthodologie de l'analyse du travail.

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

Nous nous sommes centrés pour réaliser cette étude sur un café-restaurant en centre-ville d'une grosse agglomération française. Son emplacement est situé à un endroit d'affluence, à savoir sur une place proche de nombreux commerces et à proximité de transports en commun (bus, métro). Cet établissement dispose, en plus des 80 places intérieures, d'une terrasse utilisable par beau temps. Ainsi, il dispose d'environ 120 places assises. Les directeurs sont un homme et une femme associés depuis 3 ans. Ils disposent de 5 employés, 4 femmes et 1 seul homme.

Ce café-restaurant présente donc deux types de services qui sont la restauration et la limonade. Les repas ne sont servis que durant une tranche horaire classique (11h30 / 14h30) tandis que les boissons sont consommables de l'ouverture à la fermeture (7h00 / 20h30).

Nous avons préféré nous centrer sur le sous-système de la limonade et délaissé l'aspect restauration de l'établissement pour des raisons pratiques. Le service de boissons est quasi-constant, de plus, il nous était difficile de mener une observation pendant les horaires de repas où l'établissement regorge de clients et où nous aurions pu facilement gêner le travail des employés.

Nous nous sommes donc axés sur la limonade et avons là encore distingué 2 types d'activités bien distinctes qui sont la préparation des boissons et le service des boissons (concrètement dissociées par la fonctionnalité du bar). Nous avons finalement décidé de porter notre analyse sur l'aspect « service », là encore pour des raisons pratiques, l'accès au bar ne laissant que peu de place pour un observateur.

Le service des boissons est effectué par deux personnes (quand il y a affluence) qui se partagent le travail selon une division spatiale. Une serveuse s'occupe de la partie haute, tandis que la partie basse et la terrasse sont prises en charge par le limonadier (cf. schéma de l'établissement en annexes). Précisons que lorsqu'il n'y a que peu de clients, le service est effectué seulement par le limonadier. C'est d'ailleurs ce poste que nous avons choisi de décrire et de comprendre pour essayer de mener notre analyse, choix en partie suggéré par la responsable de l'établissement lors de la prise de contact initiale.

PARTIE THÉORIQUE

Présentation de la méthode « analyse du travail »

L'analyse du travail est une technique qui traverse différents domaines d'études et possède de ce fait plusieurs objectifs. En ergonomie, elle permet de concevoir, modifier et améliorer les conditions de travail ; En psychologie, elle visera plutôt à mieux définir des profils de poste et des contenus de formation. Enfin, elles peuvent également être utiles pour améliorer la qualité d'un produit et augmenter la productivité.

C'est sur quoi nous nous baserons pour exposer quelques éléments théoriques de l'analyse du travail est principalement lié aux domaines de la psychologie du travail et de l'ergonomie, champs d'études les plus concernés par cette technique.

Leplat et Cuny nous présente une approche systémique de l'Homme au travail, ils considèrent que tout système peut être inclus dans un système encore plus vaste. Ainsi, l'individu n'est pas isolé au travail, il fait partie d'une pluralité de systèmes qui fondent son identité sociale. Nous allons dans un premier temps, en référence à ces deux auteurs, définir quelques grandes catégories de variables mises en jeu par l'analyse du travail.

L'objet central de l'analyse du travail porte sur l'ensemble des conduites de l'opérateur humain au cours de son activité. Ces conduites peuvent être envisagées comme des modes opératoires mis en œuvre pour réaliser une tâche, c'est à dire les comportements réels des opérateurs sur le lieu de travail ainsi que leurs enchaînements, car rappelons que l'activité de travail est un processus faisant aussi appel au jeu de représentations et de construction de sens par l'individu.

L'activité de travail est notamment déterminée par les conditions de travail (cf. Schéma des 5 carrés selon Leplat et Cuny présenté plus bas). Les facteurs en jeu dans la réalisation de celle-ci peuvent être classifiés en deux catégories.

D'une part, les conditions dites « externes » qui regroupent les exigences imposées à l'opérateur, exigences en rapport avec des objectifs définis par des critères d'évaluation et des conditions d'exécution propres à l'organisation. On appellera donc « tâche » l'ensemble des exigences que l'opérateur devra suivre pour présenter une activité de travail satisfaisante. D'autre part, on peut identifier des conditions de travail dites « internes » qui font elles référence aux caractéristiques de l'opérateur humain (caractéristiques physiques, de sa personnalité, de sa formation antérieure...). Précisons également l'importance des facteurs de la « vie hors travail » (conditions de transport, distance entre logement et travail, valeurs différentes...) qui peuvent avoir un impact sur l'activité de l'opérateur (Hajjar et Curie, 1987).

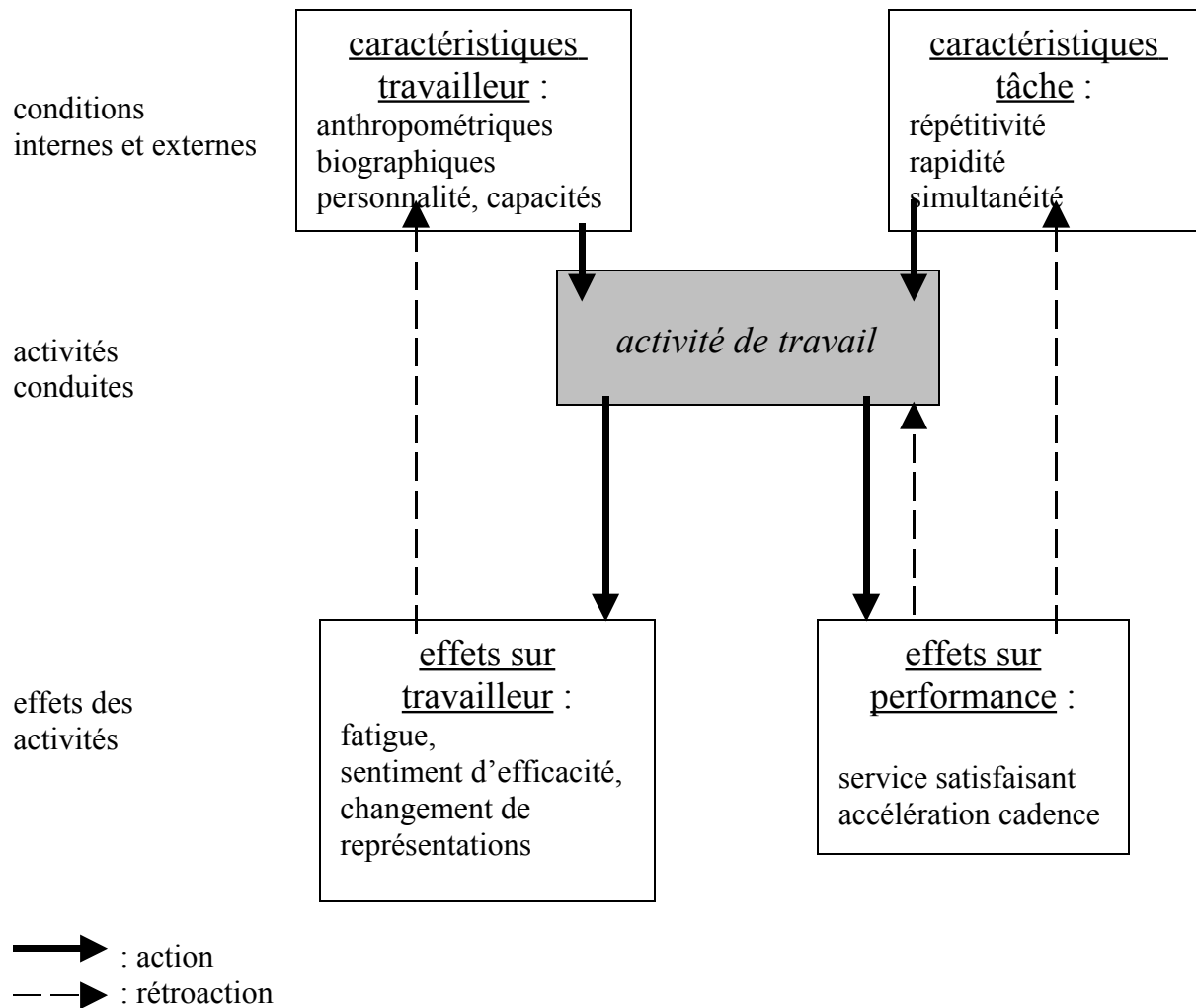


Schéma des 5 carrés selon Leplat et Cuny (1974).

Si l'activité de travail dépend des conditions internes et externes, il n'en reste pas moins que cette activité a des conséquences et des répercussions, tant sur le système que sur l'individu lui-même. Par exemple, la performance réalisée par l'opérateur influence le système de part le rapport qu'elle entretient avec les objectifs visés, elle devient alors une condition déterminant à son tour l'activité. D'un autre côté, les conditions de travail ont un impact sur l'Homme, soit en terme de satisfaction, soit en terme de coûts physiques, cognitifs... Les caractéristiques de l'opérateurs (qui sont elles même des conditions de travail) s'en trouvent également modifiées.

PARTIE EMPIRIQUE

Les 4 Tâches

La tâche prescrite :

Appartient à la tâche prescrite tout ce qui est défini objectivement par l'organisation, tout ce qui doit être réalisé dans des conditions bien déterminées. Dans le cas de notre étude, la tâche qu'a à réaliser l'opérateur consiste à « servir les clients », c'est à dire qu'il se doit de les accueillir, prendre leur commande, la signaler au bar, leur apporter et l'encaisser. Ceci doit se dérouler dans un laps de temps suffisamment court pour ne pas provoquer l'impatience des clients et l'opérateur doit aussi nettoyer les tables. D'une manière plus globale, la tâche prescrite consiste ici à satisfaire au maximum le client, voire même à le fidéliser.

La tâche attendue :

Il s'agit de l'ensemble des obligations implicites attendues par l'employeur ou l'organisation en général. Suite à l'entretien réalisé avec la responsable de l'établissement, nous avons pu synthétiser la tâche attendue de la manière suivante ; Le limonadier doit anticiper, gagner ou économiser du temps, on attend de lui par exemple de sortir les pailles de leur emballage quand il a du temps libre, de remettre des cendriers sur les tables... On attend de lui de la patience et de la courtoisie envers les clients, mais aussi un sens de l'observation développé pour voir les clients qui entrent et ne sont pas encore servis, ceux qui l'interpellent pour payer ou bien aussi pour repérer les clients qui partent sans payer... Plus globalement, la tâche attendue sont des attentes de la part des supérieurs pour apporter un meilleur fonctionnement en plus des exigences de la tâche prescrite.

La tâche effective :

C'est la représentation que l'opérateur se fait de son activité et de la manière dont il doit la réaliser. Elle est ainsi subjective et propre à chacun, elle dépend notamment de l'ensemble des valeurs et représentations véhiculées dans les autres sphères d'activités. L'entretien mené auprès de l'opérateur nous a en partie permis de connaître le rapport que ce dernier entretient avec son espace de travail. Il a insisté sur la notion de « propriété » concernant sa zone de travail, il se sent « patron de son carré », on note ici l'importance de sa responsabilité au cours de son activité. L'opérateur a insisté sur le respect à avoir envers les clients ; c'est une valeur qu'il défend et qu'il a eu le temps de mettre à l'épreuve au cours de son expérience professionnelle de 20 ans. L'ambiance, le contact avec les responsables et les autres membres du personnel lui paraissent également importants pour favoriser un climat agréable et détendu. Il nous a expliqué qu'un bon fonctionnement passe obligatoirement par une entraide et une solidarité commune aux membres du personnel.

La tâche réalisée :

C'est le résultat observable de l'activité de l'opérateur. Contrairement aux tâches précédentes, la tâche réalisée n'a pu être décrite qu'après l'observation.

Nous avons pu constater que par rapport à la tâche prescrite, l'activité de l'opérateur concordait avec les exigences déterminées. En effet, les clients ont été servis sans réelle attente, nous n'avons pas constaté d'erreur quant aux commandes apportées aux clients, ni de contestation de leur part. Le nettoyage des tables s'est effectué systématiquement au moment du débarrasage des boissons. Nous n'avons pas non plus observé d'erreur quant à l'encaissement, l'accueil des clients a été fait de manière « satisfaisante ».

Par rapport à la tâche attendue, on a pu observer, notamment pendant la période « heure pleine » (affluence importante) que l'opérateur a gagné et économisé du temps, par exemple en prenant et apportant plusieurs commandes en même temps. Ceci nécessite une bonne capacité mnésique et un sens de l'observation performant.

Quant à la tâche effective, nous avons pu observer une réelle adéquation entre la représentation que l'opérateur nous a donné de son activité et la manière qu'il a de la réaliser. En effet, lors de l'observation où il y avait beaucoup d'affluence (15h30), l'opérateur exerçait son activité au sein de son « carré » de manière autonome, ce qui concorde avec les notions de propriété et de responsabilité. Le fait qu'il fut présent pour l'accueil, que le service des boissons se soit fait assez rapidement et sans erreur témoigne quelque part du respect porté à la clientèle, appuyé par l'amabilité dont il faisait preuve (sourires, discussions avec certains clients). En ce qui concerne l'ambiance l'opérateur semble évoluer, comme il nous l'a décrit, dans un climat agréable, tant pour avec le reste du personnel qu'avec la clientèle.

Les différentes exigences des tâches :

L'ensemble des exigences, buts et contraintes que rencontre l'opérateur modifient son activité. Ainsi, il doit savoir répondre à ces exigences diverses. Il se doit d'avoir une forme physique correcte dans la mesure où la marche et le port du plateau représentent un effort certain. D'un autre côté, la régularité de ses heures de travail lui permet d'acquérir et de maintenir une condition physique adaptée à son activité.

Exigences physiques :

- Se déplacer en marchant
- Porter le plateau
- Nettoyer les tables
- Zigzaguer entre les passants pour servir les clients sur la terrasse
- Adapter le rythme d'exécution à la cadence des commandes

Exigences psychologiques (affectives, cognitives)

- Etre disponible et aimable avec la clientèle
- Communiquer avec ses collègues
- Compter la monnaie
- Repérer la clientèle dans l'espace de travail
- Suivre des procédures d'actions distinctes

Outils

Durant notre pré-observation, nous avons pu constater que l'opérateur utilise plusieurs outils pour effectuer son activité. L'outil principal demeure évidemment *le plateau* qui permet de porter différentes consommations aux clients, de débarrasser les tables, mais également de porter d'autres outils utiles à son activité :

Le cendrier est utilisé comme fond de caisse, c'est à dire son « porte-monnaie » car c'est le limonadier qui gère l'encaissement de ses clients.

Les « sous-verres »(ou sous-bocks) sont posés sur la table afin de ne pas salir mais surtout pour éviter que les verres ne glissent sur la table.

Le décapsuleur sert à ouvrir les bouteilles (sodas, bières...)

On peut également inclure dans les outils *la tenue de travail* (chemise, pantalon noir, veste) puisque celle ci lui permet de ranger les billets (les pièces dans le cendrier). De plus, on la considère comme un outil car elle permet aux clients d'identifier l'opérateur dans sa fonction. Précisons en dernier lieu que l'utilisation du cendrier comme fond de caisse est un choix de l'opérateur lui-même et non un outil imposé puisqu'il aurait pu utiliser une banane autour de la taille par exemple.

Opérateur

Il s'agit ici de définir les caractéristiques de l'opérateur humain sur lequel porte notre observation.

Caractéristiques anthropométriques :

L'opérateur est un homme d'environ 1m75, âgé de 38 ans, relativement mince, de type européen.

Caractéristiques biographiques :

L'opérateur n'a pas de qualification spécifique à son activité, mais c'est par son expérience qu'il a acquis son savoir-faire et ses compétences dans ce domaine, rappelons encore que cela fait 20 ans qu'il exerce la profession de limonadier, 3 mois dans cet établissement.

Caractéristiques des capacités sensorielles, motrices et cognitives :

Au vu de l'observation, nous avons pu constater (à défaut de pouvoir le mesurer avec des techniques précises) que l'opérateur possédait les capacités d'observation sensorielle adaptées à son activité (observation visuelle et auditive). Il a des capacités motrices suffisantes pour porter la charge du plateau, le tenir en équilibre et évoluer dans l'espace de travail (car il lui faut beaucoup marcher au cours de son activité). Il a enfin des capacités cognitives qui lui permettent d'organiser ses actions ; retenir les commandes, les regrouper, les apporter aux bonnes tables... il sait faire appel à sa mémoire, elle suppose dans ce cas là d'avoir une représentation spatiale de l'espace de travail. Il lui faut également faire appel au calcul mental pour pouvoir rendre correctement la monnaie aux clients.

Bien entendu, les capacités d'un opérateur dépendent énormément de l'habitude et des mécanismes développés au cours de l'expérience professionnelle.

Caractéristiques de la personnalité :

Au cours de l'observation, l'opérateur nous a semblé respectueux envers ses clients, se montrant souriant, aimable et disponible. De la même manière, il s'entend bien avec l'équipe de travail. En ce sens, sa personnalité est très importante car elle est une condition déterminante dans la réalisation de l'activité de travail.

Poste

Exigences d'ambiance :

L'ambiance thermique. L'été, la chaleur et le port du costume peuvent affecter l'opérateur et l'activité de travail s'en trouve modifiée.

L'ambiance sonore. Le bruit de l'établissement (discussions des clients, musique de fond, machine à café) peuvent générer des difficultés au cours de l'activité. L'opérateur peut ne pas comprendre la commande ou plus simplement se sentir fatigué par le bruit, notons qu'une surcharge auditive peut être source de stress pour l'individu. Pourtant, au cours de l'entretien, l'opérateur nous a expliqué que la musique ne le gênait pas (car il se concentre sur autre chose). On peut supposer qu'il « l'intègre » aux conditions de travail, un bruit excessif et/ou continu constitue une agression d'autant plus pernicieuse qu'elle entraîne une accoutumance chez ceux qui en sont les victimes (Montmollin, 1990).

L'ambiance lumineuse. Au sein de l'établissement, l'éclairage n'était ni trop éblouissant, ni trop faible. On peut supposer que ceci n'a pas eu de réelles conséquences sur l'activité de l'opérateur.

L'équipe de travail :

Comme nous l'avons précisé plus haut, l'établissement comprend 2 gérants et 5 employés. Durant l'observation, la gérante et une employée (2 quand trop d'affluence) étaient présentes derrière le bar. Grâce à elles, le limonadier peut effectuer correctement son activité. Il est en partie dépendant d'elles dans la mesure où il doit attendre qu'elles aient préparé les boissons avant de pouvoir les servir aux clients.

Lors des horaires de repas, une à deux personnes préparent la nourriture en cuisine, une serveuse prend en charge la partie restauration, pendant que lui s'occupe toujours du service des boissons. Pourtant, il nous a expliqué que si il a du temps pour le faire, il aide ses collègues à dresser ou débarrasser les tables du repas de midi. Selon lui, l'entre aide est de mise pour un meilleur fonctionnement.

Le gérant n'était que très peu présent au cours de nos observations.

La rémunération :

L'opérateur est rémunéré selon une base fixe (SMIC hôtelier) plus un certain pourcentage calculé sur les consommations vendues chaque jour. Ce système de rémunération peut être considéré comme une source de motivation extrinsèque pour l'opérateur, que Leplat et Cuny n'envisagent que très peu dans leur conception de l'analyse du travail.

MÉTHODOLOGIE

Recueil des données et justification de la méthode.

Etapas de la démarche d'analyse :

Il est tout important de rappeler les différentes étapes de notre démarche d'analyse au sein de l'établissement.

Nous avons tout d'abord réalisé une **prise de contact orale** avec la responsable en nous rendant dans l'établissement, nous nous sommes présentés et avons expliqué la visée méthodologique de cette étude.

Dans un second temps, nous y sommes retournés pour une **pré-observation** afin de se questionner sur l'approche que nous pourrions adopter au cours de notre analyse.

Nous avons ensuite réalisé **deux entretiens** (un avec la responsable, l'autre avec l'employé) afin d'obtenir des renseignements concernant le travail de limonadier et plus généralement sur le fonctionnement de l'établissement (nous présentons les résumés d'entretien plus bas).

Après avoir préalablement **construit une grille** d'observation, nous avons procédé au **recueil des données**. Il s'est avéré très difficile de noter à la fois les séquences de l'activité et le temps que l'opérateur mettait pour les accomplir à cause de leur rapidité d'exécution et de leur enchaînement.

Nous avons donc opté pour un autre type de **recueil de données**, non pas écrit mais **audio**, cette méthode apportant bon nombre d'avantages : la description des séquences de l'opérateur se fait ainsi en direct, de plus, on peut apporter des précisions ou des remarques. Le temps de début d'exécution des séquences est lui aussi annoncé. On peut grâce à cette méthode rester concentré sur la description et on ne perd pas de temps à faire des annotations.

Enfin, l'enregistrement est écouté et les données sont retranscrites sur la grille d'observation modifiée par rapport à celle initialement construite.

Entretiens

Cf. Résumés d'entretien en annexes.

Nous avons réalisé deux entretiens semi-directifs auprès de deux personnes de l'établissement, la responsable et le limonadier. Nous avons préparé quelques questions mais avons préféré laisser les entretiens « filer ».

Entretien avec la responsable

Durée : environ 25 minutes

Thèmes introduits par les interviewers :

Histoire de l'établissement, nombre d'employés, organisation, horaires pleines/creuses, activité de limonadier, tâches à remplir, attentes vis à vis de l'employé, causes de fatigue, environnement, blocage du fonctionnement.

Entretien avec le limonadier

Durée : environ 20 minutes

Thèmes introduits par les interviewers :

Carrière, horaires, exigences du métier, qualités requises, difficultés rencontrées.

Observations et grilles

Mise en place de la Variable Indépendante :

Nous avons choisi de mener des observations à des temps différents de la journée afin de rendre saillantes d'éventuelles différences concernant les conduites de l'opérateur entre les heures creuses et les heures pleines, où le nombre de clients varie.

Les observations se sont donc déroulées de la façon suivante :

Obs 1 : de 15h30 à 16h00 (heure pleine avec 38 clients)

Obs 2 : de 18h30 à 19h00 (heure creuse avec 18 clients)

Déroulement des observations :

Les observateurs se sont réparti les données à observer.

L'un commentait et enregistrait les actions du limonadier tandis que l'autre notait en simultané, d'autres comportements observables. Ainsi, nous avons pu recueillir aussi quelques informations quant aux postures de l'opérateur, à ses déplacements, à ses mimiques, son regard.

Cf. Grille d'observation du « para-verbal » en annexes.

Choix de l'échelle d'approche, construction de la grille d'observation :

Nous avons donc choisi de nous centrer sur un seul opérateur et de ne pas considérer le système de fonctionnement de l'établissement dans son ensemble. On répertorie les différentes actions réalisées au cours de l'activité de l'opérateur afin de vérifier ce qui évolue d'une condition de la VI à l'autre. Pour cela nous avons codé les actions observées en items.

Cependant, nous avons choisi de travailler sur des séquences d'activités sans les considérer dans le détail, nous avons regroupé un ensemble « d'actions élémentaires » en items plus généraux.

Par exemple, l'item *prépare plateau* comprend le fait de remettre des chocolats, des sucres ou des sous-tasses sur le plateau. De même, l'item *débarrasse table* comprend le fait d'enlever les verres, tasses, cendrier de la table, mais aussi de passer un coup de chiffon dessus. Ce regroupement a été volontairement réalisé car la pré-observation avait révélé le caractère systématique de ces actions.

Nous avons construit la grille de façon à découper le temps en tranche temporelle (de 5 minutes en 5 minutes) et l'activité de travail en unités plus petites et donc plus observables.

Nous avons aussi catégorisé les items pour un traitement des données plus facile en 4 thèmes :

Le **service** représente les tâches directement reliées au service des clients

Items : *Prend commande / Va au bar / Prépare le plateau / Apporte commande / Sert commande / Encaissement direct / Encaissement différé*

La **latence** correspond aux temps où l'opérateur est « en suspens », où il a du temps libre

Items : *Prend sa pause / Va devant l'entrée / Attend / Observe*

Les **tâches annexes** ne renvoient pas au service direct

Items : *Débarrasse table / Débarrasse plateau / Dispose cendrier / Passe derrière le bar / Compte sa monnaie / Recharge frigo / Repositionne chaises*

La **communication** exprime les échanges verbaux aux cours de l'activité

Items : *Communication / Communication client / Communication personnel / Accueil*

Description des items :

<i>Accueil</i>	le limonadier salue un client
<i>Prend commande</i>	il demande et écoute ce que veut le client (entre parenthèses, le nombre de commande est précisé sur la grille)
<i>Va au bar et annonce commande</i>	il retourne au bar, et annonce les boissons à préparer
<i>Prépare le plateau</i>	il organise les boissons, sucres, chocolats... et attend que les boissons soient prêtes
<i>Apporte commande</i>	il se déplace pour servir un client
<i>Sert commande</i>	il pose la commande sur la table décapsule les boissons, dispose les sous-tasses...
<i>Encaissement direct</i>	il prend l'argent du client dès qu'il l'a servi
<i>Encaissement différé</i>	il revient à la table du client pour prendre l'argent
<i>Débarrasse table</i>	il enlève les verres et tasses vides de la table passe un coup de chiffon sur la table
<i>Débarrasse le plateau</i>	il pose les verres et tasses vides sur le comptoir
<i>Dispose cendrier</i>	il pose des cendriers propres sur des tables
<i>Passe derrière bar</i>	il passe derrière soit pour aider, soit pour remplir le frigo
<i>Compte sa monnaie</i>	il compte la monnaie de son fond de caisse
<i>Recharge le frigo</i>	il stocke, range des boissons au frigo
<i>Repositionne chaises</i>	il remet les chaises à leur place
<i>Prend sa pause</i>	il arrête son activité
<i>Va devant l'entrée</i>	il se poste devant l'entrée et observe
<i>Attend</i>	il n'a aucune activité, n'a plus d'impératif, se tient debout, il attend la venue de clients
<i>Observe</i>	il regarde la salle, les clients qui entrent
<i>Communication personnel</i>	il discute, pose des questions, plaisante avec un membre du personnel de l'établissement
<i>Communication client</i>	il répond aux questions, discute avec un client

Cf. Grille d'observation vierge en annexes.

La première partie (de l'item *accueil* à l'item *débarrasse plateau*) de la grille correspond à la chronologie des activités identifiées pendant la pré-observation, la seconde partie (de *dispose cendriers* à *communication client*) fait quant à elle référence à des activités observées durant le recueil des données.

La grille de recueil des données présente également l'ordre d'exécution des actions de l'opérateur grâce à des numéros (toujours découpé de 5 minutes en 5 minutes).

Notons que les items *Attend*, *Observe*, *Communication personnel*, *Communication client* sont des items pouvant fournir deux sortes d'indications. Ils ont été observés simultanément avec d'autres activités, par exemple avec les items *Prépare/Débarrasse le plateau*. Ainsi lorsque des nombres se répètent dans la grille pendant une même tranche temporelle, cela signifie une simultanéité brève des items correspondants.

En ce qui concerne l'item *communication client* celui ci a pu parfois regrouper des prises de commande car nous n'avons pas pu entendre le contenu des informations échangées entre limonadier et client.

Matériel utilisé pour l'observation:

chronomètres, grilles d'observation dupliquées, appareil d'enregistrement audio.

Déroulement des observations :

Les observateurs étaient côte à côte, assis à une table placée dans un coin de la zone à observer pour pouvoir couvrir du regard l'espace de travail de l'opérateur. Cependant, la disposition du bar ne nous a pas permis d'avoir une vue totale sur l'ensemble de ses actions. L'opérateur se trouvait presque tout le temps de dos pour préparer son plateau. Malheureusement, nous n'avons pas eu le temps de réaliser un schéma pouvant représenter la place des observateurs dans la salle, ainsi que les trajets et obstacles que pouvait rencontrer l'opérateur.

Les observateurs se sont réparti les données à observer.

L'un commentait et enregistrait les actions du limonadier tandis que l'autre notait en simultané, d'autres comportements observables. Ainsi, nous avons pu recueillir aussi quelques informations quant aux postures de l'opérateur, à ses déplacements, à ses mimiques, son regard.

Cf. Grille d'observation du « para-verbal » en annexes.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

Dans un premier temps, nous allons présenter les résultats sous forme de représentations graphiques et de tableaux que nous commenterons. Nous effectuerons des comparaisons concernant la Variable Indépendante *affluence* à deux modalités :

- Heure pleine (Grille d'observation n°1)
- Heure creuse(Grille d'observation n°2)

Dans un deuxième temps, nous comparerons deux séquences d'activités choisies dans la grille de recueil de données, c'est à dire des enchaînements d'actions réalisés par l'opérateur pendant son travail.

	Obs1	Obs2
Accueil	0.39	0.15
Prend la commande	0.39	1.05
Va au bar/annonce commande	2.21	3.34
Prépare plateau	5.46	2.03
Apporte commande	0.54	1.00
Sert commande	3.15	1.03
Encaissement direct	1.34	1.16
Encaissement différé	1.16	0.53
Débarrasse table	2.35	1.13
Débarrasse plateau	1.25	0.20
Dispose cendrier	1.09	0
Passe derrière bar	0.07	1.10
Compte sa monnaie	0.40	0.13
Recharge frigo	0	12.00
Repositionne chaises	0.46	1.03
Prend sa pause	3.00	1.43
Va devant l'entrée	0	0.25
Attend	1.05	0.25
Observe	4.56	0.42
Communication personnel	4.20	0.56
Communication client	1.22	7.33

Tableau n°1. Total temps (en min) par item et observation

Commentaires du Tableau 1 :

Nous avons ici calculé les temps respectifs de chaque item selon l'Observation 1 et 2.

Notons que l'opérateur passe beaucoup de temps à préparer le plateau et servir les commandes en heure pleine, plus du double de temps qu'en heure creuse.

L'item *Recharge frigo* comptabilise 12 minutes d'exécution, il correspond à la fin de l'Observation 2, où l'opérateur a arrêté le service, faute de clients.

Malgré l'affluence, nous remarquons aussi que le limonadier prend un temps de pause beaucoup plus long qu'en heure creuse.

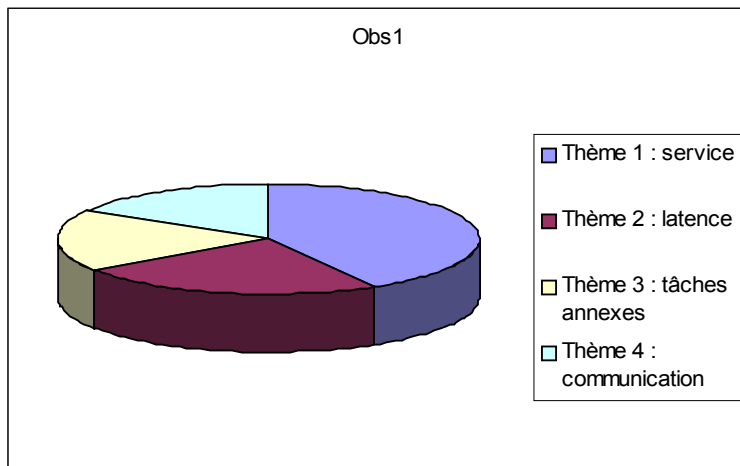
Enfin, le temps passé à observer et communiquer avec le personnel en heure de pointe est également supérieur à celui de l'observation 2.

	Obs1 (heure de pointe)	Obs2 (heure creuse)
Thème 1 : service	15.45 (41.65 %)	10.15 (38.15 %)
Thème 2 : latence	9.01 (23.85 %)	2.55 (10.85 %)
Thème 3 : tâches annexes	6.41 (17.70 %)	4.59 (18.55 %)
Thème 4 : communication	6.21 (16.80 %)	8.44 (32.45 %)
Temps total	37.48 (100 %)	26.53 (100 %)

Tableau n°2. : Temps total de chaque thème (en min et %)

On constate que :

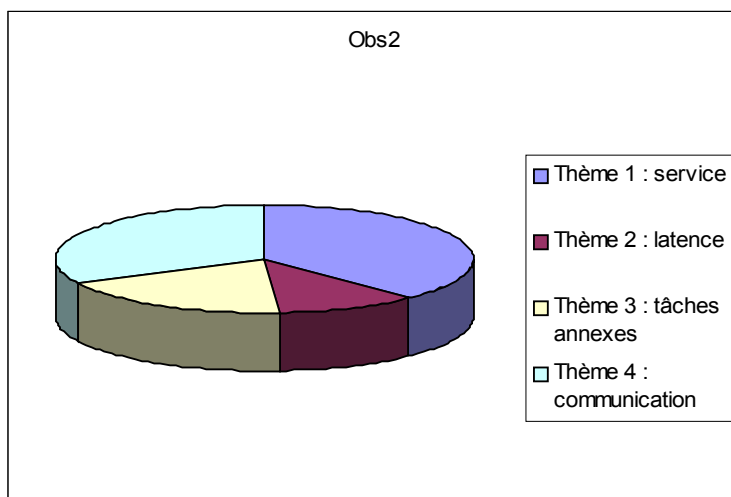
- le temps accordé au service au cours de l'activité est le plus important que ce soit en heure de pointe ou en heure creuse.
- le temps de service est plus long en heure de pointe.
- le temps passé à communiquer est plus restreint en heure de pointe qu'en heure creuse.
- le temps de latence est supérieur en heure de pointe



Graphique 1. : Répartition des thèmes en % (observation n°1)

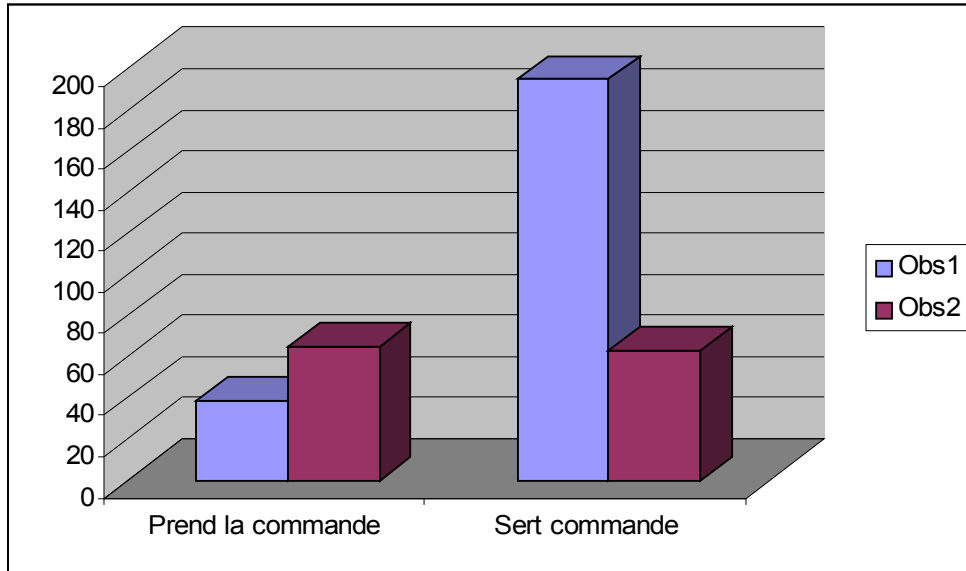
En heure pleine, la part des activités la plus importante est consacrée au service. Les tâches annexes quant à elles, représentent la part de temps la moins investie.

La part de latence est relativement importante car elle comprend les temps d'observation nécessaires à l'activité de l'opérateur. On comprend ici, que plus il y a d'affluence, plus il est obligé de prendre de l'information visuelle sur son environnement.



Graphique 2. : Répartition des thèmes en % (observation n°2)

En heure creuse, on observe que les temps de service et de communication sont significativement les plus importants, le temps de latence est lui très faible ; on peut ici constater que l'opérateur a préféré communiquer.



Graphique 3 : répartition du temps de prise et de service de commande
(en secondes et selon Obs 1 et 2)

En ce qui concerne la prise de commande, on constate que l'opérateur a consacré moins de temps à cette activité à l'observation 1 qu'à l'observation 2.
 Quant au service effectif des commandes, la tendance s'oppose largement (195sec/63sec).
 Dans l'Obs 2, les temps de prise et de service des commandes sont quasi identiques (ce qui n'est pas le cas pour l'Obs 1).

Nous allons comparer ici deux séquences d'activités (de 0 à 5 minutes) en nous focalisant sur l'enchaînement chronologique des actions de l'opérateur en Obs 1 (heure pleine) et en Obs 2 (heure creuse).

	Obs 1 (heure pleine)	Obs 2 (heure creuse)
Items classés chronologiquement	1 <i>Va au bar et annonce commande</i> 2 <i>Débarrasse le plateau</i> 2 <i>Communication personnel</i> 3 <i>Accueil</i> 4 <i>Prend commande</i> 5 <i>Va au bar et annonce commande</i> 6 <i>Prépare le plateau</i> 6 <i>Observation</i> 6 <i>Communication personnel</i> 7 <i>Communication personnel</i> 8 <i>Apporte commande</i> 9 <i>Sert commande</i> 10 <i>Apporte commande</i> 11 <i>Sert commande</i> 11 <i>Communication client</i> 12 <i>Apporte commande</i> 13 <i>Sert commande</i> 14 <i>Encaissement direct</i>	1 <i>Communication client</i> 2 <i>Encaissement direct</i> 3 <i>Prend commande</i> 4 <i>Débarrasse table</i> 5 <i>Va au bar et annonce commande</i> 5 <i>Communication personnel</i> 6 <i>Prépare le plateau</i> 7 <i>Apporte commande</i> 8 <i>Sert commande</i> 9 <i>Sert commande</i> 10 <i>Encaissement direct</i> 11 <i>Communication personnel</i> 12 <i>Accueil</i> 13 <i>Va au bar et annonce commande</i> 14 <i>Attend</i> 14 <i>Communication personnel</i>

Tableau n° 3 : Comparaison de deux séquences d'activité

En heure pleine

Nous voyons par exemple que l'opérateur accueille les clients et prend leur commande directement (items **3** et **4**). Il n'attend pas que les gens s'installent ce qui lui permet d'économiser du temps. De la même manière nous voyons qu'il regroupe apport et service des commandes (items **8** à **11**) ce qui lui permet ici d'économiser et du temps (en évitant les aller-retour entre le bar et la salle) et de l'énergie car il fait moins de déplacements. Cependant, cette stratégie lui impose une surcharge cognitive : elle suppose de mettre en mémoire les consommations de chaque client et les tables correspondantes.

En heure creuse

On notera ici que l'opérateur intercale une tâche annexe (item **4**) entre deux activités de service effectif (items **3** et **5**). Ceci suppose d'une part qu'il prend le temps de débarrasser la table (alors qu'en heure pleine il aurait attendu que plusieurs tables soient à débarrasser (cf. grille d'obs 1, 20-25 min, items **10** à **16**)) et d'autre part, du fait de son expérience, qu'il est amené à anticiper les actions à réaliser pour gagner du temps ; puisqu'il doit aller au bar pour annoncer la commande, il a choisi de rassembler deux exigences.

	préobservation (9h30-10h, heure creuse)	Observation 1 heure pleine (15h30-16h00)	Observation 2 heure creuse (18h30-19h00)
Postures	Se tient droit	Droit, tendu 15h45, moins de monde, plus détendu	S'appui au bar, est un peu courbé par rapport au début de journée
Déplacement, marche	Marche lente	Démarche rapide, soutenue	Marche décontractée, balancement des bras
Mimiques	Sourires	Froncement de sourcils, puis sourire quand moins de monde	Sourires, semble être épuisé
Regard	Regarde dehors	Regarde surtout dans la salle	Regarde et va dehors

Grille d'observation du « para-verbal »

On peut voir que lors de la période heure pleine l'opérateur présente des signes d'attention portés sur l'environnement, il observe l'intérieur de la salle, fronce les sourcils. Il a dans l'ensemble une conduite plus rythmée et marche plus rapidement.

Au contraire, pendant la période creuse il paraît plus décontracté malgré la fatigue. Quand il a le temps, il n'observe plus dedans mais dehors, comme pour « s'évader » de son espace de travail.

DISCUSSION / INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Les résultats montrent en premier lieu que l'opérateur accomplit bon nombre de tâches au cours de son activité de travail. Le temps qu'il passe pour chacune d'elles est d'ailleurs très variable (cf. Tableau 1). On voit que certaines tâches se démarquent des autres car l'opérateur s'investit fortement en temps pour les réaliser. Ainsi, en heure pleine, il est obligé de centrer son activité sur le service et la préparation du plateau.

Stratégies utilisées par l'opérateur :

L'opérateur utilise principalement le regroupement de diverses commandes lors de la prise de commande. Nous n'avons pas exposé de résultats quant au nombre de consommations amenées en même temps par le limonadier, mais nous avons constaté à plusieurs reprises qu'il se déplaçait avec le plateau chargé de nombreuses consommations (de 3 à 11 au maximum). L'opérateur exécute également un autre regroupement, il débarrasse 5 tables « à la file », (cf. grille d'Obs 1, 20-25 min, items **10,11,12,14,16**).

L'opérateur choisit aussi si il encaisse directement après avoir servi la commande ou si il encaisse indirectement, après avoir effectué une autre tâche. Au vu de la chronologie, nous voyons que lorsqu'il est amené à servir plusieurs tables, il encaisse directement la dernière table servie et encaisse les premières tables en différé ; cela permet ainsi aux clients de préparer leur monnaie. (cf. grille d'Obs 2, 10-15 min, items **1 à 6**).

Cette façon de fonctionner par regroupement lui permet une économie de temps et d'énergie pour satisfaire au mieux le client.

La communication, même en heure d'affluence, est bien présente dans l'activité de travail. Avec les clients, elle permet d'entrer dans un rapport moins distant que la simple relation « client / serveur / consommation ». Avec le personnel, elle permet une meilleure régulation de l'activité par des échanges d'informations. D'un point de vue plus affectif et motivationnel, elle favorise une meilleure ambiance de travail, ambiance qui a un retentissement sur la qualité du service auprès des clients. Notons que l'observation des comportements para verbaux nous indique bien que les employés se sourient souvent lorsqu'ils se parlent. D'ailleurs, l'entente de l'équipe de travail crée un sentiment de confiance qui permet peut-être à l'opérateur de « contrecarrer » la fatigue et le stress

Conséquences de l'activité sur l'opérateur :

La grille des comportements para verbaux nous montre que l'opérateur éprouve de la fatigue en fin de journée.

Durant l'observation, nous avons remarqué que certains clients peuvent interférer les séquences d'activité de l'opérateur, par exemple en lui faisant signe qu'ils veulent payer alors que celui-ci se consacre à la préparation de son plateau. Ceci l'oblige à reconsidérer l'enchaînement de ses actions.

Notons que les variations de l'activité de travail, sont en partie ici déterminée par l'opérateur lui-même, par exemple en encaissant à des moments différents ou en groupant les débarrassages de tables. Les effets de l'activité sur l'opérateur sont en partie contrôlés par lui en ce qui concerne l'organisation de ses actions.

Conséquences de l'activité sur le système :

Le temps que l'opérateur passe à communiquer est très différent d'une condition à l'autre. Il communique avec les employés surtout quand il prépare son plateau (cf. grilles d'observation 1 et 2). La préparation au bar prend du temps quand la clientèle afflue, le limonadier en train de préparer son plateau est dépendant des commandes en préparation. Il doit les attendre, il en profite pour communiquer et observer.

On peut ici repérer un lien étroit entre deux sous-systèmes, celui de la préparation des commandes derrière le bar et celui du service des commandes par le limonadier. On peut y voir une rétroaction sur l'ensemble du système de fonctionnement ; La performance quant à la prise des commandes altère indirectement sa capacité à pouvoir servir rapidement. Sa performance influence les conditions de travail, il oblige les employés préparant les boissons à accélérer le rythme de travail.

Afin de parvenir à un meilleur fonctionnement de l'établissement, l'opérateur adapte son comportement en fonction de la situation, ce qui suppose une certaine capacité d'adaptation, en partie imputable à l'expérience de l'individu.

Une variation des conditions de l'activité telle que l'heure d'affluence au sein de l'établissement est suffisante pour obliger l'ensemble de l'équipe à se mobiliser pour un fonctionnement différent.

Nous n'avons pas identifié de dysfonctionnements majeur au sein de l'établissement dans la mesure où, comme le limonadier nous l'a précisée en entretien, chacun sait ce qu'il a à faire et l'expérience du métier permet de réguler aisément les activités. Nous précisons cependant que la disposition des chaises et par-là même le manque de place à l'intérieur de l'établissement, oblige parfois l'opérateur à les éviter lors de services de commandes. Peut-être vaudrait-il mieux revoir leur disposition, pour améliorer la progression du limonadier dans la salle et faire profiter aux clients d'un meilleur service, plus rapide.

INTÉRÊTS / LIMITES DE L'ÉTUDE

Avant d'accéder au terrain étudié, nous avons réalisé une première prise de contact dans un autre établissement qui n'avait pas abouti, mais elle nous a tout de même été utile pour mieux définir l'approche à adopter. La discussion entretenue avec le responsable qui nous a refusé, nous a permis de comprendre qu'il est nécessaire de proposer une problématique satisfaisante et cohérente avec notre démarche d'analyse.

Notons par ailleurs un biais méthodologique important, les observations 1 et 2 n'ont pas été commentées par le même observateur. De plus, il faudrait un recueil de données plus important pour pouvoir affiner les tendances de l'opérateur dans son activité.

Nous n'avons pas pu obtenir d'organigramme de l'établissement, les employés fonctionnent grâce à un planning modifié ensembles toutes les semaines.

Lors du test de la grille d'observation, nous nous sommes rendu compte de nos erreurs et des items que nous avons oubliés, nous avons ainsi pu construire une grille plus appropriée. Nous nous sommes retrouvés devant un ensemble de difficultés pour traiter les données car la grille d'observation ne mesurait pas l'ensemble des aspects utiles à notre questionnement. Les commandes apportées par l'opérateur en une seule fois ne sont pas dissociées lors de l'observation. De même, nous n'avons pu réaliser une visualisation spatiale des déplacements de l'opérateur ce qui aurait été intéressant à envisager. Rappelons la difficulté que nous avons eu à observer les actions détaillées de l'opérateur surtout lorsqu'il se trouvait au bar et nous tournait le dos.

Il semble évident qu'une période de traitement plus longue nous aurait permis de réaliser une analyse un peu plus en profondeur et éviter un sentiment d'exhaustivité quant à cette étude.

CONCLUSION

L'étude que nous avons effectuée nous a permis de mieux comprendre la diversité des approches possibles au cours d'une analyse du travail. Nous avons pu ainsi mieux comprendre les enjeux méthodologiques d'une telle démarche, et notamment l'importance d'une problématique réelle pour pouvoir envisager une analyse plus pertinente. L'activité de travail n'est pas réductible à la seule activité de l'opérateur, elle dépend aussi des autres membres de l'équipe de travail. Ils peuvent ralentir ou accélérer leur cadence et ceci a un impact certain sur le déroulement des tâches de l'opérateur. De même l'ambiance de travail et le climat entre les membres du personnel affecte l'activité ; nous voyons au cours de cette étude qu'une bonne communication est essentielle à la cohérence de l'équipe de travail.

C'est au contact des situations de travail que nous avons pu nous rendre compte d'une pluralité de questionnements possibles quant à la façon d'envisager le travail. Il peut être vu sous ses aspects moteurs, affectifs, cognitifs ou bien encore selon les angles d'approche, comme le résultat d'une organisation pour répondre à ses exigences en respectant ses objectifs. Ainsi, on comprend que l'analyse du travail a largement de quoi de quoi enrichir la compréhension de l'individu et de ses conduites au travail.

BIBLIOGRAPHIE

Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail, Paris, PUF, Le Travail Humain.

Curie, J., Hajjar, V. (1987). Vie travail – vie hors travail. La vie en temps partagé.
In C. Lévy-Leboyer & J.C. Spérandio (Eds), Traité de psychologie du travail.
Paris, PUF.

Cuny, X., Leplat, J. (1977). Introduction à la psychologie du travail.
Paris, PUF, coll. « le psychologue »

Cuny, X., Leplat, J. (1979). Les accidents du travail. Que sais-je ?, PUF.

Montmollin, M. de (1990). L'ergonomie. La Découverte. Coll. « Repères ».

ANNEXES

Résumé de l'entretien avec la responsable

La responsable nous a fait une brève présentation de l'établissement, nous expliquant qu'elle était associée depuis trois ans sur « l'affaire », qu'au départ, pendant quelques mois, il fallu tâtonner pour trouver un roulement stable. Elle nous a ensuite décrit les horaires de fonctionnement (repas, ouverture et fermeture...), la mise en place du planning en fin de semaine pour les jours de la semaine à venir. Elle nous a aussi exposé quelques habitudes qu'ont les clients, par exemple le fait que beaucoup d'entre eux préfèrent manger au fond de la salle, que « le matin les gens n'ont jamais le temps »...

Elle nous a décrit les différentes tâches que le limonadier doit effectuer, son type de rémunération au pourcentage, ses horaires... Elle a insisté sur la prise d'initiatives du limonadier qui doit « sentir quand il lui faut s'investir » dans des tâches annexes et nous a confié que beaucoup de personnes qu'elle avait employées attendaient qu'on leur précise ce qu'il devait faire. Elle a ensuite formulé ce qu'elle attendait implicitement de son employé. Par exemple, elle attend de lui qu'il prépare les pailles à l'avance en les sortant de leur emballage, qu'il ramasse les papiers par terre, qu'il remette des cendriers sur les tables, qu'il nettoie les traces sur le comptoir...

Dans l'ensemble, elle est satisfaite de la façon dont fonctionne son équipe et trouve l'ambiance « cool et agréable ». Nous avons poursuivi l'entretien sur les diverses difficultés que peut rencontrer le limonadier au cours de son activité. Elle nous a expliqué que la plupart des problèmes proviennent des clients eux même, certains se montrant peu reconnaissants et agressant verbalement les employés. Elle a fini sur une anecdote concernant un ancien limonadier qui s'était fait renversé par un vélo alors qu'il s'apprêtait à servir en terrasse et qui en plus s'est retrouvé insulté par le « fautif ».

Résumé de l'entretien avec le limonadier

Le limonadier occupe ce poste depuis environ 3 mois et a 20 ans de métier. Il nous a présenté ses horaires et nous a expliqué en quoi consistait son travail (accueil des clients, prise des commandes...) et les différentes méthodes qui peuvent être appliquées dans le service de la limonade. Nous avons ainsi appris le fonctionnement en carrés quand il y a trop de monde, où chaque serveur a sa zone de service pour éviter les doubles commandes ou que, au contraire, certains clients ne soient pas pris en charge. Il nous a également expliqué le système de fonctionnement « en retour » où le serveur enchaîne *prise de commande, annonce au bar, apport de la commande* et recommence le cycle de service. Il nous a précisé que selon l'établissement et la personne, le fonctionnement change mais que dans l'ensemble, cela ne varie pas beaucoup.

Il nous a exposé les qualités qui sont selon lui essentielles pour ce métier. Il faut « avoir l'œil » pour pouvoir anticiper les actions à réaliser et ne pas se laisser déborder par l'accumulation des commandes à prendre ou à servir. Il faut également avoir de la mémoire pour savoir à quelle table apporter les commandes, retenir quels clients ont déjà été encaissés... mais il faut aussi avoir une certaine maîtrise physique dans ce métier, notamment pour le port du plateau qui ne s'effectue pas de la même manière selon le poids à porter (avec

les doigts ou la main et l'avant bras pour une charge lourde). Il a ensuite mis l'accent sur l'adaptation au client en expliquant que selon les personnes, il ne réagit pas de la même façon lors du service. Certains clients sont si distants avec lui qu'il ne prend pas la peine d'être aimable avec eux et ne leur prête pas d'attention ; il fait alors son travail sans zèle. Au contraire, d'autres ont besoin de parler et entament la conversation avec lui, l'appellent pour lui poser des questions...dans ce cas là, il se « prête au jeu » car il estime que cela fait aussi partie de son travail que d'entretenir de bons rapports avec la clientèle.

La principale difficulté de ce métier réside selon lui dans le rapport avec les clients, il faut donc s'adapter à eux et toujours les considérer avec respect. Les mal-entendus sont fréquents, lorsque par exemple, le serveur comprend mal la commande et prend « un déca » pour « un riccard ». La mauvaise foi de certains ne doit pas non plus altérer son activité, il lui arrive souvent d'apporter une commande et de s'entendre dire que ce n'est pas ce qui avait été commandé (alors qu'il est tout à fait sûr de lui) ; dans ces cas là, il prend sur lui et ne cherche pas à comprendre.

Il nous a aussi expliqué que la notion de responsabilité était également importante, dans la mesure où elle permet justement de faire face aux difficultés. Lui, se sent « patron de son carré », il doit gérer ses clients du mieux possible.

Il nous a enfin fait part de son regret quant au manque de considération de sa profession, qu'il résume de la sorte : « il faut avoir un esprit de solidarité, d'entraide et il faut aimer ce métier »

Grille d'observation vierge 1/2

Temps en minutes	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30
items						
Accueil						
Prend commande						
Va au bar et annonce commande						
Prépare le plateau						
Apporte commande						
Sert commande						
Encaissement direct						
Encaissement différé						
Débarrasse table						
Débarrasse plateau						

Grille d'observation vierge 2/2

Temps en minutes items	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30
Dispose cendrier						
Passe derrière bar						
Compte sa monnaie						
Recharge le frigo						
Repositionne chaises						
Prend sa pause						
Va devant l'entrée						
Attend						
Observe						
Communication personnel						
Communication client						

GRILLE D'OBSERVATION N°1:

heure pleine (15h30-16h00)

affluence : 38 clients

	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30
Accueil	3 (0'35)					
Prend commande (avec x = nombre de commandes)	4 (x3) (0'50)	3 (x2) (5'10) 11 (x2) (7'40) 12 (x1) (7'50)		6 (x1) (18'30)	4 (x1) (20'25)	
Va au bar et annonce commande	1 (0'10) 5 (1'05)	4 (5'20) 14 (7'54)	4 (10'36) 10 (11'40)	8 (18'50)	5 (20'35) 17 (23'30) 20 (24'16) 23 (24'40)	6 (27'14) 8 (27'35)
Prépare le plateau	6 (1'25)	5 (5'26) 16 (8'15)		11 (19'08)	6 (20'40) 21 (24'25)	1 (25'10)
Apporte commande	8 (3'35) 10 (4'12) 12 (4'40)	1 (5'00) 6 (6'40) 8 (6'55)			1 (20'00) 7 (21'32)	2 (26'40)
Sert commande	9 (3'53) 11 (4'18) 13 (4'45)	2 (5'03) 7 (6'45) 9 (7'10) 17 (9'45)	1 (10'10) 5 (10'40)		2 (20'05) 8 (21'43)	3 (26'46)
Encaissement direct	14 (4'55)	10 (7'15) 18 (9'58)	2 (10'20)		3 (20'10) 9 (21'55)	
Encaissement différé		11 (7'26)	6 (10'42) 8 (11'11) 9 (11'22)			
Débarrasse table				1 (16'30) 4 (17'45) 5 (18'00) 7 (18'44)	10 (22'15) 11 (22'25) 12 (22'40) 14 (23'00) 16 (23'20)	5 (27'08) 7 (27'22)
Débarrasse plateau	2 (0'15)			2 (17'00) 9 (18'53)	18 (23'40)	9 (27'40)

GRILLE D'OBSERVATION N° 1 (suite)

	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30
Dispose cendrier				3 (17'35)	19 (24'00) 22 (24'32)	4 (26'55)
Passé derrière bar		15 (8'08)				
Compte sa monnaie				12 (19'20)		
Recharge le frigo						
Repositionne chaises					13 (22'55) 15 (23'12)	11 (28'40)
Prend sa pause			11 (12'00)			
Va devant l'entrée						
Attend						10 (28'05) 12 (29'10)
Observe	6	5	3 7 11		6 7	1 6 7 10 12
Communication personnel	2 6 7	6 16	11		6 17	1
Communication client	11		11		6	10

GRILLE D'OBSERVATION N°2 :

heure creuse (18h30-19h00)

affluence : 18 clients

	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30
Accueil	12 (4'13)	4 (6'05)				
Prend commande(avec x = nombre de commandes)	3 (x2) (0'49)	5 (x1) (6'08) 6 (x2) (6'50)				
Va au bar et annonce commande	5 (1'10) 13 (4'25)	8 (7'15) 11 (9'17)	8 (12'00)	1 (15'00)		
Prépare le plateau	6 (2'22)	9 (7'38)				
Apporte commande	7 (3'02)	12 (9'46)	12 (13'13)			
Sert commande	8 (3'14) 9 (3'25)		1 (10'05) 2 (10'25) 13 (13'40)			
Encaissement direct	2 (0'40) 10 (3'35)		3 (10'35)			
Encaissement différé			5 (11'25) 6 (11'48) 14 (13'52)			
Débarrasse table	4 (1'00)		4 (11'16) 15 (14'00) 16 (14'24)			
Débarrasse plateau				2 (15'30)		

GRILLE D'OBSERVATION N° 2 (suite)

	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30
Dispose cendrier						
Passé derrière bar				4 (15'55)		
Compte sa monnaie			10 (12'50)			
Recharge le frigo				5 (18'05)		
Repositionne chaises		7 (7'02)	9 (12'15) 11 (13'03) 17 (14'54)			
Prend sa pause		10 (8'59)		3 (15'50)		
Va devant l'entrée		2 (5'40)				
Attend	14 (4'50)	9 (8'23)				
Observe		1 (5'02)				
Communication personnel	5 11 14					
Communication client	1	3 9 11	7 9 11			