

---

# *Approche psycho-ergonomique du bien-être et des émotions : le cas des centres d'appel.*

Vincent Grosjean &  
Corinne Ribert-Van De Weerd

INRS dépt Homme au Travail

Av. de Bourgogne

54501 Vandoeuvre Cedex

[vincent.grosjean@inrs.fr](mailto:vincent.grosjean@inrs.fr) ; [corinne.vandeweerd@inrs.fr](mailto:corinne.vandeweerd@inrs.fr)

---

## RESUME

L'article traite de l'évaluation ergonomique des effets du contrôle sur le bien-être des travailleurs dans deux centres d'appel rattachés à la même entreprise. Deux questions sont posées. La première porte sur les effets du travail émotionnel intensif exigé dans les centres d'appel ; la seconde est centrée sur les réactions des opérateurs au « monitoring » constant que l'informatique rend possible dans ce secteur d'activité. Une méthodologie spécifique, centrée sur l'évaluation du bien-être, a été exploitée. Elle conjugue plusieurs sources d'information : les émotions exprimées en cours d'activité, des interviews des personnels concernés et une analyse clinique des réactions et normes qui émergent au sein des collectifs de travail. La conclusion souligne la nécessité de limiter l'importance des contrôles notamment lorsque la tâche requiert une certaine créativité. Elle confirme également que, dans les centres d'appel étudiés, bien que les relations à la clientèle apparaissent au premier abord fortement chargées émotionnellement, les salariés souffrent cependant davantage de modalités de management et de contrôle qu'ils vivent comme intrusifs (pour un centre d'appel) et de difficulté de contrôle temporel de leur activité (pour l'autre).

## MOTS-CLES

Emotion, bien-être, centre d'appel, ethnométhodologie, contrôle managérial, NTIC.

---

## 1 INTRODUCTION

L'ergonomie est amenée à choisir, voire à construire, ses méthodes en fonction des particularités de l'environnement de travail sur lequel elle souhaite agir et des objectifs qu'elle s'y assigne. Un certain pragmatisme est donc inhérent à la définition de l'ergonomie et à celle de la psychologie ergonomique qui prétend lui apporter son soutien. Si le travail évolue, l'ergonomie suit ces évolutions et adapte ses outils ; si son questionnement revisite l'équilibre entre ses finalités (efficacité, sécurité, confort...), ce questionnement lui impose de reconsidérer les angles sous lesquels sera conduite l'analyse du travail.

L'étude évoquée ici s'est intéressée au bien-être dans une activité professionnelle accordant une large part à la composante relationnelle. Cette particularité nous a amenés à construire une double reconfiguration de notre approche ergonomique :

- S'agissant de cerner les effets de la situation sur le bien-être, *les critères* se devaient d'être choisis pour rendre compte de cette réalité partiellement subjective, partiellement objective (Grosjean & Ribert-Van De Weerd, 2003). Aux critères classiques de l'ergonomie, il fallait en substituer d'autres. Les émotions négatives et positives d'une part, des indices de dégradation du bien-être (notamment des précurseurs du burnout) d'autre part, nous ont parus intéressants.
- S'agissant de mesurer la réalité de la situation de travail dans ses dimensions susceptibles d'influer sur le bien-être, il est apparu important de mettre en avant les **exigences** émotionnelles et relationnelles liées au travail des employés du centre d'appel. L'organisation du travail et la charge émotionnelle associée tant à la relation de service qu'aux pressions à la productivité apparaissaient également de bons candidats au statut de variable explicative.

En effet, dans les centres d'appel, le travail se définit par un contact auditif avec un client où les employés sont amenés d'une part à entendre les émotions de leurs interlocuteurs, d'autre part à contrôler les messages émotionnels qu'ils expriment au travers de leurs attitudes, du ton de leur voix, des mots utilisés et de leur tonalité, et enfin, à évaluer en permanence l'effet émotionnel qu'ils provoquent chez leurs interlocuteurs afin précisément d'ajuster leur comportement en retour. Tout ceci recouvre la définition du *travail émotionnel* donnée par Hochschild (1993),

---

notion qui a fait l'objet d'un numéro spécial de la revue « Travailler » (Soares, 2002). Pour les auteurs, il convient de parler de travail émotionnel et non de composante émotionnelle associée au travail dès lors que l'entreprise développe des consignes concernant l'expression d'émotions à l'égard de la clientèle (Rochat & Tschan, 2000). Dans les centres d'appel concernés par cette étude, la tâche impose effectivement la compréhension, l'évaluation et la gestion des émotions des deux côtés de la ligne téléphonique et l'entreprise édicte des prescriptions sur ce plan. La tâche assignée aux salariés est émotionnelle (produire et gérer des émotions) avant d'être cognitive. Les difficultés à gérer cette dimension émotionnelle et les effets sur la santé et le bien-être commencent à être sérieusement documentés (Hammarström, 2001 ; Zapf, 2002 ; Holman, Chissik, & Totterdell, 2002 ; Kjellerup, 2000).

Deux questions issues de cette étude seront abordées ici (pour plus de détails, Grosjean & Ribert-Van De Weerd, 2003).

La première tient aux effets du travail émotionnel sur le bien-être psychologique. Il a déjà été mis en avant que les exigences de travail pouvaient prendre deux formes au moins, selon qu'il s'agit de faire montre d'une émotion positive ou négative. Certains auteurs soulignent que l'impact en termes de santé sera plus fort lorsque l'opérateur est amené à exprimer des émotions qu'il ne ressent pas (c'est ce que recouvrent les notions de dissonance émotionnelle selon Zapf (2002) et de stress dramaturgique selon Freund (1998). Par ailleurs, lorsqu'il s'agit des émotions que le travailleur doit gérer chez la personne qui est en face de lui, Zapf a avancé l'hypothèse selon laquelle les effets dépendront du sens que l'opérateur donne aux exigences émotionnelles. Lorsque ces exigences ressortent de l'identité professionnelle de travailleurs (charge inhérente à la définition même du poste), ils tirent fierté de leur capacité à y faire face et leur identité professionnelle se construit plus qu'elle ne souffre de cette confrontation. A l'inverse, lorsque la pression émotionnelle qu'ils doivent assumer provient d'une source qu'ils considèrent extérieure à leur travail normal – typiquement lorsqu'elle provient de collègues ou du manager – elle provoque chez eux des réponses émotionnelles négatives et débouche à terme sur une atteinte à leur santé psychique (Zapf, 2002).

La seconde question tient aux relations entre différents indices de bien-être au travail et les modalités de management et plus particulièrement de contrôle en vigueur dans les centres d'appel. Les effets de ces modalités managériales sur le positionnement des opérateurs par rapport à leur travail et à leur emploi (implication professionnelle, motivation...) ont été assez largement discutés, principalement dans le cadre d'approches sociologiques. Plusieurs de ces approches se basent sur une classification bipolaire des modalités managériales en vigueur dans l'entreprise (Frekell, Korczynski, Shire, K., & Tam, 1998 ; Hammarström 2001 ; Pichault 2000), nous avons discuté ces classifications par ailleurs (Grosjean & Ribert-Van De Weerd, à paraître), aussi ne reviendrons-nous ici que sur celle de Pichault. Cet auteur estime qu'il faut distinguer deux idéaux-types, au sens wébérien, dans les centres d'appel. Tout d'abord, « le style de management panoptique – dominé par le souci de contrôle, de transparence accrue, d'homogénéisation, de rationalisation de la vie de l'organisation – et le style de management politique – marqué par un accroissement de la responsabilité et de l'autonomie locales, par la reconnaissance de pratiques informelles [...]». S'intéressant aux conséquences pour les salariés, Pichault prévoit deux types de réaction. Si l'entreprise a adopté le modèle politique, il pense que les employés développeront un investissement professionnel important, chercheront à améliorer l'efficacité du système, etc. Dans le cas du modèle panoptique, au contraire, il prévoit l'apparition de stratégies de fuite, les salariés cherchant en particulier à quitter l'entreprise après un ou deux ans.

Cette prédiction de Pichault est toutefois mise à mal par d'autres commentateurs du modèle panoptique. Ces auteurs (notamment Kjellerup, 2000 et Frenkel et al., 1998) transfèrent au monde de l'entreprise le point de vue de Foucault (1975)<sup>1</sup> selon lequel « celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir ; il les fait jouer spontanément sur lui-même ; il inscrit en soi le rapport de pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles ; il devient le principe de son propre assujettissement ». C'est ainsi que Frenkel et al. (1998) constatent que, non seulement la plupart des employés dans les centres d'appel acceptent le contrôle justifié par la recherche de l'excellence, mais qu'ils le reproduisent vis-à-vis de leurs collègues proches. Dans son enquête transnationale, 80 % des salariés interrogés se disent conscients de l'usage fait des informations générées par l'outil TIC pour mesurer leur efficacité professionnelle et 74 % se déclarent satisfaits ou très satisfaits des modes d'évaluation de leur performance.

Quoi qu'il en soit, les auteurs s'accordent pour dire (entre autres Buscatto, 2002) que le positionnement sur cet axe panoptique versus politique aura des conséquences importantes sur le bien-être des téléopérateurs, le type de souffrance éventuellement généré, leur investissement dans

---

<sup>1</sup> Développé dans le cadre d'une étude demeurée célèbre sur les prisons françaises.

---

le travail et les stratégies développées pour s'adapter à l'environnement de travail. Entre renforcement, réplification du contrôle auquel on est astreint et résistance, la question reste donc ouverte. L'ergonomie nous laisse penser que cela va dépendre de la nature des tâches assumées par les opérateurs et qui a donc lieu de mettre en rapport ces tâches avec les modalités de management, ce qui conduit à rechercher un modèle plus contingent. Pour aborder ce problème, nous avons choisi de privilégier des indices fins et précoces de dégradation du bien-être au nombre desquels nous intégrons les émotions.

## 2 L'ENTREPRISE EN DEUX MOTS

Il s'agissait d'une société de crédit à la consommation employant environ 1000 personnes réparties dans plusieurs secteurs dont les deux principaux sont chargés de la vente des produits à des clients actuels ou potentiels (pour l'un des secteurs) et du recouvrement auprès de clients mauvais payeurs (pour l'autre). L'étude s'est concentrée sur ces deux secteurs : vente et recouvrement amiable.

## 3 METHODOLOGIE

### 3.1 Les tâches

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

### 3.2 Les émotions et le bien-être

Les objectifs énoncés plus haut imposaient une centration sur des indicateurs de bien-être. Deux perspectives complémentaires issues de la littérature étaient envisageables :

- l'approche micro-événementielle (par exemple Rochat & Tschann, 2003) cherche à mettre en rapport des émotions avec des phases de travail particulières ;
- des approches plus macroscopiques ont également été développées. Celles-ci s'intéressent soit à des signes considérés comme précurseurs de dégradations pathologiques comme le burnout, soit aux stratégies de coping<sup>2</sup>, qui attestent des difficultés dont elles visent à réduire les effets psychiques. C'est ainsi que Demerouti et al. (2002) ont décrit plusieurs indicateurs cliniques qu'ils identifient comme précurseurs du burnout et que la littérature sur le coping s'est largement développée depuis Lazarus & Folkman (1984).

Nous avons choisi de combiner les deux approches. Pour ce qui concerne les aspects micro-événementiels, l'activité des opérateurs a été observée dans le cadre de différentes séquences de travail (armées de grilles et enregistrées par vidéo). 8 opérateurs ont été impliqués dans ces analyses. La durée des séquences de travail enregistrées variait entre 30 et 50 minutes. L'étude s'est centrée sur l'analyse des émotions ressenties durant l'activité. Le recueil de ces données s'est fait à partir de verbalisations pré- et post-observations et au moyen d'échelles permettant de spécifier l'intensité des émotions ressenties (pour plus de détails sur la méthodologie, Ribert-Van De Weerd, 2002). Cette méthode de recueil des verbalisations (à partir du support vidéo) a pour but de valider avec le salarié la charge psycho-affective liée à chaque séquence de travail. Les résultats permettent de cerner, dans ce contexte, les circonstances d'apparition des émotions et leurs interactions avec l'activité réalisée. Ces données issues de l'analyse micro-événementielle permettent une première évaluation du coût psychique, en référence à l'activité réalisée et à l'analyse des tâches, ce y compris les interactions avec la structure managériale.

---

<sup>2</sup> Le terme de « stratégies de coping » (ou « stratégies d'ajustement ») se définit par « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu » (Lazarus & Folkman, 1984). Il fait référence aux réponses mises en œuvre par l'individu pour faire face aux contraintes (physiques et/ou psychologiques) d'une situation stressante, vis-à-vis de laquelle il doute de disposer des ressources nécessaires pour y répondre. On distingue classiquement les stratégies centrées sur l'émotion, visant à réduire ou du moins à contrôler la tension émotionnelle engendrée par cette situation, et les stratégies centrées sur le problème, visant à agir pour résoudre celui-ci en modifiant la situation elle-même.

---

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

### **3.3 Les modalités de contrôle**

Une analyse des modes de management a été réalisée. Des entretiens ont été conduits avec des travailleurs de différents niveaux (directeurs, managers, médecins du travail, représentants syndicaux...). Ils ont été complétés par une étude de documents internes à la société, notamment de ceux présidant à la formation des nouveaux embauchés qui est très structurée. Le contrôle passe par trois canaux. Le canal le plus étudié dans les centres d'appel est celui constitué par l'outil informatique (notion de contrôle info-normatif, Frenkel et al, 1998). Le système mis en place par la société a été étudié dans le détail, au travers d'entretiens avec les différents salariés chargés de concevoir et de moduler le fonctionnement de l'outil. Plusieurs représentants du département chargé de moduler la charge de travail et de déterminer les critères de performance issus des informations véhiculées par l'informatique ont été interviewés et ont pu nous décrire le système. Un second canal de contrôle, classique lui aussi, passe par la structure managériale mise en place. Ici encore, des responsables de divers niveaux hiérarchiques nous ont expliqué en détail le mode de fonctionnement de l'entreprise. Celui-ci étant très structuré (procédures d'application générale) et très largement homogénéisé (pour maximiser la performance), il a pu être décrit avec une assez grande précision. Enfin, un troisième canal de contrôle est constitué par les valeurs et l'idéologie mise en avant dans l'entreprise (Mintzberg, 1990). L'importance de ce contrôle idéologique dans le cas particulier des centres d'appel a été mise en évidence, notamment par Buscatto (2002) qui souligne qu'un rappel incessant des valeurs communes au sein de l'entreprise a pour objectif de disséminer un climat de convivialité et de collégialité trans-hiérarchique qui est mis au service de la réalisation des buts de l'entreprise. Il a été investigué au travers des différents vecteurs présents dans l'entreprise (affiches, informations, manifestations diverses). Une attention toute particulière a été accordée aux modalités d'accès à l'entreprise, au travers du programme de formation qui était, lui aussi, particulièrement structuré et élaboré, du fait de l'importance accordé au recrutement dans cette société. Au-delà de l'aspect descriptif, certes intéressant, nous cherchions à comprendre ces différents vecteurs de contrôle afin de pouvoir situer l'entreprise sur l'axe politique (*empowerment*) versus panoptique cité plus haut.

## **4 RESULTATS**

### **4.1 Tâches dans chacun des deux secteurs**

#### *4.1.1 La tâche*

Les deux secteurs étudiés se différencient de par leur fonction et leur structure. Dans le premier secteur, celui de la vente, les opérateurs sont chargés de recevoir les appels entrants de clients qui recherchent un renseignement, une obtention de crédit ou une extension de leur crédit. La charge de travail est dépendante du nombre et du moment des appels. L'analyse de l'activité montre que les appels sont extrêmement nombreux et successifs : les conseillers commerciaux sont en relation téléphonique pendant 50 minutes par heure de présence au poste ; la durée moyenne des appels est de 2 minutes et 9 secondes. Les relations téléphoniques avec les clients sont sommaires, rapides, peu variées (quel que soit l'appel, le client, le moment) et enchaînées de manière quasi-ininterrompue. L'autonomie est faible : les conseillers n'ont, pour la plupart, pas l'autorisation d'accorder des crédits au-delà d'une certaine somme (faible). Ils doivent souvent transférer l'appel vers un collègue habilité, ce qui accentue la fragmentation des discours téléphoniques et estompe le caractère commercial des échanges. Leur marge de manœuvre est très limitée, compte tenu du fait qu'ils doivent se rendre disponibles, respecter le rythme imposé par les appels, suivre une logique commerciale tout en se conformant aux consignes de durée des communications.

---

Dans le second secteur, chargé du recouvrement amiable, les conseillers commerciaux ont pour tâche de contacter les clients qui ne remboursent plus leur crédit, pour les inciter (par différents moyens) à reprendre les paiements obligatoires. En cas de difficulté de localisation, les stratégies de recherche sont très élaborées : voisins, homonymes, ex-conjoints, banquiers, etc. sont mis à contribution. La recherche s'étale souvent sur plusieurs jours, en fonction des difficultés à établir un contact téléphonique avec les intermédiaires potentiels. Ces stratégies de recherche s'appuient sur de nombreux outils annexes (dossiers informatisés, annuaires, plans de villes, mémos internes...) et la tâche s'apparente parfois à un travail de détective. Lorsque le client est joint au téléphone, une seconde phase de la tâche consiste à enrichir la base de données sur sa solvabilité tout en exerçant une pression psychologique sur lui, pour finalement l'amener à accepter d'envoyer sans délai un versement, à s'engager à reprendre les paiements sur une base régulière, ou à accepter une renégociation des accords de remboursement. La proportion du temps de travail passé en communication téléphonique est moins importante que dans le secteur vente. Elle est de 40 minutes par heure de présence. La durée moyenne des appels est en revanche plus élevée : 2 minutes et 54 secondes pour les appels entraînant une communication verbale (c'est-à-dire un échange avec un interlocuteur ou bien un message laissé sur répondeur). Le nombre d'appels n'aboutissant pas est important (38 % des appels).

#### *4.1.2 Le travail émotionnel*

Les conseillers commerciaux sont confrontés à des contextes parfois très chargés émotionnellement (liés à la situation familiale, personnelle ou judiciaire des clients). Dans ces circonstances de travail qui peuvent être très délicates, les opérateurs sont amenés à utiliser différentes stratégies qui, du point de vue strict de la communication avec les clients, peuvent être riches. En effet, leur travail demande une réelle créativité pour arriver au but souhaité (par exemple, exercer une importante pression psychologique pour amener le client à reconnaître ses torts et à s'engager à effectuer un versement ou gérer la colère ou les larmes d'un client en passe à une difficulté personnelle ou déchargeant son agressivité envers eux). Même si les managers veillent à ce que ces stratégies demeurent confinées dans des limites précises, la possibilité pour les opérateurs d'utiliser des techniques de communication complexes rend le travail plus attrayant. Si les opérateurs sont confrontés à des situations sociales difficiles, l'exigence de techniques de communication élaborées, partiellement acquises en formation et partiellement inventées par le salarié, est vécue comme une source d'intérêt. Les prescriptions relatives au travail émotionnel diffèrent en fonction des secteurs. A la vente, il s'agit essentiellement d'être aimable, avenant (« sourire au téléphone », Dormann, Zapf, & Isic, 2002). Au recouvrement, les exigences sont plus complexes du fait que la gamme des réactions émotionnelles des clients est plus vaste et que donc le conseiller doit tenir compte de ces réactions à l'autre bout de la ligne pour ajuster ses effets et gérer la pression psychologique qu'il va exercer pour l'amener à s'engager à reprendre ses versements.

*En résumé, on a donc :*

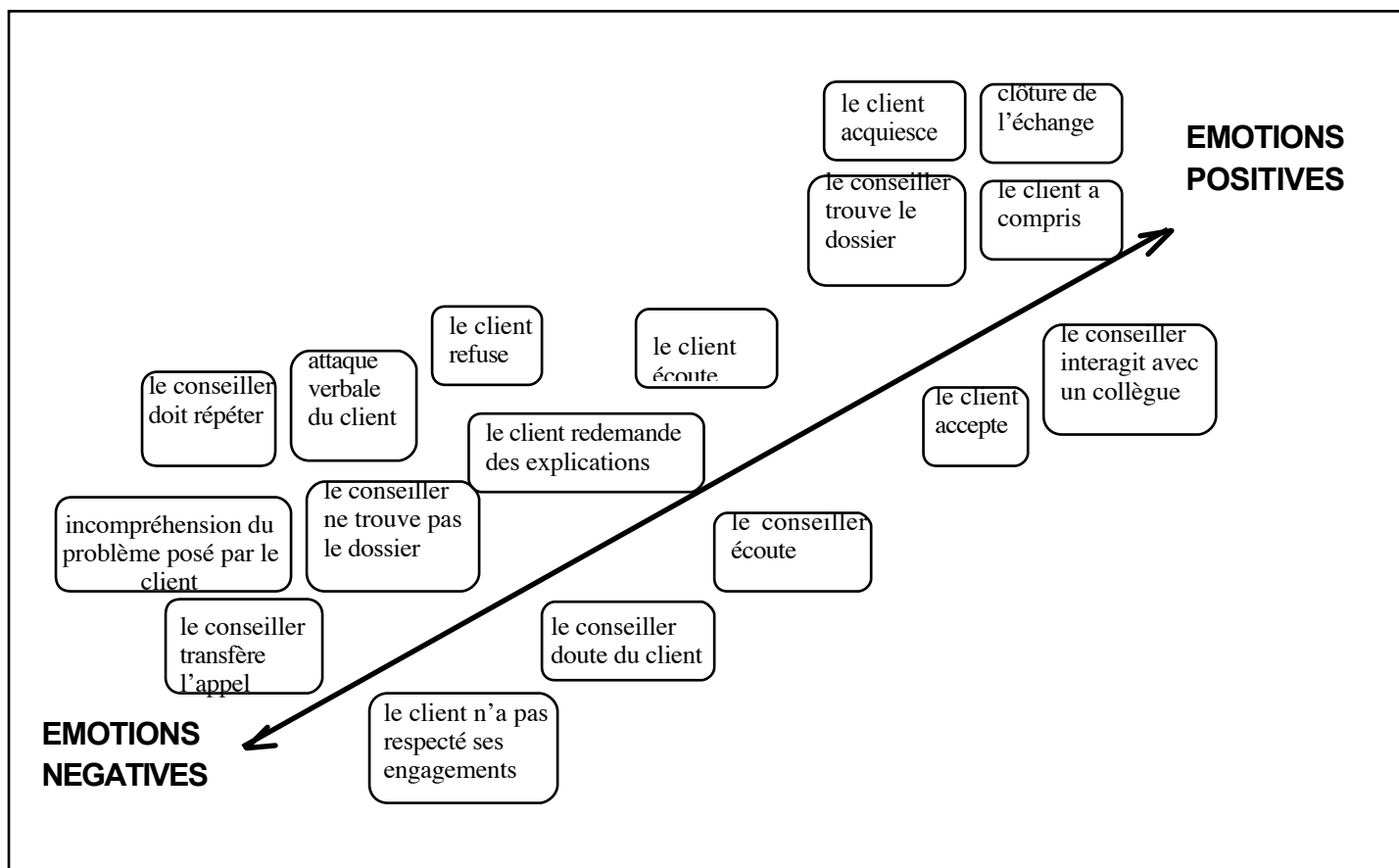
- d'un côté des tâches élémentaires courtes, répétitives et monotones, dont l'opérateur n'a pas la maîtrise temporelle (appels entrants), liées à une seule population d'interlocuteurs et pour lesquelles sa marge d'initiative est nulle ;
- de l'autre des tâches élémentaires de longueur variable – dont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

## **4.2 Le bien-être et les stratégies de coping**

### *4.2.1 Secteur vente*

Les différences intersectorielles ont des conséquences qui se manifestent par une perception différente du travail qui ressort des entretiens. L'obligation pour les salariés de reproduire sans cesse les mêmes séquences communicationnelles à une cadence élevée les amène à considérer ce travail comme peu intéressant, voire rébarbatif. Le manque d'autonomie et l'obligation de maintenir un contrôle de soi élevé pour éviter de laisser transparaître la lassitude est une difficulté du travail.

Les analyses des émotions ressenties au cours de l'activité mettent en évidence le type de situation qui pose le plus de problèmes (figure 1).



**Figure 1 : Positionnement, sur une échelle de tonalité émotionnelle, des composants de l'activité sources d'émotions chez des opérateurs du secteur vente.**

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

Les cas suscitant des émotions négatives sont, dans ce secteur, liés à des événements qui ralentissent le déroulement des communications téléphoniques. C'est lorsque le client entrave un aboutissement rapide de l'échange (énonciation confuse, refus de proposition...) que le conseiller réagit par une émotion négative. Inversement, les émotions positives sont associées aux indices de clôture rapide des communications téléphoniques et aux échanges avec les collègues. Dans un cas comme dans l'autre, les états émotionnels sont liés à des événements qui interfèrent avec la possibilité pour le salarié de contrôler son activité pour se ménager du temps l'autorisant à développer des interactions sociales sur son lieu de travail.

Les stratégies de coping tournent également autour de la maîtrise du temps. Il s'agit pour les opérateurs d'accélérer la cadence, en allant même au-delà des objectifs de production, pour ensuite dégager des temps plus libres (permettant de « souffler », seul ou avec le groupe). Ce genre de stratégie a déjà été décrit dans des environnements industriels caractérisés par la répétitivité de tâches peu gratifiantes (notamment Grosjean, 1995). Il y a donc une recherche de clôture rapide de la conversation téléphonique. Ce jeu de l'accélération-récupération permet également de briser la monotonie. En fin de journée, les opérateurs signalent une forte lassitude, quand ce n'est pas un épuisement.

#### 4.2.2 Secteur recouvrement amiable

Ici, au contraire, les salariés jugent leur travail intéressant et riche du point de vue des stratégies de communication qu'il permet de déployer. Ils apprécient également la latitude dont ils disposent pour organiser leur temps de travail, ceci en dépit du fait qu'ils s'astreignent à des dépassements d'horaire pour atteindre leurs interlocuteurs absents durant les heures habituelles de bureau et pour réaliser leurs objectifs. Au travers des entretiens, il apparaît que le poids des exigences de performance et les contrôles incessants et multiples (cf. infra : le contrôle)

constituent les aspects les plus pénibles de leur travail. Les situations génératrices d'émotions sont différentes de celles du secteur vente (figure 2).

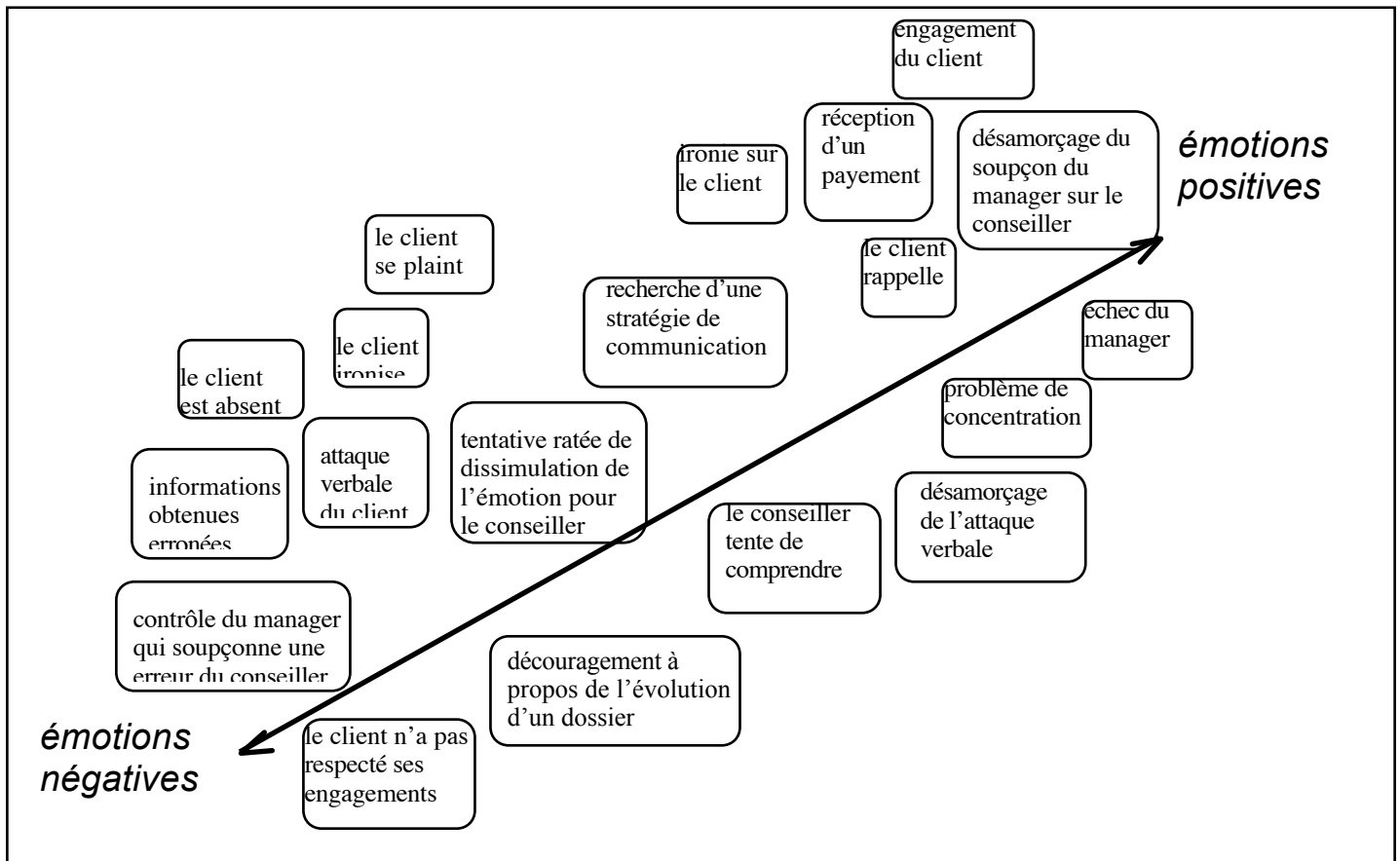


Figure 2 : Positionnement, sur une échelle de tonalité émotionnelle, des composantes de l'activité sources d'émotions chez des opérateurs du secteur recouvrement.

Les émotions positives apparaissent liées à la réussite de leurs actions ou aux signes marquants qui prouvent au manager leur investissement ou leur efficacité. Les émotions négatives naissent surtout du contrôle exercé par le manager ou de l'évaluation d'un échec concernant un résultat chiffrable. Les émotions apparaissent donc en liaison avec le management et les résultats et non en rapport avec les émotions générées dans l'interaction avec le client. Ceci confirme les constatations de Zapf (2002).

Ici aussi, les conseillers développent des stratégies de coping qui semblent orientées vers la satisfaction des exigences plus que vers leur réaménagement. En particulier, ils préfèrent venir travailler lorsqu'ils sont en congé ou en maladie plutôt que de renoncer à leurs objectifs. Concernant la gestion de la charge émotionnelle liée aux interactions avec les clients, des stratégies de distanciation sont mises en œuvre. Elles s'appuient sur la dépersonnalisation, le cynisme et le dénigrement des clients. Les conseillers affichent également (bien plus qu'à la vente) un sentiment de supériorité par rapport aux clients. Ce sentiment, constamment réaffirmé face au groupe, s'estompe cependant lors des entretiens individuels ou lorsqu'un conseiller est exceptionnellement seul dans le bureau pour travailler. Ceci permet de penser que le contrôle par les valeurs exercé par l'entreprise amène les salariés à exprimer des émotions devant les autres discordantes par rapport à celles ressenties réellement. La dissonance émotionnelle apparaît donc liée aux valeurs présentes dans le groupe et non aux exigences par rapport aux clients. La sur-estimation de la valeur du groupe et la sur-valorisation des compétences, déclarées publiquement, tranchent par rapport au discours beaucoup plus modéré (et modeste !) des conseillers dans d'autres situations.

En cas de difficulté persistante, de fatigue ou de doute, le conseiller perd de sa superbe et se met à douter. Sans que cela soit jamais avoué ni au groupe ni au manager, les conseillers nous ont ainsi exprimé leurs difficultés à constamment masquer leurs émotions, ce qui témoigne de fissures dans l'apparente assurance affichée face au collectif (sur l'utilité sociale de leur métier, sur la

---

mission profonde de l'entreprise, sur les méthodes employées, etc.). Ils ont néanmoins besoin de sauvegarder la façade, faute de quoi leur niveau de performance, leur insertion sociale et leur place dans l'entreprise seront concomitamment mis en péril.

L'ensemble des stratégies ne reste efficace que sous certaines conditions. Dès lors que les performances baissent, les pressions du groupe et du management s'accroissent et le doute s'installe. Le conseiller rentre alors dans une spirale où mal-être, inefficacité et exclusion conduisent rapidement à sa disparition. Les stratégies de dernier ressort, consistant à allonger les journées de travail sont rapidement de peu d'efficacité et le départ de l'entreprise est l'issue communément considérée comme normale pour celui dont la défaillance perdure.

### **4.3 Les modalités de contrôle**

#### **4.3.1 Contrôle info-normatif**

Un département spécifique a pour fonction de préciser et de faire évoluer les exigences de productivité qui s'appliquent aux différents secteurs de l'entreprise. Celles-ci sont ensuite déclinées au niveau des équipes, puis des individus. Chacun sait donc mois par mois ce qu'il doit réaliser pour être conforme à ce qu'on attend de lui. Comme cela a déjà été maintes fois décrit dans les centres d'appel, l'informatique permet une traçabilité extensive de l'activité des salariés. Dans le cadre de cette entreprise, ce département exploite largement ces données sur le plan statistique et les performances de chacun sont mesurées à l'aune de nombreux critères.

A l'autre bout de la chaîne, chaque conseiller enregistre dans une base de données commune l'ensemble des transactions téléphoniques qu'il réalise et son résultat. Cette base de données porte donc sur les clients tout autant que sur la façon dont les salariés s'acquittent de leur tâche. C'est ainsi que sont élaborés, en sus des indicateurs de performance portant par exemple sur la somme des paiements récoltés, d'autres indices se rapportant aux modalités d'atteinte des objectifs : le nombre d'actions quotidiennes réalisées, le nombre d'appels traités, la durée de chaque communication téléphonique, la totalité des pauses prises dans la journée, la durée de travail, etc.

Les résultats et les objectifs individuels et d'équipe sont consultables en permanence par les intéressés qui peuvent, au cours de leur travail, jauger leur retard ou leur avance par rapport à ce qu'on attend d'eux. Au-delà des objectifs, le système permet également un contrôle des stratégies mises en œuvre pour les atteindre. Certaines stratégies sont identifiées comme illicites (par exemple, le fait de proposer des crédits à des clients dont la situation financière laisse présager un mauvais payeur). D'autres sont identifiées comme non optimales (comme l'ordonnancement des actions visant à localiser un client) et sont également découragées. L'entreprise détermine aussi des critères formels de performance, doublant ainsi l'obligation de résultat d'une obligation de moyens. C'est le cas du nombre d'actions quotidiennes à réaliser et de la durée des appels. Il s'agit, entre autres (pour le service du recouvrement amiable), du nombre d'appels donnés aux clients, du nombre d'informations recueillies constituant une piste potentielle pour joindre un client (comme le numéro de téléphone d'un voisin pouvant lui transmettre un message), du nombre de communications téléphoniques en relation avec les clients (une personne de la famille, un organisme bancaire, etc.). Le nombre de paramètres contrôlés a tendance à croître. Il est de l'ordre de 200 pour les conseillers du premier secteur étudié et de 50 pour ceux du second.

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

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

#### **4.3.2 Contrôle managérial**

Le manager de l'équipe contrôle l'activité de manière globale et directe (temps de présence des salariés, rythme de travail, efforts fournis, etc.). Il écoute également directement son personnel, ce qui lui permet de recouper les paramètres de performance calculés par le système informatique avec ce qu'il observe de l'activité. Cela conduit le manager à affiner les modes opératoires de son équipe en dispensant des conseils concomitants à l'activité ou différés. En cela, le manager précise les manières de faire jugées optimales, rappelant la norme du « one best way ».



---

Lorsqu'il constate un écart par rapport à la norme, il intervient auprès de l'opérateur (notamment en cas de retard et de manque de régularité dans le travail). Le responsable de service a alors pour mission de mettre en œuvre, en concertation avec la personne incriminée, des moyens d'y remédier. Ces actions doivent aboutir dans tous les cas à l'analyse des causes des baisses de performance, à l'élaboration en commun d'un plan d'action que le conseiller s'engage à mettre en œuvre et enfin, au suivi de l'application de ce plan.

La surveillance en continu des salariés porte également sur la gestion de l'interaction avec le client. Les salariés doivent appliquer des consignes précises, relatives au respect du client ou de l'interlocuteur. Celles-ci visent à interdire les hausses de tons non appropriés, les dérapages verbaux ou encore les stratégies incorrectes du point de vue éthique ou de leur efficacité. Quelles que soient la situation et la position du client (de demandeur dans le premier secteur ou de cible dans le second), le conseiller doit maîtriser ses paroles, sa voix et son attitude. Il s'agit ici d'un véritable « travail émotionnel », au sens défini plus haut.

De la même façon, les heures de présence dans la société sont surveillées, pour veiller à ce que les conseillers commerciaux respectent leurs heures de travail (pour les opérateurs du premier secteur qui doivent venir travailler selon des créneaux précis, prédéterminés) ou pour veiller à ce que la durée du travail effectif soit conforme aux obligations légales (loi sur les 35 heures, consignes sur les pauses minimum, prise de congés, etc.).

### 4.3.3 *Contrôle idéologique*

L'entreprise promeut un ensemble de valeurs qui apparaissent dès l'entrée dans l'entreprise des nouveaux conseillers commerciaux. Ces valeurs s'appuient sur un large registre de vecteurs (filière et procédure d'intégration, politique de communication, affiches, activités périprofessionnelles).

#### Distanciation par rapport à autrui - Intolérance à la faiblesse

Dès les premiers pas dans l'entreprise, on fait comprendre aux candidats que seuls les bons entreront, les autres seront rejetés. Le travail est présenté comme dur, exigeant des aptitudes qui ne sont pas données à tout le monde. « Être bon », c'est être capable de prendre des engagements difficiles « *challenging* » et ensuite de les respecter quoi qu'il en coûte. Le premier engagement est d'entrer dans l'entreprise, malgré les difficultés du travail et la connotation négative du métier à l'extérieur. Pour le sélectionneur et rapidement pour ceux qui restent, les postulants se répartissent en deux catégories : le petit nombre de ceux qui sont faits pour ce travail et ceux, plus faibles, qui ne pourront jamais s'y faire. Au cours des premiers mois dans l'entreprise, les baisses de performance et les doutes des candidats seront considérés comme des incapacités à exercer le métier. Ils conduisent donc à l'exclusion du groupe. Une fois cette première épreuve réussie, l'appartenance à l'élite des gens qui rentrent dans le groupe, y prennent des engagements et les respectent, met les commerciaux dans une catégorie diamétralement opposée à une autre : celle de clients en rupture de paiement, personnifiant le non-respect de cette valeur fondatrice du groupe (ils se sont engagés par le contrat d'emprunt qu'ils ont signé et ont failli à leurs obligations lorsqu'ils ont cessé de payer leurs mensualités). La dureté à l'égard des clients associée à l'activité de recouvrement est ainsi justifiée par le fait que les commerciaux acceptent pour eux-mêmes la loi qu'ils sont chargés d'imposer aux mauvais payeurs : « celui qui faillit à ses engagements doit être exclu ». Tout ceci est associé à des attitudes de dénigrement des clients, qui fondent la cohésion du groupe. On entend régulièrement des expressions de dérision à leur égard, des courriers sont affichés sur lesquels les maladroites ou la faiblesse des clients sont mises en exergue. Parallèlement, cette mise à distance empêche toute empathie. Parallèlement à ce qui a été décrit dans les célèbres expériences de Milgram, on constate que les conseillers commerciaux nient le fait qu'ils aggravent la situation financière des clients (en exerçant des pressions pour obtenir des remboursements en urgence, ou en leur accordant des crédits dans des conditions limites) et invoquent l'entière responsabilité de ceux-ci. Ceci participe du mécanisme de distanciation vis-à-vis des « faibles ».

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

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

Le contrôle idéologique consiste également à renforcer l'idée chez les opérateurs que leur rôle est utile pour la société. En effet, si le métier de la vente (exercé dans le premier secteur) est assez facilement perçu comme valorisant, il n'en est pas de même lorsque les conseillers commerciaux accordent des crédits sans garantie stricte de solvabilité ou lorsqu'ils travaillent pour le recouvrement amiable (second secteur). Particulièrement dans ce secteur, les managers veillent à

---

contrecarrer cette image négative en soulignant l'importance des conseillers commerciaux pour l'entreprise, en insistant sur leurs compétences, leur rôle de garde-fou contre les excès des clients. Face à cette image impopulaire auprès du grand public, les opérateurs ont tendance de la même façon à sur-valoriser leurs propres compétences et personnalité, ainsi que celles des membres de leur groupe d'appartenance. Ce rôle des managers qui consiste à réaffirmer leur valeur et leur utilité pour la société, s'ajoute à l'auto-persuasion que les opérateurs pratiquent régulièrement (voire constamment).

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

#### Esprit de corps

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

La participation des agents aux activités organisées par l'entreprise, surveillée par les managers, rend visible le niveau d'adhésion aux valeurs de la société. Il s'agira d'ailleurs souvent de s'impliquer dans des activités externes où compétition, dépassement individuel ou collectif et challenge ne sont pas étrangers : course de kart, rafting, VTT par équipe, etc. Ces marques externes d'adhésion au groupe et de participation active à la vie de l'entreprise sont intégrées aux critères d'attribution de primes.

## **5 DISCUSSION**

Les différences intersectorielles liées directement ou indirectement à la nature des tâches se traduisent visiblement par un positionnement professionnel différent, des stratégies d'adaptation différentes et des problèmes de bien-être différents.

Du côté des contraintes, on constate que les salariés du secteur vente doivent se construire face à des tâches courtes, répétitives et monotones sur lesquelles ils n'ont pratiquement aucun contrôle temporel (appels entrants). La part d'appréciation personnelle qui leur est laissée est restreinte, d'autant que l'entreprise prescrit des durées d'interaction réduites et cadre la conduite de la communication dans des scripts stricts, comme c'est souvent le cas dans les centres d'appel. En cohérence avec ce type de tâches, l'organisation mise en place est caractérisée par une définition et un contrôle assez précis de l'exécution des tâches. Tout ceci tend à rapprocher le secteur vente du modèle panoptique avec apparition d'une dissonance émotionnelle face au client.

Le secteur recouvrement s'inscrit dans une logique différente. Les tâches y sont plus diverses, font appel à un spectre plus large de compétences, la durée des échanges téléphoniques est plus longue et les opérateurs maîtrisent leur rythme de travail et créent en permanence leur stratégie de recherche du client, puis élaborent l'accord amiable au fil de leur interaction avec celui-ci sur base d'une synthèse de nombreux paramètres. Si les exigences de tâche nous éloignent du modèle panoptique, on reste néanmoins dans une structure très contrôlée. L'intelligence informatique et le contrôle managérial, très présents dans l'activité, permettent en effet une coordination poussée des différentes modalités de contrôle qui tend à réduire la liberté de manœuvre des salariés. L'autonomie est donc sous contrainte, l'entreprise a exploité les

---

possibilités techniques apportées par les NTIC pour pousser le contrôle au maximum, ceci en dépit d'une nature de tâches qui appellerait plutôt de *l'empowerment*.

Les effets de ces contraintes sont également contrastés. Les travailleurs du secteur vente cherchent à s'immiscer dans les faibles interstices qui leur restent, en accélérant encore les cadences pour générer des périodes de répit. Les émotions négatives sont liées aux difficultés et aux échecs de cette stratégie. Par rapport au modèle panoptique, on est bien dans le cas de figure où la possibilité d'agir et de réguler est minime et de ce fait, les opérateurs n'ont pas d'autres choix que de se plier aux objectifs. Ils se conforment aux normes, cherchant à comprimer les temps pour tromper l'ennui et espérer résister dans la durée. Ceci est vrai pour les agents qui restent dans l'entreprise, les seuls accessibles par notre méthodologie, mais la sélectivité du système est telle (attestée par le taux d'exclusion élevé) qu'on peut concevoir qu'une proportion importante du personnel décroche et est amenée à quitter la société. La sur-adhésion à une norme aussi exigeante est donc un phénomène qui ne peut perdurer qu'au prix d'un afflux continu de nouveaux conseillers, rendu possible par le marché du travail local, mais néanmoins coûteux. Sans invalider l'hypothèse de Pichault (2000) qui prévoyait des stratégies de fuite à moyen terme, nos observations de ces réactions dans un système panoptique typique confirment donc surtout les prévisions de Kjellerup (2000) et le modèle de Foucault (1975).

Au recouvrement, les émotions négatives sont d'abord associées avec les pratiques managériales et le contrôle exercé sur le travail. Il y a sans doute ici trace d'une incohérence systémique entre ce contrôle et les exigences de créativité liées à la nature de l'activité. L'organisation serait paradoxante (Aubert & Gaulejac, 1991), en ce sens que si la tâche requiert réactivité, initiative, et donc autonomie, les prescriptions et le contrôle véhiculent une réalité opposée. On pourrait donc préconiser, sur le plan ergonomique, d'opter pour des choix organisationnels plus en phase avec la nature des tâches. Exploiter toutes les possibilités de contrôle offertes par la technologie dans le cas d'un travail exigeant créativité et initiative est en effet incohérent. Comme il n'apparaît pas souhaitable d'aller vers une dégradation des exigences de tâches, nous recommanderions plutôt à l'entreprise de ne pas exploiter toutes les possibilités de contrôle dont elle dispose et de freiner l'ardeur des statisticiens et informaticiens du département chargé d'exploiter la base de données pour contrôler les travailleurs, du moins en ce qui concerne les données issues de l'activité des conseillers.

Parallèlement et contrairement aux attentes du sens commun, les émotions négatives liées à une interaction avec le client lourdement chargée sur le plan émotionnel ne sont pas prédominantes dans le secteur recouvrement. Ceci est en accord avec Zapf (2002) qui observe que lorsque les opérateurs sont confrontés dans leur travail à de fortes exigences sur le plan émotionnel dont ils estiment qu'elles relèvent de leur identité professionnelle (charge inhérente à la définition même du poste), ils tirent fierté de leur capacité à y faire face et leur identité professionnelle se construit plus qu'elle ne souffre de cette confrontation. Ici, les salariés considèrent que leur compétence professionnelle tient justement au fait qu'ils savent faire face à des clients agressifs, désespérés ou vindicatifs et ce n'est pas cette composante, pourtant troublante pour une oreille extérieure, qui leur pose principalement problème. De plus, étant donné que les seules possibilités de régulation pour les conseillers portent sur la gestion de la relation clientèle et l'organisation des tâches, la charge émotionnelle émanant de cette relation avec les clients est réduite par des stratégies de coping appropriées qu'ils mettent en œuvre (compétence professionnelle). Ce n'est pas le cas du contrôle exercé sur leur travail, vécu négativement, mais pour lequel les conseillers disposent de peu de réponses (surtout ceux qui peinent à atteindre le niveau de performance demandé).

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

---

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

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

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

Sur base du constat d'une dégradation de l'estime de soi et du sentiment d'épuisement exprimé par les opérateurs qui commencent à moins bien répondre aux exigences de l'entreprise, on peut penser que la diminution de leur niveau de performance s'accompagne de signes précoces d'un épuisement psychique, comme l'attestent d'ailleurs certains travaux (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Ebbinghaus, 2002). Dès lors, la question se pose de savoir dans quel état de santé psychique se trouvent les salariés amenés à quitter l'entreprise et dans quels délais ils récupèrent psychiquement des conséquences de leur passage. Si, certes, on peut, du point de vue de la santé et du bien-être, préférer une exclusion précoce à une exclusion tardive (associée à des atteintes bien peu réversibles), cela ne permet pas de nier le coût pour la société d'une telle charge. Par ailleurs, dans cette forme de régulation, la chute de performance se traduit :

- sur le plan de l'individu, par des mesures de pression psychologique de la part du manager et de l'équipe qui, lorsque le salarié ne parvient plus à s'accrocher, conduisent à un départ associé à un sentiment d'échec ;
- sur le plan de l'entreprise, par un fort taux de rotation des effectifs.

Ce fonctionnement n'est selon toute vraisemblance possible (au sens de « *sustainable* ») que dans un environnement riche en main d'œuvre jeune et formée. Même dans ce cas, il demeure coûteux en termes de recrutement et de formation. Dans un autre contexte socio-économique, l'entreprise serait amenée à assouplir ses exigences sous le simple effet de la loi de l'offre et de la demande.

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

Enfin, l'association d'une logique d'entreprise basée sur un suivi en temps réel des performances de chacun et où une baisse de régime conduit à l'exclusion du personnel interroge également sur les outils d'investigation des impacts des conditions de travail sur le bien-être et la

---

santé. En effet, les travaux actuels se limitent à évaluer les conséquences de l'environnement de travail sur le personnel *présent* dans l'entreprise au moment de l'enquête. Si une part importante des effets sur la santé est concomitante d'un départ de l'entreprise, alors il s'agit de développer des outils permettant d'atteindre non seulement ceux qui sont dans l'entreprise, mais également ceux qui l'ont quittée. Ceci permettrait d'aboutir à un véritable bilan « écologique » des choix managériaux.

Ne serait-ce qu'en termes d'une part de positionnement sur le continuum panoptique versus politique et d'autre part en ce qui concerne la nature des tâches, on peut s'attendre à rencontrer une réalité très diverse, à l'image d'un secteur en questionnement continu et en recherche d'optimisation sur bien des critères. Ceci suffit à justifier une prolongation de ce travail, permettant à la fois un approfondissement, une diversification méthodologique et une plus large ouverture vers une régulation sociale de ce lieu de vie.

## 6 BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, N., & Gaulejac, V. de (1991). *Le coût de l'excellence*. Edition du Seuil. 341 p.
- Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du travail*, 44, pp 99-117.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of work and organisational psychology*, 4, 423-441.
- Dormann, C., Zapf, D., & Isic, A. (2002). Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center-Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeit und Organisationspsychologie*. 46/4 pp 201-205.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Naissance de la prison, Gallimard.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K., & Tam, M. (1998) Beyond bureaucracy ? Work Organisation in Call Centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 6, 957-979.
- Freund, P. E. S. (1998). Social performances and their discontents: reflections on the biosocial psychology of role playing (pp. 393-430) In: G.A. Bendelow and S.J. Williams (Dirs.), *Emotions in Social Life: Social Theories and Contemporary Issues*, London, Routledge.
- Garfinkel, H. (1984), *Studies in Ethnomethodology*, Polity Press, Cambridge.
- Grosjean, V. (1995). Temporal strategies of operators dealing with numerous parallel processes: a field study. *Human Factor in Manufacturing Technologies*, Vol 5/2. 123-137.
- Grosjean, V., & Ribert-Van De Weerd, C. (2003). Les modes de management dans un centre d'appel et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs. *Notes Scientifiques et Techniques* N° 234, INRS, 40 p.
- Hammarström, O. (2001). Call centres in development. Long term sustainable work with customers at a distance. Proceeding of the International Industrial Relationship Association Conference (IIRA). Arbetstagarkonsult.AB & ATK Arbetsliv, Stockholm.
- Hochschild, A. (1993). Preface. In S. Fineman (Ed.). *Emotions in organisations*. London, Sage. Pp. ii-xii.
- Holman, D., Chissik, C., & Totterdell, P. (2002). The effect of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*. Vol 26, N° 1, pp 57-81.
- Kjellerup, N. (2000). The toxic call centre. [Texte en ligne] [http://www.callcentres.com.au/toxi\\_call\\_center.htm](http://www.callcentres.com.au/toxi_call_center.htm)
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company. 445 p.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Editions d'organisation, Paris, 570 p.
- Pichault, F. (2000). *Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines*. *Revue Française de Gestion*, 130, pp. 5-15.
- Piette, A. (1996). *Ethnographie de l'action*, Editions Métailié, Paris, 203 p.
- Ribert - Van De Weerd, C. (2001). Analyse des émotions en situation de travail, approche psycho-ergonomique. Acte du Colloque EPIQUE'2001, journées d'études en psychologie ergonomique, SFP, Nantes, 29-30 octobre, 155-161.
- Ribert-Van De Weerd, C. (2002). Les apports de la psychologie des émotions à la compréhension du stress professionnel. In M. Neboit & M. Vézina (Eds), *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse : Octarès Editions, 79-98.
- Rochat, S., & Tschan, F. (2003). Travail émotionnel et interactions sociales : une investigation micro-événementielle. In G. Karnas, C. Vandenberghe & N. Delobbe (Eds.), *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes*. Actes du 12ème

- 
- Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (Vol. 3, pp. 281-290). Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.
- Soares, A. (2002). Les émotions dans le travail. *Travailler*, numéro spécial, N° 9, décembre 2002.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-being. A Review of the Literature and some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.