

## **Les modes de management dans un call center et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs**

# LES MODES DE MANAGEMENT DANS UN CALL CENTER ET LEURS CONSEQUENCES SUR LE BIEN-ETRE DES OPERATEURS

## 1 INTRODUCTION : LES CALL CENTERS ET LE BIEN-ETRE

L'étude évoquée dans ce document a été menée dans une classe d'environnements de travail qui a connu une évolution rapide ainsi qu'un accroissement important des effectifs<sup>1</sup> ces dernières années : les call centers. Cette évolution conduit d'aucuns à considérer ces call centers comme des laboratoires d'expérimentation du travail du futur, où se construisent aujourd'hui tant de nouveaux modes de collaboration entre travailleurs et technologies (notamment en raison de l'intégration de la téléphonie et de l'informatique), que des choix organisationnels revisités. Ces deux dimensions, technique et organisationnelle, permettent en effet, par leur évolution conjointe, l'émergence de formes de travail inédites, décrites par d'aucuns, portées au pinacle par d'autres. L'angle d'approche adopté ici sera de questionner ces formes de travail du point de vue de leur impact sur la santé des travailleurs. Plus précisément c'est l'angle de la santé psychique – bien-être et souffrance morale<sup>2</sup> – qui a été choisi. Cette question du bien-être et de la souffrance au travail sera mise en rapport avec les choix organisationnels de l'entreprise ainsi qu'avec les technologies considérées comme outils qui, au service de ces choix, élargissent le spectre des modalités de coordination et de contrôle dont dispose le management. Neutres par nature, ces outils d'information et de communication peuvent appuyer le contrôle managérial, comme ils peuvent être mis à profit pour accroître l'autonomie des employés et des chefs d'équipe grâce à la qualité d'information sur les clients et sur les produits qu'ils apportent. Par ailleurs, des caractéristiques intrinsèques des tâches à réaliser, leur richesse, leur complexité, leur diversité constituent autant de contraintes qui auront des conséquences en termes de bien-être. Cette liaison entre nature des tâches et vécu subjectif sera également abordée. Le bien-être et la souffrance morale seront approchés conjointement par l'analyse du vécu subjectif de la situation et par l'étude des réactions émotionnelles resituées dans l'activité de travail.

L'étude à la base de cet article s'est déroulée dans une société de service où deux variantes d'organisation du travail ont été développées, correspondant à deux secteurs d'activité de cette entreprise. La comparaison de ces deux variantes du modèle générique du call center sera mise en rapport à la fois avec les déterminants externes (limitant les choix des managers), au nombre desquels les contraintes de tâches participent, et avec les conséquences pour les salariés (sur le vécu subjectif de la situation de travail, les souffrances et satisfactions qu'elle génère, les stratégies d'adaptation). Cela dans le but d'apporter des éléments de réponse à deux questions qui intéressent la santé au travail :

---

<sup>1</sup> Le nombre de salariés du secteur est en effet passé en France de 70 000 en 1997 à 200 000 en 2002.

<sup>2</sup> Selon Bérard et Perrier (2002), si les conditions physiques de travail ne sont pas nouvelles dans les call centers, par contre la qualité de vie au travail pose problème. Qui plus est, les responsables des ressources humaines soulignent l'importance d'enrichir qualitativement le métier pour fidéliser le personnel et résoudre certaines difficultés actuelles de recrutement (cf. point de vue de M. Colace, directrice du développement des ventes de la ligne solution call centers chez France Telecom, cité par Boutrelle, 2001).

- la première vise à savoir si le bien-être et la souffrance présentent des particularités différentes dans l'un et l'autre des deux secteurs. Si on constate effectivement des différences, il faut voir dans quelle mesure elles peuvent être mises en rapport avec les particularités sectorielles liées à l'organisation du travail (modes de coordination et de contrôle) et à la nature des tâches ;
- la seconde question émerge dès lors qu'un effet est effectivement suspecté. Dans ce cas, il paraît légitime de vouloir promouvoir le choix organisationnel le plus favorable à la santé et au bien-être des travailleurs concernés. Il est important d'évaluer la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise pour choisir l'un plutôt que l'autre, que ce soit dans le but de maintenir la motivation et la performance associées sur le long terme au bien-être (Hammarström, 2001) ou pour des raisons éthiques. Il faut donc s'interroger sur les contraintes pesant, de l'extérieur de l'entreprise, sur les options organisationnelles qui s'offrent à elle.

Le présent document abordera ces questions par une présentation du cadre théorique. Celui-ci s'appuiera d'une part sur une distinction entre deux types d'organisation existant dans les call centers précisant les modes de contrôle développés dans ces environnements de travail, d'autre part par une explication de l'attention particulière qu'il convient d'accorder à la gestion des émotions dans ces activités.

Nous poursuivrons par une présentation des bases méthodologiques utilisées dans cette étude qui est construite autour de la comparaison de deux secteurs d'une même entreprise. Nous verrons comment la méthodologie mise en place permet d'aborder dans une logique comparative le contexte externe, les modes de contrôle, le ressenti subjectif de la situation de travail par les salariés et leurs stratégies d'adaptation aux contraintes de travail.

Enfin, les résultats de l'investigation, la discussion et la conclusion termineront ce bref voyage au pays des call centers.

Plusieurs définitions des call centers coexistent :

«Une structure basée sur le *téléphone* et l'*informatique* qui permet une *communication directe et à distance* entre un interlocuteur (client, prospect, adhérent, usager...) et une personne, communément appelé *téléopérateur*, qui représente l'entité à l'origine du centre d'appel (entreprise, association, collectivité locale...), afin de répondre au mieux aux besoins des usagers et/ou de *développer la relation clientèle* sous toutes ses formes. »

(Institut des Métiers de France Télécoms, mars 1999)

«Collectif de salariés exerçant à temps complet ou partiel leur activité par le biais du téléphone, en lien avec un système informatique pourvoyeur de ressources (bases de données client, etc.), mais aussi système d'organisation et de contrôle de l'activité.»

(D. Bérard, ANACT 2001-2002)

On voit donc que cela regroupe tant des situations de travail où il s'agira essentiellement d'appels sortants que d'appels entrants. Le centre d'appel n'appelle donc pas toujours...

De plus, le centre peut être externe ou interne à l'entreprise.

### *Encadré 1 : quelques Définitions des call centers*

## 2 CADRE THEORIQUE

### 2.1 Deux modèles dominants du call center

Plusieurs auteurs travaillant sur les call centers ont souligné l'existence d'une double image de cette activité de travail. Frenkell et al (1998) signalent que ces environnements de travail sont souvent décriés parce que pourvoyeurs d'un travail monotone et répétitif, imposant aux employés une activité isolée, faible en rapports sociaux. Paradoxalement, ces auteurs notent que coexiste une représentation bien différente du métier exercé par les salariés qu'ils décrivent sous le terme de « *worker empowerment model* ». Le travail est dans ce second cas caractérisé par la reconnaissance d'une certaine qualification, par un niveau perçu d'intérêt du travail élevé, par des tâches stimulantes et une part importante de travail d'équipe.

Hammarström (2001) distingue également deux modèles dominants, le premier étant basé sur :

- des systèmes technologiques qui peuvent ne pas être très sophistiqués,
- une organisation caractérisée par un faible niveau de confiance envers les salariés (visant des objectifs définis quantitativement, cherchant à minimiser les coûts et pratiquant une surveillance stricte),
- Une absence de politique de valorisation des compétences (associée à un haut niveau de turn-over).

Le second modèle de développement, plus récent selon l'auteur, s'appuie en revanche sur :

- des solutions technologiques sophistiquées,
- la mise en place d'une organisation accordant un rôle important à l'autonomie des équipes et des hommes ainsi qu'à une certaine décentralisation,
- un besoin de personnel de niveau de qualification plus élevé, obtenu grâce à une sélection pointue à l'embauche et à une formation dispensée en interne. Ce personnel doit en effet faire preuve d'une capacité à gérer des problèmes complexes.

Pour l'auteur, ces deux pôles correspondent à une recherche de la rentabilité axée sur des priorisations clairement différenciées. Si le premier cherche à s'imposer par un contrôle strict des coûts, le second insiste lui sur la qualité et richesse du service proposé. Alors que le premier modèle impose un management par contrôle, le second développera plutôt la délégation des responsabilités (*empowerment*).

Buscatto (2002) présente une dichotomie qui se rapproche de celles des auteurs précédents. Il distingue une classe de call centers où les employés sont de véritables OS du tertiaire, souffrant d'une forte taylorisation du travail, affectés à des emplois précaires et déqualifiés, travaillant dans des conditions de travail dégradées. A côté de cela, il souligne l'existence d'un autre type d'entreprises dans lesquelles les travailleurs sont amenés à développer des connaissances et compétences multiples : relationnelles, techniques et technologiques notamment.

Enfin, Pichault (2000) considère que les entreprises développant des call centers (et plus largement des formes d'organisation novatrices basées sur les TIC) doivent choisir entre deux modèles de management. Selon cet auteur, il s'agit d'un choix stratégique qui jouera un rôle déterminant dans le positionnement des téléopérateurs par rapport à leur travail et leur emploi (implication professionnelle, motivation, ...). Il propose de distinguer « le style de management panoptique – dominé par le souci de contrôle, de transparence accrue, d'homogénéisation, de rationalisation de la vie de l'organisation – et le style de management politique – marqué par un accroissement de la responsabilité et de l'autonomie locales, par la reconnaissance de pratiques informelles, [...] » Pichault prévoit deux types de réactions de la

part du personnel en fonction du positionnement de l'entreprise. Si celle-ci adopte le modèle politique, il pense que les employés développeront un investissement professionnel important, chercheront à améliorer l'efficacité du système, etc. Dans le cas du modèle panoptique, en revanche, il prévoit l'apparition de stratégies de fuite, les salariés cherchant en particulier à quitter l'entreprise après un ou deux ans. On rejoint ici le point de vue développé par Kjellerup (2000) dans sa conceptualisation du « toxic call center »<sup>3</sup>. Cette prédiction de Pichault est toutefois mise à mal par d'autres commentateurs du modèle panoptique tel qu'appliqué dans les call centers. Prolongeant le point de vue de Foucault (1975) sur le « panopticon » imaginé par Bentham (1748-1832), « celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir ; il les fait jouer spontanément sur lui-même ; il inscrit en soi le rapport de pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles ; il devient le principe de son propre assujettissement ». En accord avec cette vision, Frenkel et al (1998) constatent que la plupart des employés dans les call centers acceptent le contrôle justifié par la recherche de l'excellence, voire le reproduisent vis-à-vis de leurs collègues proches. C'est ainsi que dans son enquête transnationale 80 % des salariés interrogés se disent conscients de l'usage fait des informations générées par l'outil TIC pour mesurer leur efficacité professionnelle et 74 % se déclarent satisfaits ou très satisfaits des modes d'évaluation de leur performance. Ces auteurs expliquent ces résultats divergents du sens commun par le fait que les managers de proximité jouent avant tout un rôle de facilitateur (*support instead of sanction*).

Chacun des quatre auteurs reconnaît que rares sont les call centers qui se situent pleinement dans l'une ou l'autre des deux catégories qu'ils distinguent. En revanche, les centres se situent souvent à un niveau intermédiaire entre les deux modèles qu'il faut donc plutôt considérer comme des idéaux-types, au sens wéberien. Les choix organisationnels (donc ce positionnement entre ces extrêmes) sont partiellement contraints par le contexte externe, par le créneau économique de l'entreprise, par sa conception de la relation à la clientèle et le type de service qu'elle souhaite proposer. L'ensemble de ces éléments va déterminer le profil de compétence dont l'entreprise a besoin ainsi que la richesse et la complexité des tâches assignées aux employés. De plus on peut s'attendre, comme le souligne d'ailleurs Buscatto (2002), à ce que le positionnement sur cet axe aura des conséquences importantes sur le bien-être des téléopérateurs, le type de souffrance éventuellement généré, leur investissement dans le travail et les stratégies qu'ils développeront pour s'adapter à leur environnement de travail.

---

<sup>3</sup> Selon cet auteur : « *A Toxic Call Centre is a place you work to make enough money, so you can leave. High staff turnover and sweat shop mentality are key symptoms whereas the underlying cause are best summed up as bad management practices* ».

### **Les call centers, importance du phénomène.**

En terme d'effectif, en 2000 on estimait le nombre de salariés employés dans les call centers à 120 000 en France, pour 1 million en Europe (Balbastre, 2000). Ces centres se développent notamment dans les régions sinistrées en matière d'emploi, occupent la plupart du temps un personnel jeune (moyenne d'âge de 25 ans encadrement compris dans certaines entreprises) et majoritairement féminin (environ 72 %), de qualification intermédiaire (60% Bac+2 ou plus). Il n'est pas rare que le taux de rotation du personnel soit important (30%, comparable à ce que l'on rencontre dans la restauration rapide), ce qui fait qu'on y fait pas de vieux os (2 tiers des effectifs ont moins de 5 ans d'ancienneté). Les fonctions assurées par ces centres sont très larges : télémaintenance, vente à distance, service après-vente, gestion bancaire...

Pour le néophyte, il est sans doute difficile d'imaginer à quel point le travail en temps réel avec une base de données clients transforme potentiellement les possibilités de contrôle de l'activité et la diversité des modes de motivation, de contrôle, d'intéressement aux résultats. « Les employés de la compagnie suisse de téléphone Mobilzone peuvent même voir leur salaire se réduire si les clients gagnés finissent par résilier leur abonnement ou se révèlent mauvais payeurs ! Les gestionnaires appellent cela le « *clawback* », ou « retour de manivelle » (Bulard, 2000).

Si 83 % des téléopérateurs trouvent leur travail répétitif, ils sont 53 % à ne pas le trouver monotone. 89 % se disent écoutés par la hiérarchie et l'acceptent. Ils sont généralement satisfaits de leurs relations avec la hiérarchie (79 %). Enfin, 60 % considèrent qu'il s'agit pour eux d'un travail temporaire.

#### *Encadré 2 : Données chiffrées sur les call centers*

*Source principale : enquête CFDT(2001)*

## **2.2 Les modes de contrôle développés dans les call centers**

L'équilibre entre d'un côté l'autonomie laissée aux téléopérateurs ou aux équipes et de l'autre le contrôle exercé, sous différentes formes, par la direction joue un rôle important dans les catégorisations des auteurs évoquées plus haut. On retrouve d'ailleurs cette thématique autonomie versus contrôle dans les travaux portant plus largement sur des entreprises du tertiaire où les TIC ont pris une place de choix (Knights & McCabe, 1997). Ceci justifie que le contrôle et son pendant antinomique soient placés au centre de la comparaison des deux secteurs de l'entreprise que nous avons étudiée. Encore faut-il préciser les contours de ce terme et donner sinon une typologie, du moins une catégorisation.

Tout d'abord, il s'agit d'un élément constitutif central de l'organisation du travail<sup>4</sup>. Depuis le début des réflexions sur l'organisation du travail (Taylor, 1911), la rationalisation cartésienne a servi de justification pour réduire l'autonomie, jugée peu efficace parce que peu pensée, des acteurs de terrain et mettre en place un modèle où les fonctions de conception et de contrôle

---

<sup>4</sup> En effet, si on s'en réfère à Mintzberg (1990), l'organisation du travail se définit par la manière dont on répartit et coordonne le travail des individus afin que celui-ci permette d'atteindre les buts que se fixe l'organisation. Le contrôle est une des formes les plus courantes de coordination.

sont séparées de celles d'exécution. Lorsqu'on parle de néo-taylorisation du travail tertiaire dans les call centers, c'est à cette séparation de fonctions associée à une parcellisation des tâches qu'on fait le plus souvent allusion. Selon Edwards (1979), le contrôle se définit comme la « *capacité des responsables d'obtenir le comportement de travail désiré de la part des travailleurs* ». Cet auteur distingue trois formes de contrôle : le contrôle direct, le contrôle technique et le contrôle bureaucratique.

Le contrôle direct s'exerce de personne à personne, sans intermédiaire. C'est le cas par exemple lorsque le patron dirige directement le travail de son subordonné, sans passer par l'intermédiaire de règles formelles ou d'une quelconque instrumentation (par des critères, par exemple).

Dans le cas du contrôle technique, il s'agit de concevoir l'environnement technique, essentiellement les machines et la planification du flux de production, de telle sorte que le salarié, en fait l'ouvrier dans l'esprit d'Edwards, soit contraint d'adopter le rythme et les modes d'exécution de la tâche choisies pour lui. Ces paramètres étant imposés par la structure physique, le contremaître n'a pas à se soucier de les faire appliquer : il peut se concentrer sur l'évaluation.

Dans le cas du contrôle bureaucratique, c'est la règle, généralement écrite, qui sert de référence au comportement du salarié et donc d'instrument de contrôle. Cette troisième forme de contrôle s'appuie sur une hiérarchie directement responsable de l'évaluation de la conformité au prescrit et ayant un rôle disciplinaire vis-à-vis des employés.

Le développement des call centers a été l'occasion de revisiter cette question du contrôle. Callaghan et Thompson (2001) considèrent que la combinaison de la téléphonie et de l'informatique ont permis l'émergence de ce qu'ils appellent le contrôle structurel. Ce type de contrôle, dépassant le simple contrôle technique, est selon eux véhiculé par la structure de l'entreprise dans sa dimension technique mais également sociale. C'est ainsi qu'il s'impose de manière diffuse, presque consubstantielle à la tâche et à l'environnement de travail. Ces deux auteurs dénoncent cette évolution qui rend le contrôle peu tangible et entrave pour les travailleurs les possibilités de s'y opposer.

La notion de CRM (*customer relationship management*) mise en avant par les théoriciens gestionnaires des call centers, abonde également dans cette direction. Ici, c'est le client, par définition extérieur à l'entreprise et *a fortiori* à la hiérarchie, qui personnalise la pression à la productivité et qui sert de médiateur au contrôle de la qualité de la « prestation ». La satisfaction du client, érigée en valeur indiscutable, peut servir d'alibi à une marche forcée vers l'intensification du travail (Bagnara, Bugatti, Gabrielli & Morawetz, 2002).

Dans une veine proche, Frenkel et al (1995, 1999) ont développé la notion de contrôle *informatif*. Sous ce vocable, ils regroupent deux éléments :

1° L'aspect *normatif* fait référence à la définition de critères de résultats et de procédures de travail très précises, caractéristique des call centers modernes. Il s'appuie sur un management de proximité fait de coaching, plus que de sanction, qui cherche, par un soutien à la fois psychologique et technique, à amener le téléopérateur à répondre au mieux aux attentes quantitatives et qualitatives de l'entreprise.

2° L'aspect *information* renvoie au fait que les TIC et les informations qu'elles génèrent apportent la possibilité de vérifier avec la plus grande précision et de manière indiscutable la conformité aux procédures et aux critères de performance.

On touche à notre sens ici à une vraie originalité du contrôle qui apparaît dans les call centers. Celui-ci présente un côté extrêmement « soft », s'appuyant sur le développement d'habiletés relationnelles et d'un rôle facilitateur des managers de terrain. Ces managers ne cherchent en

effet qu'à aider l'opérateur à se conformer à des attentes que tout concourt à présenter comme lui étant extérieures. Mais, à côté de cela, cohabite un côté beaucoup plus dur du contrôle, s'incarnant dans des procédures et objectifs de performance qui tendent à se rigidifier tout au long du parcours professionnel, suivant le fil des peaufinages successifs du « one best way » cher à Taylor. La correspondance entre les actes des opérateurs et ce *one best way* n'est plus attestée par le chronomètre et l'œil du contremaître, mais par le « *tracking* » bien plus intransigeant que l'outil informatique offre au management.

Enfin, le panorama ne serait sans doute pas complet si l'on n'y incluait pas une dernière modalité de contrôle que l'on peut qualifier de contrôle par les valeurs ou de contrôle idéologique, dont le rôle a déjà été mis en avant par Minzberg (1990) lorsqu'il s'est penché sur les entreprises japonaises. C'est en effet peu de dire que les call centers doublent les modalités traditionnelles de contrôle, centrées sur le travail, d'un contrôle passant par le rappel incessant de l'existence de valeurs communes au sein de l'entreprise et dont une des raisons d'être est de disséminer un climat de convivialité et de collégialité trans-hiérarchique qui est « *mis au service de la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Buscatto, 2002). Cette action idéologique passe également par un usage répété de terminologies sportives, axées sur la recherche de l'excellence et de dépassement individuel et groupal.

Dans le cas que nous avons étudié, nous considérerons que les modes de contrôle s'articulent en trois registres :

- le registre managérial classique concerne le contrôle<sup>5</sup> qui passe par la ligne hiérarchique directe de l'employé et de son équipe ;
- le registre idéologique lorsque le contrôle est véhiculé par la culture d'entreprise, les valeurs qu'elle promeut, la politique de communication et de valorisation mise en place ;
- enfin le registre info-normatif au sens défini plus haut, rendu précisément possible par les outils d'information et de communication mis en œuvre et s'appuyant sur un ensemble précis de prescriptions et d'objectifs.

### **2.3 Les call centers et la relation de service : la place des émotions**

Classiquement, l'ergonomie a toujours cherché à caractériser les tâches auxquelles les travailleurs sont soumis. S'agissant d'activités du tertiaire, il est évident que la composante cognitive prime sur la composante physique. C'est ainsi que des aspects tels que la latitude décisionnelle, l'importance des contraintes temporelles, la durée des séquences d'actions, le niveau de sollicitation cognitive seront abordés.

A côté de cela, des études sur le travail du tertiaire soulignent l'importance de la composante émotionnelle de l'activité. Le travail imposant un contact, sinon visuel, du moins auditif avec un client, les employés du tertiaire sont inévitablement amenés d'une part à entendre les émotions de leurs interlocuteurs, d'autre part à contrôler les messages émotionnels qu'ils expriment au travers de leurs attitudes, du ton de leur voix, des mots utilisés et de leur tonalité, et enfin, à évaluer en permanence l'effet émotionnel qu'ils provoquent chez leurs interlocuteurs afin précisément d'ajuster leur comportement en retour (Hochschild, 1993). Dans le cas des call centers par exemple, ceci impose la compréhension, l'évaluation et la gestion des émotions présentes des deux côtés de la ligne téléphonique ainsi qu'un ajustement

---

<sup>5</sup> Qui peut s'exercer sous forme de soutien.



continu afin de rester dans les limites prescrites. Cette dimension du travail, dont le coût pour le travailleur a longtemps été négligé, fait l'objet de recherches de plus en plus nombreuses. Ceci est d'autant plus important que l'organisation édicte des règles (dont la précision ne cesse de croître) qui contraignent l'expression des sentiments (« *feelings rules* »). Si le « sourire prescrit » constitue sans doute l'exemple le plus courant de « travail émotionnel » explicitement exigé dans les environnements de travail (Soares, 2000, 2002), on verra dans la suite qu'une partie des travailleurs concernés par l'étude présentée ici doivent faire face à un travail émotionnel bien plus complexe, faisant intervenir un registre plus large.

Plusieurs travaux convergent pour souligner les retentissements négatifs de la discordance entre émotions exprimées et émotions ressenties. Freund (1988) cite le cas du stress dramaturgique qui correspond à l'effort déployé pour exprimer des émotions en désaccord avec celles que l'on ressent réellement. D'autres études (Falzon & Lapeyrière, 1998 ; Koufane, Négroni, & Vion, 2000) ont montré à quel point les relations professionnelles de travailleurs en contact avec le public pouvaient être difficiles, de par l'obligation pour eux d'adopter des comportements contradictoires et conflictuels avec ce qu'ils ressentent. Les individus expriment des sentiments ambivalents de plaisir et de dégoût, d'affection et de haine, de surprise et de saturation. Les émotions ressenties dans le travail au quotidien peuvent conduire à du stress et engendrer à terme des perturbations psychologiques de la personnalité (Ribert-Van De Weerd, 2001, 2002). Dans la même veine, la dissonance émotionnelle est mise en avant par Zapf (2002) comme cause probable de troubles psychiques (irritation, dégradation de l'estime de soi, désordres psychosomatiques), notamment dans les call centers.

### **3 METHODOLOGIE**

#### **3.1 Cadre de l'étude : approche comparative des deux secteurs**

L'approche est résolument comparative. Il s'agissait de voir si les deux secteurs de l'entreprise, qui assument des fonctions différentes dans un contexte organisationnel proche, quoique distinct, présentaient des profils de bien-être différents. L'hypothèse était que ces différences sur le plan du bien-être pouvaient être mis en rapport avec des modalités de management et/ou des caractéristiques de tâche différentes. Le bien-être et les stratégies de coping développées par les téléopérateurs sont, selon cette conception, considérés comme une réponse individuelle et collective aux contraintes de travail issues à la fois de la tâche et des modalités d'organisation. La littérature mentionnée plus haut sur les deux types de contrôle permet de développer cette hypothèse. Si le contrôle est de type "politique" ou "*empowerment*", on doit s'attendre à un investissement professionnel fort et un niveau de bien-être relativement élevé ; à l'inverse si le contrôle est de type panoptique, on peut s'attendre au développement de stratégies de fuite (selon Pichault) ou à des comportements de reproduction du contrôle (selon Frenkel et al et selon Kjellerup). Notre sensibilité ergonomique nous amène cependant à envisager un effet modérateur de la nature des tâches.

Le fait que ces deux secteurs soient insérés dans la même entreprise, avec des modalités de recrutement identiques dans un même bassin d'emploi et avec une population très proche du point de vue de ses caractéristiques socio-économiques donne d'autant plus de crédit à cette perspective comparative.

### 3.2 Les tâches

L'entreprise considérée se prêtait particulièrement à la mise en place d'une démarche comparative. Deux secteurs distincts y occupent un nombre important de téléopérateurs. Ceux-ci sont affectés à des tâches très homogènes au sein d'un secteur, mais très différentes d'un secteur à l'autre. Ceci était donc susceptible de générer des problèmes de bien-être différents, ce qui permettait de tester l'hypothèse d'une contingence liée à la nature des tâches. Une description des tâches réalisées dans les deux secteurs permettra donc de tracer ce cadre. Cette description sera particulièrement centrée ici d'une part sur la nature du travail émotif prescrit, tant vis-à-vis du client que du management, d'autre part en termes de richesse et de diversité de la tâche (durée des tâches élémentaires, répétitivité, caractère contraint lié à l'usage des scripts, fréquents dans les call centers).

### 3.3 Les modalités de contrôle

Une analyse des modes de management a été réalisée. Des entretiens ont été conduits avec des travailleurs de différents niveaux (directeurs, managers, médecins du travail, représentants syndicaux...). Ils ont été complétés par une étude de documents internes à la société, notamment ceux présidant à la formation des nouveaux embauchés qui est très structurée. Le contrôle passe par trois canaux. Le canal le plus étudié dans les call centers est celui constitué par l'outil informatique (notion de contrôle info-normatif, Frenkel et al 1999). Le système mis en place par la société a été étudié dans le détail, au travers d'entretiens avec les différents salariés chargés de concevoir et de moduler le fonctionnement de l'outil. Plusieurs représentants du département chargé de moduler la charge de travail et de déterminer les critères de performance issus des informations véhiculées par l'informatique ont été interviewés et ont pu nous décrire le système. Un second canal de contrôle, classique lui aussi, passe par la structure managériale mise en place. Ici encore, des responsables de divers niveaux hiérarchiques nous ont expliqué en détail le mode de fonctionnement de l'entreprise. Celui-ci étant très structuré (procédures d'application générale) et très largement homogénéisé (pour maximiser la performance), il a pu être décrit avec une assez grande précision. Enfin, un troisième canal de contrôle est constitué par les valeurs et l'idéologie mise en avant dans l'entreprise (Mintzberg, 1990). L'importance de ce contrôle idéologique dans le cas particulier des call centers a été mise en évidence, notamment par Buscatto (2002) qui souligne qu'un rappel incessant des valeurs communes au sein de l'entreprise a pour objectif de disséminer un climat de convivialité et de collégialité trans-hiérarchique qui est mis au service de la réalisation des buts de l'entreprise. Il a été investigué au travers des différents vecteurs présents dans l'entreprise (affiches, informations, manifestations diverses). Une attention toute particulière a été accordée aux modalités d'accès à l'entreprise, au travers du programme de formation qui était, lui aussi, particulièrement structuré et élaboré, du fait de l'importance accordée au recrutement dans cette société. Au-delà de l'aspect descriptif, certes intéressant, nous cherchions à comprendre ces différents vecteurs de contrôle afin de pouvoir situer l'entreprise sur l'axe politique (*empowerment*) versus panoptique cité plus haut.

### 3.4 Les émotions et le bien-être

Les objectifs de l'étude imposaient une centration sur des indicateurs de bien-être. Deux perspectives complémentaires issues de la littérature étaient envisageables :

- l'approche micro-événementielle (par exemple Rochat et Tschan, 2003) cherche à mettre en rapport des émotions avec des phases de travail particulières ;

- des approches plus macroscopiques ont également été développées. Celles-ci s'intéressent soit à des signes considérés comme précurseurs de dégradations pathologiques comme le burnout, soit aux stratégies de coping, qui attestent des difficultés dont elles visent à réduire les effets psychiques. C'est ainsi que Demerouti et al. (2002) ont décrit plusieurs indicateurs cliniques qu'ils identifient comme précurseurs du burnout et que la littérature sur le coping<sup>6</sup> s'est largement développée depuis Lazarus et Folkman (1984).

Nous avons choisi de combiner les deux approches. Pour ce qui concerne les aspects micro-événementiels, l'activité des opérateurs a été observée dans le cadre de différentes séquences de travail (armées de grilles et enregistrées par vidéo). 8 opérateurs ont été impliqués dans ces analyses. La durée des séquences de travail enregistrées variait entre 30 et 50 minutes. L'étude s'est centrée sur l'analyse des émotions ressenties durant l'activité. Le recueil de ces données s'est fait à partir de verbalisations pré- et post-observations associées à des échelles de Likert permettant de spécifier l'intensité et la polarité des émotions ressenties (pour plus de détails sur la méthodologie, Ribert-Van De Weerd, 2001, 2002). Cette méthode de recueil des verbalisations (à partir du support vidéo) visait à valider avec le salarié la charge psycho-affective liée à chaque séquence de travail.

Pour chaque séquence, un tableau en cinq colonnes a été établi. Il reprenait la chronologie d'activité, l'intégralité des échanges téléphoniques avec le client, les verbalisations échangées avec les collègues, la valeur de l'émotion sur l'échelle de Likert et les commentaires recueillis en auto-confrontation auprès du conseiller sur la réalisation de son activité et ses émotions ressenties, justifiant la valeur émotionnelle attribuée sur l'échelle. Ce type de tableau a permis de relier éléments de l'activité et intensité des émotions positives et négatives. Les activités fines ont ultérieurement été catégorisées en 6 rubriques, ce qui a permis de cerner les éléments de l'activités les plus porteurs de charge émotionnelle :

- **R** : lorsque le **résultat** de la communication est **positif**, c'est-à-dire que le but recherché a été atteint (par exemple : engagement de la part du client, prise d'accord, paiement reçu...). Le résultat est concret et chiffrable.
- **NR** : lorsque le **résultat** de la communication est **négatif** (par exemple : refus de paiement, accord pas respecté...).
- **M** : lorsque le conseiller **maîtrise** la communication, c'est-à-dire qu'il dirige lui-même l'entretien téléphonique et qu'il contrôle l'échange. Le résultat concerne le plan relationnel et communicationnel.
- **NM** : lorsque le conseiller **perd la maîtrise** de l'échange, qu'il ne contrôle pas ou plus la relation.
- **E** : lorsque le conseiller **évalue sa charge** de travail (par exemple : ce qu'il lui reste à faire, le point où il en est...) et lorsqu'il **évalue le management** (le contrôle de la hiérarchie directe...).
- **S** : **saisie** des données sur micro-ordinateur.

Ce dispositif, relativement large, devait permettre de cerner, dans ce contexte, les circonstances d'apparition des émotions et leurs interactions avec l'activité réalisée. Ces

---

<sup>6</sup> Le terme de « stratégies de coping » (ou « stratégies d'ajustement ») se définit par « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu » (Lazarus et Folkman, 1984). Il fait référence aux réponses mises en œuvre par l'individu pour faire face aux contraintes (physiques et/ou psychologiques) d'une situation stressante, vis-à-vis de laquelle il doute de disposer des ressources nécessaires pour y répondre. On distingue classiquement les stratégies centrées sur l'émotion, visant à réduire ou du moins à contrôler la tension émotionnelle engendrée par cette situation, et les stratégies centrées sur le problème, visant à agir pour résoudre celui-ci en modifiant la situation elle-même.

données issues de l'analyse micro-événementielle permettent également une première évaluation du coût psychique, notamment en élaborant des diagrammes temporels de charge émotionnelle, qui fournissent le décours des émotions et de leur intensité, permettant de visualiser à la fois l'intensité des variations et la durée des plateaux.

Du côté des aspects macroscopiques, des entretiens ouverts ont été conduits, tant avec les téléopérateurs qu'avec l'encadrement. Dans le cadre de ces entretiens, une attention particulière a été accordée aux plaintes subjectives se rapportant tant à la nature des activités qu'au contexte dans lequel elles s'inscrivent. Des observations ouvertes, de type ethnométhodologique (Garfinkel, 1984 ; Piette, 1996), ont été conduites sur les lieux de travail. Elles se sont intéressées aux particularités culturelles, éventuellement d'apparence anodine, développées par les téléopérateurs et qui ne pouvaient être mises en rapport avec des prescriptions managériales. Dans ce cadre, la dimension comparative de l'étude devait également permettre de cerner plus rapidement des différences qui pouvaient être reliées aux différences de tâche. Les stratégies de coping ont également été mises en évidence, conjointement par les entretiens et les observations directes. Enfin, ces deux derniers ont été l'occasion de déceler les éventuels symptômes précurseurs du burnout décrits par Demerouti et al. (2002) : détérioration de l'estime de soi, dépersonnalisation, cynisme, fatigue psychique.

## **4 RESULTATS**

### **4.1 Présentation de l'entreprise**

#### **4.1.1 Structure et personnel**

L'étude s'est déroulée dans une société spécialisée dans le domaine des crédits à la consommation. Cette entreprise, qui est insérée dans un groupe international de vente par correspondance, conçoit, propose, vend et gère à distance des services financiers pour les particuliers. Elle gère plusieurs millions de comptes clients et emploie environ 1000 personnes, sur plusieurs sites situés dans une même zone géographique largement touchée par le chômage. Par un recrutement massif durant ces dernières années, elle a rapidement doublé ses effectifs. Ce développement provient d'une part de l'accroissement de la demande en matière de crédits à la consommation, et d'autre part des différentes actions menées par l'entreprise (élargissement de la gamme des produits, multiplication des campagnes de publicité, etc.).

La moyenne d'âge du personnel est de 31 ans (elle est peu élevée par rapport à l'ensemble des salariés français<sup>7</sup>) et plus de 2/3 des effectifs se situent dans la tranche d'âge 25-34 ans. La mobilité des salariés de l'entreprise et du groupe est non seulement très importante (entre 20 et 30 %), mais elle est souhaitée et encouragée par l'entreprise. (Par exemple, pour la seule année 1999, plus de 20 % des effectifs ont changé de métier). Le turn-over est important, supérieur à 10 %. Le taux de départs des effectifs est en fait encore plus élevé si l'on y intègre le nombre de contrats à durée déterminée non renouvelés et le nombre de rupture de contrats avant la fin de la période d'essai (du fait de l'entreprise ou du salarié). La formation

---

<sup>7</sup> Equivalente à 38,2 d'après l'article intitulé « Les entreprises se préoccupent du vieillissement démographique », publié par la DARES en avril 2002 dans l'hebdomadaire *Premières Informations et premières synthèses*, n° 15.1, retraçant les résultats de l'enquête sur l'Emploi des salariés selon l'âge (ESSA) dans les établissements du secteur privé d'au moins 10 salariés.

correspond à plus de 9 % de la masse salariale. Elle est axée sur des formations dispensées en début de carrière (immédiatement après l'embauche) puis sur des formations relayées par un accompagnement au quotidien par les managers. Les valeurs véhiculées dans la société sont très fortes : elles s'appuient sur la jeunesse des équipes, l'esprit de groupe, le professionnalisme, l'engagement, la solidarité, le sens du service, la vente, la performance, la combativité (bien que ces valeurs soient valables dans toute l'entreprise, chaque secteur a développé également une culture spécifique, cf. infra).

Outre les services administratifs, l'essentiel de l'activité de l'entreprise est centré sur la gestion des dossiers des clients. Ces dossiers sont traités successivement par les différents secteurs, selon un circuit déterminé reposant sur une gestion de la maîtrise des risques (figure 1).

D'un point de vue fonctionnel, la société réceptionne les appels entrant au niveau du secteur vente de manière indifférenciée. Ce secteur figure parmi les plus importants en termes d'effectifs (il représente 13 % du total des salariés). La mission de ce service repose sur le renseignement des clients (ou clients potentiels), mais aussi et surtout, sur l'optimisation des contacts à des fins commerciales. Un autre service, encore plus grand (17 % des effectifs) concerne l'activité du recouvrement amiable. Il est chargé de la négociation des accords avec les particuliers en rupture de remboursement de leur emprunt, et dans ce cadre, contacte les clients au moyen d'appels sortants.

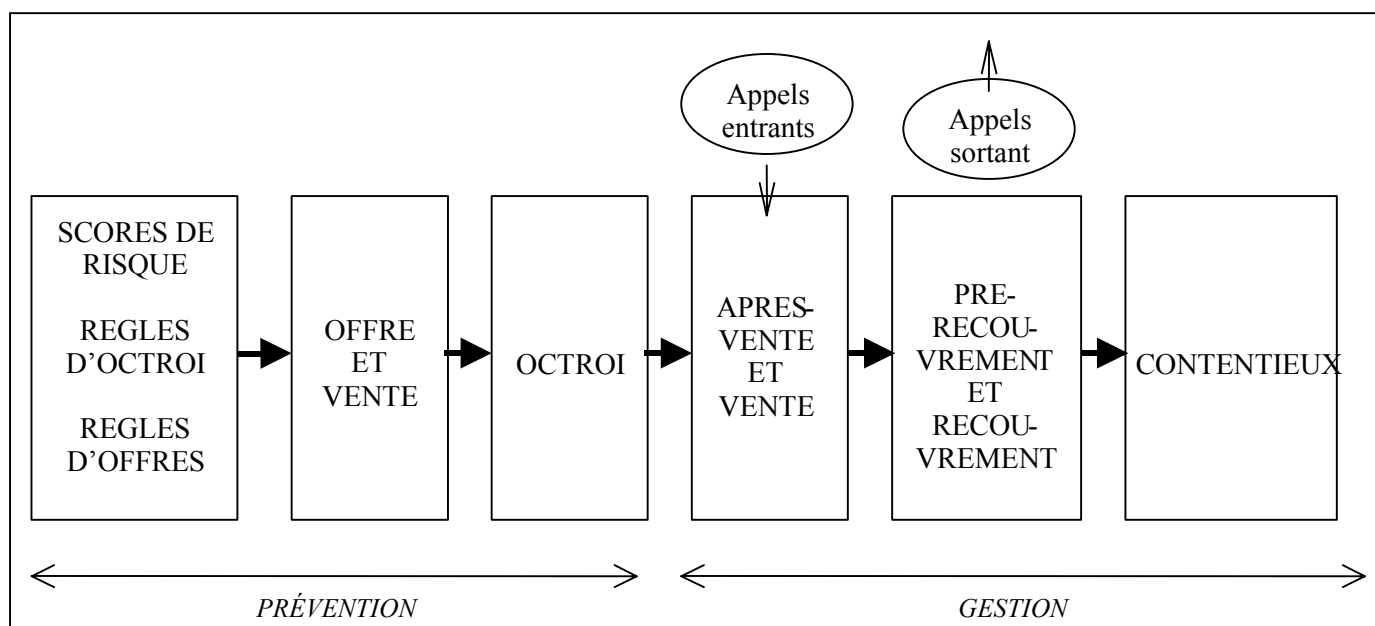


Figure 1. La chaîne de maîtrise du risque.

L'histoire de la société et son expérience de la vente de crédits a contribué à faire évoluer la politique de l'entreprise vers une tentative de gestion de plus en plus minutieuse des risques. Ceci se traduit notamment par des critères d'acceptation des clients plus stricts (on observe par exemple un pourcentage de dossiers octroyés en diminution : 40 % en 1999 contre 25 % en 2001). De ce fait, le nombre de dossiers non-régularisés tend à diminuer. Le secteur du recouvrement amiable traite aujourd'hui environ 20 % de la totalité des dossiers clients ; et parmi les crédits impayés, 60 % sont liés à des « incidents de vie », c'est-à-dire des

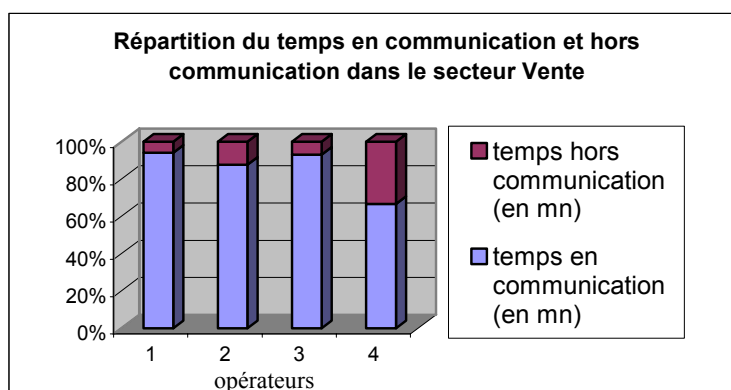
événements imprévus, ponctuels, qui entraînent une cessation de paiements *a priori* provisoire et négociable. Le contentieux est géré par une entreprise tiers, qui reçoit les dossiers que celle-ci estime ne plus pouvoir gérer. Il traite environ 3 à 4 % de la totalité des dossiers de la société.

L'étude a porté sur les deux plus grands secteurs de l'entreprise : la vente et le recouvrement amiable.

## 4.2 Tâches dans chacun des deux secteurs

### 4.2.1 La tâche

Les deux secteurs étudiés se différencient de par leur fonction et leur structure. En effet, dans le secteur vente, les opérateurs sont chargés de recevoir les appels entrants de la part des clients susceptibles de demander un renseignement, une obtention de crédit ou une extension de leur crédit déjà existant. De ce fait, leur charge de travail est dépendante du nombre et du moment des appels. L'analyse de l'activité de ce secteur a montré que les appels étaient extrêmement nombreux et successifs : les conseillers commerciaux sont en relation téléphonique pendant 83 % de leur temps de travail (ce qui représente 50 minutes de communications téléphoniques par heure en moyenne) ; la durée moyenne des appels est de 2 minutes et 9 secondes (Graphique 1).

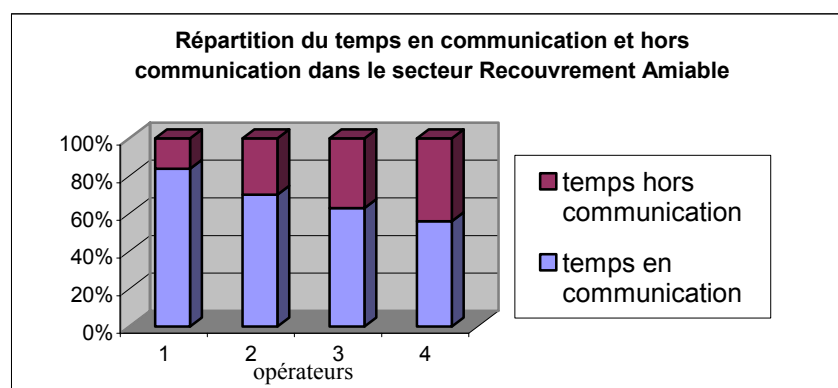


Graphique 1 : Répartition du temps en communication et hors communication téléphonique dans l'activité de 4 opérateurs dans le secteur vente.

Etant donné le nombre important d'appels, les relations téléphoniques avec les clients sont sommaires, rapides, quasi-identiques (quels que soient l'appel, le client, le moment), et enchaînées de manière quasi-ininterrompue.

De plus, la majorité des salariés n'ont pas l'autorisation de décider d'accorder les crédits dépassant une certaine somme. Ce qui signifie qu'ils doivent transférer l'appel à d'autres conseillers, qui eux, ont été habilités (suite à une formation). Le transfert des appels à des salariés « plus compétents » accentue la fragmentation des discours téléphoniques, et estompe le caractère commercial des échanges (malgré le métier de ces opérateurs, qui est sensé être basé sur la relation, les techniques de communication, les stratégies de persuasion, etc.). Leur marge de manœuvre est très limitée, compte tenu du fait qu'ils doivent se rendre disponibles, respecter le rythme imposé par les appels, suivre une logique commerciale tout en se conformant aux consignes de durée des communications.

Pour ce qui concerne le secteur chargé du recouvrement amiable, les conseillers commerciaux cherchent à contacter les clients qui ne remboursent plus leur crédit (quelle qu'en soit la raison), pour les inciter (par différents moyens) à reprendre les paiements obligatoires. En cas de difficulté de localisation, les stratégies de recherche sont très élaborées : voisins, homonymes, ex-conjoints, banquiers, etc. sont mis à contribution. La recherche s'étale le plus souvent sur plusieurs jours, en fonction des difficultés à établir un contact téléphonique avec les intermédiaires potentiels. Ces stratégies de recherche s'appuient sur de nombreux outils annexes (annuaires, plans de villes, mémos internes...) et la tâche s'apparente parfois à un véritable travail de détective. Une fois le client joint au téléphone, la seconde phase consiste à enrichir la base de données sur sa solvabilité tout en exerçant une pression psychologique sur lui, pour finalement l'amener à accepter d'envoyer sans délai un versement, à s'engager à reprendre les paiements sur une base régulière, ou à accepter une renégociation des accords de remboursement (plus adaptée à sa situation, mais à condition que les nouvelles clauses du contrat soient respectées). La proportion du temps de travail total passé en communication téléphonique est moins importante que dans le secteur vente. Elle est de 40 minutes par heure en moyenne (67 % du temps de travail). La durée moyenne des appels est par contre plus élevée : 2 minutes et 54 secondes pour les appels entraînant une communication verbale (c'est-à-dire un échange avec un interlocuteur ou bien un message laissé sur répondeur) (Graphique 2). Etant donné que les communications avec un interlocuteur sont plus longues que les appels aboutissant sur un répondeur, on peut déduire que la durée de chaque communication téléphonique effective est en moyenne nettement supérieure à celle du secteur vente. Le nombre d'appels n'aboutissant pas est important (38 % des appels).



Graphique 2 : Répartition du temps en communication et hors communication téléphonique dans l'activité de 4 opérateurs en recouvrement amiable.

#### 4.2.2 Le travail émotionnel

Les conseillers commerciaux du secteur recouvrement amiable sont confrontés à des contextes parfois très chargés émotionnellement (liés à la situation sociale, personnelle, culturelle ou judiciaire des clients). Dans ces circonstances de travail qui peuvent être assez délicates, les opérateurs sont cependant amenés à utiliser différentes stratégies qui, du point de vue strict de la communication avec les clients, peuvent être riches. En effet, leur travail demande une réelle créativité pour arriver au but souhaité (par exemple, exercer une importante pression psychologique pour amener le client à reconnaître ses torts et à s'engager à effectuer un versement ou gérer la colère ou les larmes d'un client en passe à une difficulté personnelle ou déchargeant son agressivité envers eux). Même si les managers veillent à ce que ces stratégies demeurent confinées dans des limites précises, la possibilité pour les opérateurs d'utiliser des techniques de communication complexes rend le travail plus

attrayant. Si les opérateurs sont confrontés à des situations sociales difficiles, l'exigence de techniques de communication élaborées, partiellement acquises en formation et partiellement inventées par le salarié, est vécue comme une source d'intérêt. Les prescriptions relatives au travail émotionnel diffèrent en fonction des secteurs. A la vente, il s'agit essentiellement d'être aimable, avenant (« sourire au téléphone ») (Dormann et al., 2002). Au recouvrement, les exigences sont plus complexes du fait que la gamme des réactions émotionnelles des clients est plus vaste, et donc que le conseiller doit tenir compte de ces réactions à l'autre bout de la ligne pour ajuster ses effets et gérer la pression psychologique qu'il va exercer pour l'amener à s'engager à reprendre ses versements.

*En résumé, on a donc :*

- *d'un côté des tâches élémentaires courtes, répétitives et monotones, dont l'opérateur n'a pas la maîtrise temporelle (appels entrants), liées à une seule population d'interlocuteurs et pour lesquelles sa marge d'initiative est nulle ;*
- *de l'autre des tâches élémentaires de longueur variable – dont certaines s'inscrivent dans la durée avec une variété d'interlocuteurs nettement plus importante – bien plus diversifiées et permettant à l'opérateur d'exercer une réelle maîtrise temporelle avec une exigence d'initiative élevée, quoique contrecarrée par des limites fixées par l'entreprise.*

## **4.3 Les modes de contrôle dans les deux secteurs**

### **4.3.1 Contrôle info-normatif**

Le contrôle info-normatif fait intervenir la technologie et la structure fonctionnelle pour réguler, évaluer, noter les performances des opérateurs. On observe dans l'entreprise une exploitation par des personnes situées à différents niveaux de l'organigramme de données chiffrées à partir d'éléments quantitatifs et qualitatifs issus de l'activité. Cette pratique est rendue possible par l'utilisation du couplage téléphonie-informatique et par le passage obligé des actes de travail au travers de ces outils.

Un département spécifique a pour mission de déterminer et de répartir la charge de travail (liée aux clients et aux dossiers à traiter) entre les équipes d'abord, puis au niveau des conseillers commerciaux. C'est dans ce département que sont établis les critères de mesure de cette charge et les objectifs collectifs et individuels. Ces objectifs, pour le département recouvrement, découlent en fait du niveau de risque (financier) que l'entreprise considère comme acceptable et de ses objectifs de rentabilité. Chacun sait donc mois par mois ce qu'il doit réaliser pour être en conformité avec ce qu'on attend de lui.

Concernant les déterminants de la charge de travail et le contrôle de l'activité des commerciaux, les paramètres de mesure et les règles de répartition sont modifiées régulièrement pour optimiser la prise en charge des dossiers en fonction de nombreux paramètres (évolution des effectifs présents, nombre de dossiers à traiter, difficultés rencontrées par les conseillers dans la mise en fonction de nouvelles applications...). Ces manipulations informatiques, facilitées par les outils, ne sont pas portées à la connaissance des salariés, car elles sont régulièrement remises en cause et partiellement imprévisibles. Remarquons que les objectifs collectifs et individuels assignés aux conseillers sont entièrement dépendants de cette répartition.

A l'autre bout de la chaîne, les opérateurs munis chacun d'un ordinateur et d'un téléphone enregistrent dans la base de données toute action réalisée et son résultat. Par exemple, la prise de contact avec le client et la date de rappel convenue avec celui-ci, la proposition d'un



produit et la réponse du client ou encore l'absence de réponse suite à l'envoi d'un courrier et la programmation du prochain envoi.

Cette base de données permet bien sûr d'enrichir les connaissances sur la clientèle, mais également sur la façon dont les conseillers s'acquittent de leur tâche. C'est ainsi que sont élaborés, en sus des indicateurs de leur performance portant par exemple sur la somme des paiements récoltés, d'autres indices se rapportant aux modalités d'atteinte des objectifs : le nombre d'actions quotidiennes réalisées, le nombre d'appels traités, la durée de chaque communication téléphonique, la totalité des pauses prises dans la journée, la durée de travail, etc.

Concrètement, l'entreprise fixe des objectifs individuels et de groupe, transmis aux agents par l'intermédiaire des managers et consultables en ligne. L'attribution de la charge de travail et des objectifs est fonction de critères prédéterminés par l'entreprise. Ces objectifs sont relatifs notamment à la somme des paiements récoltés en fonction de leur nature. Par exemple, pour le secteur de la vente, sont comptabilisés les montants provenant des nouveaux produits vendus, des extensions de crédits effectués, des assurances contractées, etc. Pour le secteur du recouvrement amiable, il s'agit des mensualités effectivement remboursées, des solutions amiables proposées, des plans de réaménagement respectés, de prises de contacts, etc. Au-delà des objectifs, le système permet également un contrôle des stratégies mises en œuvre pour les atteindre. Certaines stratégies sont identifiées comme illicites (par exemple le fait de proposer des crédits à des clients dont la situation financière laisse présager un mauvais payeur). D'autres sont identifiées comme non optimales (comme l'ordonnancement des actions visant à localiser un client par exemple) et sont également découragées. Les opérateurs peuvent, à partir de leur poste informatique se situer par rapport à leurs objectifs et à ceux de leurs collègues, et jauger leur retard ou leur avance. D'autre part, l'entreprise détermine aussi des critères formels de performance, doublant ainsi l'obligation de résultat d'une obligation de moyens. C'est le cas du nombre d'actions quotidiennes à réaliser et de la durée des appels. Il s'agit par exemple (pour le service du recouvrement amiable) : du nombre d'appels donnés aux clients, du nombre d'informations recueillies constituant une piste potentielle pour joindre un client (comme le numéro de téléphone d'un voisin pouvant lui transmettre un message), du nombre de communications téléphoniques en relation avec les clients (une personne de la famille, un organisme bancaire, etc.). Le nombre de paramètres contrôlés a tendance à croître. Il est de l'ordre de 50 pour les conseillers commerciaux du secteur du recouvrement amiable, et atteint 200 pour les conseillers commerciaux du secteur de la vente. (Remarquons que ce nombre élevé interroge sur la difficulté de faire coïncider des paramètres quantifiables à des activités constituées essentiellement de communications et de relations interpersonnelles, qui demeurent malgré tout très ouvertes et dans la plupart des cas difficilement prévisibles et maîtrisables.)

Sur base de ces informations collectées par la base de données, les managers interviennent auprès des opérateurs en cas de retard et de non-régulation de la charge. De la même façon, les heures de présence dans la société sont aussi surveillées, pour veiller à ce que les conseillers commerciaux respectent leurs heures de travail (pour les opérateurs du secteur vente qui doivent venir travailler selon des créneaux précis, prédéterminés) ou pour veiller à ce que la durée du travail effectif soit conforme aux obligations légales (loi sur les 35 heures, consignes sur les pauses minimum, prise de congés, etc., pour le secteur du recouvrement amiable).

A ces objectifs individuels, s'ajoutent des objectifs collectifs appliqués à l'équipe (d'environ 9 personnes). Ceci implique pour les opérateurs une responsabilisation par rapport à leur propre performance mais aussi vis-à-vis des résultats de leurs collègues partageant le même bureau. Les résultats obtenus sur les points décrits permettent l'établissement d'un classement individuel et de l'équipe, affiché dans les couloirs de l'entreprise et consultables par tous (ce

qui suppose une répartition équitable de la charge entre les équipes, qui ne peut cependant pas être assurée techniquement).

Outre ces données quantitatives, les outils informatiques produisent des informations sur la qualité du travail fourni. Par exemple, la fiabilisation des engagements pris auprès du client constitue un critère (par comparaison entre la somme promise par le client, saisie en machine, et le montant effectivement remboursé plus tard, saisi également). Il en est de même pour la régularisation des dossiers (en recouvrement amiable) qui démontre le niveau d'efficacité des solutions proposées par les opérateurs. Pour le secteur de la vente, un critère en vigueur concerne la solvabilité des clients, car les objectifs de vente sont certes élevés, mais ne doivent en aucun cas être réalisés à n'importe quel prix (mensonge au client, crédit accordé malgré sa situation financière instable...).

De plus, le couplage téléphonie-informatique permet l'installation d'une file d'attente des appels et de son affichage dans le bureau (pour le service vente). Un tableau lumineux indique le nombre de communications à traiter par l'équipe avant de pouvoir momentanément quitter son poste de travail. Pour le secteur du recouvrement amiable, un automate permet de lancer systématiquement les appels que les opérateurs doivent traiter (inscrits dans l'ordinateur dans la liste des actions programmées pour la journée). Cet automate n'est pas obligatoire, mais largement incité. Dans les deux cas, le rythme de travail est imposé (ou quasi-imposé). Le couplage téléphonie-informatique permet d'effectuer un contrôle rapide et fiable des efforts fournis (tant sur le plan des résultats chiffrés que du rythme de travail).

Ces informations (individuelles et collectives) récoltées, exploitées et analysées en permanence dans l'entreprise permettent d'aboutir, non seulement à une notation des opérateurs, mais aussi à un classement des salariés, visibles de tous par consultation informatique ou lecture de panneaux affichés dans les bâtiments, et enfin à la détermination de primes mensuelles.

#### **4.3.2 *Contrôle managérial***

Le manager, installé dans le même bureau que son équipe, contrôle l'activité de manière globale et directe (temps de présence des salariés, rythme de travail, efforts fournis, etc.). Il écoute également directement son personnel, ce qui lui permet de recouper les paramètres de performance calculés par le système informatique avec ce qu'il observe de l'activité.

Cette forme de surveillance conduit le manager à affiner les modes opératoires de l'équipe en dispensant des conseils concomitants à l'activité ou différés. En cela, le manager précise les manières de faire jugées optimales, rappelant la norme du « one best way ». Il souligne également le cas échéant les écarts aux normes de production.

Lorsqu'il constate un écart par rapport à la norme, le manager intervient pour mettre en œuvre des mesures spécifiques pour y remédier : entretiens de face à face, écoute des communications en temps réel à côté du salarié, etc. Ces actions doivent aboutir dans tous les cas à l'analyse des causes des baisses de performance, à l'élaboration en commun d'un plan d'action que le conseiller s'engage à mettre en œuvre, et enfin, au suivi de l'application de ce plan. La surveillance en continu des salariés porte également sur la gestion de l'interaction avec le client. Les salariés doivent appliquer des consignes précises, relatives au respect du client ou de l'interlocuteur. Celles-ci visent à interdire les haussements de ton inappropriés, les dérapages verbaux ou encore les stratégies incorrectes du point de vue éthique ou de leur efficacité. Quelles que soient la situation et la position du client (de demandeur dans le cas du secteur vente ou de cible dans le cas du secteur du recouvrement amiable), le conseiller doit

maîtriser ses paroles, sa voix et son attitude. Il s'agit ici d'un véritable « travail émotionnel », au sens défini plus haut.

Par ailleurs, les échanges verbaux entre collègues sont surveillés par les managers pour éviter qu'ils dépassent le cadre convenu par l'entreprise. Les employés peuvent parler directement à un collègue (dans le cas où l'environnement sonore, le port du casque, la file d'attente des appels le permettent), mais dans une certaine limite. Il en est de même pour la conduite à tenir à son poste de travail, les comportements gestuels, la prise de pauses ou encore la prise de collation. Par ailleurs, en période de formation (généralement en début de carrière), le travail des conseillers commerciaux est examiné de façon permanente durant plusieurs semaines par un conseiller plus expérimenté. Des conseils leur sont prodigués. Suite à cette période de formation, un suivi et une assistance sont assurés. Le conseiller qui assume cette fonction la prend en charge en plus de son travail habituel (cette activité supplémentaire est intégrée à ses objectifs, à ce titre elle est évaluée par le manager).

La régularité dans le travail est également soumise au contrôle managérial. On veille à ce qu'aucun retard dans le travail des conseillers ne puisse s'accumuler. La participation au groupe constitue un autre élément contrôlé : les opérateurs, de par leur comportement et leurs efforts, doivent prouver que leurs propres préoccupations, en termes d'objectifs, rejoignent celles de l'équipe. On attend d'eux qu'ils fassent montre d'un intérêt manifeste pour le fonctionnement du groupe et prouver leur coopération. Par une mobilisation active, ils doivent notamment prendre en charge le travail de collègues absents, former les nouveaux, répondre aux questions des collègues, etc. Enfin, l'implication dans la société est également évaluée et soumise au contrôle, puisque les conseillers commerciaux sont fortement incités à participer aux activités au sein ou hors du cadre de l'entreprise (comme la présence aux fêtes de fin d'année, l'assiduité aux activités sportives et culturelles organisées par le groupe, etc.). D'ailleurs, les primes prennent en compte l'ensemble de ces aspects quantitatifs et qualitatifs du travail et du comportement des salariés (efforts fournis dans la tâche et niveau d'intégration au groupe dans la compagnie et en dehors).

Pour résumer, les opérateurs au sein de leur équipe ont pour objectif d'assumer une charge de travail déterminée, d'assurer une quantité d'appels précise, de maîtriser la qualité des échanges verbaux, de former les nouveaux embauchés, de respecter les heures de travail tout en veillant à ne pas dépasser la durée prescrite des communications. Leur évaluation, dont les critères sont affichés de manière transparente, s'appuie sur l'ensemble de ces éléments. La participation au groupe, le degré de maîtrise émotionnelle dans les interactions, l'implication dans la vie de l'entreprise et en dehors du cadre du travail font également partie de ces critères.

#### **4.3.3 Contrôle idéologique**

Ce mode de contrôle s'appuie sur le développement et le renforcement systématique d'un ensemble de valeurs qui apparaissent dès l'entrée dans l'entreprise de nouveaux conseillers commerciaux. Ces valeurs sont développées et répétées au travers d'un large registre de vecteurs (filière d'intégration, politique de communication interne, affiches, activités périprofessionnelles).

##### **4.3.3.1 Distanciation par rapport à autrui – intolérance face à la faiblesse**

On constate assez facilement le développement d'un sentiment de supériorité chez les conseillers. Dès l'embauche, transparaît le principe selon lequel seuls entreront les bons, que les mauvais seront rejetés. Mais comment sait-on qu'on appartient aux « bons » ? Les bons sont ceux qui prennent des engagements difficiles, « *challenging* » et qui se sentent tenus par ces engagements et les respecteront donc *coûte que coûte*. Les mauvais sont ceux qui ne

s'engagent pas ou, pire encore, qui s'engagent et ne respectent pas leurs engagements. Le premier engagement, c'est le fait d'entrer dans l'entreprise malgré la nature difficile du travail, malgré la connotation négative de ce genre de travail à l'extérieur. Dans l'esprit du sélectionneur, les candidats se répartissent en deux catégories : ceux qui sont faits pour ce travail et ceux qui ne le sont pas. Aussi, les méthodes de sélection reposent sur un entretien préalable, une phase d'essai accompagnée d'examen en continu de l'activité, du comportement et des compétences, au bout de laquelle une décision est prise de garder ou non la personne. Au cours des premiers mois, si une baisse de performance se fait sentir, le salarié doit prendre aussitôt les dispositions nécessaires pour se ressaisir, sans quoi il risque de perdre sa place. L'analyse de contenu des entretiens a montré que les baisses de performance et les doutes qui peuvent apparaître chez les salariés sont considérés par les responsables comme des incapacités à exercer ce métier (et ne sont pas interprétés comme des difficultés momentanées).

*« Ca c'est le métier du recouvrement, ça accroche, ça n'accroche pas. Quand ça n'a pas accroché, que les gens ne peuvent pas, c'est parce qu'ils ne sont pas faits pour ça, parce qu'ils n'aiment pas. Mais ce qu'ils ne comprennent pas, c'est que dans ce cas-là, ils ne peuvent pas faire ce métier. Il y a des gens qui peuvent, des gens qui ne peuvent pas, c'est tout. »* (Responsable de département).

*« Il y a des gens qui essaient de compenser en disant : « ça va aller, c'est pas mon truc mais je vais le faire », ça ne marche pas. »* (Responsable de département).

*« Les semaines chargées je vais leur dire de faire 9h-12h / 14h-20h. Donc ça fait 9 heures. C'est beaucoup. Mais on peut faire ça trois jours et faire autrement après. C'est une question d'organisation. Celui qui réussit c'est celui qui s'organise. »* (Manager du secteur recouvrement).

*« Il y a des gens qui craquent, qui disent : « j'en peux plus ». Donc ils s'arrêtent, ils se mettent en arrêt maladie parce qu'ils n'aiment pas le métier. »* (Manager du secteur vente).

*« Il y a des gens de qui on se sépare, soit de leur fait, soit du nôtre, les gens qui rentrent en disant : « je n'aime pas du tout le métier » ou « j'ai trouvé quelque chose en parallèle », ou des gens qui ne sont pas faits pour ça. Et après on a sur la première année, des gens, le métier leur plaît mais sans plus, enfin ils n'ont pas pris le métier de conseiller comme étant leur voie, ils continuent leur recherche. En général un conseiller qui passe la première année, on se dit qu'on commence à fidéliser. »* (Responsable de département).

L'appartenance à une élite, celle de ceux qui rentrent dans le groupe, y prennent des engagements et les respectent, met les commerciaux dans une catégorie qu'ils perçoivent diamétralement opposée à une autre : celle des clients en rupture de paiement (ceci étant particulièrement fort pour le secteur du recouvrement amiable). En effet, les clients sont, au-delà du discours commercial de façade, dénigrés parce que personnifiant le non-respect des valeurs collectives : ils se sont engagés, en signant un contrat d'emprunt et ils ont failli à leurs obligations lorsqu'ils ont cessé de payer leurs mensualités.

La dureté à l'égard des clients associée à l'activité de recouvrement est ainsi justifiée par le fait que les commerciaux acceptent pour eux la loi qu'ils sont chargés d'imposer aux mauvais payeurs : *« celui qui faillit à ses engagements doit être exclu »*.

*« Quand on a quelque chose à faire comprendre au client, tout en étant respectueux, parce qu'il y a toute une charte qualité client, on ne va pas traiter le client de voleur, mais il faut lui faire comprendre qu'aujourd'hui on pourrait le considérer comme un voleur. »* (Conseiller du secteur recouvrement).

*« On a un pouvoir d'intervention, on sait sur quoi on agit, donc on s'engage sur un mode opératoire, un mode de fonctionnement, un mode de communication, maintenant on fait tout ça, si de l'autre côté on n'a pas de répondant, c'est pas un échec, pas pour soi. C'est un échec pour l'autre. Mais on a fait son métier parce qu'on a utilisé toutes les recettes. Voilà. »* (Conseiller du secteur recouvrement).

*« Il faudra quand même lui faire la vente forcée. Donc c'est un métier de persuasion. Et on y va, et c'est pas parce que le client il a dit non une fois qu'il a dit non pour toujours. Et alors on y retourne. On est challenger, c'est du challenge en permanence. A force de faire ce métier-là, il y a l'engagement. Et ça déteint sur nous. On a de la fermeté. »* (Manager du secteur recouvrement).

Dans le secteur recouvrement particulièrement, une propension au dénigrement des clients se manifeste par les comportements et le langage utilisés hors communications commerciales (ou pendant l'interaction mais hors micro). C'est ainsi qu'on entend régulièrement des expressions de dérision pour qualifier les clients, certains groupes allant jusqu'à afficher des courriers reçus de leur part en soulignant les maladresses. Parallèlement, cette mise à distance empêche toute empathie. Tout comme dans les célèbres expériences de Milgram, on constate que les commerciaux nient aggraver la situation financière de leurs clients pour mettre en avant l'entière responsabilité de ces derniers dans ce qui leur arrive. Ceci participe du mécanisme de distanciation et facilite la régulation de la charge émotionnelle et l'évacuation des tensions générées par le rythme de travail. Ceci leur évite de culpabiliser par rapport à leur rôle, parfois assimilé à celui de « harceleur » de personnes en situation de faiblesse.

Notons que le discours relatif aux clients véhiculé par la direction au travers des formations et des affiches est tout autre. Les valeurs mises en avant vont - heureusement - clairement dans le sens du respect du client et de la qualité du service qu'on lui apporte.

Cependant, le développement de conduites qui témoignent de l'existence dans le groupe de valeurs différentes à l'égard des clients (tels que des termes arrogants ou méprisants vis-à-vis des situations personnelles rencontrées par les clients) témoigne de la présence d'une charge émotionnelle qui est ici gérée par la mise à distance.

L'élitisme transparaît aussi dans l'apparence extérieure – vestimentaire et élocutoire – des opérateurs. Chacun porte un grand soin à son apparence extérieure, les commerciaux sont jeunes, bien habillés, dynamiques. Il est de bon ton de parler fort, avec assurance, de montrer une parfaite maîtrise de la relation de communication, un pouvoir de persuasion, une motivation et une performance des plus élevées.

#### **4.3.3.2 Rationalisation par le sentiment d'identité professionnelle et d'utilité sociale**

Le contrôle idéologique consiste également à renforcer l'idée chez les opérateurs que leur rôle est utile pour la société. En effet, si le métier de la vente est assez facilement perçu comme valorisant, il n'en est pas de même lorsque les conseillers commerciaux accordent des crédits sans garantie stricte de solvabilité ou lorsqu'ils travaillent pour le recouvrement amiable. Particulièrement dans ce secteur, les managers veillent à contrecarrer cette image négative en soulignant l'importance des conseillers commerciaux pour l'entreprise, en insistant sur leurs compétences, leur rôle de garde-fou contre les excès des clients. Face à cette image impopulaire auprès du grand public, les opérateurs ont tendance de la même façon à sur-valoriser leurs propres compétences et personnalité, ainsi que celles des membres de leur groupe d'appartenance. Ce rôle des managers qui consiste à réaffirmer leur valeur et leur utilité pour la société, s'ajoute à l'auto-persuasion que les opérateurs pratiquent régulièrement (voire constamment).

*« Il faut faire le deuil des a priori qu'on a sur le métier. Soi-même. Et en parler aux autres. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

*« On prête de l'argent, il ne faut pas rentrer dans leur vie. »* (Conseiller du secteur vente).

*« Le métier il sert à quelque chose. C'est déjà régulariser la situation d'impayé, mais c'est surtout éviter de sacrés soucis à nos clients quoi. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

*« Nous notre chiffre d'affaires c'est prendre l'argent sur des gens qui ont des problèmes, mais bon c'est en général des gens qui ont un problème à un moment T, et on essaye de trouver une solution. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

*« On ne peut pas, si on culpabilise. »* (Conseiller du secteur vente).

Dans la même veine, face à l'impopularité des fonctions et de l'entreprise et du recouvrement amiable, les managers soulignent les atouts de l'entreprise pour les salariés. Ils rappellent que l'entreprise répond à un besoin et qu'elle œuvre dans un climat où la convivialité entre collègues, les relations de proximité et de soutien avec les managers traduisent ses qualités intrinsèques.

*« C'est vrai qu'on est exigeant au niveau rythme, mais on compense par des choses humaines à côté ».* (Responsable de département).

*« Quand on est responsable d'un groupe de personnes, on voudrait agir directement sur la charge de travail mais on ne peut pas le faire. Par contre on peut trouver toutes sortes de moyens qui puissent les aider. Déjà une solidarité dans le secteur. Si quelqu'un a des difficultés, faire le changement d'interlocuteur. Pour aboutir à un accord. (...) Après c'est moral, lui dire qu'elle n'est pas seule et qu'il y a une équipe derrière. »* (Manager du secteur recouvrement).

#### **4.3.3.3 Esprit de corps et compétition avec les autres équipes**

L'appartenance à une élite se manifeste aussi par le sentiment d'être lié par les engagements de l'équipe, traduisant un véritable esprit de corps. En effet, l'équipe elle aussi s'engage à remplir ses objectifs et, de plus, est mise en compétition avec les autres équipes. Chacun est soucieux du niveau de performance des collègues membres du groupe. Celui-ci ne peut baisser sous peine de pénaliser non seulement la personne concernée mais également son équipe dans l'ensemble. La valeur partagée de respect des engagements collectifs conduit des conseillers à relayer les attentes de productivité définies au niveau du groupe. Les résultats individuels et collectifs étant affichés et connus de tous, le classement des opérateurs permet d'évaluer les positions de chacun dans la liste et de connaître les équipes ayant eu les meilleurs résultats pour une période donnée. L'aspect compétitif existe au niveau des différentes personnes, mais aussi et surtout entre les équipes. Chaque groupe peut ainsi se jauger par rapport aux autres groupes de l'entreprise. Les moyens mis en œuvre par le collectif pour assurer l'atteinte des objectifs consistent tantôt à faire pression sur le « maillon faible », tantôt à l'épauler dans sa tâche. Certains se sentent ainsi tenus de « se logger » à la place du collègue défaillant pour assumer pendant un temps la charge de ce dernier. D'autres sont incités par le collectif et le manager à coacher le plus faible. L'intensification du travail est donc présente tant au niveau individuel que groupal. Au-delà de ces démonstrations de soutien, le groupe joue ainsi un rôle pour amener chacun à produire des efforts constants et soutenus. La pression idéologique s'exerce donc non seulement par les valeurs véhiculées dans l'entreprise, mais également par le rappel de ces valeurs à l'intérieur du groupe de façon quasi-autonome (les objectifs collectifs renforçant une responsabilisation communautaire et

par conséquent un contrôle spontané émanant des collègues). Dans ces extraits d'entretiens, on peut relever l'effet à double tranchant de l'esprit d'équipe :

*« On s'aide les uns les autres, si un tel n'est pas là aujourd'hui, c'est le collègue qui prend, à charge de revanche. » (Conseiller du secteur recouvrement).*

*« Quand il y a un mouton noir qui rentre dans une équipe, il n'a pas le droit à l'erreur » (Conseiller du secteur recouvrement).*

*« Aujourd'hui quelqu'un qui rentre et qui ne joue pas le jeu, c'est une cause d'exclusion. Et on le sait vite hein, ils ne se font pas de cadeau à ce niveau-là. Ils donneront tout, en termes de formation, d'accompagnement, d'investissement pour quelqu'un qui a envie de réussir. Mais par contre si quelqu'un arrive en profitant du système, il est vite mis en marge. » (Responsable de département).*

*« Ils ont un score, il y a la force de vente, la quantité, la qualité, le classement, tout est affiché, c'est pas nouveau, mais ça ne gêne personne. Tous les mois, tous les mois, ils le réclament, la première chose qu'ils réclament c'est leur classement, leur position, leur résultat. Et si vous leur donnez un résultat sans classement ben vous allez donner la moitié du bifteck. C'est une culture, bon c'est, mais c'est vraiment une culture de commerciaux quoi. » (Responsable de service).*

*« Et les responsables d'équipe ils sont pareils hein, ils sont classés également et ils ont cette dynamique, et nous on joue le même jeu hein, on est 4 services et on est classés du 1<sup>er</sup> au 4<sup>ème</sup> on joue le même jeu, et nos directeurs aussi. C'est la dynamique, c'est l'émulation. » (Responsable de secteur vente).*

La participation des agents aux activités organisées par l'entreprise, constatée par les managers, constitue également un indicateur de leur niveau d'adhésion aux valeurs de la société. Il s'agira d'ailleurs souvent de s'impliquer dans des activités externes où compétition, dépassement individuel ou collectif et challenge ne sont pas étrangers : course de kart, rafting, VTT par équipe, etc. L'importance attribuée à ces sources externes de cohésion du groupe se traduit notamment par le fait que les critères d'attribution de primes englobent également cette forme de preuve d'adhésion au groupe et de participation active à la vie de l'entreprise.

#### **4.3.3.4 Auto-persuasion – attitude face aux jugements extérieurs négatifs**

Par ailleurs, la société porte en elle le double cliché d'une entreprise ouvrant des possibilités de prêts dans des conditions moins strictes que celles exigées par les organismes bancaires, et en même temps, d'un établissement incitant des personnes à contracter des crédits et des assurances sans toujours avertir des modalités d'emprunt et des risques potentiels en cas de problème. Confrontée à cet embarras relatif à l'image externe, l'entreprise prépare les salariés qui, à un moment ou à un autre, auront à y répondre dans leur vie à l'extérieur de l'entreprise, ne serait-ce que pour faire face aux réactions de leur entourage immédiat (c'est surtout vrai pour les conseillers du secteur du recouvrement amiable, les premiers touchés du fait de la nature de leur travail et de la représentation négative associée à leur fonction.)

*« Un nouveau qui arrive, première chose, c'est de savoir, « est-ce que vous en avez parlé dans votre entourage ? Quelles ont été les premières réactions ». Et là vous entendez toujours les choses classiques : « comment tu peux faire ce métier-là, t'es ingrat, t'es un sans-cœur, réclamer de l'argent, t'as pas autre chose à faire, tu pourrais pas mieux faire ? ». (Responsable de département).*

*« On me dit toujours « vous êtes les rois des harceleurs ! ». (Conseiller du secteur recouvrement).*

*« Il faut relativiser. Dire « toi t'es conseiller d'accord. Tu demandes de l'argent mais c'est pas par rapport à toi, c'est par rapport à la situation du compte ». Donc le tout c'est toujours de répéter. » (Manager).*

#### **4.3.3.5 Distanciation vis-à-vis de l'autre secteur**

Une séparation culturelle existe entre les deux secteurs, malgré une volonté affichée par l'entreprise de casser cette divergence forte qui perdure. Le secteur vente a pour fonction de démarcher (et le fait parfois au-delà de ce que la direction préconise), le secteur du recouvrement amiable est chargé de récupérer des remboursements dus mais irréguliers ou absents. La différence de culture s'exprime dans les discours des conseillers, mais aussi dans les paroles des managers. Cette frontière est particulièrement apparente lorsqu'il s'agit d'aborder le rôle de chaque secteur dans la société. L'opposition entre les deux groupes permet sans doute (aux conseillers et aux responsables directs) de justifier la pertinence de la fonction de chacun, et probablement de faire face à cette image négative de l'entreprise, en attribuant la responsabilité à l'autre secteur.

Pour les commerciaux, vendre du crédit est une activité positive, répondant à un besoin des clients. Le mauvais rôle, c'est celui du recouvrement qui consiste à « courir derrière » les clients pour les faire payer alors qu'ils n'ont pas nécessairement les moyens de faire face à leurs obligations. Pour les agents du recouvrement, s'ils ont à faire ce « dur boulot », c'est parce que les vendeurs ont « forcé » la vente, pour atteindre leurs objectifs propres, sans tenir suffisamment compte des possibilités financières des clients.

*« Nous, on ne gère pas des comptes pas sains, des comptes de mauvais payeurs ». (Conseiller du secteur vente).*

*« Ici le client, il demande. Moi je ne veux pas courir derrière les clients. Ce n'est pas la même démarche. Le recouvrement, c'est une façon d'être, qui est différente. » (Conseiller du secteur vente).*

*« Au recouvrement on ne peut pas s'endormir. L'enjeu pour la société est trop important. » (Conseiller du secteur recouvrement).*

*« C'est une image qui est fondée, le métier de Recouvrement c'est un métier de persuasion, vis-à-vis du client. Heureusement qu'on est là. » (Conseiller du secteur Recouvrement).*

*« Le conseiller ne connaît que son métier. (...) Aujourd'hui, nous on cherche, à tous les niveaux, on a fait une pyramide, pour que soit intégré le métier de l'autre, et avec ses contraintes, que les conseillers aient une meilleure connaissance. On n'est pas encore arrivé à gérer tout, mais c'est une culture qu'on développe, et de cohérence de la chaîne client. » (Responsable de département).*

Ceci participe sans doute des finalités affichées plus haut : celle de l'appartenance à un groupe élitiste, en compétition avec l'extérieur.

#### **4.3.4 Catégorisation du contrôle dans les deux secteurs**

Les résultats issus des analyses mettent en évidence que le mode de fonctionnement du secteur vente se rapproche de celui-ci du modèle « panoptique » pour reprendre les termes de Pichaud (2000), ceci en raison notamment de la dépendance vis-à-vis des appels entrants, mais encore plus de l'étroitesse des marges de manœuvre dans l'activité (au niveau temporel, organisationnel, comportemental, décisionnel, etc.). Le secteur recouvrement amiable se détache de ce modèle car la nature du travail permet une plus grande variabilité dans la



réalisation des tâches (malgré les nombreux contrôles). Il ne correspond toutefois pas totalement à la catégorie *empowerment*, car le contrôle reste très présent. Si par la nature et la richesse des tâches, il rentre dans cette catégorie, l'intensité des contrôles le rapproche du modèle « panoptique ».

Quoiqu'il en soit, on a donc deux secteurs qui se situent en des points différents du continuum *empowerment – modèle panoptique*, ce qui nous permet d'attendre des positionnements en termes de bien-être différents dans la mesure où ces caractéristiques ont effectivement un impact sur ce plan, ce en quoi tous les auteurs convergent.

#### **4.4 Perception du travail, bien-être et émotion chez les opérateurs**

Les différences intersectorielles évoquées ont effectivement des conséquences sur les salariés et leur perception de leur environnement de travail. Globalement, il apparaît que dans le secteur vente, les opérateurs ont peu de marge de manœuvre, sur le plan de l'organisation de leur activité et de leurs relations avec les clients. Dans le secteur recouvrement amiable, la marge de manœuvre vis-à-vis de la relation avec les clients et de l'organisation des tâches est plus importante pour les opérateurs, mais les contrôles et les règles dictées ou implicites entravent leur liberté « de s'exprimer » et « d'être ». Nous verrons, pour chacun des secteurs, comment le travail est ressenti par les opérateurs, leurs stratégies pour résister (« coping ») et les effets à moyen terme de ces stratégies de résistance sur leur bien-être et leur santé.

##### **4.4.1 Les effets propres au secteur vente**

###### **4.4.1.1 La perception du travail**

Pour le secteur vente, la difficulté du travail, telle qu'elle est exprimée dans les entretiens, tient au fait que les appels se succèdent sans interruption, et que les cas à traiter se ressemblent fortement. Les conseillers sont donc obligés de reproduire les mêmes séquences communicationnelles à une cadence soutenue et répétée. Les échanges en deviennent inintéressants et rébarbatifs. Le manque d'autonomie renforce la pénibilité du travail. Les conseillers doivent garder un contrôle de soi élevé pour ne pas laisser paraître dans la relation téléphonique la moindre marque de lassitude (au risque de devenir moins performant dans la relation clientèle, et donc dans l'atteinte de leurs objectifs).

*« C'est de répéter le plus difficile, le plus pénible. C'est des appels tout le temps. Dès que ça raccroche, un autre appel arrive. »* (Conseiller du secteur vente).

*« C'est ça qui est fatigant. C'est toujours de rabâcher, sans cesse, la même chose en fait, c'est dire tout le temps la même chose jusqu'à ce que les clients disent « oui », et le prochain appel le client redemandera la même chose. Ca, ça use. »* (Conseiller du secteur vente).

*« On le sait avant qu'il le dise, le client, ce qu'il va demander. »* (Conseiller du secteur vente).

*« Moi je suis assez rapide, dans le traitement des appels. Je vais vite, je pourrais prendre plus mon temps. Mais je préfère enchaîner. Car si j'arrête, s'il n'y a pas d'appels, pendant 3 ou 4 minutes, il n'y a rien à faire, après quand je reprends c'est trop dur. Alors que quand j'ai des appels tout le temps, tout le temps, tout le temps, ben je m'en rends pas compte. Quand il y a un creux, après c'est très difficile. »* (Conseiller du secteur vente).

*« C'est plus vite passé la journée quand ça sonne. »* (Conseiller du secteur vente).

Par ailleurs, les analyses subjectives, obtenues à partir du recueil des émotions ressenties par les opérateurs au cours de leur activité, mettent en évidence la façon dont ces derniers vivent les différentes situations de travail. La figure 2 fait apparaître, sur une échelle d'émotion, les cas rencontrés par les conseillers (des deux secteurs) en situation réelle de travail. Cette échelle oppose les émotions négatives et positives (situées aux deux extrémités).

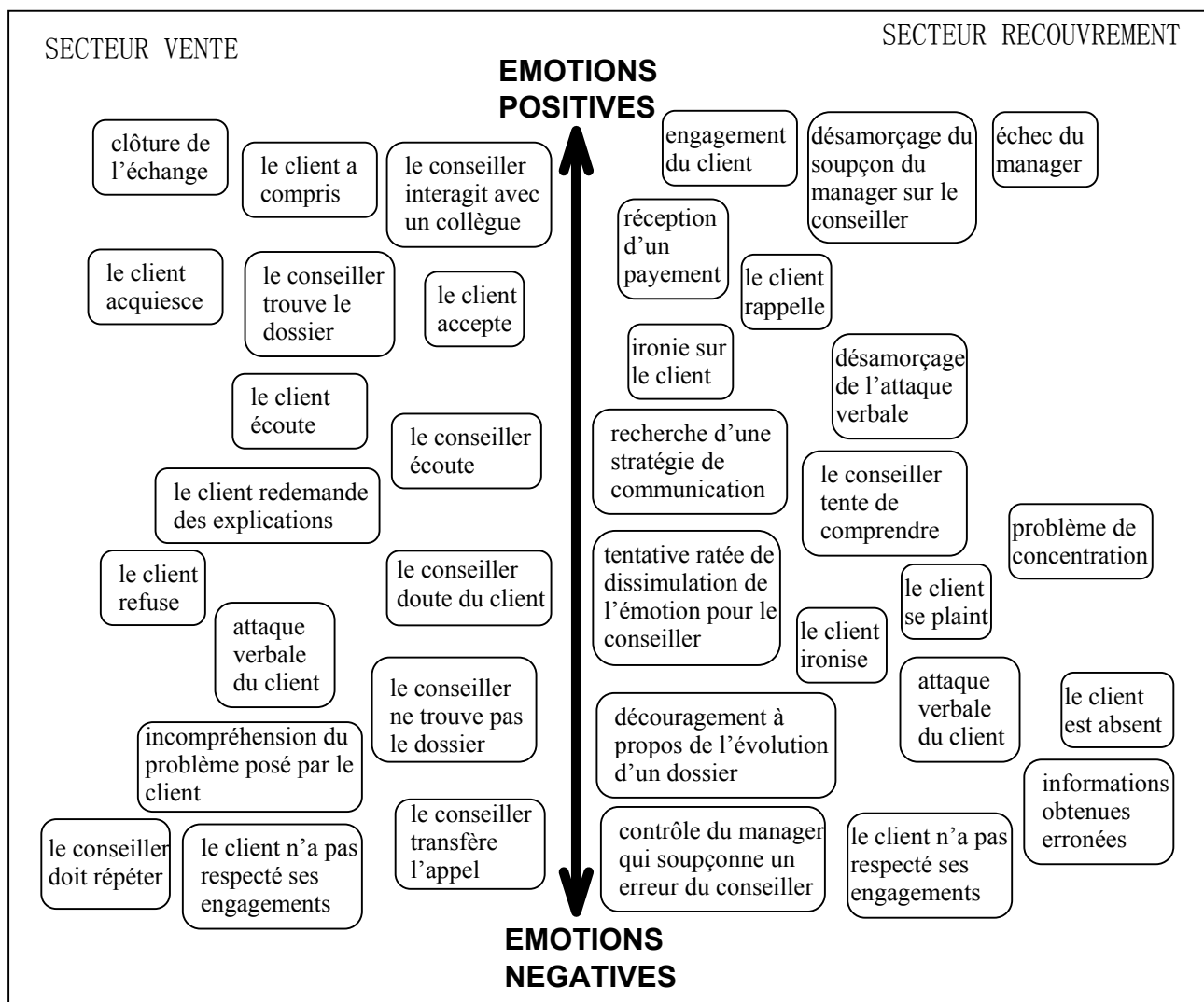


Figure 2 : Positionnement, sur une échelle de tonalité émotionnelle, des composantes de l'activité sources d'émotions chez des opérateurs des secteurs vente et recouvrement amiable.

L'analyse des résultats permet de distinguer les éléments du contexte provoquant des émotions négatives de ceux qui procurent des émotions positives chez les opérateurs.

Cette figure présente les causes d'émotions les plus fréquemment rencontrées dans l'activité des opérateurs ayant généré des émotions de niveau identique. Pour faciliter la comparaison, les deux secteurs sont présentés. Nous n'avons repris dans cette figure que les situations qui ont généré à plusieurs reprises une émotion d'une intensité donnée. Par exemple, une émotion de niveau 1 (ressentie en cours de travail et cochée sur l'échelle par l'opérateur au moment de l'entretien au auto-confrontation) est apparue plusieurs fois quand un client ne respectait pas ses engagements (et ceci pour plusieurs sujets). Autrement dit, seuls les antécédents des émotions les plus saillants y apparaissent, pour des raisons de lisibilité de la figure.

Les cas suscitant des émotions négatives sont, dans ce secteur, liés à des événements qui ralentissent le déroulement des communications téléphoniques : par exemple, lorsque le client entrave un aboutissement rapide de l'échange (énonciation confuse, refus de proposition, attaque verbale ou encore demandes d'explications...). C'est également le cas lorsque le conseiller doit transférer un appel à un collègue, qui lui, est habilité à décider si le crédit peut être accordé ou non.

Inversement, les émotions positives sont associées aux indices de clôture rapide des communications téléphoniques (notamment lorsque le client acquiesce, manifeste sa compréhension de la situation...) et aux échanges avec les collègues. Dans un cas comme dans l'autre, les états émotionnels sont liés à des événements qui interfèrent avec la possibilité pour le salarié de contrôler son activité pour se ménager du temps l'autorisant à développer des interactions sociales sur son lieu de travail.

En résumé, il ressort que les contraintes engendrant des émotions sont liées : au nombre et à la durée des appels (qui entraîne une répétitivité et une monotonie de l'activité), à la nature de l'activité (jugée comme étant inintéressante), à la dépendance par rapport aux appels (avec empêchement de mouvement et d'autonomie dans la gestion du temps), à la cadence à respecter.

#### 4.4.1.2 Les stratégies de coping

Certaines des stratégies de coping tournent également autour de la maîtrise du temps. Il s'agit pour les opérateurs d'accélérer la cadence, en allant même au-delà des objectifs de production, pour ensuite dégager des temps plus libres maîtrisés (permettant de « souffler », seul ou avec le groupe). En évitant les temps morts non choisis et en agissant pour accélérer les échanges, les employés se construisent une maîtrise relative de leur activité sur l'axe temporel. Ce genre de stratégie a déjà été décrit dans des environnements industriels caractérisés par la répétitivité de tâches peu gratifiantes (notamment Grosjean, 1995) s'apparentant au travail à la chaîne. Il y a ici une recherche de clôture rapide de la conversation téléphonique. Ce jeu de l'accélération-récupération permet également de briser la monotonie. En fin de journée, les opérateurs signalent une forte lassitude, quand ce n'est pas un épuisement. L'interprétation donnée par les intéressés est que cela leur permet de « faire le vide » par moment :

*« Moi je suis assez rapide, dans le traitement des appels. Je vais vite, je pourrais prendre plus mon temps. Mais je préfère enchaîner. Car si j'arrête, s'il n'y a pas d'appels, pendant 3 ou 4 minutes, il n'y a rien à faire, après quand je reprends c'est trop dur. Alors que quand j'ai des appels tout le temps, tout le temps, tout le temps, ben je m'en rends pas compte. Quand il y a un creux, après c'est très difficile. »*  
(Conseiller du secteur vente).

A côté de ces activités tournant autour de la maîtrise temporelle de l'activité, les conseillers développent également des stratégies orientées vers deux objectifs distincts : la relation avec les clients (en maintenant une distance forte) et la résistance dans le temps. En effet, la recherche de clôture rapide des échanges est aussi liée au contrôle effectué sur le travail des opérateurs et sur les durées de leurs communications téléphoniques. Elle correspond également aux efforts des conseillers pour maintenir une distance vis-à-vis des clients, comme nous avons pu le voir précédemment. La mise à distance des clients permet aussi de se protéger contre les agressions verbales, les difficultés de l'intercompréhension et les échecs de stratégies de communication.

La portée de ces stratégies de coping reste limitée car celles-ci ne modifient pas substantiellement la nature de la tâche ou ses conditions d'exercice. Ceci dit, elles permettent

aux opérateurs de s'octroyer une certaine marge de manœuvre et de « s'économiser » face à un travail qu'ils estiment lourds. Ces derniers estiment qu'une des difficultés est de « résister dans le temps » pour être à même de faire face quotidiennement aux contraintes de travail. Des stratégies centrées sur l'économie des ressources psychiques à plus long terme, sont donc nécessaires. Selon les opérateurs, les aspects positifs du travail et de son environnement contribuent à cet objectif. Le partage de valeurs telles que la convivialité, l'entraide au sein de l'équipe, les relations de proximité dans le groupe, etc., constitue de leur point de vue un appui important, d'ailleurs souvent décrit dans la littérature.

#### *4.4.1.3 Les effets sur le bien-être et la santé*

L'activité des opérateurs du secteur vente est vécue par les principaux intéressés comme étant répétitive et monotone. En même temps, les exigences de travail sont fortes en termes d'objectifs à tenir et de cadence à respecter (rythmée par le flux des appels). Les conseillers cherchent à s'adapter par des stratégies de coping basées sur la tentative de maîtrise des communications, de la relation avec les clients et de la capacité à tenir dans la durée face à cet ennui. Les salariés se sont exprimés sur les conséquences de ces conditions de travail dans le cadre des interviews. Ils soulignent que la charge liée au traitement du flux d'appels, aux cadences à respecter, à la nécessité de répéter sans cesse les mêmes paroles, tout ceci dans un environnement sonore bruyant, entraînent un sentiment d'épuisement à la fin de la journée. Ces plaintes pour fatigue intense s'accompagnent de critiques sur l'astreinte posturale (liée à l'impossibilité prolongée de quitter son poste).

Des effets à plus long terme sont prévisibles : on peut voir apparaître, si ces conditions perdurent, des manifestations de profonde lassitude et de saturation, en raison de difficultés d'ordre physique et mental pour continuer à effectuer le travail, et pouvant aboutir à des arrêts pour cause de maladie ou à des départs de la société. Le taux de rotation du personnel, particulièrement élevé, atteste de ces difficultés. Enfin, à un niveau plus collectif, l'apparition de comportement de dénigrement des clients décrite sont à rapprocher des signes précoces de dépersonnalisation et de cynisme évoqués par Demerouti et al. (2002) et considérés par ces auteurs comme des précurseurs du burnout. C'est cependant bien moins marqué qu'au secteur recouvrement (cf. infra.).

#### *4.4.2 Les effets propres au secteur du recouvrement amiable*

##### *4.4.2.1 La perception du travail*

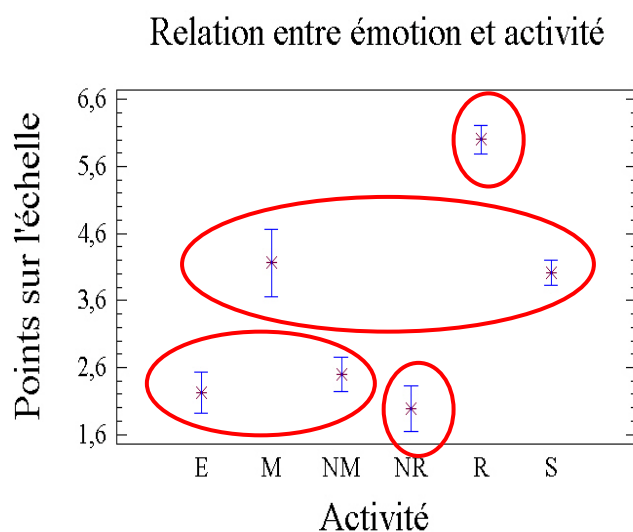
Contrairement à ce qu'on constate au secteur vente, les salariés du secteur recouvrement jugent leur travail intéressant et riche, notamment en raison de la diversité des stratégies de communication qu'il permet de déployer. Cette appréciation du travail est clairement exprimée dans les entretiens. De plus, les conseillers disent apprécier les horaires variables et sont satisfaits de pouvoir (en principe) organiser leurs heures de travail avec une certaine latitude, ceci en dépit du fait qu'ils s'astreignent régulièrement à des dépassements d'horaires pour atteindre leurs interlocuteurs absents durant les heures habituelles de bureau et pour réaliser leurs objectifs (la durée de travail effectif dans ce secteur est souvent supérieure à celle des autres salariés).

Au travers des entretiens, il apparaît que le poids des exigences de performance et les contrôles incessants et multiples (cf. supra : le contrôle) constituent les aspects les plus pénibles de leur travail.

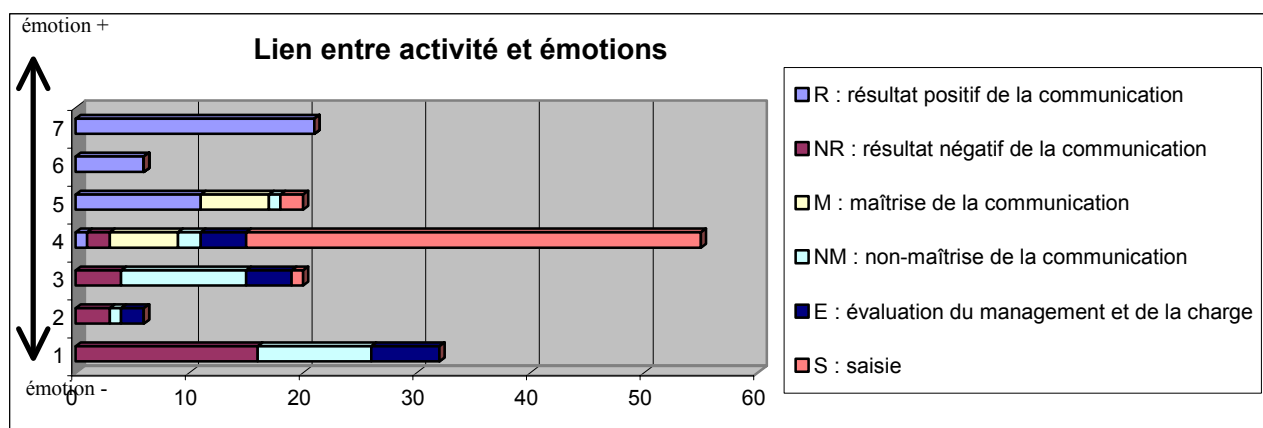
Les situations génératrices d'émotions sont différentes de celles du secteur vente (figure 2) et correspondent à des situations bien identifiées au travers de nos grilles.

Les émotions positives apparaissent liées à la réussite de leurs actions (de la réussite d'une stratégie, de la pertinence d'une proposition, etc.), ou aux événements marquants susceptibles de prouver au manager leur investissement ou leur efficacité. Les émotions négatives naissent surtout du contrôle exercé par le manager ou de l'évaluation (par le manager ou par eux-mêmes) d'un échec concernant un résultat chiffrable. Les émotions apparaissent donc en liaison avec le management et les résultats et non en rapport avec la charge émotionnelle liée à l'interaction avec le client. Ceci confirme les constatations de Zapf (2002).

Les graphiques 1 et 2 retracent pour ce secteur les catégories d'activité associées aux émotions en fonction de leur polarité (codage explicite dans la partie méthodologique), ainsi que les résultats des analyses statistiques (au moyen d'analyses de variance).



*Graphique 1. Moyennes des intensités émotionnelles par catégorie d'activité (ensembles significativement différents).*



*Graphique 2. Proportion des catégories de l'activité entraînant des émotions de valeur allant de 1 (émotion négative) à 7 (émotion positive).*

Ces résultats montrent des différences significatives (à 0.95) entre événements associés à des émotions positives, négatives et neutres. En effet, les sources d'émotions négatives proviennent d'événements liés à l'évaluation associée au mode de management et au constat d'échec dans les résultats chiffrables. Autrement dit, ne pas réussir, avoir une charge très élevée et un contrôle fort de la hiérarchie sont vécus négativement. Par contre, la valence émotionnelle associée à la maîtrise de la communication avec les clients est neutre (et non positive). Ce qui prime pour les conseillers est avant tout d'obtenir des résultats positifs (par rapport à leurs objectifs) ; ce qui leur pèse le plus est de récolter des résultats négatifs, des exigences élevées et un contrôle hiérarchique fort ; enfin, ce qui est vécu comme neutre est de garder le contrôle de la communication avec les clients ou de saisir les données. Ceci montre que les contraintes provenant de la charge de travail et du contrôle de la hiérarchie ont un poids plus important que la gestion de la relation clientèle. Par ailleurs, l'analyse de la variance ne révèle pas de différence significative entre les sujets. 83,9 % de la variance est expliquée par une différence de nature des événements associés aux émotions. Les variations de polarisation des émotions ressenties sont donc dues pour plus de 80 % à des différences au niveau des types d'activité rencontrés (et non pas à des différences individuelles).

#### 4.4.2.2 Les stratégies de coping

Etant donné la façon dont est vécu le travail, les stratégies de coping mises en oeuvre par les opérateurs sont d'abord axées sur les moyens d'atteindre les objectifs ou du moins d'éviter tout retard dans l'accumulation des dossiers à traiter. Tant les managers que les conseillers eux-mêmes réaffirment ces objectifs :

*« Nous, il faut qu'on tire vers le haut, sans arrêt, sans arrêt, on est sur une culture de l'exigence. On a une exigence énorme avec un conseiller en termes de rythme, on est très exigeant. » (Manager).*

*« L'objectif est le même pour tout le monde. Arriver à 100 %, c'est être le meilleur quoi. » (Conseiller du secteur Recouvrement).*

*« On va faire ça, on s'engage. Et on va vraiment tout faire pour y arriver. » (Conseiller du secteur Recouvrement).*

Au-delà du discours, les conseillers développent des stratégies qui sont orientées vers la satisfaction des exigences et non vers leur réaménagement. C'est ainsi qu'il n'est par rare qu'ils préfèrent venir travailler lorsqu'ils sont en congé ou en maladie plutôt que de renoncer à leurs objectifs. On assiste alors à des transgressions de règles, essentiellement sur le plan de la gestion du temps de travail. Ces extraits d'entretien avec un responsable de service l'évoquent :

*« A la limite je serais plutôt dans l'illégalité, parce qu'aujourd'hui j'ai des gens qui sont en arrêt maladie mais qui sont là, qui viennent bosser. »*

*« Aujourd'hui dans le cadre du respect des 35 heures, je dois mettre des gens dehors tous les jours, en disant « vous faites trop d'heures, il faut que vous récupériez ». »*

Concernant la gestion de la charge émotionnelle liée aux interactions avec les clients, des stratégies de distanciation sont mises en oeuvre. Elles s'appuient, de façon encore plus marquée qu'au secteur vente, sur la dépersonnalisation, le cynisme et le dénigrement des clients. Les conseillers affichent également (bien plus qu'à la vente) un sentiment de supériorité par rapport aux clients, qui apparaît associé à ce cynisme. Cela passe par l'utilisation de formules impersonnelles pour déshumaniser la relation, se protéger de la réalité, mettre à distance les faits auxquels ils sont confrontés. Ces mécanismes de mise à

distance vis-à-vis des clients et de leur contexte de vie rejoignent les discours relatifs à la survalorisation des compétences dans le travail des conseillers eux-mêmes.

*« C'est comme si les gens n'étaient pas réels. » (Conseiller).*

*« Le client me sort que c'est l'assistance sociale qui lui a dit de ne pas payer. Alors qu'il n'a jamais eu d'assistance sociale. Il n'a pas besoin il est propriétaire, il a plein de sous. Mais quand Madame est morte il dit que Madame a signé à sa place, c'est tellement plus facile, parce qu'on peut pas lui demander, elle est morte. C'est encore un élément pour dire « j'ai pas à payer ». (Conseiller du secteur Recouvrement).*

*« [à un client] : Non Monsieur, attendez, se tuer c'est pas forcément la meilleure des solutions, il reste Madame hein. Donc réfléchissez un peu hein ! Madame vous reprendra la dette. Vous êtes mariés sous la communauté des biens. Donc les dettes du ménage si Monsieur ou Madame viennent à décéder, il reste quand même un dossier chez nous ! » (Conseiller du secteur Recouvrement).*

Le discours exprimant un sentiment de supériorité et cette superbe, constamment réaffirmé face au groupe, s'estompe cependant lors des entretiens individuels ou lorsqu'un conseiller est exceptionnellement seul dans le bureau pour travailler. Ceci permet de penser que le contrôle par les valeurs exercé par l'entreprise amène les salariés à exprimer des émotions devant les autres, qui, si elles permettent de « tenir » en limitant les atteintes à l'estime de soi, sont parfois en discordance par rapport à celles ressenties réellement. La dissonance émotionnelle dans ce travail apparaît donc liée aux valeurs présentes dans le groupe et non aux exigences par rapport aux clients.

*« Là j'essaye de lui montrer qu'elle me prend pour une imbécile. Mais faut quand même rester... Je vais pas lui hurler dessus. Ça servirait à rien. On prend sur soi. » (Conseiller du secteur Recouvrement).*

*« Le client il a ses impôts, ses factures. Comme tout le monde hein ! moi aussi ! Ca m'agace, on l'entend régulièrement, dix fois, vingt fois par jour ! » (Conseiller du secteur Recouvrement).*

*« Donc il a fait la guerre d'Algérie, tout ça quoi. Après ça va être : « vous comprenez, mes enfants, mon chien, est malade... » et voilà. » (Conseiller du secteur Recouvrement).*

Si on prête attention aux expressions utilisées par les opérateurs à propos d'eux-mêmes, celles-ci participent à la mise à distance avec les clients, mais aussi à l'auto-persuasion de leur valeur pour la société. Ils se qualifient par exemple de : « solides », « résistants », « forts et rusés pour parvenir à faire payer un client qui ne rembourse plus depuis des mois », « motivés », « performants », « ayant le goût des situations difficiles et des défis », « adroits dans la relation », « toujours maîtres de la communication », « aimant jouer et gagner », « fiers », « maîtres de la relation clientèle ».

*« On est des fiers, nous sommes très très fiers, on se démène, il faut vraiment aimer le métier, on se défonce. » (Conseiller du secteur Recouvrement).*

*« On est des gens volontaires, au recouvrement, on est dans cette culture. Et il y a une appartenance très forte au métier. » (Conseiller du secteur Recouvrement).*

*« Il a 6 mois je disais « l'amiable c'est le plus beau métier du monde, il y a que nous qui travaillons », c'est un petit peu ce côté nombriliste. « Je sais tout, je fais tout. » Aujourd'hui notre métier aussi c'est de tempérer. Parce que c'est tellement impliquant comme relation au client, que vous savez tout faire quoi. Je sais faire payer un client qui ne paye plus depuis quatre mois. C'est beau. Et on vous dit que c'est bien, donc*

*vous êtes entretenu dans ce côté-là. Il n'y a que l'amiable pour faire ça. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

Ici aussi, l'importance attribuée publiquement à la valeur du groupe et la sur-valorisation des compétences tranchent par rapport au discours plus modéré des conseillers lors des entretiens individuels. Si le doute n'est pas permis collectivement, il est bien plus présent qu'il n'y paraît dès lors que l'individu s'exprime en l'absence de ses collègues.

Ainsi, le discours des opérateurs sur leur métier et leurs conditions de travail, fréquemment entendu sur les lieux de travail, diffère profondément de celui livré lorsqu'il est exceptionnellement seul dans le bureau pour travailler ou en entretien de face à face. Le contrôle par les valeurs de l'entreprise amène les salariés à exprimer des émotions devant les autres discordantes de celles ressenties réellement. La sur-estimation de la valeur du groupe et la sur-valorisation des compétences, déclarée publiquement, dénotent avec le discours beaucoup plus modéré (et modeste !) des conseillers dans d'autres situations.

*« On est des fiers, nous sommes très très fiers, on se démène, il faut vraiment aimer le métier, on se défonce. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

*« Ca c'est l'écueil je dirais, quand on se sent mal, quand on n'arrive pas à faire le truc, c'est de se dire : « l'hyper stressé dans le métier c'est quelqu'un qui n'arrive pas à responsabiliser l'autre. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

*« Un client qui vous agresse, ça recommence à chaque fois. Il faut traiter les cas. Dégommer dans l'immédiat l'agression. A nous à réagir, à gérer notre file. Mais c'est dur ! On doit se dire tout le temps : « je me tiens à ce que je me suis dis ». Mais c'est pas facile ! Moi j'arrive pas toujours. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

En cas de difficulté persistante, de fatigue ou de doute, le conseiller perd de sa superbe et se met à se poser des questions. Sans que cela soit jamais avoué ni au groupe ni au manager, les conseillers nous ont ainsi exprimé leurs difficultés à constamment masquer leurs émotions, ce qui témoigne de fissures dans l'apparente assurance affichée face au collectif (sur l'utilité sociale de leur métier, sur la mission profonde de l'entreprise, sur les méthodes employées, etc.). Ils ont néanmoins besoin de sauvegarder la façade, faute de quoi leur niveau de performance, leur insertion sociale et leur place dans l'entreprise seraient concomitamment mis en péril.

*« Sur le coup je préfère ne rien dire que de devoir m'énerver et de garder quelque chose qui me servira strictement à rien, alors je préfère me taire. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

De plus, la notion de jeu est souvent présente dans la bouche des conseillers commerciaux et surtout des managers. Il s'agit parfois pour les opérateurs de « jouer » avec les clients et la relation, en usant de techniques de communication variées, pour arriver à atteindre les objectifs. Ceci participe du processus de dépersonnalisation et de mise à distance par rapport au contenu émotionnel manifeste du travail.

*« Je le prends comme un jeu. »* (Conseiller du secteur vente).

*« A partir du moment où on prend ça comme un jeu, OK on a un objectif à faire, OK on est challenger. Il faut aimer jouer et puis « gagner » entre guillemets. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

L'ensemble des stratégies ne reste efficace que sous certaines conditions. Dès lors que les performances baissent, les pressions du groupe et du management s'accroissent et le doute s'accroît. Le conseiller rentre alors dans une spirale où mal-être, inefficacité et exclusion



conduisent rapidement à sa disparition de l'entreprise, plus ou moins volontaire. Les stratégies de dernier ressort, consistant à allonger les journées de travail se révèlent rapidement de peu d'efficacité (car elles accentuent la lassitude et le sentiment d'échec par rapport à la norme) et le départ de l'entreprise est l'issue communément considérée comme normale pour celui dont la défaillance perdure. Elle est également acceptée par le collectif qui évite ainsi toute remise en cause.

Ainsi, les stratégies de coping mises en pratique par les opérateurs pour faire face aux différentes contraintes concernent les objectifs fixés par l'entreprise (résultats chiffrés mais aussi façon de se comporter, de parler, d'interagir avec les clients). Elles concernent également leur manière de gérer les relations : avec les clients (par une mise à distance, voire une « déshumanisation »), avec les autres membres de l'équipe (par une participation active et une adhésion aux valeurs du groupe). Ces stratégies contribuent à aider les conseillers à tenter de gérer leurs propres émotions (c'est-à-dire garder un contrôle des émotions vis-à-vis des clients, cacher les propres émotions face aux collègues si elles sont contraires à la culture du groupe, afficher des émotions différentes que celles ressenties réellement pour se conformer à l'équipe). L'entreprise fonctionne sur base d'un système qui apparaît présenter une certaine cohérence, mais qui peut uniquement perdurer si aucun contre-exemple ne remet en cause le fonctionnement collectif.

#### 4.4.2.3 Les effets sur le bien-être et la santé

La fatigue causée par la quantité de travail à fournir, la concentration constante nécessaire, le respect des cadences et de la régularité imposée de la charge de travail, l'énergie consacrée à afficher (aux yeux des autres) détermination et motivation (pour éviter l'exclusion), tout ceci dans un environnement bruyant, entraîne une sensation d'épuisement en fin de journée (et ceci pour tous les conseillers commerciaux interviewés).

*« Le soir je rentre chez moi, je me mets devant la télé, je n'ai aucune envie intellectuelle. Je n'arrive pas à lire en rentrant, je suis passif, j'ai besoin d'être passif. Souvent je vais mettre deux bonnes heures à décompresser. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

*« Là je suis énervé mais c'est pas par rapport au client. Je suis énervé parce que je sais la charge de travail que je vais avoir aujourd'hui. Ce matin ça a été récurrent. Je me dis je viens d'en faire un et il m'en reste 80 quoi. Ça c'est pénible. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

La stratégie qui consiste à prolonger les périodes de travail pour pouvoir progresser dans l'atteinte de ses objectifs et éviter les retards dans le traitement des dossiers a pour effet d'aggraver l'état de fatigue des opérateurs.

*« Le soir je suis très fatigué. Et puis j'ai mal partout, de rester tout le temps assis à mon bureau. Ça fait des grosses journées. En général je ne fais jamais de pause. Je travaille continuellement sans arrêter. Comme ce midi je mange sur place, on n'a pas le droit, c'est interdit. Je mange dans mon bureau et je travaille en même temps. Pour gagner du temps au maximum. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

De plus, montrer que l'on est résistant, toujours « maître de la communication », motivé, performant et convaincu du bien fondé de l'entreprise et de son rôle dans la société, demande également un effort important, aggravant la sensation de fatigue chez les conseillers commerciaux. Cette fatigue accumulée due à l'investissement mental et « psychique » se fait ressentir (surtout après la journée de travail), et s'accroît au fur et à mesure des mois passés dans l'entreprise.

*« Là je suis énervé, mais je ne le montre pas. Mon ton les énerve encore plus. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

*« Et c'est là que tient la difficulté du métier, parce qu'effectivement il y a des gens qui craquent, ben c'est lié à ça. On n'est pas non plus maître du monde. On est maître de la communication, on est maître de l'argumentation qu'on donne mais après on ne fait pas le chèque quoi, et on n'envoie pas le dossier au contentieux. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

*« C'est des métiers qui usent vite. »* (Conseiller du secteur Recouvrement).

L'environnement sonore, la charge de travail et la cadence, ainsi que cet investissement sur le plan émotionnel pour afficher une motivation, une santé et une énergie à toutes épreuves provoque une usure chez les conseillers (ressentie surtout au sortir du poste, c'est-à-dire le soir).

Outre ces effets actuellement vécus et qui s'expriment par les opérateurs dans les entretiens, des effets prévisibles à plus long terme sont envisageables. Les conditions de travail et les stratégies de coping appliquées pour y faire face risquent d'entraîner un épuisement physique, mental et psychique chez les conseillers, pouvant être liés à des problèmes de santé se traduisant par des arrêts pour cause de maladie et à moyen terme par des départs de l'entreprise.

#### **4.4.3 Discussion des résultats**

En fait, les stratégies d'ajustement des conseillers commerciaux pour faire face aux contraintes du travail ont des impacts positifs mais aussi négatifs. Dans le secteur vente, les opérateurs mettent en œuvre des régulations pour affronter la pénibilité du travail (ressenti comme étant répétitif, monotone, rébarbatif, non-valorisant, abrutissant par la cadence imposée et l'absence d'autonomie, etc.). Les salariés du secteur du recouvrement amiable agissent pour tenter de s'adapter aux conditions de pression (dues aux multiples contrôles, aux normes de groupe à respecter, aux demandes fortes des managers et du groupe, à l'énergie et la maîtrise de soi à garantir, etc.). Les stratégies déployées sont, par certains côtés, bénéfiques, car elles leur permettent de s'adapter, mais en même temps elles sont néfastes, car elles les poussent à résister au-delà des limites (entraînant des effets sur le plan de la santé et du bien-être).

L'impact négatif des conditions de travail, de contrôle et des stratégies mises en œuvre pour tenter de s'y adapter est d'autant plus fort que les opérateurs sont situés dans le bas du classement. Les résultats des conseillers qui réussissent leur permettent de résister et de trouver une sorte d'équilibre entre l'ensemble des efforts fournis et les « récompenses » qui en découlent (reconnaissance des pairs, mise en valeur de leurs compétences par les managers, primes, etc...). Malheureusement, la majorité des conseillers ne se situent pas dans ce cas de figure et connaissent un déséquilibre important entre la mobilisation d'énergie qu'ils s'imposent et les résultats qui en découlent. Le système tel qu'il est conçu (basé sur trois formes de contrôle) renforce les problèmes et participe à l'accumulation des difficultés rencontrées par ces salariés. Dans ce cas, étant donné le peu de possibilités d'agir pour remédier à cette situation de chute, les conseillers commerciaux se trouvent devant deux solutions : s'accrocher même si des effets importants sur la santé se font sentir, ou partir.

Ainsi, des contraintes existent dans le travail, qui sont parfois très fortes. Certains moyens de régulation sont mis en œuvre par les conseillers, mais ils ne sont possibles et efficaces que dans certaines conditions seulement.

Parmi les éléments positifs présents dans l'entreprise (appréciés et recherchés par les salariés à tous les niveaux) qui permettent à ces derniers de persister, on trouve la convivialité ambiante et l'esprit d'équipe. Les managers de l'entreprise entretiennent cette convivialité. Cependant, les responsables de service eux-mêmes se rendent compte que l'esprit de groupe peut être néfaste (extrait d'entretien : « *Quand ils [les conseillers] sont partis [dans leur lancée] et le caractère aidant, il y a la compétition il y a tout ça et là heu, parfois on est un petit peu dans les excès inverses.* »)

Ainsi, l'entreprise elle-même souhaite maîtriser cette situation ambivalente produite par des exigences fortes, des stratégies d'adaptation mises en œuvre par les salariés, mais avec des impacts positifs et négatifs sur leur santé et le fonctionnement de l'entreprise.

## 5 CONCLUSION

L'étude confirme la présence de différences entre les deux secteurs, à la fois en termes de nature du travail, d'organisation du travail et de réaction de la part du personnel face à ces éléments.

Pour ce qui tient aux contraintes, le secteur vente est caractérisé par des tâches courtes, répétitives et monotones. La part d'appréciation personnelle laissée aux opérateurs est restreinte, d'autant que l'entreprise prescrit des durées d'interaction réduites et une conduite de la communication fortement cadrée. La demande de travail émotionnel est classique, il s'agit d'être cordial et de marquer un respect du client. En cohérence avec ce type de tâches, l'organisation mise en place est caractérisée par une définition et un contrôle assez précis de l'exécution des tâches. Tout ceci tend à rapprocher le secteur vente du modèle panoptique.

Sans être diamétralement opposé, le secteur recouvrement s'inscrit dans une logique différente. Les tâches sont plus diversifiées, le spectre de compétences mises en œuvre y est plus large, la durée des interactions téléphoniques plus longue et les opérateurs doivent faire preuve d'inventivité dans leur travail de recherche du client (qui peut s'étaler sur plusieurs semaines), puis dans l'élaboration de l'accord amiable avec celui-ci. Si on s'éloigne du modèle panoptique, du côté des exigences de tâche, on reste néanmoins dans une structure très contrôlée. L'intelligence informatique, très présente dans l'activité permet en effet une coordination poussée des différents modes de contrôle qui tend à réduire la liberté de manœuvre des salariés. Le contrôle managérial reste très présent, l'autonomie est donc sous contrainte. L'organisation a donc exploité les possibilités techniques apportées par les NTIC pour pousser le contrôle panoptique au maximum, ceci en dépit d'une nature des tâches qui appellerait plutôt de l'empowerment.

Du côté des effets, on constate également des différences. Les conseillers du secteur vente éprouvent des sentiments négatifs liés à la nature de la tâche et aux objectifs exprimés en termes de cadence qu'ils veulent atteindre. Par rapport au modèle panoptique, on est bien dans le cas de figure où la possibilité d'agir et de réguler est minime et de ce fait, les opérateurs n'ont pas d'autres choix que de tenter de répondre aux objectifs. En ce sens, ils se conforment aux normes, la seule régulation possible pour eux étant d'intervenir – autant que faire se peut – sur l'organisation du temps, la gestion de la relation clientèle et la résistance sur la durée. Cette logique permet à la fois d'échapper à l'ennui et de maintenir un niveau de performance conforme aux objectifs, c'est-à-dire très élevé. Ceci est vrai pour les agents qui restent dans l'entreprise, les seuls accessibles par notre méthodologie, mais la sélectivité du système est telle (attestée par le taux d'exclusion élevé) qu'on peut concevoir qu'une proportion importante du personnel décroche après peu de temps et est amenée à quitter la société. La suradhésion à une norme aussi exigeante est donc un phénomène qui ne peut perdurer qu'au prix d'un afflux continu de nouveaux conseillers, rendu possible par le marché du travail local, mais néanmoins très coûteux. Sans invalider l'hypothèse de Pichault

qui prévoyait des stratégies de fuite à moyen terme, nos observations confirment donc surtout les prévisions de Kjellerup (2000) et le modèle de Foucault (1975).

Du côté du secteur recouvrement, on constate que les émotions négatives sont d'abord associées avec les pratiques managériales et le contrôle exercé sur le travail. Il y a sans doute ici trace d'une incohérence systémique entre ce contrôle et les exigences de créativité liées à la nature de l'activité. L'organisation serait paradoxante (Aubert et Gaulejac, 1991), en ce sens que si la tâche requiert réactivité, initiative, et donc autonomie, les prescriptions et le contrôle véhiculent une réalité opposée. On pourrait donc préconiser, sur le plan ergonomique, d'opter pour des choix organisationnels plus en phase avec la nature des tâches. Exploiter toutes les possibilités de contrôle offertes par la technologie dans le cas d'un travail exigeant créativité et initiative est incohérent. Comme il n'apparaîtrait pas souhaitable d'encourager l'entreprise à affecter de simples tâches, moins riches et moins ouvertes, aux conseillers, nous inciterions plutôt l'entreprise à réduire le poids des contrôles qu'elle exploite actuellement. Il s'agirait donc de freiner l'ardeur des statisticiens et informaticiens du Département Risque, Règles et Méthodes en ce qui concerne l'exploitation des données issues de l'activité des conseillers.

Parallèlement et contrairement aux attentes du sens commun, les émotions négatives liées à une interaction avec le client lourdement chargée sur le plan émotionnel ne sont pas prédominantes dans le secteur recouvrement.

Ceci est en accord avec Zapf (2002) qui observe que lorsque les opérateurs sont confrontés dans leur travail à de fortes exigences sur le plan émotionnel dont ils estiment qu'elles ressortent de leur identité professionnelle (charge inhérente à la définition même du poste), ils tirent fierté de leur capacité à y faire face et leur identité professionnelle se construit plus qu'elle ne souffre de cette confrontation.

Ici, les salariés considèrent que leur compétence professionnelle tient justement au fait qu'ils savent faire face à des clients agressifs, désespérés ou vindicatifs et ce n'est pas cette composante, pourtant troublante pour une oreille extérieure, qui leur pose principalement problème. De plus, étant donné que les seules possibilités de régulation pour les conseillers portent sur la gestion de la relation clientèle et l'organisation des tâches, on peut penser que la charge émotionnelle émanant de cette relation avec les clients est réduite par des stratégies de coping appropriées qu'ils mettent en œuvre (compétence professionnelle). Ce n'est pas le cas du contrôle exercé sur leur travail, vécu négativement, mais pour lequel les conseillers disposent de peu de réponses (surtout ceux qui peinent à atteindre le niveau de performance demandé).

Ce secteur est également celui où les attitudes de dénigrement de la clientèle sont les plus marquées. Plusieurs interprétations face à ce phénomène doivent être envisagées. La première consiste à considérer ces attitudes comme des stratégies de coping face à la charge émotionnelle associée aux échanges. Sur base de cette conception, la réaction est utile, car elle permet de gérer sans dommages des interactions lourdes sur le plan émotionnel. L'autre option consiste à voir dans ce comportement cynique un indice de dégradation, sinon de la santé psychique, du moins du bien-être psychologique. Ceci rapproche alors cette attitude de la dépersonnalisation, qui constitue un des trois éléments du tableau clinique du mobing (Maslach et Jackson, 1996, p.1, repris dans la norme ISO 10075). Zapf (2002) propose comme la ligne de départage entre réaction saine (coping) et dérive pathologique la transformation d'un détachement contextuel, tenant compte des spécificités de la situation, en un détachement permanent, la personne devenant alors incapable de sortir de son cynisme pour appréhender la réalité de manière plus pondérée. On n'est visiblement pas dans ce cas de figure avec les conseillers commerciaux rencontrés dans le cadre de cette étude. Néanmoins,

des interrogations demeurent quant aux effets à plus long terme d'un tel travail et les risques en termes de santé qu'une carrière complète dans cette logique pourrait entraîner.

Le bien-être est un concept multidimensionnel à la fois du point de vue des facteurs de causalité et des réponses d'adaptation.

En ce qui concerne les facteurs de causalité, une situation de travail peut être considérée comme pénible pour de multiples raisons. C'est ainsi que, si dans le secteur vente, la répétitivité de la tâche et la cadence génèrent les émotions négatives, c'est par contre l'intrusion managériale dans une tâche complexe (à laquelle une autonomie plus large paraît mieux correspondre) qui affecte les salariés du recouvrement.

En ce qui concerne les conséquences individuelles et collectives, la diversité n'est pas moindre. Celles-ci peuvent être vues dans un premier temps comme des réponses adaptatives, ce qui n'exclut pas une évolution plus dommageable si l'exposition devait se prolonger. Le stress n'est-il pas classiquement défini comme l'exacerbation pathologique d'une réponse adaptative normale qui s'est maintenue trop longtemps ? Comme dans le cas de la fatigue physique, une frontière communément admise entre réaction normale et pathologique devrait tenir à l'irréversibilité du phénomène. Le cynisme professionnel qui perdure au-delà de la situation source serait alors considéré comme une atteinte au bien-être de l'individu et ce ne serait pas le cas s'il se résorbe dès lors que sa cause se tarit. À côté de l'extension temporelle de la réponse, on peut s'intéresser à son extension situationnelle. Il faut alors voir dans quelle mesure la réponse *se généralise* à des situations où elle n'a aucune pertinence. Pour rester sur le cynisme, si celui-ci s'étend à tous les rapports humains, alors on considérerait qu'il y a une atteinte psychique liée aux conditions de travail, et non plus une simple réponse adaptative.

Mais à côté de cette vision centrée sur l'individu, la question se pose et se transpose au niveau collectif. C'est ainsi que l'organisation que nous avons étudiée « capte » dans son environnement un nombre important de ressources particulièrement vives : des jeunes travailleurs, formés, dynamiques, triés sur le volet pour leur énergie et leur capacité à communiquer. Parallèlement, elle en rejette une quantité non négligeable dès lors que ceux-ci ne s'adaptent pas ou plus aux conditions particulièrement exigeantes qu'elle leur impose, ou encore lorsque leurs performances se dégradent.

Sur base du constat d'une dégradation de l'estime de soi et du sentiment d'épuisement exprimé par les opérateurs qui commencent à moins bien répondre aux exigences de l'entreprise, on peut penser que la diminution de leur niveau de performance s'accompagne de signes précoces d'un épuisement psychique, comme l'attestent d'ailleurs certains travaux (Demerouti et al., 2002). Dès lors, la question se pose de savoir dans quel état de santé psychique se trouvent les salariés amenés à quitter l'entreprise et dans quels délais ils récupèrent psychiquement des conséquences de leur passage. Si, certes, on peut, du point de vue de la santé et du bien-être, préférer une exclusion précoce à une exclusion tardive (associés à des atteintes difficilement réversibles), cela ne permet pas de nier le coût social d'une telle charge. Par ailleurs, une telle forme de régulation où la chute de performance est sanctionnée sur le plan individuel par des mesures particulières qui, finalement, peuvent aboutir à des départs et sur le plan collectif par un fort taux de rotation des effectifs, n'est selon toute vraisemblance possible (au sens de « *sustainable* ») que dans un environnement riche en main d'œuvre jeune et formée. Même dans ce cas, ce mode de fonctionnement demeure coûteux pour l'entreprise en termes de recrutement et de formation. Dans un autre contexte socio-économique, l'entreprise serait amenée à assouplir ses exigences sous le simple effet de la loi de l'offre et de la demande.

Les salariés présentent une attitude ambivalente par rapport à leur travail. Par certains côtés, ils rentrent dans la logique du « toujours plus » véhiculée par l'ensemble des modalités de contrôle mises en œuvre dans l'entreprise (y compris l'auto-contrôle émergeant dans le

groupe). Cette adhésion partielle les conduit par ailleurs à renforcer cet auto-contrôle émergeant dans un collectif de travail auquel ils sont attachés. Parallèlement, de l'autre côté, ils cherchent à prendre de la distance par rapport à cette fuite en avant. Cette ambivalence, qui perdure tant que les employés s'accrochent à leur travail et se maintiennent dans leur emploi, amène à s'interroger sur la pertinence d'instruments de mesure du stress, tels les questionnaires, qui semblent peu aptes à en rendre compte. Elle renforce la nécessité de développer en sus des approches cliniques pour mieux comprendre ces situations. Elles seules nous semblent à même de permettre une compréhension fine de la dynamique hésitante, sinon conflictuelle, des processus de régulation mis en œuvre par les salariés dans de telles situations de travail. Les analyses psycho-ergonomiques fines de l'activité, l'observation et le décryptage des émotions au travail, le dialogue sur les conditions de travail perçues et la détermination d'indicateurs de bien-être issus de courants étudiant les risques psychosociaux semblent représenter autant de compléments pertinents pour approcher les articulations complexes entre la situation sociale et les processus intra-individuels.

Enfin, l'association d'une logique d'entreprise basée sur un suivi en temps réel des performances de chacun et où une baisse de régime conduit à l'exclusion du personnel interroge également sur les outils d'investigation des impacts des conditions de travail sur le bien-être et la santé. En effet, la plupart des méthodes se limitent à évaluer les conséquences de l'environnement de travail sur le personnel *présent* dans l'entreprise au moment de l'enquête. Si une part importante des effets sur la santé est concomitante d'un départ de l'entreprise, alors il s'agit de développer des outils permettant d'atteindre non seulement ceux qui sont dans l'entreprise, mais également ceux qui l'ont quittée.

## ***Bibliographie***

- Aubert, N. et Gaulejac, V. de (1991). Le coût de l'excellence. Edition du Seuil. 341 p.
- Bagnara, S., Bugatti, R., Gabrielli, F. And Morawetz, A. (2002). Customer contact centres: perspectives in work organisation. Proceeding of the 6th International Conference WWDU (Work With Display Units) : Humankind in Global Work with Information and Communication Technologies. Bertsgaden Germany, May 22-25.
- Balbastre, G. (2000). Les nouveaux esclaves de la téléopération, *Le Monde diplomatique*, mai 2000 (<http://www.monde-diplomatique.fr/2000/05/>).
- Bérard, D. et Perrier, P. (2002). Le paysage français des centres d'appels : diversité et complexité. Communication présentée au Colloque « Organisations du travail et professionnalisation dans les centres d'appels », ANACT, Lyon, 20 Juin 2002 .
- Boutrelle, S. (2001). Les centres d'appels en quête d'opérateurs. Revue *Bref Rhones-Alpes, Lettre hebdomadaire d'information économiques*. N° 1445, Avril 2001. Consultable en ligne : <http://www.brefonline.com>
- Bulard, M. (2000). Progrès ou exploitation ? Temps modernes, version internet. *Le monde diplomatique*, décembre 2000.
- Buscato, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du Travail*, 44, pp 99-117.

- Callaghan, G. & Thompson, P. (2001). Edwards revisited : technical control and call centres. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1) pp 13-38.
- CFDT (2001). Enquête de la CFDT dans les centres d'appels téléphoniques réalisée de novembre 2000 à mai 2001, par les fédérations des Services, de la Communication et de la Culture et des Postes et Télécoms. CFDT Dossiers Emplois Travail. (Egalement accessible sur [www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)).
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of work and Organisational Psychology*, 4, 423-441.
- Edwards, R. (1979). *The contested terrain*. New-York. Basic books.
- Falzon, P., & Lapeyrière, S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61, 1, 69-90.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K. and Tam, M. (1998) Beyond bureaucracy ? Work Organisation in Call Centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 6, 957-979.
- Freund, P. E. S. (1998). Social performances and their discontents: reflections on the biosocial psychology of role playing (pp. 393-430) In: G.A. Bendelow and S.J. Williams (Dir.), *Emotions in Social Life: Social Theories and Contemporary Issues*, London, Routledge.
- Garfinkel, H. (1984), *Studies in Ethnomethodology*, Polity Press, Cambridge.
- Grosjean, V. (1995). Temporal strategies of operators dealing with numerous parallel processes : a field study. *Human Factor in Manufacturing Technologies*, Vol 5/2.
- Hammarström, O. (2001). Call centres in development. Long term sustainable work with customers at a distance. Proceeding of the International Industrial Relationship Association Conference. Arbetstagarkonsult.AB & ATK Arbetsliv, Stockholm.
- Hochschild, A. (1993). Preface. In S. Fineman (Ed.). *Emotions in Organisations*. London, Sage. Pp. ii-xii.
- Kjellerup, N. (2000). The toxic call centre. [Texte en ligne] [http://www.callcentres.com.au/toxi\\_call\\_center.htm](http://www.callcentres.com.au/toxi_call_center.htm)
- Knights, D. and McCabe, D. (1997) 'Can The Leopard Change Its Spots?: From Autocrat to Teamplayer in Financial Services', *Managing Service Quality*, Vol. 7 No. 2.
- Koufane, N., Négroni, P., & Vion, M. (2000). La santé des agents d'accueil, les effets de la nouvelle organisation du travail. *Cahiers de Notes Documentaires de l'INRS*, 179, 75-81.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Minzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Editions d'organisation, Paris, 570 p.
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1996). *Maslach burnout inventory* (3rd edition). Palo Alto, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Pichault, F. (2000). Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, 130, pp. 5-15.
- Piette, A. (1996), *Ethnographie de l'action*, Editions Métailié, Paris.

- Ribert-Van De Weerd, C. (sous presse). Intérêts et difficultés de l'analyse des émotions en psycho-ergonomie. *Psychologie Française*.
- Ribert-Van De Weerd (2002). Les apports de la psychologie des émotions à la compréhension du stress professionnel. In : M. Neboit, M. Vézina (Eds), *Stress au Travail et Santé psychique*, ouvrage collectif, Toulouse, Octarès Editions, pp. 79-98.
- Ribert-Van De Weerd, C. (2001). Analyse des émotions en situation de travail, approche psycho-ergonomique. Actes du Colloque EPIQUE'2001, Journées d'études en psychologie ergonomique, Nantes, France, 29-30 octobre, 155-161.
- Soares, A. (2002). Le prix d'un sourire. Travail, émotion et santé dans les services. In D. Harisson et C. Legendre (Eds.), *Santé, sécurité et transformation du travail*. Presses de l'Université du Québec. Pp. 229-250.
- Soares, A. (2000). La charge émotionnelle du travail infirmier. *Objectif prévention*, Vol. 23, N° 2, 10-11.
- Taylor, F. (1911). *Scientific management*. Harper & Brothers, New-York, traduit en 1957 sous le titre *La direction scientifique des entreprises*. Dunod, Paris.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-being. A Review of the Literature and some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.