

La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques¹

Renato Di Ruzza

Avec la collaboration de Colette Franciosi

Résumé

A partir d'une enquête de terrain portant sur plusieurs centres d'appels et associant chercheurs et syndicalistes (recherche financée par l'ACI-Travail et réalisée par l'ISERES et l'APST²), cet article se propose de mettre en discussion la vision dominante qui fait des centres d'appels des lieux privilégiés du « taylorisme du tertiaire ». La prescription du travail ne peut pas en effet y être assimilée purement et simplement au prescrit taylorien, du fait de la nature du « produit » et de l'imprévisibilité de la relation de service. Sans nier les tentatives managériales d'appliquer, faute de mieux, les recettes tayloriennes, l'article montre que leur efficacité exige qu'elles soient sans cesse déniées, voire niées : la prescription « officielle », celle qui provient du management, ne joue plus son « rôle classique » ; dès lors, le taylorisme n'est peut-être pas la meilleure hypothèse de départ pour comprendre les situations de travail dans les centres d'appels.

¹ Paru dans la *Revue de l'Ires*, n°1 2004

² L'ISERES (institut syndical d'études et de recherches économiques et sociales) est le centre de recherches confédéral de la CGT ; l'APST (analyse pluridisciplinaire des situations de travail) est une UMR (unité mixte de recherche Université-CNRS) du Département d'Ergologie de l'Université de Provence

Les centres d'appels téléphoniques (CAT) sont devenus depuis quelques années l'objet d'études multiples. Une première raison explique cet intérêt. Les fonctions qu'ils occupent dans les processus productifs de services, si elles prolongent celles de structures anciennes connues (les fameuses « dames télégraphistes » de Grenelle), nécessitent un système technique précis, relatif notamment aux bases d'informations (création, conservation active, interface avec l'extérieur), qui implique la connexion entre l'informatique et la téléphonie. En même temps, l'obligation mise en avant par les entreprises de se positionner sur le segment de la proximité avec le client, segment identifié comme un enjeu essentiel de la concurrence qu'elles se livrent, fait des CAT un lieu clef de l'amélioration de la relation client-entreprise. Ce caractère stratégique tient en leur capacité à saisir les informations pertinentes émanant du monde toujours plus ou moins opaque, incertain et assurément évolutif, de la demande, et ce faisant, à transformer l'ensemble de l'organisation productive de la firme, sa production, son organisation interne, la composition de sa main d'œuvre, etc. Avec les CAT, le client devient, sinon le roi maintes fois annoncé, du moins une denrée rare et précieuse, un élément central autour duquel l'entreprise se repositionne sans cesse dans le champ concurrentiel : confort et personnalisation de la relation avec lui, perception de plus en plus fine de ses goûts, de ses désirs, de ses besoins et donc de la demande, captation de sa réceptivité et de sa fidélité³.

A cette première raison il convient d'en adjoindre une seconde, qui a trait à la place assignée au travail des « téléopérateurs » dans les CAT. Tout en étant à la pointe de la modernité technologique, ces derniers apparaissent le plus souvent, du fait des conditions de travail et d'emploi qu'ils proposent, comme des « usines du tertiaire » qui offriraient de nouveaux beaux jours au modèle productif taylorien dont certains annonçaient la mort ou la crise dans les industries manufacturières traditionnelles⁴. En effet, à première vue, dans les CAT, le travail des téléopérateurs est minutieusement minuté, strictement encadré et contrôlé, avec l'aide d'instruments électroniques plus ou

³ Sur cette question de la relation client, on peut consulter par exemple B. Caiazza, *Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client*, Dunod, Paris, 2001 ou encore le dossier *Centres d'appels, logistique et relation client : la chaîne du profit*, in Paris : La Cible, 03-2002, n° 91

⁴ Pour une discussion sur le modèle productif taylorien, sa crise, et son remplacement éventuel par des modèles productifs émergents, cf. R. Di Ruzza, « Questions sur le nouveau modèle productif », *La revue de l'Ires*, n° 16, Automne 1994, ou Y. Bouchut et R. Di Ruzza, *Les mutations du travail en questions ; modèles et systèmes productifs*, VO Editions, Les recherches de l'ISERES, Montreuil, 2000

moins sophistiqués mais toujours performants, les prescriptions sont drastiques et leur non respect peut avoir des effets fâcheux pour les téléopérateurs (délogage, perte de rémunération par exemple), et la séparation est nette entre des téléopérateurs qui exécutent un travail préalablement défini par d'autres et une hiérarchie qui supervise, contrôle et sanctionne. Ces caractéristiques se traduisent, comme dans les modèles productifs tayloriens traditionnels, par des conditions de travail où la répétitivité, les séquences, les cadences, l'intensité, le stress, les postures, induisent des conséquences néfastes en termes de santé. Tendanciellement, et avec les nuances, précautions et précisions qu'impose la multiplicité des CAT⁵, cette « première vue » est indubitable, et c'est probablement celle qui domine dans les études/recherches et dans les points de vue syndicaux.

Ainsi, les titres de certains articles sont souvent significatifs : « Centres d'appel téléphoniques : les galériens du tertiaire »⁶, « Les forçats des centres d'appel commencent à s'affranchir »⁷, « Derrière le yoyo boursier des valeurs.com, les nouveaux esclaves de la téléopération »⁸, « Centres d'appels : les nouvelles usines du tertiaire ? »⁹, « Centres d'appel téléphoniques : des relents de taylorisme »¹⁰, « Progrès ou surexploitation ; Temps modernes version Internet »¹¹ ; sans parler de certaines comparaisons imagées comme celle effectuée par M. Volle dans un texte sur la sociologie des centres d'appel (20 mai 2001) où, parlant du « confort des travailleurs », il évoque « des élevages de poulets » (cf. site Internet de l'auteur).

⁵ Sans prétendre effectuer une nomenclature précise des CAT, on repère rapidement les cas de figure suivants : les centres sont dits « sortants » lorsque c'est l'opérateur qui appelle un client réel ou potentiel (dans les cas de marketing ou de prospection par exemple), et « entrants » lorsque ce sont les clients qui appellent (dans les cas de demandes de renseignements, de réservation de billets, de commandes, de maintenance, etc.) ; ils mettent en relation soit une entreprise avec une autre entreprise (business to business), soit une entreprise avec le consommateur final (business to consumer) ; ils peuvent être soit interne à une entreprise (Air France pour la réservation, IBM pour la maintenance par exemple), soit sous-traités à une société spécialisée dite « prestataire » (une filiale de Europe-Assistance pour le service de réservation rapide de la SNCF, Télé-Performance pour des opérations de prospection de plusieurs entreprises donneuses d'ordre, etc.) ; ils peuvent être localisés au sein de l'entreprise elle-même, ou extériorisés ; ils nécessitent enfin des compétences très diverses, tant techniques que commerciales, de la part des opérateurs (de la maintenance d'appareils sophistiqués à la simple prise de rendez-vous pour des professions libérales)

⁶ H. Delmotte, *Le Monde*, 20.03.2002

⁷ C. Rollot, *Le Monde*, 08.10.2002

⁸ G. Balbastre, *Le Monde Diplomatique*, mai 2000

⁹ D. Bérard, *Travail et Changement*, décembre 2001

¹⁰ Anonyme, *Travail et Changement*, octobre 2000

¹¹ M. Bulard, *Le Monde Diplomatique*, décembre 2000

Au-delà des titres, les diverses descriptions de l'organisation du travail dans les CAT semblent montrer que la tendance à la taylorisation est avérée. Pour l'Association française des centres de relation clientèle (AFRC, organisation patronale qui regroupe environ 150 sociétés), « les centres d'appels constituent une industrie de main d'œuvre... » ; ils sont « devenus une organisation complexe régie par des règles qui ressemblent à celles de l'industrie avec un encadrement de proximité ... chargé d'animer une équipe de 10 à 15 téléconseillers, de communiquer les règles de fonctionnement, d'être le garant de la qualité du service, d'être un recours dans toutes les situations »¹². D. Bérard (op. cit.) cite des salariés d'un centre d'appels en grève qui dénonçaient leurs conditions de travail : « Nous sommes les ouvriers de l'an 2000, les forçats du tertiaire », et il ajoute : « Cette mauvaise réputation s'explique sans doute par la pression de contraintes inhabituelles dans le « travail de bureau » : productivité, rentabilité, etc. Et c'est bien ce qui est nouveau : les centres d'appels sont bien le premier environnement de travail du monde des services se trouvant soumis à une mesure très précise de la productivité. En ce domaine, on est passé presque sans transition d'une relative ignorance à une surveillance quasiment en temps réel de l'activité des salariés ». Dans l'article « CAT : des relents de taylorisme » (op. cit.), on peut lire : « on retrouve certains aspects du travail taylorisé du monde de l'industrie : concentration sur des espaces toujours exigus, cadences et rendement fixés par des normes strictes, absence d'autonomie ». Dans une étude qu'ils ont coordonnée pour l'Institut des métiers de France Télécom, S. Fauconnier et P. Rodier soulignent également que « avec la généralisation de l'externalisation et le développement des call-centers, la profession s'est fortement taylorisée ... Cette taylorisation des tâches a accentué les difficultés d'un métier où la relation au client est une source importante de stress. Le couplage Téléphonie-Informatique ... a permis de mesurer la charge de travail et donc de tayloriser, d'industrialiser les tâches administratives »¹³. M. Dufau et J. B. Stuchlik insistent quant à eux sur la prescription stricte du script, sur l'encadrement très présent et sur les « passages obligés de l'industrialisation »¹⁴. Même une étude comme celle de Lab'Ho, qui pourtant ne part pas d'une problématique en termes de modèles

¹² AFRC, « Les nouveaux métiers des centres d'appels et leur professionnalisation », note interne disponible sur le site Internet

¹³ S. Fauconnier et P. Rodier (coord.), *Centres d'appels et nouveaux modes de travail, l'exemple de France Télécom*, Institut des métiers de France Télécom, Bonneuil, 2001 ; on trouve le même diagnostic dans une autre étude : S. Fauconnier et alii, *Evolution des métiers des centres d'appels et développement du CRM*, Institut des métiers de France Télécom, Bonneuil, 2003

¹⁴ M. Dufau et J. B. Stuchlik, *L'organisation du travail dans les centres d'appel*, ANACT, Lyon, 2002

productifs ou en termes de taylorisme, relève que, dans les centres d'appels, « le contrôle est omniprésent » et que « s'il correspond à une organisation du travail parcellisée et hiérarchisée pour des raisons objectives, il est souvent associé à une intention de flicage »¹⁵. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant qu'après avoir posé les questions « Peut-on industrialiser la relation de service ? Et dans l'affirmative, comment aménager le système taylorien du tertiaire ? », H. Delmotte (op. cit.) donne la parole à des médecins du travail qui s'inquiètent des conséquences de « la pression temporelle » et de la rigidité de l'obligation de suivre les scripts. Le docteur M. Delcroix souligne que les scripts « qui au départ devraient constituer une aide pour le téléacteur visent en fait à maîtriser l'intersubjectivité des opérateurs, et donc à les maintenir prisonniers des carcans d'un discours standardisé. Dans certaines structures, une inversion des mots peut être reprochée au salarié. Les exigences peuvent être tellement fortes qu'elles transforment ces hommes et ces femmes en robots humains programmables débitant par cœur ce qu'ils ont appris ». Pour sa part, le docteur M. Pittaco insiste sur le fait « qu'aujourd'hui, les téléopérateurs expriment parfois le sentiment que leur rythme de travail leur est imposé par une machine, comme à l'usine ». Dans une expertise faite à la demande du CHSCT de l'agence France-Télécom de Nice (septembre 1997), le docteur N. Poinssot-Nicolas fait des constats très semblables : « Il semble bien qu'il existe une contradiction fondamentale entre une finalité d'action communicationnelle et l'interdiction qui est faite aux agents de toute qualité relationnelle ou disponibilité à l'égard de l'interlocuteur. Cette contradiction est aggravée par des contraintes organisationnelles : la notion de quota individuel, la brièveté de la temporisation¹⁶ dont les agents ne semblent pas connaître précisément la durée, la surveillance permanente par la maîtrise. (...) Le travail robotisé, du fait de l'attention soutenue nécessaire, est très pénible. Les agents, et particulièrement les plus jeunes, en expriment la hantise, d'autant qu'il constitue une période de déshumanisation du travail par identification stricte de l'agent à sa tâche »¹⁷.

¹⁵ Lab'Ho, *Le travail au bout du fil ; les salariés des centres d'appels : profils, rémunérations, carrières*, Groupe Adecco, Villeurbanne, 2001 ; notons que dans cette étude, quelques allusions sont faites à la « notion d'ouvriers du tertiaire » « intéressante à interroger » (mais sans plus) et au taylorisme, évoqué en termes d'image dont l'évolution se fait « dans un sens positif »

¹⁶ La temporisation est le délai qui sépare deux appels ; en général, il est géré automatiquement

¹⁷ N. Poinssot-Nicolas, *Travail et conditions de travail au SPO de Nice ; éléments de compréhension*, Rapport pour le CHSCT de l'Agence France-Télécom de Nice, septembre 1997

C'est en privilégiant cette tendance à l'industrialisation, à la rationalisation, à la taylorisation des CAT que les organisations syndicales mènent leur analyse et formulent leurs revendications. Cela a été particulièrement net par exemple lors de la journée organisée par la CGT qui a réuni le 6 septembre 2001 les délégués syndicaux des centres d'appels non intégrés : les contraintes liées à la gestion du temps et à l'intensité du travail ont été largement mises en avant, ce qui a abouti à une liste de propositions revendicatives parmi lesquelles figurent la question des pauses (10 minutes de pause toutes les 2 heures, temporisation de 8 secondes entre les appels entrants et de 15 secondes entre les appels sortants). Cela semble un peu plus nuancé dans les commentaires que formule la CFDT sur l'enquête qu'elle a menée auprès des salariés des CAT : tout en relevant que « l'enchaînement à la machine informatique, c'est Big Brother poussé à l'extrême », M. Zuber souligne que « il y a une marge énorme entre ce que l'on demande aux salariés de faire et ce qu'ils font réellement » (ce qui ne l'empêche pas de rapporter que « toutes les primes, augmentations de salaires, etc., sont liées aux performances individuelles. Et quand ce n'est pas la machine, c'est le superviseur avec son système d'écoute... ! » et de préciser une « autre caractéristique : dans un centre d'appel, la capacité d'initiative est limitée » puisque « 58% des opérateurs qui travaillent dans un CAT externalisé disent n'avoir aucune marge de manœuvre »)¹⁸.

Intuitivement, on sent bien cependant que l'insistance mise sur la taylorisation de l'organisation du travail dans les CAT n'épuise pas la question, et qu'il convient de prendre en considération les « contre-tendances » portées par la nature particulière du produit qui est fourni. Défini par commodité comme un « service », il en comporte toutes les caractéristiques (liaison directe avec le consommateur, unité de la production et de la consommation) qui ont été maintes fois décrites et analysées depuis une vingtaine d'années¹⁹.

C'est dans la perspective de repérer et d'évaluer quelques unes de ces contre-tendances et d'en tirer quelques enseignements quant à la nature du modèle productif qui émerge

¹⁸ M. Zuber, « Ne pas diaboliser, mais ne pas banaliser non plus », *Travail et Changement*, décembre 2001

¹⁹ Dans la longue liste des textes de référence sur ce sujet, on peut en consulter par exemple deux fondés sur des problématiques fort différentes : P. Eiglier et E. Langeard, *Servuction : le marketing des services*, Mc Graw Hill, 1987, et J. Gadrey, *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris, 1996

dans les CAT que se situe le présent article. Il s'appuie sur une étude²⁰, financée par l'ACI Travail et menée par l'Institut syndical d'études et de recherches économiques et sociales (ISERES-CGT) en collaboration avec le Département d'Ergologie-APST de l'Université de Provence (équipe de recherche « Analyse pluridisciplinaire des situations de travail), dont on présentera le cadre général (hypothèses, problématique, principales constatations) avant de formuler quelques hypothèses sur la prescription du travail et de les situer dans l'ensemble des études portant sur la même question.

Problématique, méthodologie, constats

L'origine de ce questionnement en termes de contre-tendances à la taylorisation des CAT est issu d'une série de travaux réalisés soit à l'Iseres soit à l'APST²¹, desquels est ressortie une hypothèse de départ : dans les CAT, le travail est à la fois « hypertaylorisé » et « hypofordisé ».

Il est hypertaylorisé car les principes tayloriens du contrôle des temps y sont poussés à l'extrême, comme sont poussés à l'extrême les principes de la prescription et du contrôle de son effectuation, de la division du travail stricte entre le prescripteur-contrôleur et l'exécutant : dès que le téléopérateur est « logué » (connecté), toute son activité (y compris éventuellement ses conversations téléphoniques) est enregistrée, et les technologies utilisées en permettent un contrôle précis « en temps réel ». Cette hypertaylorisation confine parfois à l'absurde. V. Aubreton (op. cit.) rapporte comment son management lui a demandé, pour vendre des produits financiers à des entrepreneurs individuels et à des professions libérales, et obtenir des rendez-vous, de donner 40 coups de téléphone à l'heure, ce qui s'est révélé, durant toute la durée de son emploi, proprement impossible à réaliser : en 90 secondes, il eut fallu composer le numéro, attendre la sonnerie et le décrochage, passer le barrage éventuel de la secrétaire ou de la personne qui répondait, et argumenter auprès de l'interlocuteur visé ! Cette impossibilité, qui n'était pas spécifique à cette salariée, n'avait d'ailleurs aucune

²⁰ R. Di Ruzza et C. Franciosi, *Situations de travail dans les centres d'appels téléphoniques*, Convention PESETT-CAT, Programme ACI-Travail, Ministère de la Recherche, 2 vol., Avril 2002

²¹ J. C. Delaunay, *Les centres d'appels téléphoniques en France*, Programme TOSCA, ISERES, Montreuil, 2000, V. Aubreton, *Notes d'observations sur les centres d'appels*, Programme OSPRACT, Les Documents de l'ISERES, 2000 (ces notes retranscrivent dans le détail l'activité concrète d'une salariée dans un centre d'appels), S. Gallais, *Les centres d'appels*, mémoire pour le DESS-APST, Aix en Provence, 1999

conséquence ni sur les injonctions de la ligne hiérarchique, qui se contentait de répéter que l'objectif était bien de 40 coups de téléphone à l'heure et qu'il fallait y parvenir, ni sur la rémunération des téléopérateurs, qui étaient payés au temps avec des primes par rendez-vous obtenus ; elle en avait par contre beaucoup en termes d'intensité du travail, de stress, et de fatigue. De la même manière, la liste des personnes à démarcher était établie par avance, sur la base d'annuaires téléphoniques, et les téléopérateurs devaient s'y conformer strictement, ce qui avait pour conséquences que les restaurateurs pouvaient être « dérangés » pendant les heures de repas, et les médecins pendant les heures de consultation. Et lorsque V. Aubreton s'est autorisée à faire remarquer à son manager que l'efficacité de son démarchage en souffrait, la seule réponse fut qu'il lui fallait faire ce qu'on lui disait de faire et que « la loi des grands nombres » ferait le reste !

En même temps que cette hypertaylorisation, on repère ce qu'on pourrait appeler une hypofordisation, c'est-à-dire le contraire d'une « production de masse », en « série », pour des « consommateurs » indifférenciés. Pour en rester au cas décrit par V. Aubreton, ordre est donné par la hiérarchie de personnaliser le coup de téléphone, de tenir compte des caractéristiques spécifiques de l'interlocuteur, d'adapter son langage selon que la personne contactée est médecin, avocat, ou artisan plombier. S'il s'agit bien de vendre le même produit ou le même type de produit, les modalités du démarchage doivent correspondre aux particularités du client potentiel. Le téléopérateur est donc pris constamment entre ces deux « injonctions paradoxales », et doit s'en dépêtrer afin que ses performances soient optimales.

Cette hypothèse de départ, bien qu'elle ne soit illustrée ici que par un seul témoignage, permet de poser un certain nombre de questions : que signifie exactement cette « prescription » qui paraît infaisable, contre-productive selon l'avis des opérateurs, auto-contradictoire par beaucoup d'aspects ? dans quelles mesures peut-on l'assimiler à une « prescription taylorienne » qui est censée organiser « scientifiquement » le travail et qui, même si elle n'est pas toujours respectée par ceux qui sont chargés de l'appliquer, permet de maîtriser et de contraindre efficacement l'activité des opérateurs ? La recherche menée par l'ISERES et l'APST s'est attachée à apporter quelques éléments de réponses à ces questions en privilégiant l'étude de la nature de la

prescription dans les CAT : quelle est-elle ? qui en décide et par qui est-elle formulée ? comment est-elle réalisée ?

Pour ce faire, une enquête de terrain associant des responsables et des militants syndicaux (de la CGT et de SUD) a été réalisée au cours de la période janvier 2000- juin 2001. Six centres d'appels ont donné lieu à plusieurs entretiens et au moins à une visite du plateau ; d'autres ont été « approchés » par des entretiens hors lieu de travail avec des téléopérateurs dont des syndicalistes et des membres de CHSCT²². Leurs fonctions sont les suivantes :

- A : réception d'appels pour secrétariat de cabinets médicaux (prestataire)
- B : émission d'appels en télémarketing (prestataire)
- C : réception et émission d'appels pour des services bancaires (monétique, assistance aux clients privilégiés, assistance aux commerçants détenteurs de terminaux de paiement) (prestataire)
- D : réception d'appels pour renseignements (intégré)
- E : réception d'appels de clients privilégiés (intégré)
- F : réception d'appels pour maintenance et renseignements (intégré)
- G : réception et émission d'appels pour renseignements et marketing (intégré)
- H : émission d'appels en marketing (prestataire)
- I : réception d'appels pour renseignements et réservations (intégré).

Quelques remarques préalables significatives sont nécessaires d'un point de vue méthodologique avant de présenter les résultats de cette enquête.

Une entrée difficile

En dehors de ceux que peut rencontrer traditionnellement tout chercheur, étudiant ou consultant lorsqu'il tente de pénétrer dans une entreprise, l'entrée dans un CAT pour y étudier le travail se heurte à trois types de problèmes :

- un niveau élevé de suspicion des directions des centres à l'encontre de l'intervenant, suspicion qui renvoie notamment à l'image négative associée au travail dans ce type d'activité ; cet argument a été avancé explicitement une fois pour justifier un refus, et

²² La description des caractéristiques économiques et techniques de ces CAT se trouve dans le rapport de recherche déjà cité

plus indirectement dans un autre cas, par l'évocation de « relations sociales en équilibre précaire, susceptibles d'être déstabilisées par un regard extérieur qui pourrait faire surgir des questionnements sur le travail » ;

- un enquêteur marqué par une contrainte forte de temps pour les personnes contactées, ce qui se traduit pour le chercheur par des difficultés pour obtenir des rendez-vous, un temps limité consacré aux entretiens, des interruptions fréquentes, et de longs délais pour la relecture et la validation des comptes-rendus ;
- une quasi impossibilité de mener des entretiens avec les téléopérateurs eux-mêmes sur leur lieu de travail : l'interlocuteur du chercheur est forcément un responsable hiérarchique (souvent le superviseur), lequel ne souhaite pas que les téléopérateurs prennent la parole (pour diverses raisons qui renvoient essentiellement à la contrainte temporelle) ; le fait que des syndicalistes se soient joints à l'étude a été déterminant pour surmonter cette difficulté ; deux modalités essentielles ont organisé cette participation : pour les centres A, B, C, G, H et I, discussions individuelles et collectives des comptes rendus d'entretiens avec les personnes de l'encadrement des centres, pour les centres D, E et F (intégrés à la même société), constitution d'un groupe de travail permanent composé de téléopérateurs syndiqués de ces centres, les résultats de ce groupe de travail, rédigés par O. Flament, ayant été validés comme mémoire de 3^{ème} cycle par le Département d'Ergologie^{23,24}.

Un « client » ambigu

L'insistance qui est mise sur l'importance de la « relation client », sur la « proximité avec le client », sur le « service rendu au client », etc., conduit à souligner une ambiguïté : le client n'est pas toujours celui qu'on croit. Pour le centre d'appels lui-même, le client est clairement identifié : la personne physique ou morale qui le rémunère pour la prestation qu'il effectue (le « client-payeur »). Il s'agit par conséquent parfois de l'interlocuteur (dans les centres d'appels intégrés), parfois du commanditaire (dans les centres d'appels prestataires), et dans ce cas, l'interlocuteur (celui qui appelle

²³ O. Flament, *Activité et collectif de travail dans des centres d'appels de France-Télécom ; pour une analyse syndicale de l'activité*, mémoire pour le DESS-APST, Aix en Provence, décembre 2000

²⁴ Il convient d'ajouter également l'intérêt que présente le fait que les superviseurs soient d'anciens téléopérateurs : l'un d'entre eux, en cours d'entretien, est passé progressivement de son statut de superviseur à celui de téléopérateur qu'il a été, et consécutivement, d'un discours prescriptif sur le fonctionnement du plateau et sur son rôle dans l'organisation du travail à un discours critique sur les conditions de travail des téléopérateurs (ce qui l'a conduit, lors de la discussion de validation du compte-rendu, à considérer que celui-ci donnait « trop d'importance au travail des téléopérateurs »)

ou qui est appelé) est « le client du client ». Dans les deux cas cependant, des ambiguïtés peuvent subsister pour le téléopérateur. Dans les centres d'appels prestataires, si le client est économiquement clairement identifié, il ne l'est que pour le management ; les téléopérateurs ont pour interlocuteur « le client du client », mais ils doivent le considérer comme « leur client » afin que celui-ci se sente comme celui du téléopérateur, et qu'il assimile le centre d'appels à la société à laquelle il a acheté le service pour lequel il téléphone. Dans les centres d'appels intégrés à des entreprises issues du secteur public (D, E, F par exemple), les téléopérateurs ont des difficultés à « traiter » leur interlocuteur comme un « client », car ils reproduisent, consciemment ou inconsciemment, la culture historique du service public dans laquelle le « consommateur » « use » le service mais ne « l'achète » pas (sans reprendre tous les débats qui ont, d'un point de vue syndical ou analytique, traité de la distinction usager/client, il faut souligner que certains téléopérateurs sont toujours et en permanence sous la tension de ce clivage historique).

Cela étant, un certain nombre de constatations peuvent être tirées de l'enquête qui constituent l'arrière-plan des hypothèses complémentaires que nous formulerons ensuite.

Des outils de travail qui cadrent l'activité

A l'exception du centre A qui utilise le couplage téléphonie-minitel, les outils de travail ressortissent tous de la technique CTI (couplage téléphonie-informatique), ce qui a plusieurs conséquences sur l'activité de travail des téléopérateurs.

1. L'arrivée et/ou la sortie des appels sont en gestion automatisée, ce qui donne inévitablement, même si c'est plus ou moins selon les cas, l'impression que les téléopérateurs sont « rivés » à leur poste de travail (ne serait-ce que parce qu'ils travaillent avec des casques). Que ce soit dans le cas d'appels sortants ou d'appels entrants, c'est l'ordinateur qui « décroche » et, sitôt l'appel terminé, et une fois le délai de temporisation écoulé, connecte un nouvel appel ; dans certains cas (centres C et D par exemple), le téléopérateur peut garder la maîtrise de la réception d'un nouvel appel, qui ne lui parvient que lorsqu'il a activé une touche du clavier ; cette possibilité est toutefois encadrée par des normes temporelles strictes (ainsi, le téléopérateur du centre D a deux secondes pour prendre l'appel signalé par un bip, et ne doit pas « perdre » plus

de deux appels par vacation) ; dans d'autres cas (centre A par exemple), le téléopérateur peut, en « trafic normal », se désengager de façon autonome de la réception d'appels, mais cette possibilité est désactivée en cas de surcharge d'appels.

2. Les informations et/ou les procédures nécessaires au traitement de l'appel sont automatiquement affichées sur l'écran : nom de la société, mobile de l'appel, liste des renseignements à demander à l'interlocuteur, script d'entretien ou argumentaire, recherches d'informations, dossier du client, référentiels techniques, etc. Parfois, cet affichage est simultané à l'arrivée de l'appel : par exemple, le centre C a attribué un numéro d'appel par client et/ou par type de prestation, ce qui permet que s'inscrivent sur l'écran immédiatement le nom de la banque de celui qui appelle ainsi que la procédure de traitement de l'appel. Dans les cas d'appels sortants (centres B et H), un dossier vierge s'affiche que le téléopérateur doit remplir au cours de la conversation.
3. Les tâches induites par l'appel sont en gestion automatisée : envoi de courrier ou de fax, transmission des dossiers, etc. Dans le centre C par exemple, si l'appel d'un commerçant nécessite d'appeler une agence bancaire, puis de le rappeler pour lui fournir l'information demandée, c'est le système informatique qui gère ce processus : il connecte directement en relation avec l'agence bancaire un téléopérateur, différent de celui qui a reçu l'appel du commerçant, en affichant sur son écran les éléments du dossier ; dès que ce deuxième téléopérateur a raccroché, le système informatique connecte un troisième téléopérateur au commerçant pour lui transmettre la réponse à sa question. Cette gestion automatisée des appels est plus ou moins développée selon les centres :
 - gestion commune des flux d'appels à plusieurs centres : le centre B a pour projet de fonctionner en réseau avec les autres centres du groupe, de manière à affecter les appels en fonction des spécialisations propres à chaque centre ; c'est déjà le cas pour le centre C lorsqu'il est en surcharge d'appels ;
 - acheminement interne des appels en fonction des « compétences » des téléopérateurs ; ainsi, dans le centre C, les téléopérateurs sont amenés à intervenir en fonction des formations internes qu'ils ont ou n'ont pas suivies, et de leur capacité, jugée par les superviseurs, les supports-métiers et les responsables de plateau, à « bien faire » le travail demandé ; ces « compétences » sont recensées sur un tableau à double entrée (appelé le « morpion ») consultables en permanence par les superviseurs au centre du plateau, et sur lequel figurent en colonne les 17 prestations fournies par le centre et en ligne les nom des téléopérateurs ; les cases sont soit blanches si le

téléopérateur n'est pas compétent pour intervenir, soit vert foncé si le téléopérateur est compétent et devient vert clair en cours de traitement d'appel, soit rouge et blanche (figure du sens interdit du code de la route) si le téléopérateur est compétent mais que le superviseur lui a affecté d'autres prestations ; ce système est évidemment totalement opaque pour les téléopérateurs, qui ne sont pas avertis des « compétences » que le superviseur leur reconnaît à l'instant t, même s'ils finissent par s'en rendre compte en fonction des types d'appels qu'ils reçoivent, et même s'ils ont la possibilité de demander au superviseur de les « changer d'affectation » afin de « rompre la monotonie du travail » ;

- perte d'une partie du contact des téléopérateurs avec leur interlocuteur : dans le centre D, le dispositif de l'assistance vocale permet la prise en charge par la machine de la phase d'accueil et de la phase terminale de l'échange verbal, préenregistrées.

Des supports écrits omniprésents

Tous les centres utilisent des supports écrits qui s'affichent sur l'écran dès réception ou émission d'appels : consignes (centre A), argumentaires (centres B, H et I), « fiche action » (centre C), plans de dialogue (centres D, E, F, ou G). Ces supports écrits n'ont cependant pas tous la même vocation ni la même utilisation. Dans certains cas (centres B et H), ils peuvent décrire concrètement la démarche à suivre pour répondre à un interlocuteur : prescription fine du dialogue, de la formule d'accueil à celle de prise de congé, en passant par les phrases qui doivent le ponctuer. Dans d'autres cas (centres E ou F par exemple), ils n'ont aucune fonction relative au dialogue, mais sont utilisés comme des référentiels de procédures ou de recherches des informations nécessaires au traitement de l'appel.

D'une manière générale, les supports écrits sont essentiellement élaborés par le management, superviseur ou responsable de plateau. Dans les cas des centres prestataires, le client-payeur intervient évidemment : c'est lui qui valide le support écrit avant utilisation, qui exige certaines formulations plutôt que d'autres, qui impose l'argumentaire marketing, le centre d'appels n'intervenant alors qu'en tant que « professionnel de la relation téléphonique », pour conseiller son client sur la cohérence entre les objectifs de la prestation, les contraintes de temps de traitement d'un appel et le support écrit proposé par le client, ou sur l'adéquation entre ce support et « les règles »

de la relation téléphonique. Les téléopérateurs peuvent aussi être sollicités, dans les séances de débriefing notamment, pour donner un avis : dans le centre B, les remarques ainsi formulées et dont l'origine relève de l'expérience concrète des téléopérateurs (vocabulaire ou arguments par exemple), sont relativement souvent intégrées aux supports écrits.

Un mode opératoire précis

Globalement, dans les centres d'appels enquêtés, le mode opératoire repose sur les points communs suivants :

- le « comportement » lors du dialogue doit être conforme aux « règles d'or » de la relation téléphonique, selon les termes employés constamment par les divers managements : « être poli », « bien articuler », avoir une voix « posée et souriante », « ne pas utiliser de termes négatifs » ; dans le centre F par exemple, ces aspects sont soulignés dans la « Charte d'accueil client » sous l'intitulé « L'image et le comportement au téléphone » ;
- l'accueil et le dialogue doivent être personnalisés, et cette personnalisation repose pour l'essentiel sur l'utilisation de noms propres : du téléopérateur (nom réel ou fictif selon les cas), de l'interlocuteur, de la société pour qui intervient le centre d'appels (c'est ainsi que dans la « Charte d'accueil » sus citée, il est signalé en gras et sous la rubrique « important » : « Utilisez au moins TROIS fois par appel le nom du client » ;
- les objectifs sont toujours quantifiés, alliant nombre d'appels en un temps donné et temps moyen de traitement d'un appel (dans les cas de télémarketing, s'ajoute le nombre de commandes en un temps donné) ; ces objectifs sont en général déclinés soit par téléopérateur (centres B ou H par exemple), soit par « services rendus » (centres D, E, F par exemple) ;
- le dialogue est constamment « recentré » sur le service que doit rendre le téléopérateur, tel que cela lui a été défini par sa hiérarchie ; il lui faut veiller à reformuler les propos de l'interlocuteur, il lui faut exclure explicitement tout ce qui ne fait pas partie de la prestation prédéfinie ; par exemple, dans le centre D, les supports écrits prévoient expressément les cas où le téléopérateur doit « botter en touche » parce que la demande de l'interlocuteur ne correspond pas au standard de la relation, en disant qu'il va « transmettre à son service client » ou à « son responsable », ou encore en

donnant un autre numéro de téléphone ; dans les centres C et G, il est prévu que le téléopérateur peut inviter l'interlocuteur à contacter directement la banque ou le magasin dont il est client ;

- enfin, en cas de difficultés de traitement d'un appel, et « afin d'éviter des erreurs d'interprétations ou la transmission d'informations erronées » (propos d'un superviseur du centre C), le téléopérateur doit obligatoirement s'adresser à son encadrement et non à ses collègues.

Un contrôle du travail strict

Les centres d'appels enquêtés ont également en commun le fait d'avoir mis en place un ensemble de procédures de contrôle du travail des téléopérateurs. Selon les discours des managements, ce contrôle s'effectue en fonction de normes quantitatives et qualitatives, et il est immédiatement ajouté que la qualité est souvent évaluée par la quantité : « s'assurer que x% des appels ont été décrochés en moins de y secondes est une norme de qualité du service pour le client » (un responsable de production du centre D). En effet, l'essentiel du contrôle du travail est d'ordre quantitatif : la production statistique d'un centre d'appels peut être impressionnante et mobiliser une personne à temps complet pour établir tableaux de synthèse et courbes d'activité (c'est le cas par exemple du centre C). Le contrôle peut s'effectuer ex-post, mais aussi en temps réel.

Le suivi en temps réel incombe généralement aux superviseurs, qui doivent s'assurer du respect de quelques paramètres à partir de leur écran d'ordinateur : le pourcentage d'appels décrochés en moins de y secondes, le temps moyen de conversation, le nombre d'appels en attente, le nombre d'appels par heure. Ces indicateurs s'affichent, comme dans le centre C, sous forme de graphiques comportant des courbes empilées de différentes couleurs, chaque couleur ayant une signification précise en terme d'écart à la norme ; ces courbes sont synthétiques, permettant ainsi de contrôler l'état de l'activité du plateau, et individualisées, permettant de contrôler l'activité de chaque téléopérateur²⁵.

²⁵ C'est également le superviseur qui vérifie en temps réel la qualité du traitement de l'appel en pratiquant notamment l'écoute in situ ou la double écoute ; il arrive que des centres d'appels prestataires écoutent d'autres centres d'appels en se faisant passer pour des clients

Les téléopérateurs peuvent avoir une indication du nombre d'appels en attente soit directement sur leur écran, soit sur un bandeau lumineux affiché sur le plateau et visible de tous. Dans les centres D, E, F, par exemple, ces bandeau lumineux indiquent deux types d'informations : l'un concerne l'état de l'activité des téléopérateurs (nombre de personnes présentes, nombres de téléopérateurs « logués » sur leur position de travail, en communication, et libres), l'autre concerne l'état des flux (nombres d'appels « en arrivée » qui vont trouver incessamment un téléopérateur, d'appels en attente, d'appels « sans destinataire », soit parce que toutes les positions sont en communication, soit parce que certains téléopérateurs sont indisponibles). S'y ajoutent des indicateurs plus généraux comme « le taux d'efficacité cumulé » dans le centre E (rapport, depuis le début de la journée, entre le nombre d'appels auxquels il a été effectivement répondu et le nombre d'appels arrivés), ou le pourcentage du nombre d'appels servis en moins de 10 secondes (centre D).

Les contrôles ex-post relèvent plutôt du management (responsables d'équipes ou de plateau selon les cas), car ils permettent également de contrôler l'activité des superviseurs. Dans les centres d'appels prestataires, les divers indicateurs sont fournis aux clients-payeurs sous forme synthétique ; ils associent les statistiques propres au centre et le résultat de sondages « de satisfaction » effectués auprès des interlocuteurs.

Ces diverses constatations recourent à l'évidence celles qui ont été relevées dans d'autres enquêtes du même genre²⁶. Elles n'ont été résumées ici que pour servir de toile de fond et de point d'appui aux hypothèses qu'elles nous ont conduit à formuler concernant la prescription du travail dans les CAT.

Hypothèses sur la prescription

²⁶ Cf. par exemple les diverses études rassemblées dans le dossier coordonné par P. Flichy et P. Zarifian, « Les centres d'appel », revue *Réseaux, communication, technologie, société*, 2002, notamment celles de C. Jaeger, « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs ; le cas de deux centres d'appel », ou encore certains articles parus dans la revue *Sociologie du travail* comme M. Buscatto, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », janvier-mars 2002, C. Licoppe, « Le traitement des courriers électroniques dans les centres d'appels », juillet-septembre 2002, O. Cousin, « Les ambivalences du travail ; les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », octobre-décembre 2002

Comme pour toute activité de travail, la prescription dans les CAT peut être abordée selon qu'elle porte sur le produit à réaliser (qu'est-ce que « traiter un appel » ?) ou sur le mode opératoire (comment « traiter un appel »).

Dans le modèle productif taylorien classique, les choses étaient (et sont encore) relativement simples. Le « bureau des méthodes » définit d'un côté le produit à réaliser, et d'un autre côté, parmi un ensemble de possibilités, le processus devant aboutir optimalement à cette réalisation (le « one best way »). Les opérateurs doivent se conformer strictement à ce mode opératoire, sous peine de sanctions éventuelles, même si des marges de liberté sont tacitement admises qui facilitent la tâche à accomplir. Les clients (acheteurs et consommateurs du produit) ne s'interrogent pas sur ce mode opératoire et peuvent, le cas échéant, et par divers moyens, intervenir sur « la qualité » du produit.

Dans le modèle productif « post-taylorien » (par objectifs), le « bureau des méthodes » définit de façon de plus en plus contraignante les caractéristiques du produit, et de moins en moins les caractéristiques du mode opératoire. La distinction opérateurs-clients reste la même que dans le modèle précédent, mais ce sont les opérateurs qui doivent « prévoir » et « gérer » le mode opératoire. Ce « travail prévu » qui s'intercale entre le « travail prescrit » et le « travail réel » intègre naturellement la prescription restante, mais il est également le creuset de toute l'histoire de l'opérateur, de ses savoir-faire à sa conception du travail « bien fait » ; c'est dans ce cadre que la notion de compétence entre en jeu et prend progressivement la place de la qualification²⁷.

Dans les CAT, le management ne peut pas définir le « produit » (« traiter un appel ») sans qu'en même temps il prescrive le mode opératoire ; il existe en outre des « passerelles » (les termes consacrés sont ceux de « coproduction » ou de « coconstruction ») entre les téléopérateurs et leur interlocuteur pour redéfinir et le produit et le mode opératoire²⁸. Même si le management tente constamment de la nier

²⁷ Sur ces points, cf. par exemple les ouvrages de P. Zarifian, *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, Paris, 1995, et de Y. Schwartz, *Le paradigme ergologique, ou un métier de philosophe*, Octarès, Toulouse, 2000, ainsi que la synthèse entre ces deux auteurs tentée dans R. Di Ruzza, J. Duraffourg et alii, *Etude du travail sur le site de la centrale nucléaire de Chinon*, Département d'Ergologie, Université de Provence, 2000

²⁸ Cf. par exemple J. Gadrey, *Services...*, op. cit. : « Depuis l'instant où (le client) formule sa demande jusqu'au moment où il obtient une réponse, il oriente, il évalue en permanence la prestation, et contribue

ou de l'évacuer, cette interaction a des effets en retour sur la prescription elle-même. Dans sa généralité, ce constat n'est pas spécifique aux CAT, et peut être étendu à toute activité de service. Mais du fait de la contrainte temporelle permanente, la prescription y est un mélange subtil d'ingrédients provenant du modèle taylorien classique, du modèle « post-taylorien » et des caractéristiques de la production de services qui en font l'originalité.

La définition du « produit »

Pour le téléopérateur, « traiter un appel » consiste à se conformer à une définition précise du « service à rendre » (renseigner, dépanner, noter ou obtenir un rendez-vous, résoudre un problème de facturation, présenter un produit, etc.) à l'aide de deux modes opératoires totalement imbriqués dans la définition du service qui sont de l'ordre du « dire » et du « faire ». La prescription de ce service a ceci de particulier d'être définie autant par ce qu'il est que par ce qu'il n'est pas. En effet, à partir du moment où le processus de travail repose sur un échange verbal entre deux personnes, des « déviations » vers des « sujets hors sujet » sont toujours possibles, sources de perte de temps, et la prescription s'efforce de les éviter en rappelant constamment ce qu'est le service et ce qu'il n'est pas, ce qu'il faut dire et ce qu'il faut ne pas dire, ce qu'il faut faire et ce qu'il faut ne pas faire : faire l'opération d'opposition de carte de crédit, mais ne pas dire son coût pour son possesseur, prendre un rendez-vous pour des médecins, mais ne pas donner de renseignements d'ordre médical, présenter un produit bancaire, mais ne pas répondre à des questions techniques qui sont du ressort du conseiller de la banque concernée, donner deux renseignements téléphoniques par appel, mais pas trois, etc. La liste des exemples rencontrés lors de l'enquête pourrait ainsi être longue. Y. Clot a bien montré l'importance de cet « interdit » en proposant de distinguer le « travail réalisé » et le « réel du travail » : « On peut se demander s'il n'est pas nécessaire d'aller plus loin en distinguant l'activité réalisée (ce qui se fait) et le réel de l'activité : c'est-à-dire non seulement ce qu'on fait, mais tout autant ce qu'on ne peut pas faire, qu'on voudrait faire, qu'on aurait pu faire, ou même qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à

activement à sa réalisation par le biais d'échanges d'informations, ou directement au moyen d'actions opérationnelles de production »

faire. L'activité suspendue ou contrariée (...) fait partie du réel du travail »²⁹. D'une certaine manière, dans les CAT, ce « réel du travail » est prescrit dans la définition même du « produit ».

On comprend dès lors que, malgré une tendance, réelle, à la diversification et à la personnalisation, il existe une tendance, non moins réelle, à la standardisation du service rendu : le « produit proposé » ne répond au besoin du « client-interlocuteur » que pour autant qu'il correspond à la logique prédéfinie du centre d'appels. L'exemple du centre D est significatif : les « plans de dialogue » décrivent concrètement la démarche à suivre pour répondre à un client (accueil, reformulation de la demande, formules de politesse, etc.), et prévoient les cas particuliers que peuvent rencontrer les téléopérateurs. Comme le dit un syndicaliste ayant participé à l'enquête, dans ces plans de dialogue, « le prescrit ne nie pas qu'il existe des cas plus complexes où la relation standard ne correspond pas à la demande du client. Il les prend en compte pour mieux les évacuer. La consigne revient toujours à « botter en touche », à inviter à rappeler ultérieurement ». Les exemples des centres d'appels prestataires sont également significatifs de cette tendance à la standardisation qui, à travers la prescription du produit, « reformate » en permanence le client-interlocuteur lui-même : sous l'apparence d'une personnalisation (utilisation de noms propres, historisation des dossiers, etc.), il est, pour reprendre une analogie célèbre, proprement « mis en miettes ». En effet, alors que le client « achète » un service global, le « produit » délivré par les CAT chargés d'en suivre l'exécution le tronçonne et le cloisonne. C'est particulièrement net dans le cas du centre C où les exemples pourraient être multipliés : le commerçant possesseur d'un « terminal point de vente » a la possibilité de demander une autorisation de paiement sauf s'il est nécessaire de faire appel à des informations détenues par sa banque hors de ses heures d'ouverture, quand bien même lui a-t-on vendu ce « service global » « 24 heures sur 24 » ; dans le centre A, le patient a la possibilité de prendre un rendez-vous avec un médecin, mais non de se faire indiquer le chemin pour accéder au cabinet médical, etc.

Il y a par conséquent un écart permanent entre « l'offre » prescrite par le centre d'appels (et éventuellement par le client-payeur dans les cas de centres prestataires) et la demande du client-interlocuteur que le téléopérateur considère aussi comme une

²⁹ Y. Clot, « Le sujet au travail », in J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, D. Linhart (coord.), *Le monde du travail*, La Découverte, Paris, 1998

prescription. Le téléopérateur est ainsi constamment placé au centre d'un « débat de normes » (pour reprendre l'expression qu'utilise Y. Schwartz) puisqu'il doit gérer l'écart par « re-prescription » récurrente³⁰. C'est pourquoi l'analyse de la tâche, du travail « demandé », exige toujours la confrontation du prescrit managérial et du « prescrit du client-interlocuteur ». Comme le font remarquer les syndicalistes des centres D, E, et F, la prescription écrite est une référence souvent abstraite sur laquelle s'appuie néanmoins la prescription réelle qui en est la traduction au quotidien. Dans le centre D par exemple, la « fiche de poste » du téléopérateur lui demande de « fournir aux clients les informations sélectionnées en veillant à respecter les délais impartis pour traiter la demande et la fiabilité du renseignement fourni ». Remplir à la fois ces deux exigences supposerait que les délais impartis soient calculés en référence à la qualité du service rendu, ce qui n'est pas le cas. Les deux termes s'avèrent donc souvent contradictoires, et la prescription quotidienne passe de l'option « délais et qualité » à l'option « délais ou qualité » (il est d'ailleurs remarquable que l'encadrement utilise soit un item soit l'autre lorsqu'il adresse des remontrances au téléopérateur, mais jamais les deux en même temps). C'est à l'agent d'arbitrer lors de chaque appel, en dehors des périodes de contrôle établies³¹, entre un délai moyen et un niveau de qualité du service qu'il se doit de rendre, de son point de vue, en fonction de ses propres valeurs. Cette « auto-prescription du produit », qui diffère fondamentalement et du prescrit extérieur (du management et éventuellement du client-payeur) et du travail réel, ne peut même pas s'analyser en termes de « travail prévu », puisqu'elle est justement imprévisible, dépendant de la singularité de chaque appel³².

³⁰ C. David et P. Huguet, « Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail », *Education permanente*, n° 137, 1998, notent par exemple que « L'ajustement de l'offre et de la demande par la coordination entre client et salarié nécessite souvent de faire des arbitrages », et que ces arbitrages font appel à des normes multiples : « Il s'agit de l'insuffisante prise en compte de l'évaluation des besoins du client dans l'organisation et de l'inadaptation de l'offre prescrite par l'organisation. La première demande n'est pas toujours claire ni précise, tant dans la forme (le client raconte souvent son histoire plus qu'il n'expose l'équation de son problème dans les termes adéquats) que dans son contenu. Elle (la demande) nécessite alors de la part du salarié, une analyse, une reformulation en temps réel pour parvenir à découvrir le besoin du client caché derrière l'expression de sa demande » (ils font sur ce point référence à F. Gallouj, *Economie de l'innovation dans les services*, L'Harmattan, Paris, 1994)

³¹ Les « écoutes », moyen de contrôle souvent évoqué et dénoncé, n'empêchent pas toujours cette re-prescription. Ainsi, les téléopérateurs du centre F sont formels : en cas d'écoute par le superviseur, soit le téléopérateur est averti, soit il s'en rend compte du fait de l'écho ; en cas d'écoute par une entreprise extérieure (centre d'appels prestataire qui se fait passer pour un client), l'expérience permet de les détecter facilement (les appels « normaux » sont très variables, les vrais clients sont tous différents, la façon dont ils formulent leur demande porte la marque de leurs différences culturelles et sociales, qui sont perceptibles au téléphone ; l'appel « surprise » est au contraire standardisé et donc repérable)

³² De nombreux auteurs ont insisté sur l'incertitude et l'imprévisibilité qui accompagnent toute « relation de service » qui met en dialogue le prestataire et le client ; cf. par exemple M. Jougleux, « Certifier le service pour en améliorer la qualité ? », *Economies et Sociétés*, série EGS, n° 2, 2000, ou L. Reboud, « La

Prescription et activité

Indubitablement, dans les CAT la contrainte temporelle est permanente dans la définition du « produit », à tel point que c'est souvent sur elle que repose l'assimilation ou la comparaison avec le modèle productif taylorien : l'interlocuteur ne doit pas trop attendre, ni pour avoir un téléopérateur en ligne, ni pour obtenir une réponse à l'objet de son appel ; dans les cas d'appels sortants, la communication doit être circonscrite dans le temps pour des raisons de « productivité » ou pour ne pas donner à l'interlocuteur un sentiment de harcèlement ; etc. C'est ainsi que la prescription du mode opératoire, définie notamment, voire essentiellement, par les supports écrits (les « scripts »), a pour fonction de gérer la relation téléphonique en mobilisant les informations strictement nécessaire sous contrainte de temps³³.

En effet, à l'analyse du fonctionnement des centres d'appels enquêtés, il apparaît que les supports écrits ont une triple fonction :

- une fonction de partage de l'information, de sorte que le travail des téléopérateurs puisse s'inscrire a priori dans la chaîne d'une organisation du travail qui peut être très parcellisée (par exemple, saisir certaines informations utilisables par d'autres téléopérateurs qui assureront le suivi du dossier, historisation plus complète, passage du « front office » au « back office », etc.) ;
- une fonction de support de l'activité de travail au sens propre : ils permettent ainsi aux téléopérateurs de s'assurer qu'ils ont demandé toutes les informations requises pour rendre le service tel que défini par le management, ou qu'ils n'ont pas oublié un argument clef dans la présentation du produit à vendre ; ils facilitent également le travail de saisie des informations, présentent des arguments aux objections les plus courantes, rappellent les consignes laissées par les médecins, affichent les informations nécessaires pour résoudre le problème soulevé par l'interlocuteur, etc. ;

relation de service : un concept en péril de banalisation ? », *Economies et Sociétés*, série EGS, n° 3, 2001 ; ce thème avait d'ailleurs déjà été abordé par J. C. Delaunay et J. Gadrey, *Les enjeux de la société de service*, Presses de la FNSP, Paris, 1987

³³ L'existence de ces supports écrits n'est pas spécifique aux CAT ; J. M. Weller par exemple a bien montré leur rôle dans la « relation administrative de service » dans sa thèse *Le bureaucrate et l'usager*, IEP-FNSP, Paris, 1993 ; ce qui semble spécifique dans les CAT par contre, c'est leur rôle dans la prescription de « dire/ne pas dire » et dans la contrainte temporelle qu'ils impliquent

- une fonction de support du prescrit, qui servira notamment à « border le dialogue » et sur laquelle portera le contrôle du travail ; il s'agit d'inscrire le dialogue dans un « sentier balisé » de sorte à ne pas dépasser le temps octroyé par appel et à ne rendre que le service pour lequel le centre d'appels est payé.

En substance, les supports écrits ont pour fonctions de gérer à la fois le temps et la connaissance transmissible ; ils valent en conséquence autant pour ce qu'ils disent que pour ce qu'ils disent qu'ils ne faut pas dire ou encore pour ce qu'ils ne disent pas et que n'ont pas à dire les téléopérateurs. Du point de vue du management, l'importance relative de ces diverses fonctions est différente selon la nature de la prestation, qu'en général il présente à l'aide de la notion de « complexité » ; ainsi, dans le centre C, le travail est identifié par « le soutien-métier » comme allant du plus simple (les « autorisations », reposant sur « un dialogue très bordé » et un traitement rapide) qui demande un suivi strict du support écrit, au plus complexe (les « mises en opposition », pour lesquelles, même si « le dialogue reste très bordé », une capacité d'écoute est requise face à des personnes en état de choc, victimes d'agression par exemple, ou encore le « service client » qui nécessite une bonne connaissance de l'environnement du produit et ou « une adaptation du discours est recommandée », ou encore le « service technique », qui exige des connaissances particulières).

A cette vision en termes de complexité s'ajoute d'autres considérations qui peuvent accroître la variabilité des fonctions des supports écrits ; ainsi, dans le centre E, selon un syndicaliste associé à l'enquête, « les bouleversements stratégiques et organisationnels qu'a connus l'entreprise ont conduit à une déstructuration des règles de fonctionnement peu favorable à une prescription forte de l'activité » ; les supports écrits laissent donc plus ou moins de marges de liberté au téléopérateur, selon que la fonction de prescription est plus ou moins dominante, permettant, comme dans le centre E, toute liberté : « il existe autant de façons de travailler que de téléopérateurs »³⁴. Dans les centres B et H, des séances de formation sont même organisées pour apprendre aux téléopérateurs à s'écarter du support écrit et à reformuler l'argumentaire (l'obligation persiste cependant d'utiliser des mots clefs, identifiés comme tels par le superviseur lors des séances de briefing).

³⁴ O. Flament, op. cit.

Au total, hormis dans des cas qui paraissent très particuliers (par exemple lorsque le client-payeur l'exige), les supports écrits n'ont pas cette fonction de prescription absolue qui leur est souvent attribuée. Tout au plus représentent-ils l'état du point de vue du management à un moment donné, toujours déjà dépassé dans la mesure où ils sont sans cesse adaptés afin de rendre la relation téléphonique plus « performante ».

Ces différentes hypothèses concernant la prescription dans les CAT peuvent se résumer en quelques propositions simples :

- la prescription (dire/ne pas dire, faire/ne pas faire, le tout sous contrainte temporelle) est toujours constituée, en des proportions variables, d'injonctions managériales (les supports écrits n'en étant qu'un aspect souvent nuancé), d'ordres du client-payeur (dans les centres prestataires), de désirs ou de besoins du client-interlocuteur ; ces proportions peuvent être différentes non seulement selon les centres d'appels, non seulement selon les services rendus, mais également selon l'interlocuteur lui-même et la nature du dialogue qui s'instaure entre ce dernier et le téléopérateur ;
- du fait de cette diversité, le téléopérateur est directement impliqué dans la prescription elle-même : il pense ce qui lui est prescrit (sa tâche) en ajoutant aux injonctions, ordres, désirs et besoins évoqués ci-dessus, sa propre conception du « travail bien fait », qui intervient alors dans une proportion variable selon la singularité de chaque appel (laquelle ne dépend pas uniquement de l'interlocuteur, mais aussi par exemple du moment où il est effectué), l'ensemble devant être constamment re-prescrit du fait de l'incertitude et de l'imprévisibilité de la relation de service ; d'une certaine manière, on pourrait aller jusqu'à affirmer que cette re-prescription, effectuée par le téléopérateur pour lui-même, est tout à la fois la définition de sa tâche et ce qu'il fait réellement (son activité) ; autrement dit, dans les CAT, il y a, pour une partie plus ou moins grande mais toujours présente et toujours importante, confusion entre le travail prescrit et le travail réel.

A l'évidence, ces hypothèses induisent une interrogation analytique précise : sont-elles compatibles avec celle consistant à affirmer la présence du modèle productif taylorien dans les CAT, même compensée par des « contre-tendances » (par exemple le couplage « hypertaylorisme/hypofordisme » qui nous a servi de point de départ) ?

Conclusion : quid du taylorisme ?

Il serait certainement présomptueux, et méthodologiquement aventureux, de prétendre apporter une réponse à cette interrogation sur la base d'une enquête limitée. Cependant, tout nous incite à penser que si le taylorisme peut éventuellement et le cas échéant être le point d'aboutissement d'études théoriques et concrètes des CAT, le prendre pour point de départ est une erreur méthodologique qui conduit à interpréter ce qui lui semble contradictoire comme des « déviations » dues à la particularité de cette activité. Ces « déviations » par rapport à la supposée « norme taylorienne » apparaissent dans diverses études sous de multiples formes.

1. La première de ces formes est exprimée par l'intermédiaire de la notion de « professionnalisation ». On la trouve par exemple dans les deux études déjà citées de l'Institut des métiers de France-Télécom³⁵ : le fait que la relation client ne soit pas entièrement mesurable implique nécessairement l'existence (constatée) et la construction (souhaitée) d'activités repérées, nommées, socialement reconnues et validées en termes de « métiers » (pour reprendre la définition de J. Gadrey³⁶). Cette professionnalisation serait la condition de l'efficacité de ce « modèle taylorien incomplet », permettant au téléopérateur de la compléter par ses compétences et son « savoir-être »³⁷.

³⁵ « Le couplage Téléphonie-Informatique, et plus généralement la numérisation de l'information, a permis de mesurer la charge de travail et donc de tayloriser, d'industrialiser les tâches administratives. Mais la qualité de la relation client a un contenu non mesurable d'où la nécessité de professionnaliser », *Centres d'appels et nouveaux modes de travail*, op. cit.

³⁶ J. Gadrey, « Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services », *Economies et Sociétés*, série EGS, n° 5, 1999

³⁷ On retrouve cette problématique de la professionnalisation dans le document de l'AFRC déjà cité, qui définit les compétences requises pour que le téléopérateur soit « un bon professionnel », en des termes pour le moins éloignés de ceux qui peuvent qualifier « l'homme-bœuf » de Taylor : « Le sens du service et du travail en équipe ; une bonne culture générale ; des capacités de communication verbale (élocution, sens de l'écoute) ; une bonne stabilité émotionnelle (gestion du stress, capacité à positiver et à ne pas se décourager) ; des qualités relationnelles (garder le sourire, son calme en toute situation, capacité à avoir de l'empathie, de la compréhension, savoir analyser un besoin) ; des qualités rédactionnelles et l'aptitude à synthétiser ; des capacités à effectuer plusieurs tâches simultanément (manipuler des logiciels et des données tout en parlant, garder en tête la finalité de la relation) ; la connaissance des techniques commerciales et de négociation ; une bonne motivation et des capacités d'initiative ; des connaissances spécifiques liées à la mission (...) » ; soulignons également que ce thème a été au centre du colloque organisé par l'ANACT et Entreprise et Personnel : *Organisation du travail et professionnalisation dans les centres d'appels*, Lyon, 20 juin 2002 (pour une synthèse, cf. « Centres d'appels : l'effervescence organisationnelle », *Travail et Changement*, septembre 2002)

2. Une deuxième forme de « déviation » serait celle de « la stratégie défensive de détournement ». C'est ainsi, par exemple, qu'O. Cousin³⁸, constatant que « le poids du prescrit laisse peu de place à l'autonomie », que les téléopérateurs « sont soumis à des scripts très précis et subissent un contrôle constant », que l'activité des centres d'appels « symbolise la taylorisation du tertiaire où l'outil informatique permet de pousser très loin l'uniformisation des tâches », insiste sur certains comportements a-typiques ou déviants : « Les stratégies observées et relatées par les salariés s'échafaudent à l'insu de l'organisation et visent à récupérer clandestinement de l'autonomie. Elles sont plus proches des conduites de sabotage ou de freinage décrites dans l'univers industriel que d'un compromis social entre direction et exécutants (...). La triche est une des ressources (...). Les retards chroniques et l'absentéisme appartiennent aussi à ces stratégies (...) ». Et il conclut : « En réalité, ces stratégies marquent surtout l'impossibilité d'élaborer des compromis. Ce ne sont pas en tant que telles les contraintes et les modalités de contrôle qui sont contestées, mais plutôt l'absence de réponses de l'encadrement aux investissements des salariés ».
3. Une troisième forme de « déviations » serait celle de la « dérision » et/ou du « camouflage » protecteurs. Partant lui aussi d'un « constat taylorien » et de « l'émiettement du client », D. Dessors³⁹ a pu constater que certains téléopérateurs « jouent les appels comme des comédiens » ; « des sortes de compétitions s'organisent et couronnent les appels les mieux interprétés « à la manière de... » ; ces stratégies défensives, que beaucoup de salariés déploient pour essayer de vivre mieux ce qu'ils sont obligés de vivre ne doivent rien au hasard. Pour tenir, les téléopérateurs sont contraints de s'inventer ce genre de scénario. Ce jeu, qui consiste à tenter d'emporter le marché en faisant du cinéma, met tout d'abord un peu d'intérêt dans un travail extrêmement répétitif. Il permet surtout d'annoncer aux autres téléconseillers qu'on ne fait pas réellement ce qu'on est en train de faire ».
4. Soulignons enfin, ce sera le dernier exemple, une quatrième forme de « déviations » : les « stratégies de résistance ». Face à la volonté des directions de mettre en place « une activité parcellisée selon les principes tayloriens », les salariés et les syndicalistes développeraient, selon M. Buscatto⁴⁰, de multiples stratégies de résistance : « une coopération active à la vie de la plate-forme téléphonique », « une

³⁸ « Les ambivalences du travail... », op. cit.

³⁹ Cité par G. Balbastre, op. cit.

⁴⁰ « Les centres d'appels, usines modernes ?... », op. cit.

interprétation libre du comportement commercial », « une résistance syndicale protectrice ». Ces stratégies « minent » et « transforment » l'action managériale et aboutissent à « un compromis social implicite, négocié au quotidien par les salariés, les dirigeants et les syndicats ».

Naturellement, il ne saurait être question de mettre en doute la réalité des situations décrites par ces exemples (y compris dans leurs éventuelles oppositions, comme c'est le cas à propos du « compromis », parfois impossible, et parfois présent). Elles illustrent cependant les ambiguïtés qui existent si elles sont interprétées comme des « déviations » par rapport à une supposée norme taylorienne qui présiderait à l'organisation du travail dans les CAT : la prescription y serait omniprésente et contraignante mais, toujours, niée, déniée, contournée, détournée, tournée en dérision, objet de stratégies de résistance et d'interprétation libre, par des téléopérateurs en voie de professionnalisation... Sans sous-estimer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel dans la mise en œuvre concrète du modèle taylorien classique, il ne semble pas qu'il autorise autant d'autonomie de la part des opérateurs !

C'est pourquoi la thèse que proposent P. Flichy et P. Zarifian dans la présentation du dossier « Les centres d'appel »⁴¹ nous paraît plus juste, en tous les cas plus proche de nos propres conclusions. Après avoir fait remarquer que les CAT avaient très rapidement acquis une « mauvaise réputation », lieux d'une « résurgence du taylorisme, qui plus est : un taylorisme radicalisé, pire qu'un atelier industriel », ils conviennent que les résultats des recherches de terrain dont on dispose aujourd'hui « conduisent à une vision nettement plus complexe » : « Nous ne sommes pas dans une problématique classique d'opposition entre « travail réel » et « travail prescrit ». C'est de la présence d'une disjonction structurelle qu'il s'agit ». Il est difficile d'être plus clair et plus affirmatif, même si la notion de « disjonction structurelle » mériterait quelques approfondissements. En effet, ce qui nous semble « disjoint », c'est la prescription « théorique », pour ne pas dire « fictive », celle qui provient, notamment par l'intermédiaire des supports écrits, du management et le cas échéant du client-payeur, et le travail réel des téléopérateurs ; mais il existe néanmoins ce qui pourrait s'appeler un « prescrit réel », qui est un entrelacs d'injonctions multiples et qui inclut une part du

⁴¹ Revue *Réseaux*, op. cit.

travail réel. Conclusion similaire donc, puisqu'en effet, « l'opposition classique » « travail prescrit – travail réel » ne joue plus, mais des points concernant la prescription restent à éclaircir par d'autres recherches qui ne partiraient plus du « postulat du taylorisme ». ⁴²

Bibliographie

AFRC, « Les nouveaux métiers des centres d'appels et leur professionnalisation », note interne disponible sur le site Internet

ANACT et « Entreprise et Personnel » : *Organisation du travail et professionnalisation dans les centres d'appels*, Colloque, Lyon, 20 juin 2002

Anonyme, « Centres d'appels : l'effervescence organisationnelle », *Travail et Changement*, septembre 2002

Anonyme, « Centres d'appel téléphoniques : des relents de taylorisme », *Travail et Changement*, octobre 2000

Aubreton V., *Notes d'observations sur les centres d'appels*, Programme OSPRACT, Les Documents de l'ISERES, 2000

Balbastre G., « Derrière le yoyo boursier des valeurs.com, les nouveaux esclaves de la téléopération », *Le Monde Diplomatique*, mai 2000

Bérard D., « Centres d'appels : les nouvelles usines du tertiaire ? », *Travail et Changement*, décembre 2001

Bouchut Y. et Di Ruzza R., *Les mutations du travail en questions ; modèles et systèmes productifs*, VO Editions, Les recherches de l'ISERES, Montreuil, 2000

Bulard M., « Progrès ou surexploitation ; Temps modernes version Internet », *Le Monde Diplomatique*, décembre 2000

⁴² Confrontés à cette conclusion, qu'ils ont pourtant contribué à élaborer, les syndicalistes associés à la recherche ont réagi de manières diverses : certains ont considéré par exemple qu'elle permettait de mieux lutter « contre le taylorisme patronal », d'autres qu'elle contribuait à la revendication d'une meilleure reconnaissance du travail des téléopérateurs et des compétences qu'ils mettaient en œuvre, d'autres encore qu'elle contribuait à améliorer la réflexion sur le lien encore flou dans les CAT entre action syndicale et collectif de travail. En tout état de cause, le débat syndical semble engagé, à la fois du fait des conditions de réalisation de la recherche ISERES-APST et du rôle qu'y ont tenu des syndicalistes, et de la diffusion, inégale mais réelle, de ses conclusions : plus à SUD, moins à la CGT, à propos de laquelle il conviendra d'établir des comparaisons avec les conclusions de l'ouvrage collectif publié sous la direction de J. C. Delaunay et N. Lechat, *Centres d'appels, un secteur en clair-obscur*, L'Harmattan, Paris, 2003, qui synthétise le contenu d'un séminaire tenu à la CGT durant les années 2001 et 2002.

- Buscatto M., « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, janvier-mars 2002
- Caiazza B., *Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client*, Dunod, Paris, 2001
- Clot Y., « Le sujet au travail », in J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, D. Linhart (coord.), *Le monde du travail*, La Découverte, Paris, 1998
- Cousin O., « Les ambivalences du travail ; les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, octobre-décembre 2002
- David C. et Huguet P., « Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail », *Education permanente*, n° 137, 1998
- Delaunay J. C. et Gadrey J., *Les enjeux de la société de service*, Presses de la FNSP, Paris, 1987
- Delaunay J. C. et Lechat N. (coord.), *Les centres d'appels : un secteur en clair-obscur*, L'Harmattan, Paris, 2003
- Delaunay J. C., *Les centres d'appels téléphoniques en France*, Programme TOSCA, ISERES, Montreuil, 2000
- Delmotte H., « Centres d'appel téléphoniques : les galériens du tertiaire », *Le Monde*, 20.03.2002
- Di Ruzza R. et Franciosi C., *Situations de travail dans les centres d'appels téléphoniques*, Convention PESETT-CAT, Programme ACI-Travail, Ministère de la Recherche, 2 vol., Avril 2002
- Di Ruzza R., « Questions sur le nouveau modèle productif », *La revue de l'Ires*, n° 16, Automne 1994
- Di Ruzza R., Duraffourg J. et alii, *Etude du travail sur le site de la centrale nucléaire de Chinon*, Département d'Ergologie, Université de Provence, 2000
- Dossier *Centres d'appels, logistique et relation client : la chaîne du profit*, in Paris : La Cible, 03-2002, n° 91
- Dufau M. et Stuchlik J. B., *L'organisation du travail dans les centres d'appel*, ANACT, Lyon, 2002
- Eiglier P. et Langeard E., *Servuction : le marketing des services*, Mc Graw Hill, 1987
- Fauconnier S. et alii, *Evolution des métiers des centres d'appels et développement du CRM*, Institut des métiers de France Télécom, Bonneuil, 2003
- Fauconnier S. et Rodier P. (coord.), *Centres d'appels et nouveaux modes de travail, l'exemple de France Télécom*, Institut des métiers de France Télécom, Bonneuil, 2001

- Flament O., *Activité et collectif de travail dans des centres d'appels de France-Télécom ; pour une analyse syndicale de l'activité*, mémoire pour le DESS-APST, Aix en Provence, décembre 2000
- Flichy P. et Zarifian P., Introduction au dossier « Les centres d'appel », revue *Réseaux, communication, technologie, société*, 2002
- Gadrey J., « Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services », *Economies et Sociétés*, série EGS, n° 5, 1999
- Gadrey J., *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris, 1996
- Gallais S., *Les centres d'appels*, mémoire pour le DESS-APST, Aix en Provence, 1999
- Gallouj F., *Economie de l'innovation dans les services*, L'Harmattan, Paris, 1994
- Jaeger C., « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs ; le cas de deux centres d'appel », *Réseaux, communication, technologie, société*, 2002
- Jougleux M., « Certifier le service pour en améliorer la qualité ? », *Economies et Sociétés*, série EGS, n° 2, 2000
- Lab'Ho, *Le travail au bout du fil ; les salariés des centres d'appels : profils, rémunérations, carrières*, Groupe Adecco, Villeurbanne, 2001
- Licoppe C., « Le traitement des courriers électroniques dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, juillet-septembre 2002
- Poinssot-Nicolas N., *Travail et conditions de travail au SPO de Nice ; éléments de compréhension*, Rapport pour le CHSCT de l'Agence France-Télécom de Nice, septembre 1997
- Reboud L., « La relation de service : un concept en péril de banalisation ? », *Economies et Sociétés*, série EGS, n° 3, 2001
- Rollot C., « Les forçats des centres d'appel commencent à s'affranchir », *Le Monde*, 08.10.2002
- Schwartz Y., *Le paradigme ergologique, ou un métier de philosophe*, Octarès, Toulouse, 2000
- Weller J. M., *Le bureaucrate et l'utilisateur*, Thèse, IEP-FNSP, Paris, 1993
- Zarifian P., *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, Paris, 1995
- Zuber M., « Ne pas diaboliser, mais ne pas banaliser non plus », *Travail et Changement*, décembre 2001