

## **La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques**

*Renato Di RUZZA \**,  
*avec la collaboration de Colette FRANCIOSI \*\**

---

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

---

\* Professeur de sciences économiques, directeur du département d'ergologie de l'université de Provence.

\*\* Economiste, chargé d'études à Alpha-Etudes.

personnalisation de la relation avec lui, perception de plus en plus fine de ses goûts, de ses désirs, de ses besoins et donc de la demande, captation de sa réceptivité et de sa fidélité .

A cette première raison il convient d'en adjoindre une seconde, qui a trait à la place assignée au travail des téléopérateurs dans les centres d'appels. Tout en étant à la pointe de la modernité technologique, ces derniers apparaissent le plus souvent, du fait des conditions de travail et d'emploi qu'ils proposent, comme des usines du tertiaire qui offriraient de nouveaux beaux jours au modèle productif taylorien dont certains annonçaient la mort ou la crise dans les industries manufacturières traditionnelles . En effet, à première vue, dans les centres d'appels, le travail des téléopérateurs est minutieusement minuté, strictement encadré et contrôlé, avec l'aide d'instruments électroniques plus ou moins sophistiqués mais toujours performants, les prescriptions sont drastiques et leur non respect peut avoir des effets fâcheux pour les téléopérateurs (délogage, perte de rémunération par exemple), et la séparation est nette entre des téléopérateurs qui exécutent un travail préalablement défini par d'autres et une hiérarchie qui supervise, contrôle et sanctionne. Ces caractéristiques se traduisent, comme dans les modèles productifs tayloriens traditionnels, par des conditions de travail où la répétitivité, les séquences, les cadences, l'intensité, le stress, les postures, induisent des conséquences néfastes en termes de santé. Tendanciellement, et avec les nuances, précautions et précisions qu'impose la multiplicité des centres d'appels , cette première vue est indubitable, et c'est probablement celle qui domine dans les études/recherches et dans les points de vue syndicaux.

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

Au-delà des titres, les diverses descriptions de l'organisation du travail dans les centres d'appels semblent montrer que la tendance à la taylorisation est avérée. Pour l'Association française des centres de relation clientèle (AFRC, organisation patronale qui regroupe environ 150 sociétés), « les centres d'appels constituent une industrie de main d'œuvre » ; ils sont « devenus une organisation complexe régie par des règles qui ressemblent à celles de l'industrie avec un encadrement de proximité chargé d'animer une

équipe de 10 à 15 téléconseillers, de communiquer les règles de fonctionnement, d'être le garant de la qualité du service, d'être un recours dans toutes les situations ». D. Bérard (*op. cit.*) cite des salariés d'un centre d'appels en grève qui dénonçaient leurs conditions de travail : « Nous sommes les ouvriers de l'an 2000, les forçats du tertiaire », et il ajoute : « Cette mauvaise réputation s'explique sans doute par la pression de contraintes inhabituelles dans le « travail de bureau » : productivité, rentabilité, etc. Et c'est bien ce qui est nouveau : les centres d'appels sont bien le premier environnement de travail du monde des services se trouvant soumis à une mesure très précise de la productivité. En ce domaine, on est passé presque sans transition d'une relative ignorance à une surveillance quasiment en temps réel de l'activité des salariés ». Dans l'article « CAT : des relents de taylorisme » (*op. cit.*), on peut lire : « on retrouve certains aspects du travail taylorisé du monde de l'industrie : concentration sur des espaces toujours exigus, cadences et rendement fixés par des normes strictes, absence d'autonomie ». Dans une étude qu'ils ont coordonnée pour l'Institut des métiers de France Télécom, S. Fauconnier et P. Rodier soulignent également que « avec la généralisation de l'externalisation et le développement des call-centers, la profession s'est fortement taylorisée. Cette taylorisation des tâches a accentué les difficultés d'un métier où la relation au client est une source importante de stress. Le couplage téléphonie-informatique a permis de mesurer la charge de travail et donc de tayloriser, d'industrialiser les tâches administratives ». M. Dufau et J. B. Stuchlik insistent quant à eux sur la prescription stricte du script, sur l'encadrement très présent et sur les « passages obligés de l'industrialisation ». Même une étude comme celle de Lab'Ho, qui pourtant ne part pas d'une problématique en termes de modèles productifs ou en termes de taylorisme, relève que, dans les centres d'appels, « le contrôle est omniprésent » et que « s'il correspond à une organisation du travail parcellisée et hiérarchisée pour des raisons objectives, il est souvent associé à une intention de flicage ». Dans ces conditions, il n'est pas étonnant qu'après avoir posé les questions « peut-on industrialiser la relation de service ? Et dans l'affirmative, comment aménager le système taylorien du tertiaire ? », H. Delmotte (*op. cit.*) donne la parole à des médecins du travail qui s'inquiètent des conséquences de « la pression temporelle » et de la rigidité de l'obligation de suivre les scripts. Le docteur M. Delcroix souligne que les scripts « qui au départ devraient constituer une aide pour le téléacteur visent en fait à maîtriser l'intersubjectivité des opérateurs, et donc à les maintenir prisonniers des carcans d'un discours standardisé. Dans certaines structures, une inversion des mots peut être reprochée au salarié. Les exigences peuvent être tellement fortes qu'elles transforment ces hommes et ces femmes en robots humains programmables débitant par cœur ce qu'ils ont appris ». Pour sa part, le docteur M. Pittaco insiste sur le fait « qu'aujourd'hui, les téléopérateurs expriment parfois le sentiment que leur rythme

de travail leur est imposé par une machine, comme à l'usine ». Dans une expertise faite à la demande du CHSCT de l'agence France-Télécom de Nice (septembre 1997), le docteur N. Poinssot-Nicolas fait des constats très semblables : « Il semble bien qu'il existe une contradiction fondamentale entre une finalité d'action communicationnelle et l'interdiction qui est faite aux agents de toute qualité relationnelle ou disponibilité à l'égard de l'interlocuteur. Cette contradiction est aggravée par des contraintes organisationnelles : la notion de quota individuel, la brièveté de la temporisation dont les agents ne semblent pas connaître précisément la durée, la surveillance permanente par la maîtrise. (...) Le travail robotisé, du fait de l'attention soutenue nécessaire, est très pénible. Les agents, et particulièrement les plus jeunes, en expriment la hantise, d'autant qu'il constitue une période de déshumanisation du travail par identification stricte de l'agent à sa tâche ».

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

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

C'est dans la perspective de repérer et d'évaluer quelques unes de ces contre-tendances et d'en tirer quelques enseignements quant à la nature du modèle productif qui émerge dans les centres d'appels que se situe le présent article. Il s'appuie sur une étude, financée par l'ACI Travail et menée par l'Institut syndical d'études et de recherches économiques et sociales (ISERES-CGT) en collaboration avec le département d'ergologie-APST de l'université de Provence (équipe de recherche « Analyse pluridisciplinaire des situations de travail », dont on présentera le cadre général (hypothèses, problématique, principales constatations) avant de formuler quelques hypothèses sur la prescription du travail et de les situer dans l'ensemble des études portant sur la même question.

### **Problématique, méthodologie, constats**

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

Il est hypertaylorisé car les principes tayloriens du contrôle des temps y sont poussés à l'extrême, comme sont poussés à l'extrême les principes de la prescription et du contrôle de son effectuation, de la division du travail stricte entre le prescripteur-contrôleur et l'exécutant : dès que le téléopérateur est « logué » (connecté), toute son activité (y compris éventuellement ses conversations téléphoniques) est enregistrée, et les technologies utilisées en permettent un contrôle précis « en temps réel ». Cette hypertaylorisation confine parfois à l'absurde. V. Aubreton (*op. cit.*) rapporte comment son management lui a demandé, pour vendre des produits financiers à des entrepreneurs individuels et à des professions libérales, et obtenir des rendez-vous, de donner 40 coups de téléphone à l'heure, ce qui s'est révélé, durant toute la durée de son emploi, proprement impossible à réaliser : en 90 secondes, il eût fallu composer le numéro, attendre la sonnerie et le décrochage, passer le barrage éventuel de la secrétaire ou de la personne qui répondait et argumenter auprès de l'interlocuteur visé ! Cette impossibilité, qui n'était pas spécifique à cette salariée, n'avait d'ailleurs aucune conséquence ni sur les injonctions de la ligne hiérarchique, qui se contentait de répéter que l'objectif était bien de 40 coups de téléphone à l'heure et qu'il fallait y parvenir, ni sur la rémunération des téléopérateurs, qui étaient payés au temps avec des primes par rendez-vous obtenus ; elle en avait par contre beaucoup en termes d'intensité du travail, de stress et de fatigue. De la même manière, la liste des personnes à démarcher était établie par avance, sur la base d'annuaires téléphoniques et les téléopérateurs devaient s'y conformer strictement, ce qui avait pour conséquences que les restaura-

teurs pouvaient être « dérangés » pendant les heures de repas, et les médecins pendant les heures de consultation. Et lorsque V. Aubreton s'est autorisée à faire remarquer à son manager que l'efficacité de son démarchage en souffrait, la seule réponse fut qu'il lui fallait faire ce qu'on lui disait de faire et que « la loi des grands nombres » ferait le reste !

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

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

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

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

### **Une entrée difficile**

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

- un niveau élevé de suspicion des directions des centres à l'encontre de l'intervenant, suspicion qui renvoie notamment à l'image négative associée au travail dans ce type d'activité ; cet argument a été avancé explicitement une fois pour justifier un refus, et plus indirectement dans un autre cas par l'évocation de « relations sociales en équilibre précaire, susceptibles d'être déstabilisées par un regard extérieur qui pourrait faire surgir des questionnements sur le travail » ;

- un enquêteur marqué par une contrainte forte de temps pour les personnes contactées, ce qui se traduit pour le chercheur par des difficultés pour obtenir des rendez-vous, un temps limité consacré aux entretiens, des interruptions fréquentes et de longs délais pour la relecture et la validation des comptes-rendus ;

- une quasi impossibilité de mener des entretiens avec les téléopérateurs eux-mêmes sur leur lieu de travail : l'interlocuteur du chercheur est forcément un responsable hiérarchique (souvent le superviseur), lequel ne souhaite pas que les téléopérateurs prennent la parole (pour diverses raisons qui renvoient essentiellement à la contrainte temporelle) ; le fait que des syndicalistes se soient joints à l'étude a été déterminant pour surmonter cette difficulté ; deux modalités essentielles ont organisé cette participation : pour les centres A, B, C, G, H et I, discussions individuelles et collectives des comptes rendus d'entretiens avec les personnes de l'encadrement des centres, pour les centres D, E et F (intégrés à la même société), constitution d'un groupe de travail permanent composé de téléopérateurs syndiqués de ces centres, les résultats de ce groupe de travail, rédigés par O. Flament, ayant été validés comme mémoire de 3<sup>ème</sup> cycle par le département d'ergologie .

### **Un « client » ambigu**

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

Tableau 1.			
A	entrant	prestataire	secrétariat de cabinets médicaux
B	sortant	prestataire	marketing
C	entrant et sortant	prestataire	services bancaires (monétique, assistance aux clients privilégiés, assistance aux commerçants détenteurs de terminaux de paiement)
D	entrant	intégré	renseignements
E	entrant	intégré	services aux clients privilégiés
F	entrant	intégré	renseignements et maintenance
G	entrant et sortant	intégré	renseignements et marketing
H	sortant	prestataire	marketing

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

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

#### ***Des outils de travail qui cadrent l'activité***

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

1. L'arrivée et/ou la sortie des appels sont en gestion automatisée, ce qui donne inévitablement, même si c'est plus ou moins selon les cas, l'impression que les téléopérateurs sont « rivés » à leur poste de travail (ne serait-ce

que parce qu'ils travaillent avec des casques). Que ce soit dans le cas d'appels sortants ou d'appels entrants, c'est l'ordinateur qui décroche et, sitôt l'appel terminé, et une fois le délai de temporisation écoulé, connecte un nouvel appel ; dans certains cas (centres C et D par exemple), le téléopérateur peut garder la maîtrise de la réception d'un nouvel appel, qui ne lui parvient que lorsqu'il a activé une touche du clavier ; cette possibilité est toutefois encadrée par des normes temporelles strictes (ainsi, le téléopérateur du centre D a deux secondes pour prendre l'appel signalé par un bip, et ne doit pas perdre plus de deux appels par vacation) ; dans d'autres cas (centre A par exemple), le téléopérateur peut, en « trafic normal », se désengager de façon autonome de la réception d'appels, mais cette possibilité est désactivée en cas de surcharge d'appels.

1. Les informations et/ou les procédures nécessaires au traitement de l'appel sont automatiquement affichées sur l'écran : nom de la société, mobile de l'appel, liste des renseignements à demander à l'interlocuteur, script d'entretien ou argumentaire, recherches d'informations, dossier du client, référentiels techniques, etc. Parfois, cet affichage est simultanément à l'arrivée de l'appel : par exemple, le centre C a attribué un numéro d'appel par client et/ou par type de prestation, ce qui permet que s'inscrivent sur l'écran immédiatement le nom de la banque de celui qui appelle ainsi que la procédure de traitement de l'appel. Dans les cas d'appels sortants (centres B et H), un dossier vierge s'affiche que le téléopérateur doit remplir au cours de la conversation.

3. Les tâches induites par l'appel sont en gestion automatisée : envoi de courrier ou de fax, transmission des dossiers, etc. Dans le centre C par exemple, si l'appel d'un commerçant nécessite d'appeler une agence bancaire, puis de le rappeler pour lui fournir l'information demandée, c'est le système informatique qui gère ce processus : il connecte directement en relation avec l'agence bancaire un téléopérateur, différent de celui qui a reçu l'appel du commerçant, en affichant sur son écran les éléments du dossier ; dès que ce deuxième téléopérateur a raccroché, le système informatique connecte un troisième téléopérateur au commerçant pour lui transmettre la réponse à sa question. Cette gestion automatisée des appels est plus ou moins développée selon les centres :

- gestion commune des flux d'appels à plusieurs centres : le centre B a pour projet de fonctionner en réseau avec les autres centres du groupe, de manière à affecter les appels en fonction des spécialisations propres à chaque centre ; c'est déjà le cas pour le centre C lorsqu'il est en surcharge d'appels ;

- acheminement interne des appels en fonction des « compétences » des téléopérateurs ; ainsi, dans le centre C, les téléopérateurs sont amenés à intervenir en fonction des formations internes qu'ils ont ou n'ont pas suivies, et de leur capacité, jugée par les superviseurs, les supports-métiers et les

responsables de plateau, à « bien faire » le travail demandé ; ces « compétences » sont recensées sur un tableau à double entrée (appelé le « morpion ») consultables en permanence par les superviseurs au centre du plateau, et sur lequel figurent en colonne les 17 prestations fournies par le centre et en ligne les noms des téléopérateurs ; les cases sont soit blanches si le téléopérateur n'est pas compétent pour intervenir, soit vert foncé si le téléopérateur est compétent et devient vert clair en cours de traitement d'appel, soit rouge et blanche (figure du sens interdit du code de la route) si le téléopérateur est compétent mais que le superviseur lui a affecté d'autres prestations ; ce système est évidemment totalement opaque pour les téléopérateurs, qui ne sont pas avertis des compétences que le superviseur leur reconnaît à l'instant t, même s'ils finissent par s'en rendre compte en fonction des types d'appels qu'ils reçoivent, et même s'ils ont la possibilité de demander au superviseur de les changer d'affectation afin de rompre la monotonie du travail ;

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

### ***Des supports écrits omniprésents***

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

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

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

### **Un mode opératoire précis**

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

- le comportement lors du dialogue doit être conforme aux règles d'or de la relation téléphonique, selon les termes employés constamment par les divers managements : « être poli », « bien articuler », avoir une voix « posée et souriante », « ne pas utiliser de termes négatifs » ; dans le centre F par exemple, ces aspects sont soulignés dans la « Charte d'accueil client » sous l'intitulé « l'image et le comportement au téléphone » ;

- l'accueil et le dialogue doivent être personnalisés, et cette personnalisation repose pour l'essentiel sur l'utilisation de noms propres : du téléopérateur (nom réel ou fictif selon les cas), de l'interlocuteur, de la société pour qui intervient le centre d'appels (c'est ainsi que dans la « Charte d'accueil » sus citée, il est signalé en gras et sous la rubrique « important » : « Utilisez au moins TROIS fois par appel le nom du client » ;

- les objectifs sont toujours quantifiés, alliant nombre d'appels en un temps donné et temps moyen de traitement d'un appel (dans les cas de télémarketing, s'ajoute le nombre de commandes en un temps donné) ; ces objectifs sont en général déclinés soit par téléopérateur (centres B ou H par exemple), soit par « services rendus » (centres D, E, F par exemple) ;

- le dialogue est constamment « recentré » sur le service que doit rendre le téléopérateur, tel que cela lui a été défini par sa hiérarchie ; il lui faut veiller à reformuler les propos de l'interlocuteur, il lui faut exclure explicitement tout ce qui ne fait pas partie de la prestation prédéfinie ; par exemple, dans le centre D, les supports écrits prévoient expressément les cas où le téléopérateur doit « botter en touche » parce que la demande de l'interlocuteur ne correspond pas au standard de la relation, en disant qu'il va « transmettre à son service client » ou à « son responsable », ou encore en donnant un autre numéro de téléphone ; dans les centres C et G, il est prévu que le téléopérateur peut inviter l'interlocuteur à contacter directement la banque ou le magasin dont il est client ;

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

### **Un contrôle du travail strict**

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

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

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

Les contrôles ex-post relèvent plutôt du management (responsables d'équipes ou de plateau selon les cas), car ils permettent également de contrôler l'activité des superviseurs. Dans les centres d'appels prestataires, les divers indicateurs sont fournis aux clients-payeurs sous forme synthétique ;

ils associent les statistiques propres au centre et le résultat de sondages « de satisfaction » effectués auprès des interlocuteurs.

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

### **Hypothèses sur la prescription**

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

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

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

Dans les centres d'appels, le management ne peut pas définir le « produit » (traiter un appel) sans qu'en même temps il prescrive le mode opératoire ; il existe en outre des « passerelles » (les termes consacrés sont ceux de « coproduction » ou de « coconstruction ») entre les téléopérateurs et leur interlocuteur pour redéfinir et le produit et le mode opératoire. Même si le management tente constamment de la nier ou de l'évacuer, cette interaction a des effets en retour sur la prescription elle-même. Dans sa généra-

lité, ce constat n'est pas spécifique aux centres d'appels, et peut être étendu à toute activité de service. Mais du fait de la contrainte temporelle permanente, la prescription y est un mélange subtil d'ingrédients provenant du modèle taylorien classique, du modèle post-taylorien et des caractéristiques de la production de services. C'est ce qui en fait l'originalité.

### **La définition du « produit »**

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

On comprend dès lors que, malgré une tendance, réelle, à la diversification et à la personnalisation, il existe une tendance, non moins réelle, à la standardisation du service rendu : le produit proposé ne répond au besoin du client-interlocuteur que pour autant qu'il correspond à la logique prédéfinie du centre d'appels. L'exemple du centre D est significatif : les plans de dialogue décrivent concrètement la démarche à suivre pour répondre à un client (accueil, reformulation de la demande, formules de politesse, etc.), et prévoient les cas particuliers que peuvent rencontrer les téléopérateurs.

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

Il y a par conséquent un écart permanent entre l'offre prescrite par le centre d'appels (et éventuellement par le client-payeur dans les cas de centres prestataires) et la demande du client-interlocuteur que le téléopérateur considère aussi comme une prescription. Le téléopérateur est ainsi constamment placé au centre d'un « débat de normes » (pour reprendre l'expression qu'utilise Y. Schwartz) puisqu'il doit gérer l'écart par « re-prescription » récurrente. C'est pourquoi l'analyse de la tâche, du travail demandé, exige toujours la confrontation du prescrit managérial et du prescrit du client-interlocuteur. Comme le font remarquer les syndicalistes des centres D, E, et F, la prescription écrite est une référence souvent abstraite sur laquelle s'appuie néanmoins la prescription réelle qui en est la traduction au quotidien. Dans le centre D par exemple, la fiche de poste du téléopérateur lui demande de « fournir aux clients les informations sélectionnées en veillant à respecter les délais impartis pour traiter la demande et la fiabilité du renseignement fourni ». Remplir à la fois ces deux exigences supposerait que les délais impartis soient calculés en référence à la qualité du service rendu, ce qui n'est pas le cas. Les deux termes s'avèrent donc souvent contradictoires, et la prescription quotidienne passe de l'option délais et qualité à l'option délais ou qualité (il est d'ailleurs remarquable que l'encadrement utilise soit un item soit l'autre lorsqu'il adresse des remontrances au téléopérateur, mais jamais les deux en même temps). C'est à l'agent d'arbitrer lors de chaque appel, en dehors des périodes de contrôle établies, entre un délai moyen et un niveau de qualité du service qu'il se doit de rendre, de

son point de vue, en fonction de ses propres valeurs. Cette auto-prescription du produit, qui diffère fondamentalement et du prescrit extérieur (du management et éventuellement du client-payeur) et du travail réel, ne peut même pas s'analyser en termes de travail prévu, puisqu'elle est justement imprévisible, dépendant de la singularité de chaque appel .

### **Prescription et activité**

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

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

- une fonction de partage de l'information, de sorte que le travail des téléopérateurs puisse s'inscrire *a priori* dans la chaîne d'une organisation du travail qui peut être très parcellisée (par exemple, saisir certaines informations utilisables par d'autres téléopérateurs qui assureront le suivi du dossier, historisation plus complète, passage du *front office* au *back office*, etc.) ;

- une fonction de support de l'activité de travail au sens propre : ils permettent ainsi aux téléopérateurs de s'assurer qu'ils ont demandé toutes les informations requises pour rendre le service tel que défini par le management, ou qu'ils n'ont pas oublié un argument clef dans la présentation du produit à vendre ; ils facilitent également le travail de saisie des informations, présentent des arguments aux objections les plus courantes, rappellent les consignes laissées par les médecins, affichent les informations nécessaires pour résoudre le problème soulevé par l'interlocuteur, etc. ;

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

En substance, les supports écrits ont pour fonctions de gérer à la fois le temps et la connaissance transmissible ; ils valent en conséquence autant pour ce qu'ils disent que pour ce qu'ils disent qu'ils ne faut pas dire ou en-

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

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

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

Ces différentes hypothèses concernant la prescription dans les centres d'appels peuvent se résumer en quelques propositions simples :

- la prescription (dire/ne pas dire, faire/ne pas faire, le tout sous contrainte temporelle) est toujours constituée, en des proportions variables, d'injonctions managériales (les supports écrits n'en étant qu'un aspect souvent nuancé), d'ordres du client-payeur (dans les centres prestataires), de désirs ou de besoins du client-interlocuteur ; ces proportions peuvent être différentes non seulement selon les centres d'appels, non seulement selon les services rendus, mais également selon l'interlocuteur lui-même et la nature du dialogue qui s'instaure entre ce dernier et le téléopérateur ;

- du fait de cette diversité, le téléopérateur est directement impliqué dans la prescription elle-même : il pense ce qui lui est prescrit (sa tâche) en ajoutant aux injonctions, ordres, désirs et besoins évoqués ci-dessus, sa propre conception du travail bien fait, qui intervient alors dans une proportion variable selon la singularité de chaque appel (laquelle ne dépend pas uniquement de l'interlocuteur, mais aussi par exemple du moment où il est effectué), l'ensemble devant être constamment re-prescrit du fait de l'incertitude et de l'imprévisibilité de la relation de service ; d'une certaine manière, on pourrait aller jusqu'à affirmer que cette re-prescription, effectuée par le téléopérateur pour lui-même, est tout à la fois la définition de sa tâche et ce qu'il fait réellement (son activité) ; autrement dit, dans les centres d'appels, il y a, pour une partie plus ou moins grande mais toujours présente et toujours importante, confusion entre le travail prescrit et le travail réel.

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

### **Quid du taylorisme ?**

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

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

2. Une deuxième forme de déviation serait celle de la stratégie défensive de détournement. C'est ainsi, par exemple, qu'O. Cousin, constatant que « le poids du prescrit laisse peu de place à l'autonomie », que les téléopérateurs « sont soumis à des scripts très précis et subissent un contrôle

constant », que l'activité des centres d'appels « symbolise la taylorisation du tertiaire où l'outil informatique permet de pousser très loin l'uniformisation des tâches », insiste sur certains comportements atypiques ou déviants : « Les stratégies observées et relatées par les salariés s'échafaudent à l'insu de l'organisation et visent à récupérer clandestinement de l'autonomie. Elles sont plus proches des conduites de sabotage ou de freinage décrites dans l'univers industriel que d'un compromis social entre direction et exécutants (...). La triche est une des ressources (...). Les retards chroniques et l'absentéisme appartiennent aussi à ces stratégies (...) ». Et il conclut : « En réalité, ces stratégies marquent surtout l'impossibilité d'élaborer des compromis. Ce ne sont pas en tant que telles les contraintes et les modalités de contrôle qui sont contestées, mais plutôt l'absence de réponses de l'encadrement aux investissements des salariés ».

3. Une troisième forme de « déviations » serait celle de la dérision et/ou du camouflage protecteurs. Partant lui aussi d'un « constat taylorien » et de « l'émiettement du client », D. Dessors a pu constater que certains téléopérateurs « jouent les appels comme des comédiens » ; « des sortes de compétitions s'organisent et couronnent les appels les mieux interprétés « à la manière de... » ; ces stratégies défensives, que beaucoup de salariés déploient pour essayer de vivre mieux ce qu'ils sont obligés de vivre ne doivent rien au hasard. Pour tenir, les téléopérateurs sont contraints de s'inventer ce genre de scénario. Ce jeu, qui consiste à tenter d'emporter le marché en faisant du cinéma, met tout d'abord un peu d'intérêt dans un travail extrêmement répétitif. Il permet surtout d'annoncer aux autres téléconseillers qu'on ne fait pas réellement ce qu'on est en train de faire ».

4. Soulignons enfin, ce sera le dernier exemple, une quatrième forme de déviations : les stratégies de résistance. Face à la volonté des directions de mettre en place une activité parcellisée selon les principes tayloriens, les salariés et les syndicalistes développeraient, selon M. Buscatto, de multiples stratégies de résistance : « une coopération active à la vie de la plate-forme téléphonique », « une interprétation libre du comportement commercial », « une résistance syndicale protectrice ». Ces stratégies « minent » et « transforment » l'action managériale et aboutissent à « un compromis social implicite, négocié au quotidien par les salariés, les dirigeants et les syndicats ».

Naturellement, il ne saurait être question de mettre en doute la réalité des situations décrites par ces exemples (y compris dans leurs éventuelles oppositions, comme c'est le cas à propos du compromis, parfois impossible, et parfois présent). Elles illustrent cependant les ambiguïtés qui existent si elles sont interprétées comme des déviations par rapport à une supposée norme taylorienne qui présiderait à l'organisation du travail dans les centres d'appels : la prescription y serait imposée de l'extérieur au téléopérateur, omniprésente et contraignante, mais, toujours, niée, déniée,

contournée, détournée, tournée en dérision, objet de stratégies de résistance et d'interprétation libre, par des téléopérateurs en voie de professionnalisation. Sans sous-estimer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel dans la mise en œuvre concrète du modèle taylorien classique, il ne semble pas qu'il autorise autant d'autonomie de la part des opérateurs !

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

Ce renouvellement est d'ailleurs déjà engagé. Un article récent de *la Revue de l'Ires* synthétise fort bien comment, au-delà des centres d'appels, l'analyse du travail dans la relation de service conduit nécessairement à modifier les instruments analytiques traditionnellement utilisés dans l'analyse du travail, et ceci dans tous les champs disciplinaires convoqués, du domaine de l'activité à celui de ses performances. Cela pose évidemment des questions épistémologiques redoutables, que les ergonomes notamment ont commencé à traiter.

Confrontés à de telles conclusions, qu'ils ont pourtant contribué à élaborer dans le cas de la présente étude, les syndicalistes associés à la recherche ont réagi de manières diverses. Adoptant, consciemment ou inconsciemment, implicitement ou explicitement, le postulat du taylorisme comme point de départ, ils ont tendance à repérer de façon privilégiée ce qui lui correspond dans les situations de travail sous examen ; ils n'en

sous-estiment pas pour autant les contre-tendances ou les aspects contradictoires, et s'appuient sur les tensions ainsi mises à jour pour fonder leur action revendicative. Certains d'entre eux ont considéré par exemple qu'ils pourront ainsi « mieux lutter contre le taylorisme patronal », mettant ainsi l'accent sur le décalage entre la logique des acteurs managériaux et la logique de l'activité concrète ; d'autres insistent sur la capacité de ce type d'analyse ou d'hypothèse à contribuer à la revendication d'une meilleure reconnaissance du travail des téléopérateurs et des compétences qu'ils mettent en œuvre ; d'autres encore qu'il améliorerait la réflexion sur le lien encore flou dans les centres d'appels entre action syndicale et collectif de travail. En tout état de cause, le débat syndical semble engagé, à la fois du fait des conditions de réalisation de la recherche ISERES-APST et du rôle qu'y ont tenu des syndicalistes, et de la diffusion, inégale mais réelle, de ses conclusions : un peu plus à SUD, un peu moins à la CGT. C'est ainsi que parallèlement à l'enquête de la CFDT qui a déjà été évoquée, un séminaire s'est tenu à la CGT durant les années 2001 et 2002 sur les centres d'appels, qui a donné lieu à la publication d'un ouvrage collectif publié coordonné par J. C. Delaunay et N. Lechat (respectivement universitaire et secrétaire général de la fédération CGT nationale des personnels des sociétés d'études, de conseil et de prévention) . Les termes du débat y sont explicitement posés. Pour N. Lechat, « l'organisation scientifique du travail de F.W. Taylor (...) est à la base du fonctionnement des centres d'appels », mais en même temps, tout ce qui fait la spécificité de la relation de service dans ce secteur y est parfaitement mis en évidence, et pas seulement par le spécialiste qu'est J.C. Delaunay, lequel conclut l'ouvrage en faisant observer que contrairement au modèle productif taylorien qui organise la vente d'un travail déjà fait, dans les centres d'appels, ce qui se vend est du travail à venir ou du travail se faisant. Tout le débat se noue là, avec ses implications théoriques et conceptuelles comme avec ses enjeux sociaux et syndicaux.

### Références bibliographiques :

- AFRC, « Les nouveaux métiers des centres d'appels et leur professionnalisation », note interne disponible sur le site internet.
- ANACT et Entreprise et Personnel : *Organisation du travail et professionnalisation dans les centres d'appels*, Colloque, Lyon, 20 juin 2002.
- Anonyme (2002), « Centres d'appels : l'effervescence organisationnelle », *Travail et Changement*, septembre.
- Anonyme (2000), « Centres d'appel téléphoniques : des relents de taylorisme », *Travail et Changement*, octobre.
- Aubreton V. (2000), *Notes d'observations sur les centres d'appels*, Programme OSPRACT, Les Documents de l'ISERES.
- Balbastre G. (2000), « Derrière le yoyo boursier des valeurs.com, les nouveaux esclaves de la téléopération », *Le Monde Diplomatique*, mai.
- Bérard D. (2001), « Centres d'appels : les nouvelles usines du tertiaire ? », *Travail et Changement*, décembre
- Bouchut Y., Di Ruzza R. (2000), *Les mutations du travail en questions ; modèles et systèmes productifs*, VO Editions, Les recherches de l'ISERES, Montreuil.
- Bulard M. (2000), « Progrès ou surexploitation ; Temps modernes version internet », *Le Monde Diplomatique*, décembre.
- Buscatto M. (2002), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, janvier-mars.
- Caiazza B. (2001), *Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client*, Dunod, Paris.
- Clot Y. (1998), « Le sujet au travail », in J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, D. Linhart (coord.), *Le monde du travail*, La Découverte, Paris.
- Cousin O. (2002), « Les ambivalences du travail ; les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, octobre-décembre.
- Daniellou F. (coord.) (1996), *L'ergonomie en quête de ses principes ; débats épistémologiques*, Octarès, Toulouse.
- David C. et Huguet P. (1998), « Maîtriser la relation de service pour améliorer les conditions de travail », *Education permanente*, n° 137.
- Delaunay J. C., Gadrey J. (1987), *Les enjeux de la société de service*, Presses de la FNSP, Paris.
- Delaunay J. C., Lechat N. (coord.) (2003), *Les centres d'appels : un secteur en clair-obscur*, L'Harmattan, Paris.
- Delaunay J. C. (2000), *Les centres d'appels téléphoniques en France*, Programme TOSCA, ISERES, Montreuil.

- Delmotte H. (2002), « Centres d'appel téléphoniques : les galériens du tertiaire », *Le Monde*, 20.03.
- Di Ruzza R., Franciosi C. (2002), *Situations de travail dans les centres d'appels téléphoniques*, Convention PESETT-CAT, Programme ACI-Travail, ministère de la Recherche, 2 vol., avril.
- Di Ruzza R. (1994), « Questions sur le nouveau modèle productif », *La Revue de l'Ires*, n° 16, automne.
- Di Ruzza R., Duraffourg J. et alii, (2000), *Etude du travail sur le site de la centrale nucléaire de Chinon*, Département d'Ergologie, université de Provence.
- Dossier « Centres d'appels, logistique et relation client : la chaîne du profit », in *Paris : La Cible*, 03-2002, n° 91.
- Dufau M. et Stuchlik J. B. (2002), *L'organisation du travail dans les centres d'appel*, ANACT, Lyon.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, Mc Graw Hill.
- Fauconnier S. et alii (2003), *Evolution des métiers des centres d'appels et développement du CRM*, Institut des métiers de France Télécom, Bonneuil.
- Fauconnier S. et Rodier P. (coord.) (2001), *Centres d'appels et nouveaux modes de travail, l'exemple de France Télécom*, Institut des métiers de France Télécom, Bonneuil.
- Flament O. (2000), *Activité et collectif de travail dans des centres d'appels de France-Télécom ; pour une analyse syndicale de l'activité*, mémoire pour le DESS-APST, Aix en Provence, décembre.
- Flichy P. et Zarifian P. (2002), Introduction au dossier « Les centres d'appel », revue *Réseaux, communication, technologie, société*.
- Gadrey J. (1999), « Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services », *Economies et sociétés*, série EGS, n° 5.
- Gadrey J. (1996), *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Gallais S. (1999), *Les centres d'appels*, mémoire pour le DESS-APST, Aix en Provence.
- Gallouj F. (1994), *Economie de l'innovation dans les services*, L'Harmattan, Paris.
- Hubault F. (coord.) (2002), *La relation de service : opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Octarès, Toulouse.
- Jaeger C. (2002), « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs ; le cas de deux centres d'appel », *Réseaux, communication, technologie, société*.
- Jougleux M. (2000), « Certifier le service pour en améliorer la qualité ? », *Economies et sociétés*, série EGS, n° 2.
- Lab'Ho (2001), *Le travail au bout du fil ; les salariés des centres d'appels : profils, rémunérations, carrières*, Groupe Adecco, Villeurbanne.

- Licoppe C. (2002), « Le traitement des courriers électroniques dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, juillet-septembre.
- Poinssot-Nicolas N. (1997), *Travail et conditions de travail au SPO de Nice ; éléments de compréhension*, Rapport pour le CHSCT de l'Agence France-Télécom de Nice, septembre.
- Reboud L. (2001), « La relation de service : un concept en péril de banalisation ? », *Economies et sociétés*, série EGS, n° 3.
- Rollot C. (2002), « Les forçats des centres d'appel commencent à s'affranchir », *Le Monde*, 08.10.
- Schwartz Y. (2000), *Le paradigme ergologique, ou un métier de philosophe*, Octarès, Toulouse.
- Ughetto P., Besucco N., Tallard M., du Tertre C. (2002), « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail », *La Revue de l'Ires*, 39.
- Weller J. M. (1993), *Le bureaucrate et l'utilisateur*, Thèse, IEP-FNSP, Paris.
- Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, Paris.
- Zuber M. (2001), « Ne pas diaboliser, mais ne pas banaliser non plus », *Travail et changement*, décembre.