

**Les ambivalences du travail.  
Les salariés peu qualifiés  
dans les centres d'appels.**

*Résumé*

*Le texte qui suit s'appuie sur une enquête dans des centres d'appels et s'intéresse plus particulièrement au sens donné par les salariés à leur travail. A première vue, les conditions de travail ne laissent guère de marges d'action à des salariés qui, par ailleurs, sont en situation de déqualification au regard de leur niveau de formation. Néanmoins, en choisissant de dissocier plusieurs dimensions dans le rapport au travail, l'étude met en évidence d'autres aspects. Malgré son caractère contraint, le travail participe de la formation du sujet, et permet que des images de soi positives émergent, même si elles demeurent fragiles.*

*Abstract*

A survey conducted in call centers (for medical assistance and mobile phones) in France serves to raise questions about the meanings employees give to their work. At first sight, working conditions there allow little leeway to these wage-earners whose jobs are underqualified in relation to their level of education and training. By singling out several dimensions in the relation to a job, light can be shed on others aspects. Work takes on different meanings depending on the status that it procures for individuals, working conditions and supervision, or the self-images that jobs reflect to employees. The relation to work results from a combination of these dimensions that varies as a function of the nature of the activity and the wage-earner's occupational itinerary. For some employees, an "instrumental" relation to their work is the very grounds for constructing their sense of identity ; for others, the major motivation is the expressive dimension of their activities.

Mots clés : Centres d'appels, Compétences, Contrôle, Emploi, Rapport au travail, Subjectivation.

Keywords: Call centers ; Jobqualifications ; Control ; Employment ; Therelationtowork ; «Subjectivation» ; France

Le rapport et le sens donnés par les salariés à leur activité professionnelle, tels qu'analysés ici, sont le fruit d'une démarche comparative et d'une observation de terrain<sup>1</sup>. Tout en accordant une place importante aux conditions objectives du travail, l'accent sera mis sur la signification subjective que les individus accordent à leur travail, compte tenu de leurs ressources, de leurs parcours et du type d'activité qu'ils accomplissent.

Pour analyser la nature de ces rapports, la recherche a porté sur l'expérience des salariés peu qualifiés dans deux centres d'appels. À la première vue, ce sont les aspects prescrits et leur caractère bridé du travail qui retiennent l'attention, justifiant par là le qualificatif de nouveaux O.S du tertiaire. Pourtant, et dans l'optique ouverte par les travaux de David Courpasson et Danilo Martuccelli, il faut interroger les logiques de domination et essayer de relever quelles peuvent être les marges de manœuvre dont les salariés s'emparent, aussi bien dans la situation de travail elle-même que dans le rapport qu'ils nouent avec leur activité (Courpasson, 2000 ; Martuccelli, 2001). Ces logiques renvoient à plusieurs dimensions du rapport au travail qui peuvent être dissociées et qui ne présentent pas nécessairement de liens entre elles. D'où l'idée que les capacités d'action dont disposent les acteurs ne sont jamais complètement et définitivement déterminés par leur situation de travail. Comme le témoignage de Grégoire Philonenko l'illustre, à propos de son expérience de chef de rayon dans la grande distribution, le travail n'a pas le même sens selon qu'il est abordé du point de vue subjectif de l'acteur, ou selon qu'il est présenté du point de vue des conditions de travail. Le travail est ici oppressant et aliénant, alors même qu'il participe de la formation de soi et contribue à la construction d'une image de soi positive (Philonenko, Guyenne, 1997). Même dans des situations de forte domination, comme dans la grande distribution, ou dans les centres d'appels, les individus combinent différentes dimensions et bricolent leur rapport au travail en fonction de leurs ressources personnelles.

A partir d'une observation des situations de travail et des entretiens menés avec les salariés, trois manières d'envisager le travail ont été retenues. Elles constituent dans notre

---

<sup>1</sup>. L'enquête s'est déroulée dans deux centres d'appels de la région parisienne. Dans chaque entreprise, des entretiens approfondis ont été menés avec des " télé-acteurs ", des chefs d'équipe, des chefs de service, ainsi qu'avec les cadres responsables de l'organisation du travail : responsable de service, responsable de la qualité, responsable de la formation, DRH, ou bien encore avec le délégué syndical. En complément, j'ai pu observer le travail des " télé-acteurs " par une présence régulière sur les plateaux et par une écoute de quelques conversations téléphoniques entre les " clients " et les conseillers de clientèle. Au total, l'enquête s'est étalée sur

perspective les trois dimensions qui structurent le rapport au travail de ces salariés. La première dimension retient les logiques et les conditions d'intégration des salariés. Les questions liées au statut des employés et à leurs perspectives de carrière occupent une place centrale, le rapport instrumental au travail est dans ce cas prédominant. La deuxième dimension concerne la nature du travail proprement dit, en particulier les tâches à effectuer qui laissent peu d'autonomie aux acteurs. Dans le cas des centres d'appels, les différentes modalités de contrôle et d'évaluation du travail, d'une part, et la mobilisation des compétences, d'autre part, jouent un rôle important dans la construction des identités professionnelles. Enfin, la troisième dimension voit dans le travail un élément qui participe à la subjectivation des acteurs, leur donnant ainsi la possibilité de construire une image positive d'eux-mêmes ou, au contraire, entravant cette possibilité quand leur engagement et leur investissement subjectifs ne sont guère reconnus<sup>2</sup>. Chacun de ces registres s'articule aux autres de manière spécifique selon les contextes d'action et les individus, et leur rôle varie selon les acteurs. Ainsi, la comparaison entre deux situations de travail permettra d'entrevoir à la fois ce qui est commun à ces salariés peu qualifiés, et ce qui les distingue compte tenu de leur activité et de leurs profils. Pour certains, le rapport instrumental au travail constitue le socle sur lequel leur identité se construit, pour d'autres c'est la dimension expressive de l'activité qui en devient le pivot. C'est pourquoi, il s'agit moins de décrire le travail que de comprendre l'expérience que les salariés en ont.

## **1. Un travail prescrit**

L'enquête porte sur les salariés peu qualifiés travaillant dans deux entreprises différentes mais ayant des modes d'organisation comparables. Ces salariés dans leur très grande majorité sont jeunes et ont un niveau scolaire élevé, ils entrent sur le marché du travail après un diplôme universitaire. Toutefois, les emplois qu'ils occupent ne nécessitent pas de qualifications particulières (Baudelot, Establet, 2000). Ils n'exercent pas un métier, mais mobilisent des compétences sociales. La maîtrise de soi, savoir parler correctement, être capable d'affronter des situations de face à face ou répondre au téléphone font partie des qualités exigées et deviennent le cœur de leur activité. C'est leur personnalité qui est mise en scène au moins autant que leurs savoirs pratiques et scolaires. Par ailleurs, ces salariés exercent des activités dans lesquelles le poids du travail prescrit laisse peu de place à

---

une année.

l'autonomie. Ils sont soumis à des scripts très précis et subissent un contrôle constant. Leur activité symbolise la taylorisation du tertiaire où l'outil informatique permet de pousser très loin l'uniformisation des tâches. Enfin, ils sont souvent dans une situation d'incertitude, parce que les perspectives, en particulier la mobilité professionnelle, sont faibles et confuses.

Ils travaillent dans deux entreprises différentes. **Les conseillers de clientèle** sont salariés dans une entreprise qui gère des abonnements de téléphonie mobile. Travaillant sur la "hot line", leur fonction consiste à répondre aux questions et demandes des clients qui appellent pour des problèmes techniques ou administratifs le plus souvent. Leurs outils de travail se composent d'un ordinateur et d'un téléphone. **Les chargés d'assistance** travaillent eux dans une entreprise d'assistance qui prend en charge les problèmes médicaux des clients ayant souscrit un contrat d'assistance. Comme pour les conseillers de clientèle, la relation à l'autre est au cœur de l'activité et l'informatique, couplée avec la téléphonie, constitue leur outil principal. Dans les deux cas, les salariés bénéficient pour la plus grande majorité d'entre eux d'un contrat à durée indéterminée.<sup>3</sup>

### *1.1. Nature et conditions de travail*

Les conseillers de clientèle dans la téléphonie font de la réception d'appels. Quand un client téléphone, l'appel doit être pris à la première sonnerie. La première étape consiste à prendre les renseignements permettant de l'identifier, ils serviront à établir un dossier. Puis, le conseiller de clientèle peut soit répondre immédiatement à la demande du client, majorité des cas, soit transférer l'appel vers un autre service compétent pour le traiter. Pour l'essentiel, les conseillers de clientèle répondent à des problèmes techniques ou fournissent des renseignements. Quelques cas reviennent régulièrement : l'utilisateur a un problème avec sa carte puce, le client ne sait pas comment avoir accès à certaines options, l'abonné désire revoir son contrat et demande des renseignements. Ce premier groupe de tâches ne demande aux conseillers de clientèle aucun outil. Ils connaissent les réponses et les donnent directement au client. Un deuxième groupe de tâches nécessite que le salarié mobilise un réseau technique (Dodier, 1995). Soit parce qu'il exige le recours à l'informatique pour aller chercher la réponse, soit parce qu'il demande d'entrer en contact avec un autre service, interne ou externe

---

<sup>2</sup>. Cette présentation s'inspire des travaux conduits par François Dubet, (Dubet, 1994).

<sup>3</sup>. Contrairement à une idée reçue, il ne s'agit pas là d'une exception. Dans les entreprises dites intégrées, donc non sous-traitantes, environ 90% des salariés bénéficient d'un CDI. *Le travail en question dans les centres d'appels*, mai 2001, CFDT ; *Fédération CGT des sociétés d'études*, 2001 " Note sectorielle sur les Centres

à l'entreprise.

En complément de ces tâches, les conseillers de clientèle constituent ce qu'ils appellent un historique. Les procédures exigent qu'une trace de chaque appel subsiste où le conseiller de clientèle indique ce qu'il a fait. L'historique se fait soit pendant l'appel, soit après. Dans ce cas, il se met en "diversion". C'est là un autre aspect du travail qui est essentiel pour en comprendre ses contraintes. Dans les faits, trois options existent. Les conseillers de clientèle sont "logués" (prêt à recevoir des appels), en "pause" (poste fermé), ou en "diversion" (hors circuit momentané). En "diversion", le salarié est physiquement à son poste de travail, mais il ne peut pas recevoir d'appels. Cette fonction est utilisée après un appel, pour établir l'historique d'un dossier par exemple, ou pour rédiger une fiche inter-service. Elle permet donc de se dégager des appels pour effectuer d'autres tâches. Au-delà de la description, être "logué" ou "en diversion", constitue un enjeu important dans l'organisation du travail et dans les critères d'évaluation.

Dans les centres d'appels, l'objectif est de s'adapter au plus près à la demande. L'ajustement s'établit sur la base du nombre d'appels devant être traités, et du nombre d'appels qu'il est jugé raisonnable de ne pas pouvoir prendre dans l'immédiat (Buscatto, 2002 ; Johansen, Gauthronet, 1999). Le premier critère a une traduction immédiate : les conseillers de clientèle doivent prendre chacun cent appels par jour. L'autre critère fixe la file d'attente à trente appels. Au-delà, un message indique que toutes les lignes sont occupées, et incite à rappeler ultérieurement. La compatibilité entre ces deux exigences est résolue en fixant la durée d'un appel, les temps de pause des salariés, et l'utilisation de la touche "diversion". Un appel ne doit pas excéder en moyenne 3mn 30. Sur 7h45 de travail effectif, la part de "diversion" ne doit pas excéder 6% du temps de travail. C'est autour de l'usage de cette fonction que se joue une part de la régulation des flux, d'où l'importance de pouvoir constituer l'historique pendant la prise d'appel. Cette "dextérité" garantit la fluidité des flux, car la régulation des appels n'est pas fonction du nombre de personnes présentes, mais en fonction de ce que chacun peut théoriquement faire.

L'organisation du travail pour les chargés d'assistance reprend de nombreux traits évoqués précédemment. Mais elle s'avère plus complexe car le travail s'inscrit dans une chaîne qui a de multiples origines. Une tâche nécessite toujours d'entrer en interaction avec une autre personne et mobilise un réseau d'interlocuteurs beaucoup plus étendu. Lors de la première étape, les chargés d'assistance reçoivent un appel, identifient l'interlocuteur, puis

prennent les renseignements médicaux. Ces informations constituent l'ossature du dossier. Le chargé de clientèle se limite au minimum, n'ayant aucune compétence médicale. Les dossiers sont standardisés et le chargé d'assistance se plie à des procédures très précises afin de faciliter leur transmission.

Puis, dans la chaîne du travail, le dossier est transmis à une cellule médicale qui est la seule habilitée à porter un diagnostic, c'est-à-dire à dicter les démarches à suivre. Les médecins, aux vues du dossier, des contacts éventuels avec leurs homologues auprès du souscripteur, formulent ou reformulent la demande, c'est-à-dire la nature du travail à effectuer. Ils traduisent en action le problème énoncé par l'abonné. Ils fixent des consignes très précises qui seront autant d'actes que devront mettre en œuvre les chargés d'assistance quand ils reprendront le dossier. Par exemple, les médecins demandent des examens complémentaires, un transport du malade dans un hôpital, ou au contraire sa sortie. Ils évaluent aussi ses capacités à se mouvoir et quelles seront ses conditions de retour... L'intervention des médecins se traduit par des consignes. Celles-ci indiquent, à qui reprendra le dossier, 1) ce qu'il doit faire, 2) quand il doit le faire. Elles sont hiérarchisées et des couleurs indiquent les ordres de priorité. Avant de repartir dans le circuit, le dossier est supervisé par le chef d'équipe qui, selon la situation, sa gravité et ce qu'elle demande en mobilisation de ressources, organise la répartition du travail. Celle-ci tiendra compte des effectifs disponibles et du planning des chargés d'assistance. La prise en charge des assurés pouvant s'étaler sur plusieurs jours, chaque jour le dossier sera dispatché aux chargés d'assistance présents le lendemain.

Enfin, dernière étape, le dossier revient aux chargés d'assistance. Mais il a complètement changé de nature. Ce n'est pas un dossier qu'ils traitent, mais des consignes. Quand le chargé de clientèle se "logue", dans la suite de la chaîne, un jeu de couleur signale la priorité et parfois le créneau horaire où elles doivent être exécutées : l'assistance concernant surtout le tourisme, un grand nombre de demandes provient de l'étranger. A cause des décalages horaires, certaines consignes ne peuvent être appliquées qu'à des moments très précis. Les consignes s'enchaînent toute la journée et concernent plusieurs dossiers. Elles rythment le travail des chargés d'assistance, imposent un respect des procédures et entraînent un enchaînement d'actions qui implique de mobiliser des ressources extérieures. Par ailleurs, les consignes sous entendent presque toujours une suite logique d'actions. Par exemple, trouver une ambulance implique nécessairement une maîtrise des coûts et un devis. Les chargés d'assistance répondent donc moins à un problème, qu'ils ne mettent en place une logistique élaborée par le service médical. Enfin, les dossiers s'étalent sur plusieurs jours et

passent entre plusieurs mains, chaque intervenant doit donc laisser une trace de ce qu'il a fait.

L'organisation du travail est donc commandée par une double logique, celle des flux et des consignes. Pour répondre à cette double contrainte, le travail en assistance nécessite une ouverture des centres d'appels 24h/24h et tous les jours de la semaine. Chaque jour, les horaires des salariés changent<sup>4</sup>. La norme de travail vise à réguler les flux d'appels en limitant le délai de réponse. Selon les normes de qualité, un appel doit être pris dans les quinze secondes, mais les salariés n'ont pas à faire de chiffre. En moyenne ils gèrent 3 dossiers par jour et jusqu'à 5 en période de pointe, "ça veut dire que ça sonne tout le temps", explique un chargé d'assistance.

Dans les centres d'appels, le travail des salariés peu qualifiés est soutenu, haché, stressant et usant.

## **2. L'acquisition d'un statut**

### *2.1. L'entrée dans la vie active*

S'agissant d'une population jeune, qui occupe des postes peu qualifiés, il faut distinguer l'emploi et le travail (Maruani, 1996). Travailler dans un centre d'appels représente, en premier lieu, l'entrée dans la vie active et l'obtention, bien souvent pour la première fois, d'un contrat à durée indéterminée. Les conseillers de clientèle, comme les chargés d'assistance, rompent ainsi avec ce que Georges Friedmann appelait l'errance, c'est-à-dire avec l'instabilité chronique des jeunes faiblement qualifiés qui cumulent les expériences, les petits boulots, les emplois précaires et les contrats à durée déterminée (Friedmann, 1963). A l'origine, ces emplois appartenaient à la catégorie des "jobs d'étudiants", mais avec l'extension de cette forme de travail, les étudiants se raréfient et les salariés viennent y chercher un "vrai" travail. Même si ces emplois ne correspondent en rien à un projet et demeureraient assez largement inconnus aux salariés.

En devenant conseillers de clientèle ou chargés d'assistance, ces salariés opèrent une rupture avec leur passé et changent de statut. Ils acquièrent un vrai statut social et tournent le dos à la culture de l'aléatoire et de la précarité (Rouilleau-Berger, 1999). Ils entrent dans la norme du travail et quittent ses formes atypiques. Le travail n'est donc pas seulement à voir

---

<sup>4</sup>. Les plannings sont élaborés en début de chaque mois. Dans les faits, les chargés d'assistance s'arrangent entre eux et peuvent les modifier quasiment au jour le jour. L'encadrement laisse faire à condition que les effectifs réels soient conformes aux effectifs théoriques.

dans son rapport instrumental, même si cet aspect reste primordial, mais il devient ici un élément de la reconstruction de l'image de soi et de la propriété de soi (Castel, 1995, Castel, Haroche, 2001). Ce changement n'est toutefois pas de même nature selon les individus. Chez les conseillers de clientèle, l'entrée dans la vie active l'emporte. Plus jeunes que leurs homologues travaillant dans l'assistance, les conseillers de clientèle sont aussi moins qualifiés et plus proches de la figure des nouveaux lycéens qui accèdent à l'université mais se trouvent orientés dans des filières sans avenir et réels débouchés. Par ailleurs, ils sont en grande majorité issus de l'immigration et des banlieues défavorisées et stigmatisées. Les centres d'appels leur offrent un emploi qui les met en contact avec la clientèle sans les exposer directement et physiquement, ce qui leur est refusé du fait de leur origine ethnique. Pour les conseillers de clientèle, l'obtention d'un contrat à durée indéterminée signifie aussi l'entrée dans la vie adulte avec enfin la possibilité d'élaborer des projets à moyen terme.

Pour les chargés d'assistance le rapport à l'emploi est plus complexe. Ils sortent eux aussi de l'instabilité qui a jusqu'alors marqué leur parcours. Mais, du fait de leurs milieux d'origine, plus proche des classes moyennes, de la nature de leur étude et des projets élaborés, l'entrée dans l'assistance passe presque inévitablement par la recomposition de l'image de soi. Il s'agit bien souvent d'abonner, temporairement et parfois définitivement, les projets initiaux et ce que certains appellent leurs "vraies vocations". En effet, les chargés d'assistance maîtrisent tous au moins deux langues couramment, ils ont aussi souvent poursuivi leurs études jusqu'en maîtrise ou au-delà, et beaucoup ont tenté d'autres expériences professionnelles auparavant, en particulier dans le tourisme ou dans la culture. Ainsi, Juliette, 29 ans, embauchée depuis 6 mois au moment de l'enquête, est titulaire d'un DESS de coopération éducative et relation culturelle. Elle a travaillé deux ans à Air Inter au service d'enseignement des langues, puis deux ans au Mozambique pour le ministère de la coopération où elle enseignait. Elle est devenue chargée d'assistance "par hasard", faute de pouvoir vivre ou avoir un vrai emploi dans le domaine de son choix. Contrairement aux conseillers de clientèle, les chargés d'assistance sont plus nombreux à être entrés dans ce type de travail par la petite porte, en tant que saisonniers, puis à avoir opté pour la stabilité de l'emploi<sup>5</sup>.

Au-delà de la sortie de la précarité, l'acquisition d'un CDI permet aux salariés de se projeter dans l'avenir et donc de développer des stratégies qui jusqu'à là n'étaient guère

---

<sup>5</sup>. En ce sens, l'expérience des chargés d'assistance est plus proche de celle des "équipiers" travaillant dans les Fast-Food décrit par Vanessa Pinto, Damien Carton et Guillaume Burnod, alors que leur profil sociologique les

possibles. L'élaboration d'un CV en fait partie. L'expérience, si souvent exigée à l'embauche, est enfin acquise, d'autant plus que les salariés après quelques mois circulent sur plusieurs postes (back office, service de rétention, service de fidélisation...), pouvant par là faire la preuve de leur polyvalence et de leur employabilité. " Je n'ai que 23 ans, je vise le niveau agent de maîtrise. La boîte a une bonne notoriété, la formation est bonne, c'est donc une bonne carte de visite pour après ", déclare une chargée de clientèle. Pour les chargés d'assistance, compte tenu de la variété des situations qu'ils traitent, la construction d'un CV devient stratégique. " Sur mon CV, j'ai transformé l'image de mon activité. J'ai transformé les choses exceptionnelles en actions quotidiennes. Par exemple, quand il y a eu la catastrophe ferroviaire au Kenya, je me suis occupée de la cellule de crise. Je ne l'ai fait qu'une fois, mais je l'ai mis sur mon CV. Je ne triche pas, mais mon CV ne correspond pas au quotidien ". Malgré tout, l'avenir reste incertain et ne peut se traduire par des perspectives de carrière au sein de l'entreprise. Il ne peut prendre forme et se construire qu'à la condition de quitter l'entreprise, et souvent de sortir de ce secteur d'activité.

En effet, si les centres d'appels offrent des emplois stables, ils ne proposent guère de perspectives. La structure pyramidale de ces entreprises, qui ne reposent que sur l'offre d'un seul service, ne laisse guère présager aux salariés des promotions significatives<sup>6</sup>. Or, comme ils sont jeunes et ont un niveau de formation initiale supérieur au baccalauréat, ils aspirent à occuper d'autres fonctions que celles de " hot-liners ". L'organigramme des centres d'appels, structuré autour de trois strates (télé-acteurs, chef d'équipe, chef de service) ne le permet pas, alors même que ceux qui encadrent les salariés peu qualifiés sont issus du rang. " Il n'y a pas de promotion possible. Après chargé d'assistance, on peut devenir chef de groupe, dans une proportion d'un sur quarante. Après on peut devenir chef de plateau, dans la même proportion. " La probabilité est encore plus faible, puisque les chefs d'équipe et de plateau ne partent pas. Les seules perspectives concernent des promotions horizontales, quand les conseillers de clientèle, par exemple, passent au service fidélisation ou au service entreprise. Le travail est sensiblement différent et socialement plus valorisé, mais il ne les démarque guère du travail de base des " hot-liners ". Pour d'autres, la promotion consiste essentiellement à obtenir un autre titre, plus valorisant et offrant une augmentation substantielle, mais qui ne change rien quant au contenu du travail. " Je suis devenu senior, on

---

en éloigne. (Pinto et al., 2000).

<sup>6</sup>. C'est là une des différences importantes, du point de vue de l'architecture des organisations, entre les centres d'appels décrits ici et ceux qui ne sont qu'une branche d'une activité proposant d'autres services et d'autres métiers, comme la banque ou l'assurance. (M. Buscatto, 2002 ; Johansen, Gauthronet, 1999).

m'a dit que j'aurai plus de responsabilité, je n'ai rien. Je fais la même chose que les autres conseillers de clientèle. Il n'y a pas d'initiatives possibles, il faut faire valider par un responsable d'équipe. ”.

Par ailleurs, les promotions verticales et horizontales restent opaques et reposent sur des règles aléatoires dont les salariés ne maîtrisent pas les critères. Conformément aux prescriptions du nouveau management, la notion de carrière et l'avancement à l'ancienneté sont des critères ne garantissant plus les évolutions dans le travail (Boltanski, Chiapello, 1999 ; Veltz, 2000). La gestion des carrières est individualisée et repose sur des critères subjectifs comme l'engagement. Les salariés doivent en permanence donner des gages et la preuve de leur investissement dans le travail qui ne se résume jamais au respect des consignes ou à la réalisation des objectifs (Aubert, de Gaulejac, 1991 ; Le Goff, 1995, 2000). Il en résulte une très grande incertitude, car si l'absence d'investissement est sanctionnée, le “ zèle ” n'offre aucune garantie. “ Ça ne paie pas d'être bon, dit un conseiller de clientèle, qu'on prenne soixante appels ou cent vingt, c'est la même chose ”. Ce sont moins les compétences et le travail effectif qui sont récompensés que la réputation et l'allégeance (Courpasson, 2000). La docilité et le fayotage sont les critères les plus souvent avancés pour justifier une promotion ou son refus. “ On m'a dit que j'étais un peu fayotte, car j'aime bien mon travail et je ne suis pas absente. La base arrière (service du courrier) vient souvent me demander d'y venir travailler quand il y a trop de litiges à traiter et quand il n'y a pas trop de files d'attente sur la “ hot line ”. Moi j'aime bien y aller, ça ne me dérange pas, au contraire, de faire les deux. Je touche un peu à tout, ça m'intéresse. ” La docilité n'est pas seulement le fruit de l'intériorisation d'un comportement acquis à l'école (Pinto et al., 2000). Elle est aussi une ressource stratégique sans laquelle les perspectives se ferment. Elle relève des stratégies contraintes (Courpasson, 2000, Martuccelli, 2001).

## *2.2. Stratégies défensives*

Face aux incertitudes pesant sur les perspectives de carrière, les salariés n'ont comme ressources que des stratégies ambiguës et défensives. Tout d'abord les centres d'appels se singularisent par des taux de turn-over très élevés, pouvant aller jusqu'à 60% de l'effectif dans la téléphonie<sup>7</sup>. Les démissions traduisent à la fois la pénibilité des conditions de travail

---

<sup>7</sup>. Dans l'entreprise d'assistance, 1/3 de l'effectif a démissionné entre avril et mai 2000. Dans l'entreprise de téléphonie mobile, le solde migratoire, en 2000, a même été négatif puisque 206 personnes ont été recrutées et 217 en sont parties.

et l'impossibilité de se projeter dans l'avenir puisque les promotions restent exceptionnelles. Ces stratégies ont plusieurs aspects. Dans la téléphonie, beaucoup ont quitté l'entreprise après les quinze jours de formation et tentent leurs chances ailleurs, dans le même secteur, souvent directement chez les opérateurs téléphoniques, là où les niveaux de salaire sont plus élevés. L'entreprise de téléphonie mobile sert donc de centre de formation à ses dépens. Toutefois, ces stratégies ne la desservent qu'indirectement car elle utilise le turn-over pour ne pas avoir recours aux licenciements. Elle joue sur l'usure, décourageant les plus anciens qui, ne voyant pas venir de bonus à l'ancienneté, préfèrent partir. Comme elle ne sanctionne que très rarement les salariés non-performants, escomptant un départ " volontaire " de leur part. Ainsi, dans la téléphonie, sur 61 départs entre janvier et juin 2001, pour un effectif de 219 personnes, 44 ont démissionné (72%), 7 (11,4%) ont été licencié et 10 (16,3%) sont partis à la fin de la période d'essai. En contrepartie, le niveau de recrutement ne cesse de baisser, " maintenant ceux qui sont recrutés n'ont pas forcément le bac ", et en 2000 58% des salariés a moins de deux ans d'ancienneté.

L'absentéisme chronique des salariés est une autre stratégie dont usent les conseillers de clientèle. Il est récurrent et prend parfois des proportions telles que le service est obligé de fermer partiellement, comme ce fût le cas un jour de grève dans les transports publics : la quasi-totalité du service rattaché à un des trois grands opérateurs étaient ce matin-là absent. L'absentéisme est quotidien et il n'est pas rare que sur les plateaux certaines équipes ne tournent qu'avec la moitié des effectifs. Cette défection chronique, anarchique en apparence, repose sur une conduite rationnelle puisque les salariés prennent soin de ne pas dépasser les limites qui les mettraient en défaut et les conduiraient aux licenciements, ou en usent plus fréquemment après un an d'ancienneté, s'exposant par là beaucoup moins aux sanctions. L'absentéisme désorganise profondément l'organisation du travail, mais ne change rien à la charge quotidienne des conseillers clientèle qui, quoi qu'il arrive, doivent faire cent appels par jour. Il reste une stratégie de retrait (Hirschman, 1995, Martuccelli, 2001). Du point de vue de l'entreprise, l'absentéisme est coûteux, mais l'absence de réponse de sa part laisse envisager qu'elle joue là aussi sur l'usure. Le marché étant porteur et les effectifs augmentant d'une année sur l'autre, elle n'a pas de problème pour recruter au sein d'une population en partie captive.

L'absentéisme demeure marginale pour les chargés d'assistance. Plus âgés et plus diplômés en moyenne que les conseillers de clientèle, ils optent moins pour des conduites " scolaires " qui n'offrent que de faibles compensations à court termes et se révèlent impuissantes pour peser véritablement sur l'organisation. Cette stratégie est aussi marginale

parce que collectivement les salariés sont mieux organisés et sont encadré par une cellule syndicale puissante et jouissant d'une forte reconnaissance. Ainsi, ce sont des stratégies de contestation qui se mettent en place, comme le recours à la grève afin de peser sur les décisions de la direction. Cependant, au regard des perspectives de carrière, ces moyens se révèlent peu appropriés et les chargés d'assistance n'ont guère la possibilité d'évoluer durablement.

La première dimension du travail qui concerne l'accès à l'emploi présente donc deux aspects. Les salariés ont pour la première fois un contrat à durée déterminé marquant par là la fin de la période d'essai où le travail reste un univers à conquérir. Toutefois, comme les entreprises n'offrent guère de perspectives de carrière réelles, ils ne sont pas encore complètement sortis de la précarité. Mais l'acquisition d'un statut est aussi un travail de la part des acteurs et sur ce point, l'expérience des chargés d'assistance n'est pas celle des conseillers de clientèle. Les premiers résistent plus, alors que leur travail est plus valorisant et plus varié, car ils doivent faire préalablement le deuil de leur identité d'appartenance (Dubar, 1991). Même après plusieurs années dans l'assistance, les chargés d'assistance continuent à se représenter leur travail comme un " job d'étudiants ", espérant toujours réaliser leurs vrais projets (cinéma, guide-interprète...). Pour les conseillers de clientèle, au contraire, l'acquisition d'un CDI marque une rupture, car elle signifie qu'ils ont enfin un vrai travail. Ce sont donc moins les conditions de travail et les perspectives de carrière qui les distinguent quant à l'acquisition d'un statut que les images de soi et les manière d'entrée dans le travail.

### **3. Les deux faces du contrôle**

#### *3.1. L'omniprésence du contrôle*

L'autre dimension du travail concerne l'activité des salariés et en particulier les modalités d'évaluation et de contrôle. L'évaluation du travail est permanente et, grâce à l'informatique, par le biais d'un outils comme l'A.C.D (Automatique Call Distribution), il est possible de décortiquer l'acte de travail et de le suivre point par point (Johansen, Gauthronet, 1998, 1999) <sup>8</sup>. Ainsi chaque phase est codifiée et réglementée. Dans la téléphonie, la norme de travail impose le découpage suivant : les conseillers de clientèle doivent être en disponibilité 90% de leur temps de travail, dont 75% doit être consacré au traitement des

---

<sup>8</sup>. Pour une application d'un modèle similaire mais dans un autre secteur, cf. Philippe Alonzo, (Alonzo,1997) ; Sophie Prunier-Poulmaire, (Prunier-Poulmaire,2000).

appels et 15% qui se décompose comme suit : 1) 0,5%, temps nécessaire pour décrocher, soit environ entre la deuxième et la troisième sonnerie ; 2) diversion : 6% ; 3) appels émis : 7%, appels internes ou externes vers d'autres services ou sociétés ; 4) pause : 1,5%. L'A.C.D permet de distinguer à la seconde près chacune de ces opérations, comme il permet lors d'une conversation de dissocier qui parle et combien de temps, le client ou le conseiller de clientèle. Par ailleurs, chaque fois qu'un dossier est ouvert, le code du salarié apparaît même si celui-ci ne constitue aucun historique. Le contrôle, dans ce premier cas, est entièrement tourné vers la réalisation des objectifs de cent appels par conseillers de clientèle et par jour.

Pour les chargés d'assistance, le contrôle utilise les mêmes outils et permet de suivre le fil des conversations, mais pour les salariés il est d'une autre nature. Il vise moins leurs performances que la conformité aux consignes, et la quantité des dossiers traités n'est pas en soi une priorité. En revanche, il est lui aussi omniprésent à travers la supervision systématique des dossiers par les chefs d'équipe qui les redistribuent à la fin de chaque journée aux salariés présents le lendemain. Enfin, la circulation d'un même dossier entre plusieurs chargés d'assistance donne au contrôle un caractère permanent puisque à chaque ouverture du dossier une trace de ce qui a été fait demeure. " On est pisté, on s'en rend compte quand on fait une bêtise. Quand on fait bien notre travail, on a " OK " comme appréciation. "

Le contrôle du travail s'affiche sur les plateaux à l'aide d'un tableau lumineux qui enregistre en temps réel le nombre d'appels reçus depuis le début de la journée, le nombre de poste " logués ", et la file d'attente. Autant d'informations qui signalent aux salariés l'intensité de l'activité et s'il est opportun ou non de prendre sa pause. Les chefs d'équipe ne manquent pas d'y faire référence quand ils demandent à un salarié de se connecter ou quand ils estiment que le temps de conversation est trop long.

Par ailleurs, le contrôle s'exerce aussi sur le langage, et les conseillers de clientèle doivent se soumettre à un script précis, ce qui n'est pas le cas pour les chargés d'assistance compte tenu de la diversité des interlocuteurs et surtout de l'usage de plusieurs langues. Pour les premiers, les règles imposent des manière de parler, " savoir bien parler, c'est savoir employer la bonne formule. Faire en sorte que le client se sente estimé. Par exemple, il ne faut pas dire " ne quittez pas ", mais " un instant je vous prie ", ou " de rien monsieur " au lieu de " je vous en prie " ", et des codes pour diriger la conversation. Ainsi, les conseillers de clientèle doivent recourir à la reformulation, c'est-à-dire préciser la nature de la demande en usant de la formule " si j'ai bien compris votre problème c'est... ". Les chefs d'équipe ou le responsable de plateau veillent au bon usage du langage et reprennent parfois les salariés déviants. " Ma responsable s'est mise à côté de moi et elle a écouté les appels. Elle m'a dit

qu'il fallait que je reformule plus. Moi, je répondais tout de suite au problème du client. Je ne reformule pas tout le temps, uniquement quand j'en ai besoin, parce que parfois ça ne sert à rien, c'est évident." Plus généralement, les salariés sont écoutés en permanence par leurs responsables, soit directement par leur présence sur les plateaux, soit indirectement, et à leur insu, par le biais des doubles écoutes. En théorie, les salariés sont tenus au courant de ces écoutes qui servent de base à leur évaluation. Dans la pratique, ils n'en ont guère d'échos. Seuls les nouveaux venus ont un retour de ces pratiques.

### *3.2. Stratégies des acteurs*

Dans l'accomplissement du travail, les scripts, les procédures et les normes de productivité sont loin d'être appliqués à la lettre. Entre l'hyper rationalisation du travail définie par la direction et son accomplissement par les salariés, il existe des espaces de régulation et des compromis qui laissent aux conseillers de clientèle et aux chargés d'assistance des marges d'autonomie (Reynaud 1997 ; de Terssac 1992 ; Buscatto, 2002). Par exemple dans la téléphonie, là où il existe une comptabilité strict du travail, les temps de pause excèdent le temps réglementaire, les temps de diversion dépassent les 6% et la disponibilité est loin d'atteindre les 90% exigée. Ainsi, il est fréquent que les performances des conseillers de clientèle soient très en deçà des attentes, et rares sont les salariés qui réalisent les cent appels par jour<sup>9</sup>. Par ailleurs, lors d'une observation auprès de conseillers de clientèle, sur quarante appels environ, la reformulation n'a été explicite que quatre fois et dans plus d'un tiers des cas, l'appel a été largement supérieur aux 3 minutes 30 demandées. Les responsables d'équipe et de plateau le savent, eux qui ont accès en temps réel à ces informations. Dans l'assistance aussi les temps de pause dépassent largement celles prescrites.

Toutefois ce sont moins des compromis qui sont donnés à voir à l'observation des situations de travail et du point de vue des acteurs, que des stratégies de détournement. Il n'y a pas d'accord entre les acteurs sur la création de nouvelles règles suite à l'élaboration de règles non-écrites par les salariés (de Terssac, 1992). 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 et de freinage décrites dans

---

<sup>9</sup>. Cette norme est d'autant plus improbable que les conseillers de clientèle peuvent être affectés pour une partie de la journée au moins au "back-office", en particulier au traitement du courrier et, avec un turn-over très élevé, le nombre de "nouveaux" est toujours important, ce qui signifie qu'ils accaparent en partie l'attention et la disponibilité de leurs collègues.

l'univers industriel que d'un compromis social entre direction et exécutants (Dubois,1978 ; Fournier, 1996 ; Roy, 2000). La triche est une des ressources, elle permet de faire du chiffre ou d'utiliser à des fins privés les outils de production. " Par exemple, quand ça sonne, il suffit de décrocher puis immédiatement de raccrocher en appuyant sur une autre touche du téléphone. On considère que l'appel a été pris, il est comptabilisé, mais il n'a pas été traité. Autre exemple, on reçoit un appel. On met la personne en " garde " (diversion) et on appelle sur une autre ligne. Mais, au lieu d'appeler un service extérieur, on appelle un copain. Ou encore, pour faire les statistiques : ça sonne, on décroche puis immédiatement on transfère l'appel sur la liste d'attente. Là encore l'appel est comptabilisé, mais il n'est pas traité. En plus le client, lui, attend ". Les retards chroniques et l'absentéisme appartiennent aussi à ces stratégies, et malgré l'instauration d'une prime d'assiduité dans l'entreprise de téléphonie, rien n'y fait. La prime s'élève à 30 € brut par mois <sup>10</sup>. Aux dires des responsables, elle n'a aucun effet et seul 30% des conseillers de clientèle en bénéficie.

Pour les chargés d'assistance, outre la triche qui ne concerne que les appels privés, mais qui peut être conséquente compte tenu des liens que certains entretiennent avec l'étranger, les stratégies de contournement se manifestent essentiellement par un recours massif aux arrêts maladie qui ont atteint un pic particulièrement élevé au moment du passage au " trente-cinq heures " mais qui n'a pas généré d'embauches dans l'immédiat. Dans un des services, six personnes sur 18 ont été en arrêt maladie pour dépression, à la suite de quoi la direction a ouvert des négociations. En revanche, des compromis existent dans l'assistance pour la gestion des emplois du temps puisque entre eux les chargés d'assistance s'arrangent et les réorganisent en fonction de leurs propres contraintes.

En réalité, ces stratégies marquent surtout l'impossibilité d'élaborer des compromis. Ce ne sont pas en tant que telle les contraintes et les modalités de contrôle qui sont contestées mais plutôt l'absence de réponses de l'encadrement aux investissements des salariés comme le montre la revendication de la mobilisation des compétences.

### *3.3. La mobilisation des compétences*

Le contrôle en tant qu'instrument d'évaluation du travail n'est pas critiqué. Car, il permet de valider le travail, et il en certifie sa qualité. Dans la téléphonie, cette démarche se matérialise par des fiches individuelles hebdomadaires, construites sur la base de l'outil de

---

<sup>10</sup>. Pour un salaire mensuel de base compris entre 1219 € brut et 1341 € pour les conseillers de clientèle. Les

contrôle informatique, qui indiquent à chaque conseiller de clientèle sa performance moyenne sur chacun des indicateurs. Ces fiches situent les salariés au sein de l'équipe à laquelle ils appartiennent et sont affichés derrière le bureau des chefs d'équipe. Tous s'y réfèrent régulièrement et les consultent parfois directement sur l'ordinateur de leur chef d'équipe pour se tenir informé au jour le jour. Loin de les critiquer, ils les revendiquent au contraire comme le gage de leur sérieux. Pour les chargés d'assistance, c'est l'absence de remarques sur les dossiers traités qui fait office de validation, et le contrôle est toujours référé à la qualité. " C'est un métier où il ne faut pas faire d'erreur. Par exemple, j'ai ouvert un dossier et j'ai fait une mauvaise manipulation. Il n'y avait plus de consignes, donc c'était comme s'il n'y avait rien à faire. Quelques jours après, je reçois un coup de fil et le type me dit qu'on l'a laissé tomber, il est rentré tout seul, par ces propres moyens à Paris. Le contrôle du dossier aurait permis d'éviter cette erreur. "

La certification du travail et le sérieux passe aussi par la mobilisation des compétences que les salariés revendiquent. Le propre des activités dans la télé-activité est de s'appuyer sur une très faible technicité et, au contraire, de solliciter l'engagement de la personne dans la relation. Aucune qualification n'est requise. Et si le niveau bac+2 domine, cette exigence reflète des attentes quant aux comportements et aux savoirs être des individus. L'activité s'acquiert par une formation interne, après recrutement, qui dure deux semaines en moyenne et se centre sur les aspects techniques. Toutefois, la connaissance des objets techniques n'est qu'un aspect du travail. Pour répondre aux exigences de la relation, les salariés mobilisent des compétences qui obligent à une mise en scène de soi, qu'on leur demande de mettre au service de leur travail (Clot, 1995 ; Dubois, 1999). Celle-ci passe par une série de qualités implicites, censées correspondre au profil du poste à pouvoir. Concrètement, l'entreprise exige d'eux qu'ils soient dociles, souriants au téléphone, qu'ils gardent leur calme et ne répondent jamais à l'agressivité des clients, débrouillards et dynamiques et qu'ils soient à l'écoute de l'autre en faisant preuve parfois d'empathie.

Si la mobilisation des compétences comporte des zones d'ombres quant à son évaluation et rend le contrôle insidieux <sup>11</sup>, elle représente pour les salariés un moyen de donner un autre sens à leur travail. Les compétences sont d'abord mobilisées pour atteindre les objectifs, car l'exécution des consignes et le respect des procédures ne suffisent pas,

---

" seniors " peuvent gagner jusqu'à 1600 €.

<sup>11</sup>. Sur ce thème, voir Catherine Paradeis, Yves Lichtenberger, (Paradeise, Lichtenberger, 2001) ; Jean Daniel Reynaud, (Reynaud, 2001) ; Ewan Oiry, Alian d'Iribarne, (Oiry, d'Iribarne, 2001) ; Elizabeth Dugué, (Dugué,1994) ; Alain Mounier, (Mounier, 2001) ; Alain Supiot (Supiot (dir.), 1999).

encore faut-il que les gestes techniques soient accomplis dans le bon tempo. Le dynamisme et la débrouillardise, par exemple, sont des qualités valorisées car elles permettent de surmonter les épreuves et de répondre aux exigences. “ C’est un travail lié à des qualités personnelles. Il faut être réactif, savoir parler au téléphone, savoir gérer le stress. On zappe tout le temps. Ce n’est pas le travail qui nous structure et nous rend nerveux ou instables, mais c’est parce qu’on a des prédispositions qu’on fait ce travail. Les gens calmes et posés réussissent moins bien. Ils ont une plus faible productivité ”, déclare un conseiller de clientèle. Les compétences deviennent le gage de leur professionalité, alors même que le travail leur laisse une très faible marge d’autonomie. Ils ne mettent pas seulement en avant leur capacité à appliquer des règles, mais aussi leur savoir faire et leur dextérité (Dodier, 1995). Parmi les compétences, l’écoute, est certainement la qualité la plus revendiquée car elle valorise les salariés, en particulier les chargés d’assistance. “ Les qualités requises, ce sont les langues et l’écoute. Il faut aimer parler et avoir le contact avec les gens, aimer les aider. Quelqu’un qui maîtrise bien l’informatique, ou parle plusieurs langues, mais qui n’aime pas le contact avec les gens, je pense qu’il ne sera pas pris. Il faut être à l’écoute et faire de la psychologie au quotidien. C’est ce qui nous motive. ”

Or, pour les salariés, ces aspects du travail ne sont pas pris en compte. Ils sont exigés, condition de la réussite, mais jamais explicitement mentionnés et évalués. Les conseillers de clientèle se savent surveillés et écoutés, mais ils n’en ont jamais le moindre écho. Les chargés d’assistance savent que leur dossier est supervisé mais leur travail n’est pas évalué. Le contrôle et les différentes modalités d’évaluation sont donc moins critiqués pour la pression qu’ils exercent sur les salariés que parce qu’ils ne servent que trop rarement à certifier leur travail. A propos des doubles écoutes, pratiquées principalement dans la téléphonie, les conseillers de clientèle parlent de gâchis car ils n’en ont aucun retour<sup>12</sup>. “ Quand j’ai signé mon CDI, on m’a dit : “ on t’a beaucoup écouté, c’est bien ”. Mais on ne me l’a jamais dit quand je bossais. Ça n’a pas de vertu pédagogique. On ne nous dit jamais rien, ni ce qui va, ni ce qui ne va pas. ” Pour les chargés d’assistance c’est la gestion du contrôle qui est en cause car il se focalise sur celui qui a ouvert le dossier et ne prend pas en compte toute la chaîne des intervenants comme l’explique l’un d’eux. “ Quand j’ouvre un dossier, mon nom, sous forme de code, apparaît automatiquement. Le dossier m’est attribué. Je ne fais qu’inscrire les

---

<sup>12</sup>. Situation qui n’est pas propre à cette entreprise puisque dans leur enquête sur les plates-formes téléphoniques, Aslaug Johansen et Serge Gauthronet font le même constat. Les écoutes et l’exploitation des bandes sont très consommatrices de temps, écrivent-ils, c’est pourquoi elles sont en définitives peu pratiquées. (Johansen, Gauthronet, 1999, p. 38).

informations générales. Si quelqu'un d'autre reprend le dossier, le complète et oublie quelque chose, c'est toujours à mon nom que le dossier est attribué. C'est donc moi qui aura commis une erreur. ”

Pour les salariés, le contrôle participe de la construction des identités professionnelles. Cependant, il porte pour l'essentiel sur la productivité et ne tient pas compte de la qualité, il crée une tension mais, en contrepartie, il n'offre rien. Et c'est parce que les entreprises ne reconnaissent pas la professionnalité des salariés sur les plates-formes téléphoniques que la critique se focalise sur le contrôle. Mais elle ne peut donner lieu qu'à des stratégies défensives comme le retrait, la triche ou le turn-over. Le désarroi est d'autant plus important qu'il s'agit d'une population jeune en quête de reconnaissance.

L'expérience des conseillers de clientèle n'est guère différente de celle des chargés d'assistance quand ils analysent leur activité. Le contrôle est plus présent et pesant pour les premiers, mais ce qui domine chez les uns et les autres c'est la distance entre les exigences du travail et sa certification. En ce sens, les revendications portent moins sur un accroissement de l'autonomie et des marges d'initiative que sur la validation du travail accompli et son encouragement. Il y a, et plus particulièrement chez les conseillers de clientèle, des propos et des attitudes qui rappellent à plusieurs titres les attentes des élèves à l'égard de l'école et des enseignants. Ils ne demandent pas moins de notes, mais plus de notes et des notes plus justes tenant compte de leur effort et de leur investissement. Ce n'est donc peut-être pas par hasard si l'entreprise de téléphonie, et dans une moindre mesure la société d'assistance, est souvent comparée à l'univers scolaire : “ ce n'est pas une vraie société, elle infantilise au lieu de responsabiliser les gens ”. Un chargé d'assistance évoque la même idée en déclarant, “ les conditions de travail sont dures, mais la boîte est molle ”.

#### **4. La construction d'une image de soi**

Dans le rapport au travail, la question des identités et de la construction d'une image de soi est une dimension d'une autre nature. Celle-ci est à la fois le produit du contexte de travail et des trajectoires individuelles.

##### *4.1. Des identités incertaines*

Les identités qui se dessinent sont nécessairement fragiles et transitoires en grande partie parce qu'il s'agit d'un premier travail qui ne sera définitif que pour une minorité des

salariés. Elles épousent des formes différentes selon le contexte. Pour les chargés d'assistance, un sentiment communautaire, sous les traits d'une expérience commune partagée, est revendiquée. Celui-ci est fait de plusieurs éléments disparates qui créent des liens, autant réels qu'imaginaires, entre les individus. L'invention d'une communauté, au sens de la capacité des acteurs à la créer, contribue à construire une image positive de soi et de son travail (de Certeau, 1990). L'invention passe en premier lieu par l'exaltation d'être dans un univers à part, car décalé, du fait des horaires de travail. " On a le sentiment d'être un peu inadaptable, à cause des horaires décalés et de la vitesse de travail. On est un peu hystérique. Il y a trois semaines, on n'avait pas le temps de manger, pas le temps d'aller pisser. Quand on voit les autres, dans les autres entreprises, qui vont au café, on se demande qui sont ces gens-là. On n'a pas de week-end à cause du boulot. On vit en marge des autres. Pour nous, l'idée du vendredi soir ou du week-end n'existe pas, c'est rien. On est dans un autre monde." L'assistance impose un rythme de travail contraignant et épuisant, cependant les chargés d'assistance en revendiquent des aspects inattendus, car ils ont le sentiment d'échapper à la routine du bureau. La communauté se matérialise dans l'identification au plateau, où seuls les chargés d'assistance travaillent et qui est physiquement coupé du reste de l'entreprise. La référence au plateau permet de gommer toutes les tensions et les incohérences, elle les isole du reste de l'entreprise donnant ainsi la possibilité de construire une communauté fusionnelle basée sur l'opposition entre " eux " et " nous ". Comme Renaud Sainsaulieu le note dans son étude, la fusion compense la faible capacité d'action des acteurs à peser sur les règles (Sainsaulieu, 1996). Toutefois, l'identification à la communauté du plateau a un coût. Pour les femmes, il n'est guère envisageable d'avoir des enfants en ayant des horaires décalés et en travaillant régulièrement le week-end et parfois la nuit. Par ailleurs, une promotion signifie inévitablement de rompre avec le groupe et avec l'activité d'assistance, même en devenant chef d'équipe. " Chef de groupe, c'est moins gratifiant. C'est un travail plus administratif et moins enrichissant sur le plan personnel. J'ai été contente d'être reconnue, de gagner plus, d'être cadre, mais c'est moins intéressant ".

Concernant les conseillers de clientèle, l'identification au plateau est marginale et les identités qui se dessinent demeurent fragiles. L'acquisition d'un CDI et la revendication de leurs compétences comme gage de leur professionalité leur donne de l'assurance, mais ils éprouvent des difficultés à se projeter dans l'avenir. Leur intégration reste incertaine (Paugam, 2000). Il y a chez eux le sentiment qu'ils ne sont pas encore de plain-pied dans la " vraie vie ", c'est-à-dire qu'ils n'ont pas encore un vrai travail, n'ayant guère de perspectives de carrière, et parce que l'entreprise ne leur offre pas de gratification au regard de leur

investissement. Comme le dit l'un d'eux, ils sont " dans l'anti-chambre du travail ".

#### *4.2. Un sentiment d'utilité sociale*

Si les identités restent fragiles, les salariés revendiquent leur travail au nom de son utilité sociale et de leur engagement. Le travail n'est plus commandé par l'application des consignes mais par la relation qui se noue entre les salariés et les clients.

La relation donne du sens au travail et masque en partie les contraintes et le caractère routinier de l'activité. Les salariés ne répondent pas seulement aux exigences de leur entreprise, ils sont en prise directe avec un client qui s'adresse à eux et à qui ils rendent service. Revendiquer cet aspect les valorise puisque l'établissement de la relation dépend du salarié et de sa disponibilité. Chez les conseillers de clientèle, elle est la manifestation de leur marge d'autonomie, même marginale, car ce qu'ils investissent dans la relation échappe au contrôle. La marge d'autonomie s'exprime par le ton employé par les chargés de clientèle quand ils sont en ligne. Une simple traversée des plateaux montre la différence qui existe entre les uns et les autres. Par exemple, une conseillère clientèle tout en effectuant un changement d'adresse pour le compte d'une cliente discute avec elle de leurs enfants respectifs. La conversation n'a duré que quelques secondes, mais elle a offert une échappatoire à la tyrannie des statistiques (Alonzo, 1997). Ces moments sont suffisamment forts pour que tous les salariés s'en réclament et en fassent le cœur de leur activité.

Pour les chargés d'assistance, la relation prend une autre dimension, probablement surestimée, qui permet de donner un autre sens au travail. Ils n'appliquent plus des consignes, mais viennent en aide aux personnes. " On n'a pas vraiment la vie des gens entre nos mains, mais sans nous, ils ne peuvent pas rentrer. Les gens sont à l'étranger, ils ne comprennent rien, l'environnement devient hostile, on doit les rassurer. Pour peu qu'on se prenne de sympathie pour la personne... On a l'impression que c'est pour soi. On se dit que les gens n'ont pas de chance, le lendemain de leur arrivée, ils se cassent une jambe. Ou, ce sont des petits vieux. " Malgré les procédures qui régissent le travail, il y a chez les salariés un véritable travail de traduction les conduisant à s'engager et à s'investir dans la relation ou, au contraire, à maintenir les distances, c'est-à-dire, à en faire le minimum (Weller, 1999). Travail de traduction qui conduit parfois à l'empathie avec les chargés d'assistance, ils agissent autant par obligation que par sympathie. " C'est à la personne de bien vendre son problème pour qu'on essaye de l'aider. J'aide et je me démène si la personne a bien vendu son malheur. Il faut me séduire. "

L'utilité sociale donne aussi l'occasion de se mettre en scène, de faire preuve de "dextérité" et de "virtuosité" (Dodier, 1995). Chez les conseillers de clientèle, ces moments se jouent dans la capacité à réaliser les objectifs et parfois à les dépasser, quand leur débrouillardise permet de lever les obstacles à l'accomplissement de leur travail. Les salariés répondent aux défis que lance parfois l'entreprise. Ils ne sont pas dupes et savent les bénéfices qu'elle en retire, mais ils les perçoivent aussi comme des moyens "d'être récompensé de (leur) travail". Mais c'est dans l'assistance, avec l'organisation des missions, que cet aspect du travail est le plus présent. Monter une mission, selon l'expression consacrée, consiste à mobiliser des moyens exceptionnels afin d'organiser un rapatriement. En tant que tel, cette opération répond aux mêmes exigences que le travail quotidien, et le respect des consignes demeure la règle. Mais la mission prend une autre ampleur parce qu'elle implique qu'une même personne suive le dossier et, surtout, elle repose sur une dramaturgie. En soi, elle est un événement. "Par exemple j'ai été en contact avec l'armée pakistanaise. C'était une personne qui faisait un trekking, elle a eu un accident. C'était dans une zone de conflit. Il fallait envoyer un hélicoptère. Après plusieurs recherches, j'ai trouvé un interlocuteur, un Général, que j'avais aperçu directement, et avec qui je me suis assuré que le rapatriement pouvait se faire. Là c'est excitant, et on s'aperçoit qu'on trouve plein de solutions." L'organisation d'une mission permet de dépasser les contraintes imposées par l'organisation du travail et lui donne une autre dimension. C'est à ce propos que les salariés évoquent le plus spontanément l'idée de sauver les gens. Par ailleurs, l'organisation d'une mission occupe une place à part dans l'imaginaire collectif. Elle constitue une sorte de rite initiatique distinguant ceux qui en ont eu la pleine responsabilité, ceux qui y ont participé, et ceux qui ne peuvent pas encore parce qu'ils n'ont pas suffisamment d'expérience. Le mythe de l'organisation d'une mission joue donc un rôle important dans le rapport au travail, car, en grande partie il permet de renverser l'image que peuvent avoir les salariés de leur activité et il ouvre d'autres horizons. "Monter une mission" est un moyen d'échapper au quotidien.

A travers la mise en scène de leur virtuosité, les salariés manifestent un désir d'investissement et de sérieux, que résume la formule maintes fois employée par les conseillers de clientèle : "moi j'en veux". Cette affirmation, de la part de jeunes entrants sur le marché du travail, est un moyen de se construire une image positive de soi, alors que l'incertitude demeure quant à l'avenir et leur insertion dans le monde du travail. Un des moyens de donner un autre sens au travail passe par la revendication des éléments les plus contraignants, comme le stress. Il devient un élément positif et maîtrisé, et n'apparaît plus comme extérieur au salarié. Il casse la routine et rend le travail excitant. Il y a une

rationalisation du stress, qui devient fonctionnel (Paugam, 2000). Sans le stress, pour beaucoup, le travail devient terne. De nouveau, les salariés expriment la volonté de mettre en avant leurs compétences. En revanche, le stress est pesant quand l'entreprise ne soutient pas l'investissement des salariés, et qu'elle se pose comme un obstacle à l'accomplissement de leur travail, donc à l'accomplissement de soi. Dans ce cas, le stress conduit à un retrait des salariés qui prend parfois des formes extrêmes, comme dans l'assistance, avec des arrêts maladie touchant jusqu'à 1/3 des effectifs au sein d'un service.

Cette dernière dimension, qui privilégie le sens que donnent les salariés à leur activité, révèle encore un autre rapport au travail. Malgré la précarité qui plane, puisque ces activités restent assimilés à des emplois transitoires, les salariés consolident leurs identités en sortant de la précarité et en revendiquant une part de leur professionnalité. Ce type de travail, bien que pénible et contraint, procure de la dignité et participe à la subjectivation des acteurs (Alonzo 1997, Grozelier, 1998). Toutefois, celle-ci n'est pas de même nature selon le contexte et les individus. Les chargés d'assistance jouissent d'une plus grande autonomie par l'affirmation de l'utilité sociale de leur travail. Malgré tout, les femmes et les plus diplômés pâtissent de cette situation. Pour les premières parce qu'il est difficile d'envisager d'avoir des enfants en travaillant avec ce type d'horaire. Pour les seconds, parce qu'une identification trop forte à la communauté risque d'être une entrave à tout projet professionnel, plus en adéquation avec leur niveau d'étude. Les conseillers de clientèle, eux, se sentent encore à l'orée du monde du travail, parce que l'organisation ne valorise pas suffisamment leur investissement et parce qu'ils peinent à pouvoir rentabiliser leur investissement scolaire. Leur origine sociale, urbaine et ethnique pèse sur leur devenir d'un grand nombre d'entre eux. Ils appartiennent à plus d'un titre à cette génération des nouveaux lycéens-étudiants pour qui l'intégration professionnelle demeure laborieuse (Beaud, 2002).

## **Conclusion**

La distinction de trois dimensions à partir desquels les salariés construisent leur rapport au travail, inscrit cette approche dans la perspective d'une sociologie de l'action. Toutefois, celle-ci ne peut prendre qu'un caractère modeste au regard des ambitions portées par cette sociologie. A propos du travail, la sociologie, écrit Alain Touraine dans la préface au *Traité de sociologie du travail* dirigé par Michel de Coster et François Pichault, " nous apprend à retrouver des rapports sociaux derrière des situations, la présence du pouvoir derrière les techniques ou les marchés. Et par conséquent à chercher les manières par

lesquelles les catégories dominantes ou dominées cherchent à utiliser les techniques à leur profit, c'est-à-dire pour accroître leur degré de contrôle sur leur propre vie et sur leur environnement ». L'analyse présentée ici entre dans cette perspective, même si elle ne prétend pas en relever tous les défis.

En effet, si les conseillers de clientèle et les chargés d'assistance se définissent pleinement comme des acteurs, et ne peuvent à ce titre être simplement réduits au décalque de leur condition du travail, ils restent malgré tout au plus loin de l'image " héroïque " de l'acteur social capable de conflictualiser les rapports sociaux. Leurs stratégies sont modestes et de faible portée. Elles visent moins à contester les conditions de travail qui sont les leurs qu'à contourner celles-ci pour s'offrir un peu de répit ou des compensations à moindre coût. Le conflit est ici quasiment absent et n'appartient pas, à proprement parler, à l'univers de ces salariés, même chez les chargés d'assistance qui bénéficient pourtant d'un relais syndical puissant. Les capacités d'action semblent donc toujours dérisoires au regard des logiques de domination qui pèsent sur le travail et les salariés. Ce sont des stratégies plus défensives qu'offensives qui se livrent à l'observation, et les accords passés entre les acteurs autour des règles demeurent fragiles et partiels. De même, l'incertitude quant à la capacité de maîtriser son avenir et de se projeter dans le monde du travail domine, puisque les perspectives sont faibles et les reconversions aléatoires. Deux aspects qui fragilisent donc les salariés et qui incitent à souligner les entraves à la constitution d'acteurs.

Pourtant, et les salariés ne cessent de l'affirmer lors des entretiens, cette première impression n'est pas complètement satisfaisante. Finalement, la distinction des trois dimensions du rapport au travail permet de déplacer l'attention sur un autre registre donnant plus de corps et de réalité aux acteurs. Là où ils s'imposent c'est dans l'affirmation de leur individualité, dans la construction de leur subjectivité qui les conduit à ne jamais se laisser enfermer par les logiques du système. Il ne s'agit pas seulement d'une posture, d'une sorte de défi lancé comme une bravade, mais d'une constance qui leur sert de socle pour se construire une image positive d'eux-mêmes. Il en va par exemple de l'obtention d'un CDI, passeport pour l'emploi, ou du sens donné à la relation, qui n'est pas celui qu'impose l'organisation du travail. Les acteurs reprennent en quelque sorte la main sur le travail quand ils s'en extraient, quand ils donnent la priorité à ce qu'il leur procure, l'emploi et les contacts humains. Alors que l'absence de perspective entame l'image de soi des salariés peu qualifiés, l'acquisition d'un CDI au contraire leur offre la possibilité de sortir des stigmates de la précarité. Ces deux aspects sont indissociables, ils font pleinement partie de l'expérience intime des salariés. Raisonner sur ces trois dimensions permet de juxtaposer ces différentes facettes du rapport au

travail, sans donner nécessairement de prééminence à l'une d'entre elles. Les salariés, eux, ne choisissent pas, ils tentent seulement d'en reconstruire le sens en fonction de leur propre parcours. Ainsi, l'acquisition d'un premier emploi, que l'on peut valoriser grâce à l'établissement de la relation, permet de dépasser le simple rapport instrumental au travail qu'offre habituellement le premier " job ".

Enfin, si au regard d'une problématique portant sur les capacités d'action des acteurs, les pistes ouvertes se révèlent modestes, et peuvent paraître dérisoires au regard des logiques du système, il faut aussi se demander si cette situation n'est pas désormais la norme. N'est-ce pas finalement le propre de l'individu d'aujourd'hui, qualifié de post-moderne, et cela quelles que soient les conditions de travail, de se dégager de son travail ? Ce qui nous conduit à penser que c'est moins dans la situation ou dans l'activité elle-même que l'acteur cherche à s'imposer, que dans un investissement plus subjectif dans son travail. Le travail occupe une place paradoxale. Il demeure central pour les individus, car il est un des lieux majeurs où l'affirmation et la reconnaissance de soi peuvent s'accomplir. Et pourtant, ce n'est plus directement dans le travail que les acteurs s'affirment, mais à partir de lui. Le travail représente l'un des socles offerts à la construction d'une subjectivation. C'est pourquoi, finalement, le rapport au travail s'apparente à un bricolage, plus ou moins bien réussi par les individus en fonction de leur parcours biographique, de leur place dans le processus de production et leur ancienneté dans le monde du travail.

Olivier Cousin  
CADIS / CNRS  
Université Victor Segalen Bordeaux 2  
3 ter place de la victoire  
33076 Bordeaux Cedex  
cousin@ehess.fr

## Références bibliographiques

- Alonzo. Ph, 1997, “ Les rapports au travail et à l’emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu. ”, Travail et emploi, n° 76, pp. 37-51.
- Aubert. N, Gaulejac (de). V, 1991, Le coût de l’excellence, Paris, Ed du Seuil.
- Baudelot. C, Establet. R, 2000, Avoir 30 ans en 1968 et en 1998, Paris, Ed. du Seuil.
- Beaud. S, 2002, 80% au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire. Paris, La Découverte.
- Boltanski. L, Chiapello. E, 1999, Le nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard.
- Buscatto. M, 2002, “ Les centres d’appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. ”, Sociologie du travail, 44 (1), pp. 99-117
- Castel. R, 1995, Les métamorphoses de la question sociale, Paris, Fayard,
- Castel. R, Haroche. Cl, 2001, Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi, Paris, Fayard.
- Certeau (de). M, 1990, L’invention du quotidien, Paris, Gallimard.
- Clot. Y, 1995, Le travail sans l’homme, Paris, La Découverte.
- Courpasson. D, 2000, L’action contrainte, Paris, PUF.
- Dodier. N, 1995, Les hommes et les machines, Paris, Ed Métalié.
- Dubar. Cl, 1991, La socialisation, Paris, Armand Colin
- Dubet. F, 1994, Sociologie de l’expérience, Paris, Ed du Seuil.
- Dubois. P, 1978, Le sabotage, Paris, Calmann-Lévy
- Dubois. V, 1999, La vie au guichet, Paris, Economica.
- Dugué. E, 1994, “ La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté ”, Sociologie du travail, n° 3, pp. 273-292.
- Fédération CGT des sociétés d’études, “ Note sectorielle sur les Centres d’Appels, réalisée par le cabinet Secaphi Alpha ”, [www.soc-etudes.cgt.fr](http://www.soc-etudes.cgt.fr)
- Fournier. P, 1996, “ Deux regards sur le travail ouvrier. ”, Actes de la recherche en sciences sociales, n° 115, décembre, pp. 80-93.
- Friedmann. G, 1963, Où va le travail humain, Paris, Gallimard.
- Grozelier. A –M, 1998, Pour en finir avec la fin du travail, Paris, Ed de l’Atelier.
- Hirschman. A, 1995, Défection et prise de parole, Paris, Fayard.
- Johansen. A, Gauthronet. S, 1998, “ Surveillance et gestion électroniques des salariés. ”, Ministère du travail, document ronéotypé.
- Johansen. A, Gauthronet. S, 1999, “ Emploi, métiers et conditions de travail sur les plates formes téléphoniques au sein du secteur financier. ”, Ministère du travail, document ronéotypé.
- Le Goff. J –P, 1995, Le mythe de l’entreprise, Paris, La découverte.
- Le Goff. J –P, 2000, Les illusions du management, Paris, La découverte.
- Le travail en question dans les centres d’appels, mai 2001, CFDT,.
- Martuccelli. D, 2001, Dominations ordinaires, Paris, Balland.
- Mounier. A, mars 2001, The three logics of skills in french literature, ACIRRT, document ronéotypé.
- Maruani. M, 1996, “ L’emploi féminin à l’ombre du chômage ”, Actes de la recherche en sciences sociales, n° 116, décembre, pp. 48-57

- Oiry. E, d'Iribarne. A, 2001, " La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification ", *Sociologie du travail*, 43 (1), pp. 49-66.
- Paugam. S, 2000, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.
- Paradeise. C, Lichtenberger. Y, 2001, " Compétence, compétences ", *Sociologie du travail*, 43 (1), pp. 33-48.
- Philonenko. G, Guienne. V, 1997, *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Pinto. V, Carton. D, Burnod. G, 2000, " Etudiants en fast-food : les usages sociaux d'un petit boulot. ", *Travail et emploi*, n° 83, juillet, pp. 137-156
- Prunier-Poulmaire. S, 2000, " Flexibilité assistée par ordinateur. Les caissières d'hypermarché. ", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 134, septembre, pp. 29-36.
- Reynaud. J -D, 1997, *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin
- Reynaud. J -D, 2001, " Le management par les compétences : un essai d'analyse ", *Sociologie du travail*, 43 (1), pp. 7-31.
- Rouleau-Berger. L, 1999, *Le travail en friche*, La Tour d'Aigues, Ed de l'Aube.
- Roy. D, 2000, " deux formes de freinage dans un ateliers mécanique : respecter un quota et tirer au flanc. ", *Société contemporaine*, n° 40, pp. 33-56.
- Sainsaulieu. R, 1996, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, pp. 242-243.
- Supiot. A (dir.), 1999, *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- Terresac (de). G, 1992, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Touraine, A, 1998, Préface, in : de Coster. M, Pichault. F (Eds), *Traité de sociologie du travail*, Paris, De Boeck, pp. 1-11.
- Veltz. P, 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- Weller. J -M, 1999, *L'état au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer.