UCLouvain

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Quels sont les modes de résistance des travailleurs de centres de contacts face à la gestion *paradoxante* mise en place par l'organisation ?

Mémoire réalisé par
Thomas Broux

Promoteur
Marc Zune

Lectrices
Anne Rousseau
Marnie Cloeckaerts

Année académique 2022-2023
Master en politique économique et sociale

UCLouvain

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Quels sont les modes de résistance des travailleurs de centres de contacts face à la gestion *paradoxante* mise en place par l'organisation ?

Mémoire réalisé par
Thomas Broux

Promoteur
Marc Zune

Lectrices
Anne Rousseau
Marnie Cloeckaerts

Année académique 2022-2023
Master en politique économique et sociale

Table des matières

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE 5

2. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE 7

2.1. Contexte de la recherche 7

2.2. Problématisation 9

3. CADRE THÉORIQUE 12

3.1. Introduction 12

3.2. Les centres de contacts 13

3.2.1. Historique 13
3.2.2. Définitions du secteur et des activités 15
3.2.3. L'organisation du travail 16
3.2.4. Les modes de contrôle 19
3.2.5. Les conditions de travail 20

3.3. Le capitalisme paradoxant 24

3.3.1. Définition 24
3.3.2. Les injonctions paradoxales 25
3.3.3. Le paradoxe du management 27
3.3.3.1. La novlangue managériale 29
3.3.3.2. Le management désincarné 30
3.3.4. Le paradoxe du travail émotionnel 31

3.4. Consentement ou résistance 34

3.4.1. Exploitation, méconnaissance et consentement 34
3.4.2. Exit, voice, loyalty 35
3.4.3. L'infra-politique des groupes subalternes 36

3.5. Conclusion du cadre théorique 38

4. PARTIE EMPIRIQUE 39

4.1. Méthodologie de recherche 39

4.1.1. Cadre d'analyse 39
4.1.1.1. L'expérience de travail 40
4.1.1.2. L'organisation paradoxante 40
4.1.1.3. Les modes de résistance 41

4.1.2. Participants 42
4.1.3. Limites 43

4.2. Analyse du matériau 44

4.2.1. Analyse des expériences professionnelles des participants 45
4.2.1.1. Situation professionnelle de départ et engagement dans le secteur 45
4.2.1.2. Expérience de l'organisation et des conditions de travail 50
4.2.1.3. Conclusion de la première phase d'analyse 59

4.2.2. Analyse de situations mentionnées dans les entretiens 61
4.2.2.1. Si j'aide, je désobéis, si je n'aide pas, je désobéis aussi 61
4.2.2.2. ″J'ai pleuré et j'ai rappelé en dehors des heures de bureau″ 64
4.2.2.3. ″Il est 8h du matin, je décroche, je me fais allumer″ 67
4.2.2.4. ″On doit vendre et c'est pas nos affaires ce qui se passe derrière″ 70
4.2.2.5. Conclusion de la deuxième phase d'analyse 72

4.2.3. L'analyse de la résistance des anciens travailleurs de centres de contacts 76
4.2.3.1. L'hypothèse supplémentaire : la personnalité du travailleur 77
4.2.3.2. L'hypothèse d'une résistance visible 79
4.2.3.3. L'hypothèse d'une résistance cachée 83
4.2.3.4. Conclusion de la troisième phase d'analyse 91

5. CONCLUSION GÉNÉRALE 93

5.1. Limites rencontrées 95

5.2. Conclusion du parcours intellectuel 96

6. BIBLIOGRAPHIE 98

1. Introduction générale

Trouver un objet de mémoire à étudier, à analyser ne fut pas chose aisée dans mon cursus. Finalement, la première question de recherche que l'on se pose est bien souvent: ″Mais qu'est-ce que je vais bien pouvoir analyser ?″. En recoupant mon expérience professionnelle liée au secteur des centres de contacts, comme agent et manager entre 2014 et 2020, avec certains cours du master en politique économique et sociale, il a été possible de définir un objet de recherche qui était à la fois intéressant, pertinent mais aussi réalisable.

Ce secteur si spécifique m'a toujours fortement impacté me laissant, une fois cette carrière terminée, avec un questionnement intérieur sans réponse. Un questionnement concernant le secteur mais aussi les conditions de travail rencontrées. Pourquoi certains travailleurs ″pètent un câble″ ? Pourquoi d'autres réussissent plutôt bien ? Pourquoi certains restent des années alors que d'autres sont en souffrance ou quittent prématurément ? Mais aussi certaines questions liées à l'organisation et à son mode de fonctionnement.
Différents courants de pensée et certaines théories abordés ces trois dernières années ont remis cette expérience professionnelle sur le devant de la scène de ma réflexion personnelle.

Si cette réflexion n'a été que superficielle durant des années, la sociologie, et plus précisément des cours de sociologie du travail ou des organisations ont permis de la structurer et même d'en faire l'objet de ce mémoire.

Cette étude propose effectivement de s'intéresser au secteur des centres de contacts, au conditions de travail mais aussi à remettre en perspective la manière dont les travailleurs résistent à l'organisation qui peut être qualifiée de *paradoxante*.

Dans un premier temps, il sera question de contextualiser la recherche sous différents angles. Contextes historique, social et culturel permettront de comprendre la pertinence de ce travail. Cette section présentera également les cadres théoriques qui ont été considérés comme pertinents pour tenter de délimiter mon sujet et notamment de comprendre le mode de gestion *paradoxant* mis en place par l'organisation.

Ensuite, il sera question de faire émerger une problématisation entre la littérature liée au secteur des centres de contacts mais aussi à certaines théories des organisations. L'objectif

étant de comprendre comment il a été possible d'articuler ces cadres théoriques afin de faire émerger la problématique de départ.

La troisième section de travail nous fera entrer dans la partie théorique afin de comprendre en détails les outils qui ont permis d'appréhender cette étude.
La littérature des centres de contacts permettra de comprendre l'historique du secteur, l'organisation du travail au quotidien mais aussi des conditions de travail. Un porte d'entrée d'un monde qui peut parfois véhiculer certains préjugés. L'objectif sera de décrire le secteur le plus fidèlement possible sans entrer dans la caricature.
La littérature liée à l'organisation permettra de prendre un peu de hauteur et de réfléchir à propos du mode de gestion mis en place par l'organisation. Il sera question de comprendre ce qu'est une gestion *paradoxante*.
Enfin, nous aborderons certains modes de résistance qui peuvent être utilisés par les travailleurs afin de manifester, à leur manière, un mécontentement vis-à-vis de l'organisation.

Le cadre théorique laissera ensuite place à la partie empirique de cette étude. La méthodologie de recherche sera explicitée et certains choix seront également précisés afin de mener la recherche sur le terrain. Choix du terrain et des personnes interrogées, choix de collecte des données mais aussi comment ces données ont été analysées au travers de certains indicateurs et hypothèses de travail.

Les résultats de cette recherche sur le terrain seront explicités dans la partie analyse du travail. L'occasion de faire le lien entre la théorie, les hypothèses de travail et le matériau recueilli. Une partie construite en trois temps.
Dans un premier temps, l'occasion de confronter la littérature des centres de contacts avec le terrain. Dans un deuxième temps, dégager du matériau obtenu des situations jugées *paradoxantes* toujours au regard du cadre théorique. Dans un troisième temps, répondre aux hypothèses de travail construites au travers du cadre d'analyse et liées aux modes de résistance.

Enfin, une conclusion générale sera construite en trois temps également : une tentative de réponse à la problématique de départ, certaines limites rencontrées lors de l'étude et une réflexion sur mon parcours intellectuel.

2. Présentation de l'étude

2.1. Contexte de la recherche

Dans un article intitulé *"Les dessous peu reluisants d'un call center"* du journal La DH/Les Sports+ paru en 2019, le journaliste Ludovic Jimenez relate les propos de certains travailleurs de centres de contacts témoignant de leur expérience dans le secteur. Selon eux, les conditions de travail s'y dégradent d'année en année avec une pression toujours plus présente et des cadences infernales à suivre. L'un des travailleurs déplore d'ailleurs le fait que ses collègues sont de moins en moins capables de résister au secteur. En 2019 toujours, c'est le journal Le Soir cette fois qui fait état, suite à une dépêche Belga, d'une note interne chez Proximus envoyée vers ses centres de contacts *facilitaires*[1] leur demandant de délocaliser le plus possible les activités en évoluant vers des modèles d'organisation liés au *nearshoring*[2] et à l'*offshoring*[3]. Des articles qui viennent dresser un portrait relativement négatif du secteur. Entre conditions de travail dégradées, cadences infernales, pression mais également délocalisation afin de résister à des pressions économiques toujours plus fortes (FOREM, 2016), les centres de contacts font parfois les titres des journaux pour des ″conflits sociaux″ (Buscatto, 2002, p. 2) et semblent se heurter de plein fouet à une crise de confiance des clients et de la population (FOREM , 2016).

Historiquement, pourtant, les *call centers* ou, comme on les nomme maintenant, les centres de contacts ne constituent pas une nouvelle forme d'organisation. Créés aux États-Unis et arrivés en Europe dans les années 1970 avec un pic de développement dans la plupart des pays industrialisés au tournant des années 1990 (De Cia et al., 2012), le secteur a surfé sur la vague des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) afin que son mode de fonctionnement devienne incontournable lorsqu'il s'agit de se charger de la gestion clientèle. Depuis plus d'une vingtaine d'années, la littérature mentionne ce type

[1] Une définition de ce type de centres de contacts sera abordée dans la partie théorique du travail.

[2] ″Stratégie d'externalisation des activités commerciales et de production dans des pays proches géographiquement. Ces pays représentent néanmoins des coûts de main-d'oeuvre et d'opérations moins élevés que dans le pays d'origine″ (Eurofiscalis, s.d.).

[3] ″Consiste, pour une entreprise, à déplacer ses activités, biens ou capitaux dans un autre lieu, souvent dans un autre pays. L'objectif est de tirer profit de l'avantage comparatif du pays de destination. Il s'agit alors d'utiliser un savoir-faire ou un outillage plus performant. Le coût de la main-d'œuvre, la fiscalité et le niveau de charges sociales confèrent à la délocalisation un attrait particulier″ (Eurofiscalis, s.d.).

d'organisation comme une véritable taylorisation des activités (Cousin, 2002) avec des conditions de travail difficiles (Gonçalves-Candeias, 2021) : tâches monotones, manque d'autonomie du travailleur, manque de gratification, faible rémunération, charge de travail élevée et contrôle permanent. Les études montrent d'ailleurs des conditions similaires peu importe l'époque ou la zone géographique. Des conditions qui ne semblent pourtant pas entamer la marche en avant du secteur qui, selon la littérature, ne cesse de croître (Christl, 2023) et prend de plus en plus d'importance sur le plan mondial (Deniz & Kaya, 2021).

De manière plus générale, certaines études sociologiques se sont intéressées à une mutation du capitalisme de l'Après-seconde-guerre-mondiale ayant eu des effets sur les organisations. Ce système capitaliste (esprit d'entreprise, circulation des capitaux, libre-échange) serait passé ″d'un caractère industriel à un caractère financier″ (de Gaulejac & Hanique, 2019, p. 44) avec pour conséquence une financiarisation de l'économie, ou le but ultime est la rentabilité, qui s'est imposée peu à peu aux sociétés. Afin de survivre aux exigences de la finance, certaines de ces sociétés ont mis en place une gestion *paradoxante* qui impose aux travailleurs d'être confrontés à des situations de double injonctions où obéir à l'une revient à désobéir à l'autre. L'exemple le plus frappant étant la fameuse phrase ″faire plus avec moins″. L'objectif de ce type d'organisation étant de traquer la moindre faille qui pourrait impacter la rentabilité (Ganty, 2019).

C'est justement cette notion de rentabilité qui sous-tend le plus souvent le mode de gestion des organisations liées au secteur des centres de contact. Le travail émotionnel, le contrôle permanent, l'autonomie faible des travailleurs et l'extrême prescription des tâches (Cousin, 2002 ; Grosjean & Ribert-Van De Weerdt, 2005) en étant les outils. Nous y reviendrons lors du cadre théorique.

Les contextes historique, culturel et social liés aux objectifs de rentabilité, au développement du secteur des centres de contacts, aux conditions de travail qui ne semblent pas aller vers un mieux, peut poser un questionnement intéressant. Comprendre, d'une part les caractéristiques propres au secteur qui font des centres de contacts des sociétés *paradoxantes* et, d'autre part, la manière pour les travailleurs de résister. Et ce, au travers d'un cadre théorique précis qui a rendu possible une problématisation claire.

2.2. Problématisation

Pour ce travail, il a été nécessaire de déterminer un domaine précis de recherche dans lequel inscrire ma réflexion. Selon le contexte abordé ci-dessus, cette étude a choisi d'analyser le secteur des centres de contacts selon une approche sociologique (sociologie du travail et des organisations) et selon le point de vue des travailleurs directement en contact avec les clients par divers canaux de communication. Pour ce faire, ce sont d'anciens travailleurs de centres de contacts de la région de Liège qui ont été interviewés.

La littérature liée aux centres de contacts est donc en grande partie constituée d'auteurs francophones mais a pu être consolidée de quelques auteurs et textes internationaux traduits directement de l'anglais. Certains textes font également référence à des institutions belges afin de conserver un ancrage national. Lors de ces lectures, à un premier niveau d'analyse, il a été possible de dégager différentes problématiques liées au secteur et, notamment, la problématique des conditions de travail. Des conditions liées à une forme de taylorisme (Buscatto, 2002) et qui peuvent engendrer impact physique et psychologique (D'Alleo & Santangelo, 2011). Le *turn-over* continue donc d'être extrêmement élevé dans ce type d'organisation (Fulaedzah, 2022). Quelles sont précisément ces conditions difficiles ? Comment sont-elles mises en œuvre au sein de l'organisation et comment se traduisent-elles au quotidien ?

À un deuxième niveau d'analyse, au travers de lectures liées à la sociologie du travail et des organisations, il a été possible de dégager une problématique liée à l'organisation propre au secteur des centres de contacts. Sur base de certaines caractéristiques, il a été possible de faire le lien entre les centres de contacts et la théorie du capitalisme *paradoxant* et du mode de gestion *paradoxant* mis en place par certaines sociétés capitalistes. Théorisé par les sociologues français Fabienne Hanique et Vincent de Gaulejac, le concept a été choisi dans le cadre de ce travail afin de mettre en lumière un mode d'organisation spécifique. Si cette théorie a surtout permis de comprendre le fonctionnement général des entreprises capitalistes, j'ai choisi cette angle d'attaque car il m'a permis de mettre en lumière certains mécanismes liés au management et aux organisations du secteur des centres de contacts. Afin d'aller plus loin que le simple constat des conditions de travail difficiles, qui aurait effectivement pu constituer le point de départ d'une réflexion, la théorie des organisations *paradoxantes* a permis, selon moi, d'éclairer la gestion des centres de contacts de manière différente. Le questionnement des conditions de travail peut effectivement être réalisé au travers du concept

du capitalisme *paradoxant* qui met en lumière certaines situations qui s'imposent aux travailleurs. Quelles caractéristiques des centres de contacts relèvent donc du capitalisme *paradoxant* ? Quelles situations précises rencontrées en centres de contacts enferment le travailleur dans des situations *paradoxantes* ?

Enfin, à un troisième niveau d'analyse, il a été possible, au travers de lectures liées à certains modes de résistance, de comprendre quelles sont les possibilités pour les travailleurs de résister à ce type d'organisation, deux théories liées aux modes de résistance ont été mobilisées.
D'une part, la théorie *loyalty-voice-exit* d'Albert O. Hirschman qui permet de comprendre les modes de manifestation du mécontentement des travailleurs face à l'organisation. Un concept permettant de comprendre certaines réactions des travailleurs en fonction de la situation rencontrée, du contexte et de l'organisation. Il était intéressant de comprendre, au travers de ce triptyque, la manière de réagir des travailleurs de centres de contacts face à l'organisation. Une théorie qui a plutôt tendance à rendre compte des attitudes visibles.
D'autres part, la théorie de l'infra-politique des groupes subalternes de James Scott qui permet de comprendre les réactions cachées des travailleurs et des techniques mises en place dans l'ombre du pouvoir et des dominants.
J'ai choisi ces deux théories car elles constituaient, selon moi, deux faces d'une même pièce, celle de la résistance possible du travailleur.
Si certains travaux ont cherché à comprendre la relation entre contrôle managérial et résistance des salariés (Buscatto, 2002), ils n'avaient pas été confrontés pour autant avec le concept de capitalisme *paradoxant*.

Ces trois niveaux d'analyse, le secteur des centres de contacts et leurs conditions de travail, le capitalisme *paradoxant* et, enfin, les modes de résistance possiblement à l'œuvre, ont permis de construire une problématique comme base de ce travail : face au mode de gestion *paradoxant* mis en place par certaines sociétés, et plus précisément les centres de contacts, comment les travailleurs résistent-ils ?

Une problématique qui peut être décomposée en diverses sous-questions avec, pour chacune d'entre elle, un enjeu clair.
Dans un premier temps, quel est le portrait précis des sociétés dites centres de contacts ? Si la littérature liée à ce secteur date un peu, il sera question de faire un état des lieux dans notre

région de l'organisation et des conditions de travail au travers des entretiens semi-directifs et de l'analyse du terrain.

Dans un deuxième temps, quelles sont les caractéristiques d'une organisation *paradoxante* que nous pourrions rattachées au secteur des centres de contacts ? L'objectif est de pouvoir faire le lien entre le secteur des centres de contacts et le capitalisme *paradoxant*. Notamment, au travers de situations mises en exergue par les entretiens.

Enfin, dans un troisième temps, quels modes de résistance sont mis en place par les travailleurs des centres de contacts face aux caractéristiques dites *"paradoxantes"* de l'organisation ? Il sera question de comprendre comment les travailleurs résistent et par quels moyens. Quelles sont les caractéristiques de cette résistance et quels liens peuvent être faits avec la théorie ?

La problématique générale peut donc être formulée comme suit : les centres de contacts, par souci de rentabilité et de contrôle, mettent en place certaines caractéristiques liées au capitalisme paradoxant dans leur gestion quotidienne. Comment les travailleurs font-ils pour résister à ce mode d'organisation ?

3. Cadre théorique

3.1. Introduction

Afin d'étudier notre problématique de départ, nous allons aborder la théorie selon trois angles différents mais liés à une approche sociologique de la situation.

Dans un premier temps, nous dresserons le portrait du secteur des centres de contacts. Son historique, une définition des entreprises liées au secteur mais également leurs caractéristiques, leur organisation. Les conditions de travail des travailleurs de ces entreprises seront également explicitées.

Dans un deuxième temps, il s'agira de caractériser ce que Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique nomment le capitalisme *paradoxant* et les modes de gestion des organisations liées à ce concept. Une définition de la théorie mais également certaines caractéristiques expliquant son fonctionnement comme les injonctions paradoxales, la novlangue managériale ou le management désincarné seront également des concepts explicités.

Le travail émotionnel, lié au travail en contact avec les relations clientèles, ce que l'on retrouve donc dans les centres de contacts, tiendra également une place dans la gestion *paradoxante* des organisations. On tentera de comprendre pourquoi les caractéristiques de ce type de travail peuvent être liées au capitalisme *paradoxant*.

Enfin, ce cadre théorique abordera certaines formes de résistance possibles pour les travailleurs. Une résistance qui engendre une forme visible d'attitude, la théorie *exit-voice-loyalty* de Hirschman, et une résistance dite invisible, l'infra-politique des groupes subalternes de Scott.

3.2. Les centres de contacts

3.2.1. Historique

Ce que la littérature nomme dans un premier temps ″centres d'appels″ (Buscatto, 2002, p. 2), est finalement une activité assez ancienne. Créés aux États-Unis, les centres d'appels ont finalement gagné l'Europe dans les années 1970 et atteint un réel niveau de développement dans la plupart des pays industrialisés dans les années 1990 (De Cia et al., 2012 ; Pichault & Zune, 2001). Le secteur a d'ailleurs connu une forte croissance en France au début des années 2000 (Buscatto, 2002) et en Belgique dès les années 1990 (rapport CEFORA, 2012).

Une croissance qui s'explique par une évolution rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) à la fin du XX^{e} siècle. Ces techniques, ″qui permettent de communiquer à distance par système électronique″ (Larousse en ligne, s.d.), sont ″à la base de changements économiques, organisationnels et humains″ et de ce que l'on peut appeler une ″virtualisation des organisations″ (Pichault & Zune, 2001, p. 2). De fait, et c'est la base même du principe des centres d'appels, une présence physique rendue inutile pour prendre en charge une partie ou l'ensemble de l'assistance clientèle téléphonique des entreprises.

En Belgique, si l'évolution de TIC a permis le développement des centres d'appels, la libéralisation du marché de l'énergie et des télécommunications aura également été un terreau fertile pour le secteur (CEFORA, 2012). Multiplication des fournisseurs d'énergie et des opérateurs internet, TV ou encore de téléphonie (fixe et mobile) qui ont eu besoin d'une gestion à distance de leurs clients également toujours plus nombreux. Quels autres secteurs intègrent les centres d'appels dans leurs activités ? Ils sont nombreux. L'énergie et les télécommunications donc mais aussi les services financiers, la santé, l'audio-visuel, le secteur automobile (Buscatto, 2002) mais également la servicisation au sens large, la publicité, le commerce de détail et le secteur touristique (CEFORA, 2012). En résumé, les centres de contact sont devenus centraux sur le plan de la relation client (Gonçalves-Candeias et al., 2021).

Des technologies de l'information et de la communication qui ont également fortement évoluées depuis la fin des années 1990. Terminée l'ère du ″tout appel téléphonique″ qui, avec l'arrivée d'internet dans les entreprises et dans leur façon de concevoir la gestion client, s'est

transformée en une diversité de possibilités de contacts clients (Fulaedzah, 2022). Téléphone, courrier électronique, point de contact téléphonique, fax, courrier, web, chat en direct ou via les réseaux sociaux, les centres d'appels sont devenus des centres de contacts, des *contact centers*, des *customer service centers*, des *customer care centers* ou encore des services à la clientèle. Pour plus de compréhension, et si une dénomination précise n'est pas spécifiquement employée dans la littérature, je continuerai d'utiliser le terme ″centre de contacts″ dans la suite de ce travail. ″Si ces nouveaux noms traduisent la volonté de changer l'image du secteur devenue très négative auprès des clients notamment via un développement massif de certains centres dans des pays étrangers, ils sont également liés au fait que les employés ne font plus que répondre au téléphone mais touchent également à toute une autre série de contacts″ (CEFORA, 2012, p. 40).

Selon les diverses sources abordées dans ce travail – un rapport de 2016 du FOREM concernant ″*les effets de la transition numérique sur les calls-centers*″, un autre datant de 2012 du centre de formation de la CPAE (CEFORA) qui dessine ″*un paysage belge des contacts-centers*″ mais également un rapport de 2012 à propos ″*du bien-être au travail dans les centres de contacts*″ commandité par le SPF Emploi, Travail et Concertation social – l'exercice qui tenterait de chiffrer le nombre d'employés de centres de contacts serait chose ardue. Si tous s'accordent pour dire que le secteur est en croissance constante, aussi bien au niveau mondial qu'en Belgique, il est extrêmement difficile de quantifier le nombre de travailleurs, et ce, à cause d'une définition du secteur relativement variable (De Cia et al., 2012) mais aussi d'obtenir des chiffres récents. Les estimations qui varient parfois du simple au quadruple. Toutefois, selon l'enquête ″*2009 Contact Center Benchmark*″ (cité dans CEFORA, 2012), il existerait plus ou moins 1.400 centres de contacts en Belgique dont l'activité principale est la communication structurée. Selon Call Communications, l'un des partenaires du rapport commandité par le SPF, ils étaient 75.000 travailleurs en centres de contacts en 2009 soit 1,7% de la population active. Une croissance bien établie, donc, et qui subsisterait aux diverses crises depuis le début des années 2000 (CEFORA, 2012 ; FOREM, 2014).

Quoi qu'il en soit, sur le plan mondial, la littérature liée au secteur assure que le volume pris par les centres de contact est important (Deniz & Kaya, 2021) et en croissance constante (Gonçalves-Candeias et al., 2021 ; Christl, 2023). Les chiffres devraient donc probablement est revus bien à la hausse.

3.2.2. Définitions du secteur et des activités

La définition du centre d'appels ou du centre de contacts peut prendre plusieurs évocations en fonction de la nature même de l'entreprise. Il peut s'agir d'un service ou d'un département précis au sein d'une société et uniquement lié à cette dernière, ce que l'on nommera un centre de contacts interne ou *in house* (Buscatto, 2002).
Mais il peut également s'agir d'une société en situation de sous-traitance pour plusieurs donneurs d'ordres. L'organisation de l'entreprise est alors dictée par la multiplicité des projets (Naedenoen & Zune, 2004) et nommée centre de contacts *facilitaire*.
Troisième cas de figure : les centres de contacts *outsourcés* ou externalisés qui, bien qu'indépendants d'un point de vue juridique, ne travaillent jamais que pour le même donneur d'ordre (De Cia et al., 2012).

Trois types de centres de contacts mais toujours liés par la volonté, grâce à la modernité technologique, d'améliorer l'approche client au niveau de la rapidité, la disponibilité et la fluidité des contacts (Buscatto, 2002). Des modèles d'organisations qui traduisent la volonté de rationaliser les coûts et qui constituent des nouveaux modes de fonctionnement entre les volontés du donneur d'ordre et la gestion interne, notamment des ressources humaines (Naedenoen & Zune, 2004).

Pour résumer, un centre de contacts peut être défini comme ″une organisation ou un service d'une organisation qui se charge, entre autres à des fins de marketing, de processus de communication (appels, mails, chats) entrants et sortants avec des agents formés, soutenus par la technologie des télécommunications et de l'information″ (Walrave, 2002 cité dans CEFORA, 2012, p. 4). Il ne s'agit donc pas forcément d'une entreprise à part entière mais peut également être un service au sein d'une entreprise. La spécialisation dans les contacts clients dépendants des technologies avec pour objectif les économies d'échelle, la flexibilité et la standardisation des processus restent des paramètres communs à tous les types de centres d'appels.

En ce qui concerne la nature des activités, le job consiste principalement, et pour la majorité du temps de travail, à être en contact avec les clients via différents médias (Grosjean & Ribert-Van De Weerdt, 2005) ou ce que la littérature nomme *call handling* ou maîtrise du client (Naedenoen & Zune, 2002). Autrement dit, la capacité pour le travailleur à satisfaire le

client tout en respectant les procédures prescrites par l'entreprise. Cependant, les formes de contacts peuvent être diverses : télémarketing, prise de rendez-vous, aide en ligne, enquête de satisfaction, vente en ligne, démarchage.

Toutefois, il est possible de classifier les contacts en centres d'appels selon quatre dimensions (Pichault & Zune, 2001) qui demandent des types d'organisations internes différentes. Si la littérature parle de types d'appels, on peut dorénavant, avec les avancées technologiques, parler de contacts. Première caractéristique de ces contacts : savoir qui est à l'initiative. Le client ou le travailleur ? On parlera alors de contact entrant ou *inbound* si le client est l'initiateur ou de contact sortant ou *outbound* si c'est le travailleur. Ensuite, il sera nécessaire de comprendre quel est la nature de l'action qui engendre le contact. S'agit-il d'une mission à court terme (type sondage ou campagne ponctuelle) ou d'un travail pérenne (support technique, aide à la clientèle, etc.).
Ces quatre types de logiques demandent des types d'organisations distinctes (Pichault & Zune, 2001). En effet, si l'*inbound* est lié à des organisations plus pérennes, l'activité est cependant caractérisée par l'imprévisibilité des questions liées notamment à l'aide ou au support client. Chaque client pouvant contacter le centre de contacts pour une question différente à chaque fois. Sur l'autre face des activités, les contacts *outbound* qui engendrent une programmation plus précise des tâches (type, horaire) et dont les contacts sont plus orientés vers la vente.

Les types d'activités et de contacts ne sont évidemment pas des cloisons imperméables au sein des activités des centres de contacts. Aussi bien les divers canaux utilisés que les types de contacts peuvent être intégrés aux activités d'un seul et même client. Les travailleurs sont alors amenés à gérer appels entrants et sortants, mailing, chats, parfois même le tout en même temps en alternant appels, mailing et chats au fur et à mesure que les contacts se présentent tout au long de la journée. Les tâches peuvent également s'alterner entre *front-office,* équipe en contact direct avec les clients, et *back-office,* équipe en soutien du *front-office* et sans contact avec les clients (Christl, 2023).

3.2.3. L'organisation du travail

Selon la littérature qui aborde l'organisation du travail en centre d'appels, il apparait que la flexibilité est l'une des caractéristiques majeures peu importe le type de centres de contacts

(Guéry et al., 2004). Une dimension qui se retrouve effectivement à tous les échelons de l'organisation. Comme nous avons indiqué précédemment, deux facettes et quatre dimensions peuvent caractériser les contacts. Entrants ou sortants et mission courte ou travail pérenne. Dimensions qui viennent impacter l'organisation et réclament diverses flexibilités (Pichault & Zune, 2001) afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Il peut s'agir d'une flexibilité organisationnelle et donc la possibilité d'adapter la masse de travail en fonction de la demande. Il peut également s'agir d'une flexibilité numérique afin d'adapter le nombre de travailleurs toujours en fonction de la demande. Entre en jeu alors la nécessité d'employer des travailleurs intérimaires ou des contrats à durée déterminée. Et enfin, une flexibilité fonctionnelle qui permet de garder certaines activités en interne ou d'en sous-traiter d'autres.

Cette façon de comprendre la flexibilité est également présente chez d'autres auteurs mais avec plus ou moins toujours la même répartition. Par exemple, une flexibilité interne (adaptation des ressources de l'entreprise tout en conservant les effectifs, et ce, via les formations ou la mobilité) ou externe (variation du volume des effectifs par engagements ou licenciements) (Boyer, 1987, cité dans Guéry et al., 2004). On peut aussi parler de flexibilité qualitative (accroissement des compétences par formation) ou quantitative (actions menées sur la nature du contrat de travail) (OCDE, 1987, cité dans Guéry et al., 2004). ″La flexibilité du temps de travail est la règle dans les centres d'appels afin d'assurer une ouverture large du standard téléphonique aux clients. 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, travail de nuit, etc.″ (Buscatto, 2002, p. 10).

Si la flexibilité est importante au niveau organisationnel et hiérarchique, ″la flexibilité s'exerce également sur l'organisation du travail des téléconseillers″ (Guéry et al., 2004, p. 122). Le temps de travail, donc, mais également dans les contacts clients. Outre l'outil qui peut évoluer constamment en fonction des buts de la société et des avancées technologiques, les travailleurs doivent également composer avec les demandes des clients. L'activité *inbound*, et son imprévisibilité, oblige les travailleurs à s'adapter non seulement à la demande mais également à la situation des clients qui peuvent réagir avec des émotions différentes. L'activité *outbound* oblige à adapter son discours, souvent commercial, au type de clients. Quoi qu'il en soit, flexibilité organisationnelle, numérique ou fonctionnelle, flexibilité internet ou externe, qualitative ou quantitative, flexibilité de l'entreprise ou flexibilité du travailleur, ″elle ne trouve son utilité que dans l'accroissement des performances de

l'entreprise en étant associée à une autre dimension du travail dans l'organisation″ (Guéry et al., 2004, p. 118).

Outre une flexibilité accrue, le travail en centre d'appels est également caractérisé par une forte prescription des tâches bien aidée par la technologie. L'organisation de l'espace de travail est caractéristique : de grands espaces, nommés ″plateaux″ ou *open spaces*, où sont installés l'ensemble des bureaux des travailleurs ″assis les uns à côté des autres séparés par des parois″ (Buscatto, 2002, p. 5) qu'ils ne peuvent personnaliser qu'avec parcimonie afin, encore une fois, de conserver une flexibilité de l'organisation des bureaux. Chacun prend des appels ou traitent des contacts clients devant son ordinateur avec un casque d'écoute entourés de téléviseurs ou d'écrans reprenant les grands objectifs de l'équipe ou du projet (appels en attente, pourcentage d'appels pris et ratés, etc.). Des codes couleurs viennent agrémenter le tout afin qu'en un coup d'œil tout le monde sache si les objectifs sont atteints ou ne le sont pas. Comme tout le reste, les pauses sont prescrites mais également le nombre de jours de maladie. Respecter ses temps de pauses, de temps de midi mais également de pauses ″toilette″ fait partie des résultats mensuels à atteindre. Dépasser son pourcentage autorisé de jours de maladie engendrera un *coaching*, ou un entretien d'évaluation, entre le *team leader* et le travailleur.

Si l'espace de travail est organisé, les tâches également. ″Scripts ou évaluation constante et précise du contenu des appels et du travail. Une véritable *taylorisation* ou l'outil informatique permet de pousser très loin l'uniformisation des tâches″ (Cousin, 2002, p. 3). Des contacts qui doivent être pris le plus rapidement possible et traiter selon un temps imparti et des critères préétablis. Un *customer relationship management* (CRM) ou un historique de traitement des dossiers doit être rempli après chaque contact. Pour chaque tâche, un statut doit être utilisé dans le système informatique afin de préciser en temps réel ce que le travailleur est en train de faire. Il peut être soit en contact avec un client, soit en train de traiter un dossier soit absent (pause, congé ou malade). ″Le rapport entre les contacts clients, le temps en appels mais également le temps nécessaire au traitement administratif des dossiers constituent l'enjeu financier de la société″ (Cousin, 2002, p. 4).

Les critères de gestion des contacts avec les clients sont nombreux : pourcentage d'appels à prendre, temps de réactivité, nombre d'appels ratés, pourcentage de productivité, efficacité

par heure ou encore temps moyen en appels. Le système informatique peut même pousser l'analyse jusqu'à calculer le temps de parole ou d'attente du client. Si l'autonomie est quasiment absente des journées de travail, le suivi des clients reste lui-aussi assez faible étant donné que c'est un système informatique qui gère les appels. Le travailleur ne choisit donc que très rarement qui il aura en ligne (Guéry et al., 2004).

Pour chapeauter le tout et contrôler les résultats en vue d'atteindre les objectifs également prescrits, des chefs d'équipe, ou *team leaders*, sont mis en place pour chaque équipe composée d'une dizaine de travailleurs. ″Le *team leader* s'assure de la productivité, de l'obtention des résultats mais réalise également les entretiens d'évaluation, les formations et le suivi de certains employés considérés comme peu performants″ (Buscatto, 2002, p. 6).

3.2.4. Les modes de contrôle

Si le travail est prescrit dans sa quasi-totalité par diverses procédures, l'activité est également contrôlée en permanence. ″Avec l'évolution des outils informatiques, il est possible de décortiquer le travail opération par opération. Il est également possible d'analyser tous les contacts clients, si le script a été respecté ou si les manières de parler ont été respectées. Parfois les résultats sont affichés directement aux yeux de tous″ (Cousin, 2002, p. 9). L'objectif est simple : assurer la totale productivité du travail pour des questions de rentabilité. Les objectifs, individuels ou d'équipe, sont le plus souvent communiqués en temps réel (Grosjean & Ribert-Van De Weerdt, 2005) via des téléviseurs présents sur l'*open space* ou selon certaines périodes déterminées (de semaine en semaine ou de mois en mois) par mail vers l'équipe ou les travailleurs. Ce contrôle intensif permet à l'entreprise d'atteindre ses résultats mais également de déterminer comment on les atteint. ″Pour contrôler les employés, les responsables d'équipe sont présents. Il contrôle les résultats mais écoutent aussi les appels. Ils dispensent ensuite les bonnes pratiques ou le ″*one best way*″ pour parvenir le plus rapidement possible au résultat ou pour atteindre les objectifs de qualité″ (Grosjean & Ribert-Van De Weerdt, 2005, p. 369).

3.2.5. Les conditions de travail

Dans l'idée que les travailleurs ne sont pas dans la capacité de comprendre la manière la plus efficace de travailler, ″la conception des procédés, le choix des techniques, la description des tâches, l'organisation de la production assurés par des bureaux d'études chargés de désigner un ″*one best way*″ précis″ avec en tâches de fond la maîtrise et l'optimisation du temps mais aussi la ″standardisation″ des outils de travail (Bagla, 2003, p. 35), voici en résumé ce qu'on peut dire du *taylorisme* appliqué dans le secteur. Modèle d'organisation du travail souvent citée dans la littérature pour caractériser le modèle d'organisation des centres d'appels (Pichault & Zune, 2001 ; Buscatto, 2002; Guéry et al., 2004; Naedenoen & Zune, 2004).

Si certaines situations nées de la sous-traitance des activités génèrent des tensions - où partenariat se mêle à des formes d'ingérence (le travailleur répond de son travail auprès de la société qui l'emploie avec parfois un contrat signé auprès d'une agence intérimaire et doit également faire face à la présence du client donneur d'ordre directement sur son lieu de travail qui a également son mot à dire) - c'est la nature même du travail qui est pointée du doigt.

Si la flexibilité est caractéristique des centres d'appels, sous toutes ses formes, elle ne peut exister que si elle est liée à d'autres caractéristiques de l'organisation du travail (Guéry et al., 2004) comme l'organisation de la temporalité prescrite également. Une flexibilité dictée par le temps en appels (Christl, 2023). Un nombre d'appels prescrit à la minute près (*forecasting*) bien souvent pour de longues périodes, parfois sur une année de travail, et qui conditionne l'organisation des équipes. Un nombre de travailleurs qui devra être présent sur le plateau selon un temps d'appels également prescrit. Temps en contact client, temps en statut de traitement de dossiers et temps de pause, les travailleurs n'ont que très peu d'autonomie (D'Alleo & Santangelo, 2011). Les pauses étant également fixées sur base de ce *forecasting*. ″Selon certaines recherches, il apparaît même que certains employés ne prennent pas de pause lorsque les appels ne le permettent pas″ (Guéry et al., 2004, p. 123). Afin de s'assurer que tout le monde ait bien compris quand prendre des appels, un téléviseur indique les flux et rappelle constamment les chiffres prévus par le projet (nombre d'appels, nombre d'appels ratés, le pourcentage de disponibilité de l'équipe, les temps de réaction de prise d'appels, etc.). Une organisation jugée stressante, fatigante mais également répétitive (Buscatto, 2002 ; Guéry et al., 2004).

Outre la gestion des contacts, c'est également leur nature qui relève d'une ″formalisation précise et totale de l'activité de travail″ (Buscatto, 2002, p. 6). On parle dans ce cas de script, scénario que le travailleur doit suivre lors de la conversation avec le client, ou de *template*, exemple de textes à reprendre pour les réponses par mail ou via le chat.

L'organisation basée notamment sur une phase de contrôle quasi permanente peut avoir un impact sur le bien-être des employés (Deniz et Kaya, 2021). Contrôle des chiffres de quantité en temps réel, contrôle de la qualité des contacts pendant la conversation avec le client ou en différé, contacts quasi hebdomadaires avec le *team leader* dont un rendez-vous mensuel de contrôle des résultats, un coaching pour chaque situation problématique et un contrôle du projet dans sa globalité par le client donneur d'ordre, les travailleurs sont soumis à une organisation qualifiée ″d'usines modernes ou s'applique une extrême rationalisation industrielle de la relation clientèle″ (Buscatto, 2002). Et que se passe-t-il lorsque l'organisation se rend compte qu'un objectif n'a pas été atteint ? La boucle boucle sur elle-même. Accroissement du suivi, cette fois-ci individuel et afin de comprendre qui ne respecte pas les prescriptions, augmentation et création de nouvelles procédures, accroissement des écoutes et de leur récurrence mais aussi des jeux collectifs ou individuels avec pour but d'augmenter les résultats (Buscatto, 2002, p. 2).

Si la littérature aborde l'aspect pénible de la flexibilité organisationnelle, de la temporalité qui prescrit l'ensemble du travail, la nature répétitive des tâches, du contrôle permanent, elle n'en oublie pas moins l'aspect émotionnel qui touche la plupart des contacts clients. Un environnement de travail dans le secteur exigeant émotionnellement (Dormann et al., 2002 cité dans Grosjean & Ribert-Van De Weerdt, 2005) d'une part parce que l'entreprise définit ce qui peut se faire ou pas (telle ou telle commercialité, ce que je peux ou ne pas dire lors d'une conversation) mais, d'autre part, parce que l'entreprise a bien compris l'importance de la prescription des émotions (Grosjean-Ribert-Van De Weerdt, 2005). Je reviendrai plus longuement sur cet aspect du travail dans la suite de ce travail.

La littérature abordant les conditions de travail en centres d'appels se veut claire : ″un travail ardu, avec une remise en cause permanente des connaissances, un travail répétitif pour lequel il est difficile de trouver un intérêt et une motivation, un système de contrôle oppressant avec un décalage important entre les objectifs de productivité et les aspirations des téléconseillers,

un style de management contesté, des horaires élargis, et des clients souvent mécontents, voire agressifs″ (Guéry et al., 2004, p. 128).

Des conditions qui restent d'ailleurs constantes depuis plus d'une vingtaine d'années. La littérature continue de parler de risques psycho-sociaux, tels que le stress et la fatigue, liés au travail dans le secteur (Fulaedzah, 2022) dont des charges de travail élevées qui pèsent sur le moral mais également un impact physique (D'Alleo & Santangelo, 2011). Certaines études, en Corée (Lee et al., 2019), en Italie (Fulaedzah, 2022) ou encore en Indonésie (Sangadah, 2020), traduisent un taux d'épuisement élevé qui ne semble pas avoir de frontière. Le *turn-over* continue donc d'être extrêmement élevé (Fulaedzah, 2022).

Certains facteurs poussent toutefois certaines personnes à postuler dans le secteur. Le choix serait motivé par certains aspects financiers (Naedenoen & Zune, 2002) et relève plutôt d'une contrainte liée à la mauvaise réputation du secteur. Des jobs qui viennent remplir certaines périodes de la vie mais sans jamais perdre l'espoir de trouver autre chose. Souvent les profils font état d'études non-abouties, de non-emploi durant des périodes plus ou moins longues, de petits boulots qui s'enchaînent ou de forte mobilité. Pour ceux qui assurent avoir quand même fait le choix du centre de contacts, ils mettront en avant certains avantages mais sans avoir jamais été vraiment attirés par le métier. En interne, les conditions liées à la mobilité des travailleurs restent également assez fermées. Des perspectives d'évolution faibles qui laissent les employés dans l'incertitude (Cousin, 2002). Peu de travailleurs, proportionnellement à la masse, évolueront vers des postes à responsabilité comme *team leaders* ou chefs d'équipe. Tout au plus, des promotions horizontales qui ″se traduisent par l'obtention d'un nouveau poste avec une autre dénomination, plus valorisant et offrant parfois mais pas toujours une augmentation. Pour autant, la nouvelle place ne change pas la nature du travail en elle-même″ (Cousin, 2002, p. 7). Des conditions de pénibilité qui engendrent des départs en masse et rapidement après l'engagement. Un *turn-over* qui n'empêche pourtant pas les sociétés de fonctionner. Plus besoin de recourir au licenciement, les démotivés se découragent, partent, et ne restent que les plus motivés.

En conclusion, le secteur des centres de contact, activité développée aux Etats-Unis dans les années 1970 et qui a rencontré une forte croissance en Europe au tournant des années 2000, a surfé sur la vague des nouvelles technologies mais également sur la libéralisation des secteurs de l'énergie et de la télécommunication même si, depuis lors, d'autres secteurs sont également

entrés en jeu. Équipe en interne ou sous-traitant pour le compte de plusieurs sociétés, les types de centres de contact sont divers tout comme les types contacts (appel, mails, chat, réseaux sociaux). Mais une chose semble immuable selon la littérature: la recherche de la rentabilité via une flexibilité accrue et une prescription totale des activités (organisation et nature du travail). Des conditions de travail qui semblent s'abattre sur les travailleurs qui doivent faire face à une autonomie pratiquement absente et un contrôle quasi permanent des tâches. Le *turn-over* y est, par conséquent, souvent élevé.

3.3. Le capitalisme paradoxant

3.3.1. Définition

Sur fond de philosophie des Lumières et son modèle social basé sur la raison, au tournant de l'Après-seconde-guerre-mondiale, Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique (2015) nous expliquent que le système capitaliste (l'esprit d'entreprise, circulation des capitaux, libre-échange) à très rapidement pris le pas sur tout autre système économique. La croissance étant devenue le but ultime. Très rapidement, nous avons assisté à une financiarisation de l'économie où la finalité est devenue la rentabilité, les travailleurs une simple ressource et où les sociétés ont dû se plier aux exigences de la finance. C'est ce que les deux sociologues français nomment ″la transformation du capitalisme industriel en capitalisme financier″ (2019, p. 44).

Cette période, que la littérature nomme également hypermodernité (de Gaulejac & Hanique, 2015) et liée à cette financiarisation de la société, engendrent des individus *hypermodernes* (Aubert, 2004) toujours de plus en plus débordés, performants, dans l'urgence et cherchant à densifier un peu plus leur journée de travail dans un contexte de compétition généralisée. Dans ces entreprises hypermodernes (de Gaulejac, 2017), on cultive la culture de la performance et la nécessité d'exceller dans tous les domaines sans oublier de se démarquer. Autrement dit, dans ce contexte de l'excellence et de l'individualisme (de Gaulejac, 2017), il est également nécessaire que l'individu reste lui-même, créatif et inventif et, si possible, qu'il soit responsable de ses actes, autonome et flexible voire proactif (Ganty, 2019) le tout au service de la vitalité économique du système.

Ce que nous disent de Gaulejac et Hanique (2015), c'est que ce sont ces sociétés capitalistes, contemporaines et hypermodernes, caractérisées par plusieurs phénomènes - la culture de la haute performance, la résistance au changement perçue négativement, l'objectivité comme base des outils de management, l'échec comme forcément une incapacité personnelle à faire quelque chose – qui sont devenues *paradoxantes.*

Mais qu'est-ce qu'une organisation *paradoxante* ? Ces auteurs caractérisent ce système comme ″une combinaison entre des formes d'organisation, des outils de gestion des modalités de communication et un langage qui confrontent les individus à des dilemmes insolubles, des

exigences contradictoires et des injonctions paradoxales″ (de Gaulejac, 2019, p. 633). Autrement dit, les travailleurs de ces entreprises sont soumis à un mode d'organisation qui leur impose des éléments contradictoires sans possibilité de pouvoir s'y soustraire. Tant du point de vue de l'organisation que de la nature du travail. Exigence de productivité sans augmentation des moyens pour y parvenir est ce qui revient le plus souvent. Il faut être flexible aux changements mais respecter les règles. Un système qui, au fil du temps est devenu un modèle d'organisation pour bon nombre d'entreprises sur fond de taylorisme (Ganty, 2019).

Certaines caractéristiques sont récurrentes : le ″faire plus avec moins″ cité ci-dessus mais également des managers intermédiaires qui pourront banaliser le mode de fonctionnement, l'absence d'alternative pour les travailleurs, l'absence de communication sur le mode de fonctionnement et la légitimation de cette ″violence″ par la hiérarchie.

″Le but des organisations liées à ces situations *paradoxantes* est de traquer la moindre faille ou le moindre dysfonctionnement″ (Ganty, 2019, p. 12) qui pourrait éventuellement perturber la production et donc impacter la rentabilité. Trouver la machine qui déraille - dans ce cas-ci un humain considéré comme une ressource – qu'il sera nécessaire de remettre dans le droit chemin. Modifier son comportement synonyme de retour perpétuel au *one best way* taylorien.

3.3.2. Les injonctions paradoxales

Le capitalisme *paradoxant*, ou la gestion *paradoxante* à l'œuvre dans certaines sociétés et entreprises, est rendu possible par un mode de communication propre au système et qui confronte les travailleurs à des situations contradictoires qui, par récurrence et impossibilité de s'y soustraire, deviennent *paradoxantes*. L'absence de médiation a laissé la place à un système *paradoxant* où ″la gestion se réalise à l'aide d'injonctions *paradoxales*″ (de Gaulejac, 2010, p. 96).

Ce concept n'est pas sans rappeler la ″double-contrainte″ théorisée par Gregory Bateson de l'école de Palo Alto dans les années 1950 (Ganty, 2019, p. 10). À l'époque, le sociologue américain, qui avait analysé la communication dans certaines situations familiales mais également dans des hôpitaux psychiatriques (Wittezaele, 2008), avait fait émerger des paradoxes à divers niveaux de notre communication. Entre les individus interviennent des

″méta-messages″ qui contredisent le message direct. Par exemple, lorsqu'un individu ordonne à un autre individu d'″être spontané! ″. Deux messages simultanés et, donc, contradictoires qui ″font naître de la part de celui qui subit le phénomène une réponse illogique ou des comportements bizarres″ (Ganty, 2019, p. 11).

Pour analyser le phénomène en entreprise, Vincent de Gaulejac choisit de parler d'injonctions paradoxales (2010, 2015, 2017, 2019) comme ″processus de subordination et de domination qui se crée à partir de ce mode de communication entre deux personnes engagées dans une relation intense sur le plan affectif mais aussi matériel et qui ne peuvent donc s'en dégager″ (2010, p. 86). Ces trois éléments (double-contrainte, dépendance entre émetteur et récepteur et l'impossibilité de s'y soustraire ou de la remettre en question) construisent ce paradoxe communicationnel (Bourocher, 2019). Par exemple, un employé qui reçoit l'ordre de son supérieur hiérarchique de faire plus de chiffres tout en lui enlevant certains moyens. L'employé ne pourrait s'y soustraire par peur de perdre son emploi.

L'injonction paradoxale, à l'inverse de l'injonction contradictoire, ne laisse pas le choix au sujet de choisir l'une ou l'autre obligation à la suite d'un renoncement (de Gaulejac, 2015). L'injonction paradoxale emprisonne le récepteur qui ne peut obéir à l'une ou l'autre obligation ou exigence sans désobéir à l'autre. Le travailleur, condamné alors à être inadéquat, ne sait plus sur quel pied danser. On parle alors de mécanisme d'emprise (de Gaulejac, 2019) qui a trouvé dans les entreprises modernes un terreau fertile pour se développer (Duterme, 2008). Les injonctions paradoxales sont en effet de plus en plus fréquentes dans le monde du travail (de Gaulejac, 2015).

Du fait de son côté *paradoxant* et obligatoire, qui met le travailleur en situation de désobéissance peu importe ce qu'il fera, ce n'est pas ce qui est dit ou écrit qui est relevant pour la littérature mais ″l'effet produit par ce qui est dit sur le comportement et qui est caractéristique du phénomène″ (Bourocher, 2019, p. 366). Quels peuvent être les effets sur les personnes qui y sont soumises dans le monde du travail ? Stress, *burn-out*, épuisement professionnel (de Gaulejac, 2015), tristesse, perte d'énergie, fatigue, trouble du sommeil, hyperactivité ou encore troubles bipolaires (de Gaulejac, 2017 ; de Gaulejac, 2019), l'école de Palo Alto est même allé jusqu'à établir un parallèle entre injonctions paradoxales et santé mentale avec des conséquences qui peuvent toucher la famille et d'autres secteurs de la vie privée. ″En entreprise, on est tenu d'avoir des comportements rationnels ; si dans une

interaction donnée, les deux seules réponses possibles sont sanctionnées négativement, et qu'il ne vous est pas possible de fuir la situation, il n'est pas étonnant que des comportements déviants apparaissent″ (Duterme, 2008, p. 118).

3.3.3. Le paradoxe du management

Au tournant du capitalisme financier, Vincent de Gaulejac nous dit qu'avec cette volonté absolue d'atteindre une forme de neutralité et d'objectivité (2006), les entreprises joueraient le jeu ″d'une idéologie qui souhaite gagner la guerre de la concurrence et atteindre la plus grande rentabilité financière″ (2006, p. 34). Autrement dit, selon lui, l'outil neutre qui servirait aussi bien les intérêts des entreprises que les intérêts des travailleurs par son objectivité n'existerait pas. A contrario, plutôt qu'un système neutre, les travailleurs ont gagné une nouvelle forme de management qui a gagné les sociétés *paradoxantes*. Si comme le paradoxe, la gestion a toujours fait partie de la vie courante et du monde des entreprises (de Gaulejac, 2006) - il était évidemment nécessaire de gérer la production, les matières premières, les hommes et les équipes ou encore le capital – le nouveau management, perçu comme l'horizon nouveau et indépassable pour certaines entreprises, sous-entend qu'il y a une ″bonne manière de faire″, tel le ″*one best way*″ du taylorisme, afin de ″fonctionner″. Mais cette fois-ci, il ne s'agit plus de gérer des hommes sur des lignes de production mais de gérer le psyché des travailleurs. On n'oblige plus, on obtient l'adhésion. On modèle l'intelligence et la subjectivité.

Vincent de Gaulejac parle de ″révolution managériale″ et de *new management* (2011, p. 62) née à la fin des années 1970 dans les multinationales américaines. Avec cette entrée de l'intellect des individus dans la gestion des hommes afin de continuer à gagner en productivité, le changement radical dans la conception du management s'est opéré. À la suite des grandes crises idéologiques liées au marxisme, au communisme et au socialisme, le champ libre avait été laissé à ″une idéologie qui ne s'en veut pas une″ (de Gaulejac, 2011, p. 66). Plus qu'une idéologie, le nouveau management serait ″pragmatique, objectiviste car neutre, scientifique et chiffré mais aussi positiviste car il arrête plaintes et victimisation des individus″ (2011, p. 66). Il ne s'agit donc plus seulement d'être présent sur une ligne de production mais de devenir excellent et de ″coller″ aux valeurs de l'entreprise. Un modèle

développé par des cabinets de consultance et qui aurait finalement gagné l'ensemble des secteurs privé et public.

Outre le management par projet, on retrouve au travers de ce type de management le travail par prescriptions et l'évaluation des résultats (Aubert & de Gaulejac, 1991). Plus d'ordre à proprement parlé ni de norme à respecter mais un idéal à atteindre empreint d'efficacité, de productivité, de résultats, de mérite et d'adaptation. Si anciennement, dans les sociétés industrielles, on retrouvait ordre, discipline, hiérarchie au travers de la figure du patron, le nouveau management est, pour les sociétés actuelles et les travailleurs, une forme de pouvoir abstrait et mouvant. Terminé la stabilité pour la flexibilité et l'adaptabilité comme valeurs cardinales.

Une ″révolution″ qui n'a toutefois pas été mal accueillie par le monde du travail (de Gaulejac & Hanique, 2015) puisqu'elle était teintée de modernité et correspondait aux valeurs du travail traditionnel de l'époque : performance, effort, mérite et goût de l'épreuve. En parallèle avec le nouveau management s'est développée une nouvelle politique de gestion des ressources humaines dans les années 1980 (de Gaulejac & Hanique, 2015). Tout est dans le titre : l'humain au centre de l'attention mais utilisé comme une ressource. Comme tout autre ressource dans le système économique capitaliste, elle doit être rentabilisée afin d'en tirer profit.

Culture du résultat plutôt que de moyens qui ne sont pas toujours à la hauteur, le management par excellence qui ne permet plus de ne pas être excellent, la comparaison des résultats entre tous les travailleurs qui, sous-couvert d'esprit d'équipe, permet une course à la réussite et à l'augmentation des exigences, toutes ces nouvelles méthodes de management et les dispositifs de gestion qui y sont liés ″canalisent le désir et l'angoisse des travailleurs sur des objectifs de production au service des exigences de l'organisation″ (de Gaulejac, 2017, p. 38). L'individu est donc instrumentalisé pour atteindre des objectifs précis et surtout financiers. Là où le problème s'installe, c'est lorsque ces formes de managements implémentent des contradictions dans le quotidien des travailleurs, contradictions qui deviennent des injonctions paradoxales (de Gaulejac & Hanique, 2015). Le travailleur est effectivement soumis à ce mode d'organisation dont il ne peut se soustraire et dont il ne peut discuter le fondement, l'outil étant sous-entendu comme neutre et objectif.

3.3.3.1. La novlangue managériale

La ″révolution managériale″ liée aux sociétés hypermodernes s'est accompagnée d'un nouveau langage qui a évidemment dû mettre en avant les nouvelles valeurs cardinales du capitalisme financier : performance, rentabilité, mobilité et flexibilité (de Gaulejac & Hanique, 2015). Un nouveau discours appelé ″novlangue managériale″ (de Gaulejac & Hanique, 2019, p. 47) qui, tout comme le nouveau management et les valeurs qui s'y rattachent, se veut neutre et objective mais dont l'objectif principal reste l'amélioration des performances. Tout comme le système *paradoxant*, l'objectif est de ne pas pouvoir s'y soustraire.

Comment s'articule ce nouveau langage ? Selon trois caractéristiques principales (Vandevelde-Rougale, 2019). Dans un premier temps, ″une communication qui traduit une vision consensuelle de l'organisation empreinte de positivité et d'engagement″ (2019, p. 437) qui, comme les valeurs d'entreprise, sous-entendent la manière d'être tel un impératif moral. Ensuite, un champ lexical flou et réservé aux initiés fait d'oxymores, de néologismes, d'anglicismes et d'abréviations. Le pouvoir et la hiérarchie deviennent une gouvernance, un plan de licenciement devient un plan de sauvegarde, l'austérité devient une relance, le salarié devient un collaborateur, on parle de bonheur au travail et de *reporting*, de *start-up* et ″d'avoir le *smile*″ (Le Centre d'Action Laïque de la Province de Liège asbl, 2020).

Un langage formaté, donc, qui a pour but de promouvoir une vision économique et entrepreneuriale de l'humain au sein de l'entreprise (Vandevelde-Rougale, 2019). Idéologiquement, en véhiculant les valeurs des dirigeants et du capitalisme néolibéral, symboliquement comme représentation du pouvoir et de manière pragmatique en tant qu'outils d'influence vis-à-vis des acteurs internes. Le pouvoir s'en retrouve dilué, flouté et qui déplace la charge des responsabilités vers l'évaluation performative (normes, outils de contrôle, indicateurs) (de Gaulejac & Hanique, 2019). ″La novlangue est un des outils fabuleux de la révolution managériale. Elle ne permet pas de réfléchir mais d'éviter les contradictions en ayant recours aux oxymores. On supporte ainsi les contradictions liées au système sans devenir fou. L'outil permet le contrôle des travailleurs qui n'auront plus la possibilité de se rebeller. Qui ne voudrait pas être excellent tout le temps ? ″ (de Gaulejac, 2011, p. 65).

3.3.3.2. Le management désincarné

Le travailleur ne pouvant se soustraire à un dispositif de gestion jugé comme objectif et neutre, la médiation et la communication sont de moins en moins possible ou en tout cas sous des formes toujours liées à la rentabilité et au capitalisme financier (novlangue managériale). Un espace de travail dans les grandes organisations qui se retrouve finalement dénué de toute relation mais où s'appliquent ″une panoplie de dispositifs servant à l'encadrement″ (Dujarier, 2017, p. 24). Les managers ne sont plus là pour ″*manager*″ mais pour imposer un but et des méthodes de travail qui permettront la rentabilité ainsi que pour exercer une fonction de contrôle. ″Le focus de l'activité s'est donc déplacé de la production vers le management avec un basculement. Le management ne plus le moyen pour atteindre un but mais le but lui-même″ (Dujarier, 2017, p. 77).

Pour autant, paradoxalement, les managers n'ont jamais été si loin du terrain. Devant appliquer des processus commandités par une hiérarchie déconnectée et réfléchis par des ″planneurs″ (2017) qui cherchent à dégager de grandes tendances de consommation ou de travail afin de les prévoir, les managers se retrouvent désincarnés et démunis. Résultat : ils n'ont plus que le pouvoir de faire appliquer les processus commandités. S'applique alors la culture de la performance où le manager demande aux travailleurs de devenir les responsables de leurs résultats et n'exerçant plus qu'un travail prescriptif (procédures, outils, référentiels, rapports, chiffres, etc.).

Le manager s'éloigne du terrain laissant, dans un premier temps, plus de libertés aux travailleurs qui, dans un second temps, seront soumis à un contrôle extrême de leur travail. Ce ne sont plus les managers qui dirigent mais les objectifs, les résultats, les référentiels, les indicateurs de performance et d'efficience. Le paradoxe du management, et donc du management désincarné, s'incarne dans cet éloignement du terrain. Les travailleurs deviennent responsables de leur travail avec une hiérarchie toujours plus absente. Moins encadrés mais avec des résultats à obtenir toujours plus élevés, les travailleurs perdent le sens de leur travail (de Gaulejac & Hanique, 2019) et auraient besoin de soutien pour reprendre la main sur la situation. Le pouvoir dilué et essentiellement prescriptif ne peut plus répondre présent (Dujarier, 2015).

3.3.4. Le paradoxe du travail émotionnel

L'un des aspects les plus importants du travail en centres de contacts constitue la relation clientèle. Ce que la littérature nomme le travail émotionnel et théorisé par les recherches de la sociologue américaine Arlie Russel Hochschild qui a étudié le travail des hôtesses de l'air de certaines compagnies américaines. Elle définit le travail émotionnel comme ″l'acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion[4] ou d'un sentiment″ dans le cadre du travail (Hochschild, 2003, p. 32). Dans la définition de la sociologue, c'est la notion de tentative qui est importante à retenir. L'essai lié à l'émotion renvoie donc à une position active face aux sentiments[5]. Le travail émotionnel n'est donc aucunement lié au contrôle ou à la suppression des émotions mais bien à un véritable façonnage de celles-ci en fonction du contexte ou de la situation de travail. C'est justement cette notion de contexte qui a été novateur au moment du travail de Hochschild. Les émotions, souvent liées au champ de la psychologie sociale, sont ici mises en rapport avec le social (Jeantet, 2003). S'il est possible de comprendre que nos règles sociales façonnent certaines émotions qu'il est nécessaire d'avoir à tel ou tel moment de notre vie (mariage, enterrement, naissance), la sociologue américaine s'est intéressée à ce façonnage sur le lieu de travail (Colombi, 2017).
L'hôtesse de l'air qui doit sourire peu importe son état du moment ou la personne qu'elle a en face d'elle, l'infirmière qui doit toujours être aux petits soins pour les patients, les émotions sont effectivement sans cesse mobilisées dans notre vie privée ou sur notre lieu de travail.

Là où le travail émotionnel franchit une étape, c'est dans son utilisation faite par le capitalisme. Dans le secteur du *care* ou du service à la clientèle, qui touche donc le secteur des centres d'appels, les émotions ont fait une entrée fracassante lorsqu'elles sont devenues une variable comme une autre du marché à contrôler. Les sentiments ont donc été ″marchandisés″ (Hochschild, 2003, p. 26). L'enthousiasme, la convivialité ou encore l'empathie peuvent devenir de véritables ressources et donc des données à mettre en œuvre ″pour faire le job″ et qui seront contrôlées par la suite.

[4] Le terme ″émotion″ est ici compris dans le sens d'une ″coopération entre le corps et une image, une pensée ou un souvenir″. Donc, comme une ″réaction provoquée (…) par une stimulation venue de l'environnement″ (Hochschild, 2003, p. 21). Et non comme un simple réflexe.

[5] Pour Hochschild, il est possible d'interchanger les termes ″sentiment″ et ″émotion″ même si, dans le langage courant, le terme ″émotion″ renvoie, selon elle, à un sens plus profond.

Dans les métiers en contact avec le public, face à face ou par téléphone, le travail émotionnel est devenu une composante essentielle ″tant du côté prescrit que réel″ (Jeantet, 2003, p. 102). Les entreprises ont compris l'exigence toujours plus grande des clients[6] avec une place toujours plus grande dans la politique commerciale des entreprises. Comme tout autre variable, donc, les émotions sont devenues une contrainte à dompter afin d'en tirer le plus de profit et un produit à ″vendre″ aux clients. ″C'est une véritable mutation culturelle conséquence de la marchandisation des émotions. Les émotions sont devenues le centre de notre attention mais également le centre d'attention du capitalisme qui y voit une source de revenus″ (Hochschild cité dans Colombi, 2017, p. 350).

En centres d'appels, la grosse majorité du temps de travail est d'être en contact avec les clients (Grosjean & Ribert-Van De Weerdt, 2005) avec donc un contexte de travail extrêmement chargé émotionnellement où il sera question de comprendre les émotions du client mais également de modeler ses propres émotions en fonction de la situation afin que le client reste satisfait. L'entreprise définit donc rapidement ce qui peut se faire ou pas (commercialité, ton de voix, etc.) et rentre dans l'engrenage. Le paradoxe fait rapidement son apparition. ″Le capitalisme cherche une vraie émotion qui devient, par commercialisation, fausse. Les entreprises doivent donc toujours aller plus loin pour trouver une vraie émotion. L'employé est obligé de construire une émotion qui fera vraie. Une sorte d'émotion artificielle alors que les entreprises demandent toujours plus d'authenticité″ (Colombi, 2017, p. 351).

Les centres d'appels n'échappent évidemment pas au paradoxe. On pourrait parler de double-paradoxe. D'un côté, la prescription d'une émotion qui n'en est plus une à partir du moment où elle est prescrite, de l'autre, la volonté de toujours satisfaire le client notamment via des émotions prescrites mais en appliquant également des règles dans la gestion clientèle. Comment puis-je être empathique avec un client si une règle m'interdit de le satisfaire ? Comme rester sympathique avec un client fâché ou être empathique ? Je dois être empathique mais respecter les procédures. Si je suis empathique et que j'accède à sa requête, je pourrais enfreindre la procédure voire sortir de mes compétences et désobéir. Si je respecte la procédure et n'aide pas le client, je pourrais passer pour quelqu'un de non-empathique et également désobéir à la prescription des émotions. La gestion *paradoxante* et les injonctions

[6] ″Le client est roi″ est une devise souvent répétée.

paradoxantes trouvent ici un écho retentissant. Les conséquences du travail émotionnel ? Comme pour les conséquences liées aux injonctions *paradoxales*, Arlie Hochschild parle de *burn-out* et de contradiction avec soi-même (Colombi, 2017).

3.4. Consentement ou résistance

3.4.1. Exploitation, méconnaissance et consentement

Face au travail en centres d'appels, les conditions de travail mais également, en prenant un peu de hauteur, face au système *paradoxant* dans sa globalité, j'ai rapidement voulu savoir durant mes recherches si les travailleurs du secteur résistaient aux effets de ce système d'organisation et de ce que Karl Marx a pu appeler l'exploitation du travailleur à des fins de rentabilité. Et s'ils résistent, comment ils s'y prennent.

À un premier niveau, il m'a été possible d'aborder les modes de résistance ou de consentement au travers d'un niveau méta et la double rupture théorisée par le sociologue Pierre Bourdieu (1997, cité dans Burawoy, 2011). Avec sa théorie de ″la double vérité″ (2011, p. 66) du travail, il opère une double rupture, objective puis subjective, sur l'exploitation théorisée par Karl Marx. Après sa première rupture objective - liée à l'exploitation du travailleur qui reste dissimulée pour lui-même et donc possible pour le système capitaliste – Bourdieu opère une seconde rupture, subjective cette fois-ci, qui tente de comprendre ″pourquoi cette exploitation est maintenue par les travailleurs″ (2011, p. 167). Il explique le maintien de cette exploitation comme le résultat de la méconnaissance des travailleurs de la vérité objective du travail. Ceux qui travaillent, et peuvent être exploités, n'ont pas conscience de l'être. Par leur investissement au travail, c'est l'exploitation dissimulée qui est donc rendu possible. Cette théorie de Pierre Bourdieu pourrait donc établir certaines hypothèses quant à la méconnaissance ou non des travailleurs des centres appels face aux caractéristiques *paradoxantes* inhérentes au système d'organisation.

Toutefois, à un deuxième niveau d'analyse, j'ai abordé la forme de consentement rendue possible par ″l'hégémonie née à l'usine″ (Burawoy, 2011). Toujours donc au niveau de l'organisation. Antonio Gramsci, théoricien politique italien, explique au travers de ce concept les pratiques coordonnées mises en place par l'institution afin de permettre la domination des forces productives. Une domination qui doit dorénavant plutôt persuader les travailleurs de produire que de leur imposer l'organisation. Un état dans l'état qui propose certains modes de fonctionnement aux travailleurs afin de gagner leur consentement. Des négociations collectives pour des sujets qui ne touchent pas à l'organisation essentiel du travail tout d'abord, un marché du travail interne, ensuite, qui offre la possibilité de postuler

en interne mais qui installe le travailleur ″promu″ dans une position de loyauté accrue à chaque nouveau poste et, enfin, les formes de jeu permettant de lutter contre l'ennui et la pénibilité tout en augmentant la productivité des travailleurs et donc les bénéfices de la société. Un dernier mode de consentement, le jeu, qui, selon Gramsci, isole ceux qui ne veulent pas y participer mais, surtout, impose le système tout entier aux travailleurs qui ne peuvent le renier une fois que la participation au jeu est acquise. Si j'accepte les règles du jeu, j'accepte aussi les règles du système.

3.4.2. Exit, voice, loyalty

Après le niveau méta, exploitation ou méconnaissance, et le niveau de l'organisation qui cherche le consentement, j'ai abordé, lors d'un troisième niveau d'analyse, certains modes de résistance naissant chez les travailleurs afin de faire face à certains dysfonctionnements de l'organisation. Une insatisfaction des salariés théorisée par Albert O. Hirschman et son triptyque *exit, voice, loyalty* (Bennani-Chraïbi, 2020). Théorie, donc, qui explique certaines formes de réactions différentes des travailleurs en fonction de la situation rencontrée, du contexte et de l'organisation.

Hirschman parle dans un premier temps d'*exit,* ou de défection en français, qui se traduit par le départ de l'organisation du travailleur à cause d'un mécontentement. Un processus courant dans la vie de tous les jours et fondateur pour bon nombre de créations et de changements (je quitte un parti politique, je change mes enfants d'école, etc.).
Ensuite, le travailleur peut prendre la parole, ou *voice*, individuellement ou en groupe, avec l'intention de faire changer l'organisation de l'intérieur en s'adressant aux supérieurs hiérarchiques (lettres, pétitions, actions collectives, etc.).
Enfin, la possibilité du *loyalty* où le travailleur fait preuve de loyauté envers l'organisation. Un sentiment de fidélité en d'autres termes ou, parfois, le moyen de ne pas aller vers l'*exit*.

Un concept qui offre pourtant des zones d'ombre (Grima & Glaymann, 2012) puisqu'il laisse penser que le salarié insatisfait serait figé dans une option et régirait selon l'une des trois propositions. Le modèle a donc fait l'objet de nombreux enrichissements permettant à la théorie de Hirschman d'évoluer vers une dynamique ouvrant de nouvelles perspectives et montrant que les frontières entre les options ne sont pas fermés. Les propositions ont pu donc être recaractérisées comme destructives ou constructives (Rusbult et al., 1988 cité dans Grima

& Glaymann, 2012) ou comme actives ou passives (Withey & Cooper, 1992 cité dans Grima & Glaymann, 2012). Autrement dit, l'*exit* peut être vu comme un comportement actif mais pas toujours envisageable au vu des conditions du marché. Le travailleur n'étant pas toujours en mesure de quitter son emploi. La *voice*, quant à elle, n'est pas toujours négative et peut être organisée de différentes manières. Enfin, la *loyalty* peut être considérée comme une forme d'apathie. Une nouvelle proposition ajoutée au triptyque par Guy Bajoit (1988). Le travailleur ne réagit pas ce qui peut être considéré comme de la loyauté mais aussi comme une forme de désintérêt non-constructif.

Des entre-deux qui décalent le triptyque dans l'espace et dans le temps (Bennani-Chraïbi, 2020). Entre révolte aux yeux de tous et soumission loyale ou par désintérêt, les travailleurs ont tout un arsenal de possibilités afin de manifester leur désapprobation du système.

3.4.3. L'infra-politique des groupes subalternes

Afin d'analyser ces entre-deux, cet arsenal de possibilités, j'ai posé mes valises chez James C. Scott, anthropologue et politologue américaine, qui a émis certaines hypothèses de compréhension des modes de résistance des ″groupes subalternes″ (Lazzeri, 2021, p. 13). Il a en effet étudié le sujet auprès des classes paysannes face à l'autorité centrale dans les pays d'Asie du Sud-est.

Un terrain d'étude éloigné du propos qui nous réunis mais Scott a rapidement appliqué cette théorie de la domination des groupes sociaux à la domination en œuvre dans les sociétés capitalistes. Concrètement, l'anthropologue américain a théorisé une forme de résistance politique, qu'il nomme ″infra-politique des groupes subalternes″ (Ferron et al., 2018, p. 4). Il existerait donc selon lui ″une infra-politique cachée sous les formes publiques de domination et de révolte qui constitue l'essentiel de la vie politique des dominés″ (Scott, 2006, p. 27). L'anthropologue ne considère donc pas qu'il y ait méconnaissance du système, il ne considère d'ailleurs pas non plus que le consentement soit total. Il réfute la fausse conscience de Gramsci ou Bourdieu (Cleuziou, 2013). Justement, selon lui, les dominés, ″soumis afin d'atteindre des objectifs précis″ (Scott, 2006, p. 28), arbitrent sans cesse un calcul entre le coût de la domination et les bénéfices de la situation. Les formes de domination engendrent donc toujours des formes de résistance qui restent cachées (Scott, 2021) agissant comme une soupape de sécurité.

Comment les dominés résistent-ils ? Au travers de ce que Scott appelle le texte caché (Chantraine & Ruchet, 2008 ; Cleuziou, 2023 ; Lazzeri, 2021 ; Scott, 2006, 2014 ; Ferron et al., 2018). En opposition au texte public lié aux dominants qui, au travers de discours et de pratiques institutionnalisées, déterminent les actions et les comportements entre dominants et dominés (Lazzeri, 2021), le texte caché, quant à lui, agit comme une critique du pouvoir mais qui ne peut se faire à la lumière des dominants par peur des représailles (sanctions disciplinaires, licenciement). Actions clandestines, sabotage ou incompréhension manifeste des ordres ou des procédures dans un premier temps, ironie ou sarcasme mais aussi moqueries, rumeurs ou ragots dans un deuxième temps, maladie et absentéisme voire exit dans un troisième temps, voici ce qui peut constituer le texte caché des dominés (Lazzeri, 2021 ; Cleuziou, 2023).

Une politique de l'ombre - entre inactivité complète et révolte affichée, difficile à cerner par manque de manifestation publique ou de leader - la plupart du temps étudiée par Scott dans des situations de domination extrême (esclavagisme, féodalisme) mais qui revêt un caractère nouveau sous le capitaliste financier de nos sociétés néo-libérales-démocratiques qui mettent en avant la plupart du temps des valeurs de respect et d'égalité. ″C'est encore plus difficile pour les personnes qui travaillent dans des entreprises dites ouvertes, avec un management repensé, d'avoir une expérience de situations où ils ont dû cacher certaines choses par crainte d'être puni″ (Chantraine & Ruchet, 2008, p. 7). Sur le terrain, le texte caché, qui porte bien son nom, pourrait alors être vu comme une forme de consentement, le renforcement du pouvoir en place. Pour Scott, il s'agit d'un moyen pour les dominés de parvenir à leurs fins. Chacun ayant ses propres buts et intérêts au sein de l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977 cité dans Barabel, Meier & Teboul, 2013).

3.5. Conclusion du cadre théorique

Dans un premier temps, le cadre théorique et la littérature liée aux centres de contacts définit l'organisation comme la gestion, via divers canaux, pour une entreprise en elle-même ou pour un tiers, de ses clients. Un secteur créé aux Etats-Unis dans les années 1970 mais qui a finalement atteint l'Europe dans les années 1990. Actuellement, le secteur est devenu incontournable dans la gestion clientèle et ne cesse de croitre.
Les caractéristiques du secteur sont définies comme le contrôle permanent des activités, une flexibilité totale et une prescription accrue des activités. Des caractéristiques qui créent des conditions de travail jugées difficiles par la littérature.

Dans un deuxième temps, il a été possible de comprendre ce qu'est le capitalisme *paradoxant* et ses caractéristiques. Les sociétés liées à cette théorie, dont le but principal est la rentabilité, engendrent une série de situations *paradoxantes* pour le travailleur qui ne peut s'y soustraire. Des situations créées par un management défaillant ou des injonctions paradoxales : le travailleur en obéissant à l'une des injonctions désobéira obligatoirement une autre injonction liée à la première.
Le travail émotionnel, inhérent au secteur des centres de contacts, recèle également son lot de contradictions qui peuvent être perçues comme injonctions paradoxales. Je dois produire une émotion qui pourrait me faire désobéir à une autre procédure prescrite par l'organisation.

Enfin, dans un troisième temps, certains modes de résistance ont pu être spécifiés comme la théorie de Hirschman ou celle de Scott. Une théorie où les actions des travailleurs seront visibles et une théorie ou les actions seront cachées.

Parmi ces théories, certaines caractéristiques du secteur des centres de contacts, du capitalisme *paradoxant* ou de certains modes de résistance pourront être utilisées afin de permettre une analyse du matériau obtenu lors des entretiens explicités dans la partie empirique de ce travail.
Il sera intéressant de croiser la littérature des centres de contacts avec le vécu des personnes interrogées. Il sera intéressant d'analyser plus finement des situations véritablement vécues par certains travailleurs et pouvant être caractérisées comme *paradoxantes*. Enfin, il sera possible de comprendre les modes de résistance privilégiés par les travailleurs.

4. Partie empirique

4.1. Méthodologie de recherche

La partie empirique de ce travail sera divisée en deux sections distinctes : tout d'abord, la construction du modèle d'analyse qui détaillera le type de centres d'appels analysé mais également les liens probables entre les concepts vus dans la partie théorique et le terrain au travers des hypothèses explicatives, et ce, afin d'obtenir un cadre explicatif cohérent. Ensuite, nous caractériserons les anciens employés du secteur qui ont été d'accord de participer aux entretiens.

4.1.1. Cadre d'analyse

Dans la partie théorique de ce travail, nous avons passé en revue une partie de la littérature abordant les centres d'appels, un historique, leur organisation mais également les conditions de travail. Les analyses et autres études reprises par la littérature sont consacrées à des centres d'appels basés dans le monde, en Europe ou en Belgique. Pour cette partie empirique, je n'ai pas filtré mes recherches sur tel ou tel centre d'appels en fonction de tel ou tel caractéristique. Ce sont les participants aux entretiens qui étaient d'accord de m'aider pour ce travail qui ont plutôt conditionné les centres d'appels qui pourraient éventuellement être cités dans la partie d'analyse du matériau. Pour autant, j'ai quand même porté mon attention sur certains critères liés au type de centres d'appels lors de la sélection des participants.
S'il est difficile pour la littérature de chiffrer précisément le nombre de travailleurs au vu de la variabilité de la définition du secteur[7], j'ai choisi de filtrer les participants sur leur travail dans un centre d'appel en tant que tel : nature des tâches essentiellement liée à la gestion clientèle peu importe le canal de communication, organisation du travail via des *open spaces* et un contrôle récurrent des tâches effectuées. Lors de cette étape du travail, à aucun moment il n'a été éventuellement demandé si les conditions de travail était jugées ″difficiles″ ou si l'expérience dans le secteur avait été ″pénible″.

[7] Il apparaît que certains travailleurs exercent bien le métier lié aux centres d'appels tout en étant employé dans des sociétés qui ne sont pas liées au secteur. Ces travailleurs sont liés à un département de la société qui gère la clientèle.

D'autres critères ont permis de filtrer les participants et seront abordés dans la partie public cible de ce chapitre.
Pour mon analyse des entretiens, j'ai choisi de procéder en trois phases distinctes liées à la littérature abordée dans la partie théorique de ce travail. Les conditions de travail des participants, certaines situations paradoxantes vécues et, enfin, de possibles modes de résistance ou je préciserai deux hypothèses de travail.

4.1.1.1. L'expérience de travail

Comme je viens de l'expliquer, j'ai brossé, au travers de la partie théorique, un portrait des centres d'appels, de leur organisation et des conditions de travail. Dans la première partie de mon analyse, je ferai le lien entre le vécu des participants et cette littérature. Une analyse en deux temps de leur expérience professionnelle : dans un premier temps, une analyse des raisons qui les ont poussés à choisir le job et le secteur. Dans un second temps, comment ils ont vécu leur expérience en centres d'appels, quelle était l'organisation rencontrée et un témoignage des conditions de travail, bonnes ou mauvaises, au travers de leur ressentiment.
L'objectif de cette partie de l'analyse est de permettre de faire le lien entre la théorie, le terrain rencontré et les entretiens.

4.1.1.2. L'organisation paradoxante

La partie théorique a permis de faire le lien entre le secteur des centres d'appels et le capitalisme *paradoxant*. L'organisation, qui installe une gestion *paradoxante* sur le long terme, impose aux travailleurs un système qui les confrontent à toutes sortes de situations *paradoxantes* par souci de rentabilité. Le but des entretiens est de mettre au jour certaines situations que la littérature juge *paradoxantes* et vécues par les travailleurs. Les situations ont été choisies sur base des critères liés au travail en centre de contacts afin de ne pas choisir des situations qui auraient pu être rencontrées dans d'autres secteurs ou sociétés et donc transposables : le fait d'être continuellement au téléphone ou en contact avec des clients et d'être soumis à un contrôle permanent de l'activité. Les situations ont également été réfléchies de telles sortes qu'elles ne soient pas liées à une temporalité spécifique, un instant précis de la vie des centres d'appels mais bien à ce qui fait que le secteur est ce qu'il est sur le long terme.

L'objectif de cette partie de l'analyse est de cristalliser certaines expériences qu'il est possible d'interpréter comme paradoxantes et auxquelles les participants ont été confronté.

4.1.1.3. Les modes de résistance

Au regard des conditions travail et de l'organisation qui peut engendrer des situations paradoxantes (cadre théorique), certaines hypothèses peuvent être soulevées quant à la manière dont les travailleurs gèrent la situation.

Au travers du cadre théorique, j'entends par résistance la manière dont les travailleurs réussissent à se sortir du côté *paradoxant* de l'organisation. Si pour Scott, le dominé résiste toujours de manière cachée et cherchant à reprendre certaines zones de pouvoir, on constate chez Hirschman que le travailleur peut également faire preuve de loyauté envers l'organisation. Autrement dit, il adhère à ce qui lui est demandé par consentement ou sans réactivité particulière sans pour autant consentir au fond.

Il est évident que tous les travailleurs des centres de contacts ne résistent pas au sens où le commun des mortels l'entend. Pour autant, selon la littérature, il est également possible pour lui de faire preuve de loyauté, ce qui peut être vu comme un consentement de sa part mais également comme la possibilité de ne pas se diriger vers un départ de l'organisation et donc vers une forme de résistance. Le consentement, s'il apparaît dans les entretiens, loyal ou non, actif ou non, sera donc abordé par la théorie de Hirschman de réaction dû à un mécontentement face à l'organisation.

La résistance visible du travailleur

Cette première hypothèse a pour but de comprendre si les travailleurs de centres d'appels manifestent leur mécontentement vis-à-vis de l'organisation paradoxante. Hirschman développe ce mode de résistance comme une série possible d'actes visibles pour l'organisation : le départ, la parole ou la loyauté. Loyauté qui devient une forme de renforcement de l'organisation puisque le travailleur consentit à son environnement de travail et aux tâches demandées. Au travers de cette hypothèse, il est possible de postuler que le travailleur réagit de manière visible face à la situation afin de faire changer les choses. Il quitte l'organisation, il parle avec son supérieur ou consentit avec ce qui lui est demandé. Le

travailleur pourrait également mettre en place plusieurs actes comme le fait de parler à un supérieur et ensuite quitter l'organisation.

◊ **Hypothèse 1 : afin de gérer leur mécontentement vis-à-vis de l'organisation *paradoxante*, les travailleurs des centres d'appels peuvent quitter l'organisation, parler à leur hiérarchie ou finalement consentir au système mis en place. Parfois, ils mêlent les possibilités en fonction des situations.**

La résistance cachée du travailleur

Pour Scott et son infra-politique des groupes subalternes, le groupe des dominés établit toujours une balance entre coût et bénéfice de la situation vécue. Autrement dit, les modes de résistance seraient ici cachés et agiraient comme une forme de soupape de sécurité avant même que toute forme de résistance visible (discussion ou départ) n'apparaisse. Sabotage, moqueries ou encore absence (ce que Scott nomme texte caché), les dominés marchent sans cesse sur un fil, entre reprise d'espace de pouvoir et l'apparence qu'ils continuent de travailler comme l'organisation le prescrit (ce que Scott nomme texte public). Il est possible, au travers de cette seconde hypothèse, de postuler que les travailleurs des centres d'appels ne quittent pas toujours l'organisation à cause des situations vécues ou n'en discutent avec leur supérieur hiérarchique mais créent également certaines formes de résistance cachées. Le moyen de résister aux situations *paradoxantes* sans pour autant mettre en péril leur travail ou leur carrière.

◊ **Hypothèse 2 : les travailleurs des centres d'appels développent des modes de résistance cachés face au système paradoxant mis en place par l'organisation.**

L'analyse de chaque hypothèse a permis également d'établir des liens entre elles et de faire des connexions avec la théorie.

4.1.2. Participants

Les travailleurs en centres d'appels qui ont répondu à l'appel pour les entretiens de ce mémoire sont au nombre de neuf. Voici les caractéristiques de chacun d'eux :

#	Prénom	Tranche d'âge	Genre	Type de CC	Expérience	Nature des tâches
1	Leandro	entre 30 et 40 ans	M	*in house*	1 an	support technique
2	Nicolas	entre 20 et 30 ans	M	facilitaire	3,5 ans	support technique
3	Marie	entre 20 et 30 ans	F	facilitaire	1 an	agent prévention Covid
4	Ingrid	entre 50 et 60 ans	F	facilitaire	1 an	agent prévention Covid
5	Cristophe	entre 40 et 50 ans	M	facilitaire	10 ans	support technique + agent sales
6	Wendy	entre 30 et 40 ans	F	*out sourcing*	6 ans	service financier
7	Caroline	entre 20 et 30 ans	F	facilitaire	6 ans	agent prévention Covid + support technique
8	Sabrina	entre 40 et 50 ans	F	facilitaire	2 ans	agent sales
9	Charline	entre 20 et 30 ans	F	facilitaire	1,5 an	agent prévention Covid

Afin de ne pas biaiser l'étude, notamment en ne prenant que des personnes que j'aurais pu connaître ou rencontrer, voire manager via mon parcours professionnel, un message avait été posté et relayé sur les réseaux sociaux avec un appel à candidature. Sur les neuf participants, seuls deux ont travaillé dans la même société que moi mais sans jamais de lien hiérarchique.

L'échantillon est constitué de 33% d'hommes (3) et 67% de femmes (6) qui ont travaillé dans un centre d'appel mais n'y sont plus employées. La moitié d'entre eux a entre 20 et 30 ans, deux entre 30 et 40 ans et entre 40 et 50 ans et une personne a entre 50 et 60 ans. La majeure partie des personnes ayant souhaité participer ont travaillé dans des centres de contacts dits *facilitaires* (78%), une société donc qui sous-traite ses services de gestion clientèle pour une série de clients externes. Un participant a travaillé pour un service *in house,* une autre pour un centre de contacts ne travaillant en externe que pour un seul client ou ce qu'on nomme *out sourcing*. Pour ce qui est de l'expérience dans le secteur, 44% des participants ont une expérience relativement courte (proche d'une année), 44% ont une expérience plus longue (entre 2 et 6 ans) et une personne a consacré une partie de sa carrière au secteur (10 ans).

4.1.3. Limites

Les personnes interrogées ne représentent évidemment pas l'ensemble des travailleurs ou anciens travailleurs des centres d'appels. Le présent travail a toutefois tenté de mettre en évidence certains mécanismes liés au secteur. D'établir certaines généralités concernant

l'organisation mais également concernant les possibles réactions des travailleurs face à l'organisation en elle-même.

Le choix d'interroger des anciens travailleurs du secteur a été opéré par souci de transparence dans les propos. Des personnes encore en place dans un centre d'appels auraient pu freiner leur discours par sécurité ou peur d'en dire trop. Ayant quitté le secteur, les participants ont eu la possibilité de parler librement de leur expérience et avec un recul parfois nécessaire. Recul sur leur parcours professionnel mais également sur certaines situations vécues.

En contrepartie, le fait que tous aient quitté le secteur pouvait enlever un élément d'analyse dans leur parcours et qui apparaît dans la littérature : le fait de vouloir quitter, ostensiblement ou non, l'organisation. En effet, étant donné que tous les participants ont quitté le secteur des centres d'appels, le départ apparaît dans chacun des entretiens et aurait pu devenir, par extension, le mode de résistance des travailleurs revenant le plus souvent. Pour autant, j'ai choisi de ne pas enlever ce paramètre de l'équation étant donné qu'il n'est pas la seule solution ou le seul choix pour le travailleur face à l'organisation. La notion sera explicitée dans la partie analytique de ce travail.

4.2. Analyse du matériau

Pour cette recherche, c'est une démarche hypothético-déductive qui a été préférée : une démarche mêlant cadre théorique et terrain de recherche permettant la formulation d'un cadre d'analyse et d'hypothèses de travail.
Le guide d'entretien a d'ailleurs été élaboré sur base du cadre théorique : les centres de contacts, le capitalisme *paradoxant* et les modes de résistance.

Des entretiens semi-directifs ont donc été menés individuellement sur base de ce guide d'entretien. En préambule aux entretiens, il a été expliqué aux participants que ce travail portait sur le secteur des centres de contacts et l'expérience des travailleurs. Le capitalisme *paradoxant* et ses caractéristiques ou encore les modes de résistance n'ont pas été mentionnés lors des entretiens afin de ne pas biaiser les discussions. Ces entretiens ont été intégralement réécoutés et retranscrits. Le matériau obtenu à la suite de ces retranscriptions a fait l'objet d'une analyse en deux temps : une première analyse des parcours professionnels et de

certaines situations racontées par les participants et une analyse catégorielle qui a permis d'analyser les deux hypothèses de travail.

4.2.1. Analyse des expériences professionnelles des participants

4.2.1.1. Situation professionnelle de départ et engagement dans le secteur

Cette première partie de l'analyse a été menée en deux temps : une première phase qui a analysé le discours des participants en ce qui concerne leurs parcours professionnels et les raisons qui les ont poussés à intégrer le secteur, une seconde phase plus courte qui a tenté de comprendre par quel vecteur ils ont postulé ou ont été engagés.

Après analyse des entretiens en ce qui concerne la situation professionnelle des personnes interrogées, il y a certains grands thèmes qui peuvent être mis en exergue : une certaine image du secteur, plus qu'un manque d'expérience plutôt une méconnaissance du métier en lui-même et le besoin absolu de trouver un emploi.
Des thèmes qui ont été déterminés malgré les différences dans les profils tels que l'expérience professionnelle précédente, l'âge, le sexe ou le niveau d'éducation. C'est dans cette première partie de l'analyse que j'insérerai les profils professionnels des personnes interrogées. Il sera moins question de cet aspect dans la suite de mon analyse.

Si je n'ai pas considéré le manque d'expérience comme une donnée importante bien qu'elle apparaisse à chaque fois (j'ai considéré qu'avant d'entrer dans un secteur spécifique, personne n'a jamais d'expérience par définition ou, en tout cas, d'expérience ressentie), il faut toutefois noter le manque de connaissance du secteur voire de certains préjugés quant au travail en lui-même. Plus qu'un manque d'expérience, les participants n'avaient pas une idée précise du travail effectué en centres d'appels où les tâches qu'on allait leur demander d'effectuer.

Extraits :

Leandro

"C'est la première fois que je travaillais dans un call center".

Marie

"J'avais une image comme on voit dans les pubs et à la télé. Les open space avec les casques, les écrans mais rien de plus. Mais la matière ne me disait rien. Je savais un peu à quoi ça ressemblait. J'avais déjà reçu des appels call center Proximus, enfin moi, j'associais beaucoup ça à du démarchage en fait".

Ingrid

"C'était vraiment mes premiers pas parce que ce n'est vraiment pas du tout la même chose que dans un hôpital. La cadence était différente. Parce que dans un hôpital, il y a de la cadence aussi. Mais c'est différent. C'est complètement différent".

Wendy

"J'ai commencé là-dedans sans savoir où je mettais les pieds. Et je suis restée six ans, un peu moins de six ans. Je n'avais aucune expérience là-dedans, ni en tant qu'étudiante, ni…ben voilà. Je pensais d'ailleurs que j'allais travailler pour une société de recouvrement. Alors que j'avais l'image des centres d'appels comme on voit à la télé. Des trucs très très intensifs, des appels non-stop avec beaucoup de minutes, tout ce qui est minuté, tout ce qui est pointu et tout ce qui est rendement, beaucoup de pression".

Charline

"Moi, je voyais plus le call center comme on reçoit tous les coups de téléphone tous les jours. Pour vendre des produits. Enfin, je voyais plutôt ça comme ça, mais ici, c'était tout-à-fait différent".

Malgré le manque d'expérience, de connaissances du secteur, mais également malgré les différences de profil, c'est la raison qui a poussé les participants à accepter le boulot qui peut être perçue comme une tendance : ils devaient absolument travailler. Travailler par nécessité économique mais aussi pour se forger une première expérience.

Pour certains travailleurs, le secteur des centres d'appels était une porte d'entrée dans le monde du travail. Soit en attendant de trouver du travail dans la branche d'un diplôme obtenu, soit par absence de diplôme, ou encore par nécessité financière.

Leandro, la vingtaine et un master en sciences économiques obtenu en Colombie qui n'avait pas été reconnu en tant que tel en Belgique, a choisi le centre de contacts comme d'un tremplin.

"Je n'avais pas encore un boulot vraiment stable. Donc, la manière la plus simple était d'arriver par une agence intérim. (…) *Pendant longtemps, j'ai cherché, je cherchais, je cherchais, je ne trouvais pas. A un moment donné, on m'a contacté et j'ai passé des entretiens. (...). Je ne sais pas si leurs critères de sélection étaient moins importants. C'était une mission, je crois, de six mois. Mais en vue d'un contrat à durée indéterminée. Je voulais trouver quelque chose stable* ».

Marie, avec un bachelier en droit et un master en criminologie, a choisi de travailler en centres de contacts au moment de son installation avec son compagnon. Il était nécessaire pour elle d'obtenir un salaire malgré son impossibilité à trouver un travail dans sa branche. Elle a postulé via une agence intérim et s'est vue proposé un emploi de conseillère prévention durant la période Covid. C'est justement cette fonction liée à la prévention et à la santé qui lui a permis de passer outre ses préjugés sur le secteur.

"Je venais de terminer mes études. J'avais pas beaucoup de possibilités à ce moment-là à trouver du travail dans mon domaine. Moi, j'ai fait un bac en droit et un master en criminologie (...) Je venais d'emménager avec mon copain, donc, il fallait forcément que je trouve un travail assez rapidement. Donc voilà, c'est principalement une question de salaire en fait. Je me suis dit pourquoi pas ?".

Nicolas, avec un diplôme du secondaire supérieur, a voulu se forge une première expérience professionnelle. Bien aidé par son père déjà employé chez Proximus, il n'a finalement pas craint de passer le cap et de travailler dans un centre de contacts employé par la société belge.

"J'ai fait mes secondaires mais je n'ai pas fait d'études supérieures. Après, j'ai commencé à chercher du travail et assez rapidement, via mon papa qui m'a dit qu'il cherchait des gens justement chez Proximus, j'ai postulé par agence intérim. J'ai vu ça comme une première expérience professionnelle".

Wendy, a terminé ses études et devait trouver un emploi. Directement après son dernier examen de seconde session pour son bachelier, elle s'est inscrite dans une agence intérim.

"Alors, comment j'ai commencé ? Tout simplement parce que je venais de terminer mon dernier examen de seconde session de bachelier et une agence intérim en fait m'a téléphoné. Je suis passé par l'intérim où j'étais inscrite en tant qu'étudiante. Je pense que le jour-même, on me disait qu'on avait des tests à me faire passer, pour une société de recouvrement. J'ai passé les textes qui était un test d'orthographe et de math. Très très simples les tests. Une semaine après, on me disait que je commençais dans dix jours. Et comme je sortais de l'école, j'avais besoin de boulot".

Caroline, quant à elle, n'a pas terminé son master à l'Université de Liège. De peu, elle n'a pas rendu son mémoire. Après un parcours scolaire porté sur le droit, elle s'est finalement rendu compte que ce n'était pas particulièrement sa tasse de thé. Après une passerelle, elle a finalement décidée de se diriger vers le monde du travail et un engagement rapide.

"Je n'étais pas prête à faire des efforts. Donc, j'ai demandé une passerelle en sciences humaines et sociales, toujours à l'Université de Liège. Au début, ça s'est super bien passé mais on est tombé sur le Covid et il faut savoir qu'à côté de mes études, j'ai toujours travaillé. Mais la situation a fait que je me suis retrouvé sans travail. Ça a été un coup dur. Je n'ai finalement pas rendu mon mémoire alors que j'avais une distinction. Ça a été un peu un pétage de plomb et j'avais envie de travailler. J'ai donc postuler et j'avais des connaissances qui étaient dans le secteur. Je savais que ça engageait rapidement".

Pour d'autres, le secteur des centres de contacts a été le moyen de changer de cap après plusieurs petits boulots.

Cristophe, également en possession de son diplôme du secondaire, a alterné les petits boulots depuis son job d'étudiant chez Quick. Employé puis *manager* chez Quick, employé chez Aldi et enfin indépendant pour la marque Ladbrokes, il a souhaité se poser en devenant père afin de récupérer un horaire stable et ses week-ends.

"J'ai le secondaire supérieur en fait. En sortant de l'école, j'ai trouvé un job d'étudiant chez Quick. Voilà, on prend ce qui vient et puis de là, ils m'ont gardé. Après je suis parti chez Aldi mais je ne voulais pas passer manager parce que je n'avais pas d'expérience. Mais quand j'ai quitté de chez Aldi, je suis devenu indépendant pour Ladbrokes où j'ai fait 7 jours/7 pendant un an et demi sans vacances. En postulant via l'intérim, on m'a proposé de travailler pour un centre d'appels, je ne savais pas si c'était un mois mais je voulais vraiment changer, avoir un horaire cadré quoi. Voilà".

Sabrina, qui voulait trouver à la quarantaine un emploi administratif après avoir travaillé dans une sandwicherie et enchaîné une série de petits jobs.

"J'ai postulé en agence intérim parce que j'ai arrêté mon travail en sandwicherie. Je cherchais dans l'administratif. L'agence intérim m'a proposé de rentrer en call center. (…) Il faut bien manger, il faut bien gagner sa vie et, donc, j'ai testé".

L'un des participants a voulu retrouver du travail rapidement après un licenciement compliqué.

Ingrid, technicienne médicale durant 26 ans dans un hôpital a été licenciée à la cinquantaine. Elle, qui travaillait déjà à la gestion clientèle une fois par semaine, a finalement accepté d'entrer dans le monde des centres de contacts via une agence intérim.
"Ça s'est mal terminé. J'ai dû prendre un avocat. Ensuite, j'ai été contacté pour travailler comme agent Covid. C'est un emploi…ne pas rester sans rien faire".

L'une des caractéristiques communes à tous les entretiens : le passage par un agence intérim lors de l'engagement. Si les personnes interrogées n'ont pas choisi le secteur pour le secteur, ils avaient quand même choisi l'inscription dans une agence intérim qui a joué le rôle d'intermédiaire entre eux et les centres de contacts. Un engagement qui a souvent rimé avec rapidité de la procédure et facilité au niveau du recrutement.
Un travailleur a pris son parti des agences intérim. Et ce, même s'il a attendu plus longtemps que prévu après un contrat CDI après être passé par de l'intérim pour être engagé dans le secteur.

Conclusion

L'analyse des situations professionnelles et de l'engagement des participants révèlent certaines tendances générales.

Dans un premier temps, les entretiens révèlent une image préconçue, véritable ou non, du secteur des centres d'appels : *open space*, casques, appels téléphoniques et rendement sont des termes utilisés par certains participants. Les entretiens révèlent également le manque de connaissances des participants concernant le travail en lui-même. L'une d'elle croyait d'ailleurs travailler pour une société de recouvrement.
Le passage par une agence intérim est également bien présent dans les entretiens. C'est même une constante au sein du parcours des participants.

Dans un second temps, une tendance générale ressort des entretiens liée à la situation professionnelle des participants : l'entrée dans les centres d'appels via une raison externe au secteur. Aucun des participants n'a mentionné la volonté de vouloir faire ce travail. Plusieurs raisons externes sont donc invoquées : le besoin d'entrer dans le monde du travail après une période d'études, l'impossibilité de trouver un job dans le secteur du diplôme obtenu, la

volonté de changer de trajectoire professionnelle ou d'améliorer le quotidien ou encore tout simplement le besoin de trouver un travail rapidement après un licenciement.

4.2.1.2. Expérience de l'organisation et des conditions de travail

Comme nous avons pu nous en rendre compte dans la littérature, les centres de contacts relèvent d'une organisation assez spécifique dans le monde du travail. Un espace de travail bien connu (*open space*), un contrôle quasi permanent des activités prescrites avec, à la clef, un *one best way* prôné au travers des retours réalisés par les managers, des statistiques mais également un travail émotionnel présent via le contact permanent avec les clients. En bref, la littérature nous parle d'une pression constante et d'un impact physique et moral sur les travailleurs.

Dans la seconde phase de cette première partie d'analyse, les entretiens ont permis de ressortir certains thèmes abordés par les anciens travailleurs de centres de contacts interrogés à propos de l'organisation du travail mais également des conditions vécues. Des thèmes qui font le lien avec la théorie.

L'organisation et le contrôle

En ce qui concerne l'organisation du travail, lors des entretiens, plusieurs thèmes ont été abordés par les anciens travailleurs interrogés, et ce, de manière assez libre. L'objectif était de comprendre comment ils ont perçu l'organisation du centre d'appels sans pour autant les avoir incités à discuter de tel ou tel sujet. Autrement dit, si les entretiens ont pu faire le lien avec la partie théorique, tous les thèmes n'ont pas été abordés.
Librement, et lorsque nous avons abordé le thème de l'organisation, les personnes interrogées ont parlé de thèmes tels que la gestion des statuts et des pauses, le contrôle des appels, l'utilisation de script mais également les statistiques.

Si certains travailleurs ont précisé avoir été en télétravail plusieurs mois à cause de la pandémie, ceux qui sont allés sur site on décrit le lieu de travail comme l'*open space* décrit dans la littérature.
L'espace n'est cependant pas la thématique la plus récurrente dans les entretiens. Les statuts qui rythment les journées de travail ainsi que la gestion des pauses ont également été soulevés. Deux thèmes, semble-t-il, marquant pour les anciens travailleurs.

L’adhérence, c’est-à-dire, le fait de choisir le bon statut en fonction de la tâche réalisée, faisait l’objet d’un contrôle hebdomadaire.

Leandro

"Notre adhérence, c’était le respect des codes couleur. Il y avait un rapport en fin de semaine. Je crois qu’il y avait un gros feedback par semaine".

Marie

"C’est des statuts qu’on mettait si on partait aux toilettes ou quelque chose comme ça. Et moi, je m’étais trompé, c’est la seule remarque que j’ai eue je crois".

Cette gestion des pauses est également abordée durant les entretiens. Notamment, le fait de devoir notifier ses temps de pause et de ne pas pouvoir les prendre lorsqu’on en a besoin mais plutôt lorsque le travail le permet. Un indicateur également contrôlé par l’organisation.

Charline

"Les pauses étaient organisées sous forme de ticket et, en fait, on avait une file d’attente mais il y a des gens qui ne comprenaient pas. Donc, on se retrouvait avec 50 agents en pause alors qu’il y en a plus de la moitié qui ne devait pas être en pause parce qu’ils étaient en file d’attente".

Marie

"Je pense que je faisais bien mon travail parce que je respectais les consignes, parce que j’étais présente aux réunions, parce que je respectais mes temps de pause aussi. On avait un temps de pause contrôlé. On ne s’est jamais plaint de moi. Voilà".

Ensuite, ce sont les appels et leur teneur qui étaient contrôlés. Temps d’appels, enquête de satisfaction, vente supplémentaire, résolution de problème, les entretiens ont permis de comprendre que le contrôle des appels restent une tâche centrale dans l’organisation du secteur.

Caroline

"Donc, par exemple, on savait que c’était une éventualité qu’on nous écoute, mais on avait après directement un feedback par mail, mais on ne savait pas que c’était à ce moment-là".

Cristophe

"Ils écoutaient trois appels, ils regardaient ce qu'on pouvait améliorer".

Leandro

"Si tu passais un peu trop de temps en appel, ce n'était pas bon. Le temps d'appel et l'enquête de satisfaction étaient les résultats les plus importants. Si le client notait que l'appel était zéro, on t'appelait dans le bureau. Tous sont passés au moins une fois dans le bureau mais pas moi".

Le discours des travailleurs était également contrôlé lors des écoutes par les managers. Un contrôle établi sur des grilles d'analyse et permettant de s'assurer que les informations jugées importantes par l'organisation soient bien transmises aux clients.

Wendy

"La qualité, on avait en fait une grille de paramètres à respecter en appel, par exemple, la personnalisation de mots qu'il fallait dire, le nom de la personne au moins trois fois dans un appels. L'empathie, reformuler pour être sûr d'avoir bien compris la question, répondre forcément au problème".

Ingrid

"On avait vraiment des grilles avec des évaluations. Mais pourquoi à la fin on devait vraiment dire « avez-vous d'autres questions ? ». On perdait vraiment des points si on ne disait pas cette phrase-là".

Wendy

"On avait par exemple dans nos services financiers, on avait une obligation. C'était en fait des frais de réactivation quand les personnes étaient coupées pour impayés. Si l'agent ne le disait pas, il perdait d'office 35%. L'appel pouvait être hyper bien. Je ne sais pas pourquoi c'était hyper important".

Cristophe

"On devait citer trois fois le nom du client. On devait essayer de lui proposer deux fois pendant l'appel un produit en plus".

Charline

"Au début que j'étais là, on devait faire le plus vite possible, mais comme il faut maintenant, il fallait pas prendre 30s, mais il ne fallait pas prendre une demi-heure. Et vers la fin, on avait six minutes plus

ou moins par appel. Parce que la ligne était devenue payante. Donc, il fallait que les appels durent au minimum 6min. Parce que les appels devenaient payants".

Enfin, concernant le discours, les entretiens ont révélé la continuité dans l'utilisation de script dans la gestion des appels téléphoniques. Un script utilisé avec plus ou moins d'application par les travailleurs et mis en place par l'organisation selon le projet. Tous les travailleurs interrogés n'ont donc pas dû suivre un script mais ont constaté son utilisation dans l'organisation.

Le contrôle des tâches, des statuts, des pauses ou encore des appels sous tous les angles faisait l'objet également de statistiques communiquées ou non aux employés.

Leandro

"*On avait des statistiques sur base du nombre d'appels. Il y avait toujours des enquêtes de satisfaction après nos appels. Donc, si on avait de bons résultats ou de bonnes enquêtes de satisfaction, c'était très bon pour nous. Le nombre d'appels par jour, les durées par appel, l'adhérence. Donc, en fait, on avait un tableau et tu devais encoder tout ce que tu faisais. Donc, imaginons, tu avais un appel, donc tu cliquais sur 'appel' et là, c'était indiqué en bleu. Je ne me souviens plus des codes couleur mais, imaginons que c'était bleu, puis tu prenais la pause et ça faisait jaune, puis tu partais en pause et ça mettait rouge*".

Nicolas

"*On avait des statistiques à avoir toutes les semaines. J'ai eu assez de facilités à avoir des bonnes statistiques parce qu'on avait, comme dans tous les call centers, on a des statistiques à avoir sur le nombre d'appels qu'on prend sur la journée. On avait aussi une statistique importante, c'était le fait que le client ne rappelle pas dans les quinze jours*".

Wendy

"*Je pense qu'avoir en-dessous de 65%, c'était ce qu'on appelait un appel inacceptable et je pense qu'il fallait qu'on ait entre 85 et 100% systématiquement, c'était notre objectif*".

Le travail émotionnel

Lorsque les entretiens ont abordé l'organisation du travail, et donc également du contrôle des appels, les participants ont également parlé d'un point précis pointé par le cadre théorique : la gestion des émotions ou ce que la littérature nomme "le travail émotionnel". Certains thèmes

ont émergé des entretiens : la gestion de la colère ou de la tristesse ou encore la prescription de certaines émotions comme l'empathie, la sympathie ou la valorisation.

Nicolas

"Pendant qu'il râlait, il râle et râle, je le laisse blablater, je lui disais « oui, oui, oui, d'accord, excusez-nous ». Je veux juste dire « oui, oui, oui » pour que…et alors après, une fois que vous voyez qu'il commence un peu à redescendre, on voit comment on pouvait résoudre le problème".

Charline

"Enfin, on pouvait montrer notre caractère, quand on avait des gens très très désagréables en leur disant « ben voilà, on met fin à cet appel »".

Marie

"J'ai déjà eu la veuve d'une personne qui venait de mourir et je veux lui annoncer qu'elle a le Covid. Bon, voilà, la situation était un peu voilà…j'ai une situation un peu délicate où là on ne sait pas trop comment réagir. Donc, c'est compliqué. Mais une fois qu'on connait le script, qu'on sait ce qu'on doit poser, là ça devaient bien plus simple".

Le fait notamment que l'empathie était une consigne de l'organisation a également émergé des entretiens. Un point de la grille d'évaluation des appels au sein de différents centres de contacts.

Wendy

"On nous demandait d'être empathique. Il fallait leur faire comprendre qu'on allait mettre des choses en place pour qu'ils puissent récupérer leurs services. On n'avait pas un zéro pointé mais on perdait des points".

Pour autant, et malgré la prescription de l'empathie par l'organisation mentionnée par les personnes interrogées, les entretiens révèlent que tous n'ont pas la même définition de l'empathie. Pour certains, il s'agissait de se mettre à la place du client. Pour autant, les entretiens n'ont pas toujours permis de comprendre si cette émotion était réellement vécue.

Marie

"L'empathie, c'est être ça, montrer une marque de, comment dire, arriver avec sympathie, comprendre la personne, qui a une confiance qui s'installe pour que la personne arrive à nous donner ses coordonnées".

Cristophe

"Être empathique, c'est se mettre à sa place. Parce que le mec, pour lui, c'est la fin du monde. Son match de foot va commencer".

Caroline

"L'empathie ? C'est de comprendre que cette personne peut avoir un stress. Et c'est pouvoir comprendre qu'elle puisse avoir un stress mais ne pas la juger et pouvoir la rediriger ou la calmer comme de la meilleure manière. C'est surtout être traité comme moi j'aurais bien aimé être comme être traité si j'avais été à la place de l'autre personne. C'est ça. Si je devais résumer".

Pour d'autres, l'empathie représentait une façade, une manière que l'appel se déroule bien et selon la prescription établie mais pas une véritable émotion vécue par le travailleur.

Wendy

"On essaye d'être hyper-empathique sur ça, mais tout le reste de leur vie, malheureusement, on les écoutait parce que voilà, il y a parfois des gens qui peuvent se confier, mais on pourrait pas les aider. C'est un peu une façon hypocrite. Si c'était vraiment du « j'ai pas payé parce que j'ai pas d'argent », c'était du faux pour moi. Oui effectivement, c'était de la fausse compréhension. Finalement, l'empathie, c'était juste dire « ok, je comprends votre situation, je vais vous aider ». C'était juste ça".

Le management

Le cadre théorique indique également que le management et les managers installés dans l'organisation ont un rôle prescriptif, de contrôle. Le thème a également été abordé lors des entretiens par les participants.

Dans un premier temps, donc, certaines personnes interrogées ont mentionné le fait que les relations avec leur manager direct n'étaient pas optimales. Que ce soit leur manager direct ou certains managers du projet. Entre manque de contacts et mauvaises relations, les témoignages font état de certaines difficultés.

Leandro

"Au niveau manager, j'ai eu beaucoup de chance. Les autres équipes, c'était autre chose. Ça se passait très mal. Je pense que c'était quelqu'un d'un peu trop autoritaire. Il n'y avait pas de marge d'erreur avec elle. Il ne fallait pas que tu prennes ta pause trois minutes plus tôt".

Ingrid

"Ils nous rabaissaient quand il fallait nous rabaisser. Puis il y en a qui étaient vraiment franchement nuls. Ils pouvaient vraiment rabaisser gratuitement. Moi j'en ai vu mettre des zéro pour mettre des zéro".

Cristophe

"Le management, il était mauvais. J'avais un coaching ciblé sur le résultat. T'as pas assez de ventes ? Tu n'as pas dit trois fois le nom du client…de nouveau, c'est certainement ma personnalité qui fait ça, mais pour moi c'était trop cadré. Par exemple, si j'avais dit trois fois le nom du client, je l'aurais écorché deux fois mais non, c'était dans le script…".

Autre thème abordé par les personnes interrogées : le rôle joué et les tâches effectuées par les managers. Un thème explicité par les personnes interrogées qui ne reflètent que leurs impressions forgées lors de leur expérience professionnelle. Ce qui est décrit ci-dessous ne se veut donc pas le reflet exhaustif du rôle joué par les managers mais uniquement celui perçu par les personnes interrogées.

Leandro

"Ils faisaient des statistiques, ils écoutaient les appels. On était enregistré et écouté une fois tous les quinze jours. Ils écoutaient au hasard. Pour être un bon team leader chez bpost, je pense qu'il fallait être bon en surveillance".

Ingrid

"Il nous boostait, il faisait des réunions d'équipe pour nous dire « voilà, il faut faire ci, il faut faire ça, vous devez dire ça, ça, vous ne devez pas dire ça, vous faites ci ». Mais c'est vrai que là…c'est ce qu'il faisait…beaucoup diriger".

Wendy

"Le dispatch du boulot, les plannings, les rapports des appels, vérifier les appels en attente, les rapports, les chiffres, la décision des contrats".

Charline

"Ils étaient là pour nos questions, pour nous surveiller j'ai envie de dire. Donc, aller écouter nos appels. Ils écoutaient tout le temps. On recevait par mail l'évaluation, donc on avait trois ou quatre appels écoutés, si on avait 100% à tous les appels, c'est bon, on avait pas de coaching. Si on avait des appels un peu moins bien, là on nous mettait un rendez-vous".

La pression

Pour terminer cette seconde phase de la première partie de l'analyse, le thème abordé concernera les conditions de travail ressenties par les anciens employés de centres d'appels interrogés pour ce travail au travers de la pression. Si le terme n'a pas été employé pour mener les entretiens, il a été employé par les travailleurs ainsi que certains synonymes tels que ″stress″, ″difficile″, ″frustration″ ou encore les verbes ″ramasser″ et ″perdre son job″. Certaines situations expliquées traduisent également pour les personnes interrogées du stress rencontré.

Deux types de pression ont été abordés. Dans un premier temps, il s'agit de la pression liée à la masse de travail. Notamment, les cadences d'appels.

Nicolas

"En fait, nous, ils voulaient qu'on prenne six appels par heure. La stat' la plus dure à avoir. Il y a des journées où tu arrivais le matin, tu voyais 300 appels dans l'IVR, on savait que tu allais ramasser et qu'il fallait speeder, qu'il fallait speeder. Alors là, ce qu'on faisait, par exemple, quand le décodeur redémarrait, on disait qu'on redémarrait la bbox. On disait « écoutez, normalement, là, ça devrait fonctionner et vous serez rappelé via un IVR qui va juste vous demander votre satisfaction »".

Marie

"À ce moment-là, on avait des fiches tout le temps, sans arrêt, jusqu'à ce qu'on puisse évidemment prendre la pause. J'avais deux pauses de dix minutes et une pause de 30min sur la journée. Et à ce moment-là, en dehors des pauses, on avait tout le temps des appels".

Ingrid

"La cadence est vraiment différente. Ici, on est écouté vraiment toutes les semaines. On a une évaluation, donc, il y a vraiment un rendement à donner. On n'a pas beaucoup le temps de discuter. On est tout le temps en appel. Tout le temps, tout le temps, tout le temps, tout le temps. Pas une

minute, c'était être tatata, tatata, oui tout le temps, tout le temps, jusqu'à parfois pour prendre sa pause, on devait, on devait prendre un ticket. Bon. Oui, oui, c'est à pleurer, à pleurer".

Dans un deuxième temps, c'est une pression liée à la hiérarchie et au type d'organisation mis en place qui a été pointée lors des entretiens. Coup de pression, chiffres, dépersonnalisation des individus, engueulade, menace de licenciement, contrôle permanent mais également changement de philosophie au sein de la société.

Leandro

"Des fois, il y avait quand même un coup de pression qui était imposé par les team leader. En fait, on avait un grand écran affiché au milieu de la salle, et je ne me souviens plus exactement, mais il y avait aussi un code couleur. Rouge quand il y avait trop d'appels entrants et que les temps d'attente étaient de plus de deux minutes. Quand c'était rouge, ce n'était pas bon, il fallait se dépêcher. Un call center, c'est compliqué, il faut gérer cette pression qui est là tout le temps. Tout est mis pour qu'il y ait une pression. Tout est fait pour ça. Ce tableau d'adhérence met une pression de base, tu dois respecter un code couleur. Tu as le team leader qui se promène pour voir ce que tu fais, tu as un certain nombres d'appels à prendre par jour. On te mettait en concurrence avec tes collègues. Donc, tout est mis pour que les gens soient un peu stressés et pour qu'il y ait une ambiance assez particulière".

Marie

"Ce qui est stressant, c'est se faire engueuler. Peut-être parce qu'on a dépassé sa pause, qu'on n'a pas respecter un certain timing comme ils le demandent".

Ingrid

"Celui qui n'atteignait pas ses objectifs…on venait le trouver et voilà. On était dehors. On était écouté, on voyait par l'ordinateur les minutes. Si on était déconnecté, ça se voyait direct. On nous rappelait direct 30s après « tu fais quoi ? ». On est chronométré !".

Cristophe

"Il y a un compteur qui tourne en fait, un compte à rebours qui tourne plutôt. On a six minutes pour résoudre le problème, si après six minutes, on n'a pas résolu le problème, notre compteur à l'écran passe au rouge. Et s'ils considéraient que l'appel n'était plus rentable, on devait envoyer un technicien".

Wendy

"Peu importe la maladie, peu importe si on avait le droit, on savait qu'on n'avait pas de contrat, donc il fallait faire un choix. Et donc, on avait des gens qui venaient travailler grippés et qui contaminaient tout le floor".

Sabrina

"Je suis tombé malade et on ne pouvait pas tomber malade plus de x jours sinon ça reportait le CDI".

L'impact physique et moral a été relayé par certaines personnes interrogées mais pas toutes. Également, il n'est pas question ici de dire que le travail en centres d'appels mènent toujours à des soucis de santé. Il ne s'agit ici que des propos donnés lors des entretiens. Les anciens employés ont fait eux-mêmes le lien entre ces soucis et leur expérience.

Ingrid

"C'était trop. Être assis. Je ne sais pas si c'est ça mais déjà j'avais des problèmes de santé et j'ai eu le syndrome des jambes sans repos. Moi, j'ai été fort malade. Un relâchement du corps. J'ai eu une bactérie au niveau de l'estomac mais qui a été réglé. Mais là j'étais vraiment à plat. Je crois qu'on était claqué".

Sabrina

"Je prends plus d'appels, mon numéro de téléphone n'apparaît plus nulle part et je ne veux plus prendre d'appels. Je ne ris pas. Même dans le privé".

4.2.1.3. Conclusion de la première phase d'analyse

Aborder l'organisation et les conditions de travail en centres d'appels avec les anciens travailleurs interrogés dans le cadre de ce travail a fait émerger différents thèmes. Des thèmes qui n'ont pas été mentionnés clairement lors des entretiens mais bien abordés librement par les interlocuteurs. L'organisation du travail au travers des statuts et du contrôle des appels, la gestion des émotions, le management et la pression du travail sont les sujets ressortis clairement et le plus souvent lors des discussions.

Au niveau de l'organisation du travail, trois sous-thèmes ont principalement été abordés : la prescription des statuts pour chaque tâche spécifique ainsi que des pauses, le contrôle des appels tant sur le fond que sur la forme ainsi que l'utilisation de script.

Les entretiens ont fait émergé l'impossibilité pour les travailleurs de choisir leurs moments de pause organisés en fonction des appels. Appels qui font également l'objet d'un contrôle spécifique : un nombre d'appels à prendre et certains termes à utiliser. D'autres personnes interrogées font état de l'utilisation d'un script à suivre lors des contacts avec le client.

Le travail émotionnel, qui n'a pas été abordé sous ce terme lors des entretiens mais plutôt sous la forme de gestion des émotions, pointe deux grandes tendances. La première liée aux clients en colère ou extrêmement tristes et l'empathie, qui recouvre également la valorisation, prescrite par l'organisation et dont la définition semble bien diverger d'un travailleur à l'autre.

Le management a été jugé plutôt négativement lors des entretiens. Manque de communication, incapacité professionnelle ou encore un rôle relativement peu clair pour les travailleurs eux-mêmes, le rôle définit dans les entretiens relève toutefois la plupart du temps du contrôle et de la prescription.

Enfin, la pression due aux conditions de travail a été largement abordée lors des entretiens. Masse de travail sans possibilité de souffler ou nature du travail en lui-même qui génère du stress et une pression hiérarchique relativement constante mais parfois poussée à l'excès selon les personnes interrogées. L'impact semble parfois pouvoir se répercuter sur le moral ou le physique avec des répercussions ressenties une fois l'expérience professionnelle terminée.

Les thèmes repris lors de cette analyse font écho au cadre théorique liée aux conditions de travail en centres de contacts. Des auteurs comme Asrin Fulaedzah, Buscatto ou encore Christl analysent le secteur comme du taylorisme moderne ou les cadences sont élevées, l'autonomie des travailleurs relativement faible et le contrôle permanent.

4.2.2. Analyse de situations mentionnées dans les entretiens

Dans cette deuxième partie de l'analyse, quatre situations vécues par les anciens travailleurs de centres de contacts ont été mises en exergue. Quatre situations choisies selon certains indicateurs traduisant d'une organisation *paradoxante* qui mène les travailleurs à subir certaines situations *paradoxantes*. Des indicateurs formés grâce au cadre théorique.
La littérature, notamment de Gaulejac et Hanique, définisse l'organisation *paradoxante* comme la mise en place d'une gestion cherchant la performance à tout prix, la recherche d'une objectivité légitimant l'organisation au travers de la mise en place de procédures, le manque de communication ainsi que la banalisation des certaines situations violentes. Les outils utilisés par l'organisation ? Les injonctions paradoxales qui enferment le travailleur et un management désincarné qui n'a plus qu'un rôle prescriptif.

Les quatre situations ont été retranscrites au travers des entretiens réalisés, c'est-à-dire, sous la forme d'une discussion entre le travailleur interrogé et la personne menant l'entretien.

4.2.2.1. Si j'aide, je désobéis, si je n'aide pas, je désobéis aussi

La première situation concerne Sabrina et son expérience dans un centre de contacts installé dans le Limbourg flamand. Après un passage au sein de l'équipe Sales pour le projet Lampiris – il était question d'inscrire les clients et de leur faire un contrat via des appels *inbound* – Sabrina avait intégré l'équipe *Aftersales* – équipe qui traitait de produits comme le photovoltaïque ou les entretiens de chaudière.

Elle a dû traiter le cas de cette dame, qui vivait avec son papa en situation de handicap, et qui avait un problème de chaudière. En préambule, si Sabrina ne mentionne pas la sympathie ou l'empathie dans l'extrait ci-dessous, elle indique bien dans son entretien la prescription de ces deux émotions par l'organisation (p. 11-12). Il est donc utile de garder cette prescription en filigrane de l'extrait ci-dessous.

Sabrina

"Quand j'étais en Aftersales, donc, je faisais le photovoltaïque. Euh…terminer les inscriptions, entretien de chaudière et plein de clients…et j'essayais vraiment d'aider au max les clients. Et il y en avait toujours une. Une dame. Je ne sais pas comment ça se fait qu'elle arrivait toujours à tomber sur moi et on devait vendre les assurances entretien de chaudière. Eh bien, il y avait un truc

supplémentaire à vendre. La femme, elle avait pris ce contrat-là et le service, on va dire, après-vente. Et donc, elle téléphone et elle me dit « oui voilà, j'ai un problème avec la chaudière, patati patata ». J'ai l'assurance, mon papa est handicapé et euh…on n'arrive pas à réparer la chaudière. Et là, je me dis « oh madame, je vais faire tout ce que je peux pour vous ». Et je m'impliquais à fond et je téléphonais au BO, donc au back-office, pour essayer de trouver des solutions. Et de l'autre côté, on disait « oui mais non. Pour ce genre de panne, on n'intervient pas ». Et la femme, je l'avais en pleurs, je l'ai eu plusieurs fois. Je crois que c'était vraiment à partir de là que je me suis dit « non, c'est vraiment fini, fini quoi ! »".

Thomas

"Pourquoi ? ".

Sabrina

"Parce qu'on ne savait rien faire. On avait vendu un produit qui est censé assurer sa chaudière, mais par contre, sa panne n'entre pas dans l'assurance. Et avec son papa handicapé, qui était dans le froid et tchic et tchac. Ah, j'avais mal au cœur quoi ! J'avais vraiment mal au cœur parce que je ne savais rien faire".

Thomas

"C'était ton job de téléphoner au back-office ? C'était ce qu'on te demandait ? ".

Sabrina

"Non, je ne crois pas".

Thomas

"Pourquoi tu l'as fait cette fois-ci ? ".

Sabrina

"Je l'ai fait plein de fois parce que…parce que…parce que je voulais vraiment aider. Je voulais aider. Je sais que ouais, non, c'était pas mon job du coup".

Thomas

"Et finalement, cette dame ? Tu as pu l'aider ? ".

Sabrina

"Non, je suis partie avant. En gros, oui, là, c'était vraiment…on atteignait des sommets que moi je ne pouvais pas gérer (…) c'est que en leur proposant le truc, ils savaient que leur entretien de chaudière,

en payant mensuellement était payé, qu'ils n'avaient pas à s'occuper de ça, que quelqu'un allait venir faire l'entretien ici. Et ça, par contre, quand le coût de l'assurance est débarqué et qu'on devait vendre ça en plus, là, je me suis dit « non, c'est non, ça va pas aller ». J'avais pas envie de revendre encore un autre truc (...) j'ai ressenti ça comme une arnaque. Ouais, c'est encore aller chercher 5€ par ci, 5€ par là et tous les mois et…et puis quand j'ai vu ce qui s'est passé avec cette dame, je me suis dit « oh là là là là la pauvre femme, quoi ! »".

Au travers de cet extrait, il est possible d'analyser la situation vécue par Sabrina en la passant au filtre des indicateurs cités ci-dessus. Il s'agit évidemment de ses propos et de son ressentiment vis-à-vis de la gestion mis en place par l'organisation.

Selon Sabrina, la situation de la dame est étroitement liée au fait d'avoir "vendu" un produit qui finalement ne fonctionne pas. Elle parle d'arnaque et on comprend dans la fin de l'extrait qu'elle juge négativement le besoin de rentabilité au travers de ce travail et cette proposition commerciale. Le premier indicateur de la recherche de rentabilité est donc rencontré.

Ensuite, Sabrina se confronte à plusieurs procédures qui l'empêchent, selon elle, de pouvoir respecter une autre procédure imposée. L'assurance qui ne prend pas en charge ce type de panne (première procédure technique) et le fait de contacter le *back-office* qui ne fait pas partie de son travail (deuxième procédure d'organisation qu'elle outrepasse toutefois) ne lui permettent pas de satisfaire complètement la cliente. Pour autant, satisfaction client et empathie sont prescrites par l'organisation (troisième procédure de qualité d'appels). Si l'empathie est bien présente du côté de Sabrina, elle pourra ne pas être perçue par la cliente dont le problème reste sans solution. La mise en place de multiples procédures par l'organisation rencontre donc le deuxième indicateur.

L'indicateur lié au manque de communication n'apparaît pas clairement dans l'extrait ni dans l'entretien mené avec Sabrina. Elle précise simplement que cette situation a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase et qu'elle est partie avant de savoir le fin mot de l'histoire. Il semble donc que le management n'ait pu intervenir pour régler la situation.

En conclusion, Sabrina s'est retrouvée confrontée à une situation *paradoxante* : prescrites par l'organisation, la sympathie, l'empathie et la satisfaction client étaient des indicateurs de qualité pour les appels avec les clients. Pour autant, d'autres procédures sont venues installer

Sabrina dans un paradoxe. Elle doit aider et satisfaire la cliente mais ne pourra alors pas respecter les procédures liées aux consignes techniques du produit (prise en charge de l'assurance) ou d'organisation du travail (contacter le *back-office*), elle doit respecter les procédures technique et d'organisation du travail mais ne pourra alors pas satisfaire la cliente en faisant preuve d'empathie. Si elle obéit à une première injonction liée à certaines procédures, elle n'obéira pas à une autre injonction liée à d'autres procédures.

4.2.2.2. ″J'ai pleuré et j'ai rappelé en dehors des heures de bureau″

La seconde situation choisie concerne Wendy qui a travaillé pour un centre de contacts *outsourcé* dans la région de Liège. Elle a travaillé pour le service financier durant plusieurs années et notamment pour la gestion des recouvrements.

Wendy a été mise en contact avec une dame dans le cadre d'une coupure des services de télévision suite à un souci de paiement. Comme pour Sabrina, Wendy précise également dans son entretien que des indicateurs de qualité étaient prescrits par l'organisation.

Cette prescription permet également d'analyser l'extrait ci-dessous. Les indicateurs d'une organisation *paradoxante* seront également mobilisés dans l'analyse.

Wendy

"Ben moi j'ai eu deux appels compliqués ou d'ailleurs, une dame…c'était une dame âgée avec qui on avait coupé la télé et qui en fait, en larmes, me dit qu'elle va mettre fin à ses jours et j'ai rappelé le lendemain pour être sûr qu'elle était toujours en vie parce que c'était vraiment tout le début de ma carrière. Je savais que".

Thomas

"Vous pouviez faire ça ? Rappeler".

Wendy

"Non, mais j'étais en larmes et donc j'avais dit à mon team coach « il faut que je la rappelle. Je pourrais pas » ".

Thomas

"Il le savait ? Oui, il avait dit que vous ne deviez pas ? ".

Wendy

"Non, il a rien dit. Donc, j'ai rappelé. C'était hors de mes heures de bureau. J'étais venue un tout petit peu plus tôt pour la rappeler, juste m'assurer qu'elle était toujours en vie. Et je dis « on va quand même pas se suicider pour un arrêt télé. Mais voilà, elle était toute seule. C'était…enfin voilà…".

Thomas

"Comment ça se fait qu'à la fin du premier appel, vous n'aviez pas réglé la situation ? ".

Wendy

"Parce qu'en fait, à l'époque, les coupures TV pour impayés étaient des coupures qui se faisaient physiquement au poteau. Et donc, une fois que la situation était régularisée, il fallait envoyer un technicien sur place et donc c'était pas instantané. Et là, à l'époque, le délai était de cinq jours ouvrables. Donc, si la femme me téléphonait le vendredi matin, elle passait tout le week-end sans télé et ça c'était sûr. Et donc voilà, c'était compliqué de dire à des personnes « oh, vous allez devoir payer 30€ et deux, ce sera pas réglé dans la semaine. Voilà, c'est cinq jours ouvrables ». On devait prendre rendez-vous comme souvent dans les 24 à 48h, c'était fait. Mais là, si elle sonnait un vendredi après 12h, c'était sur le week-end. Le technicien se déplaçait pas en urgence pour rebrancher un poteau à payer quoi".

Thomas

"Et donc, qu'avez-vous fait pour raccrocher l'appel alors qu'elle vous disait que…".

Wendy

"C'est elle qui a raccroché. On était aussi limité par la technologie du truc. Moi je peux pas, je peux pas. Même si je mets un rendez-vous, ce serait pas possible. Aujourd'hui, je peux faire tout ce que je veux, je peux remuer ciel et terre, ils viendront pas parce que c'est comme ça. On est vendredi, après 12h, y aura personne. Parce que les techniciens d'abords, ils réglaient, ils allaient régler les problèmes techniques, d'aller brancher en urgence. Alors, si c'était une erreur de notre part, oui bien sûr. On avait là, on avait tout un procédé pour aller rebrancher des gens en urgence et nous, on les avait coupés par erreur. Sauf que là, ben voilà, elle n'avait pas payé. Et bon, il y a quand même, il y a quand même plusieurs frais de rappel, il y a quand même des mises en demeure. Il y a ça, voilà, il y a quand même des trucs, il vous dit « à un moment donné, on va vous couper au poteau, ça va être problématique ». Et là, ben voilà, Donc, elle a fini par raccrocher en disant « c'est bon » ".

Thomas

"C'est là que vous avez pleuré".

Wendy

"Oui, mais je pense que c'est la seule fois, c'était là, je venais de commencer, ça fait trois ou quatre mois que j'étais là et avoir une vieille dame, je pense qu'elle devait être totalement désespérée parce qu'elle n'a plus la télé et que c'est son seul truc. Elle l'exprime tout de suite au téléphone, elle dit « je viens de perdre mon mari, j'ai plus que ma télé, je ne vois pas mes enfants, je n'ai pas de petits-enfants. Vous m'avez retiré tout ce que j'ai. Et ben, c'est bon, je vais aller rejoindre mon mari ». Et en fait, elle a raccroché et moi je me suis sentie complètement dépassée donc je l'ai rappelée".

Dans cet extrait, l'indicateur de performance et de rendement n'est pas mentionné explicitement par Wendy. Toutefois, l'indicateur lié aux procédures est bien présent dans le discours. Une dame téléphone au service parce qu'elle a un problème qu'elle considère comme vital. Malheureusement pour elle, Wendy ne pourra pas respecter la prescription de résolution du problème malgré une grande empathie qui ne sera peut-être pas perçue par la cliente. Et ce, parce qu'elle doit respecter d'autres procédures liées à l'aspect technique. La personne qui est coupée doit payer, ensuite un technicien peut passer mais pas avant un certain délai. Surtout si l'erreur est du fait de la cliente. Elle n'a pas payé malgré plusieurs rappels donc la procédure indique ce qui est à faire.

Wendy se retrouve donc un peu dans la même situation que Sabrina. Coincée entre deux procédures et donc deux injonctions contradictoires. Si elle obéit à l'une, elle désobéit à l'autre et vice versa.

Ce qui diffère dans la situation de Wendy, c'est le manque de communication de la part de son supérieur et qui fait le lien avec un autre indicateur. Son team coach était apparemment au courant de la situation mais n'a rien dit de particulier.

En conclusion, Wendy a été confrontée comme Sabrina à une situation *paradoxante* mise en place par l'organisation, notamment, par la prescription de certains paramètres de qualité mais également par la prescription de procédures techniques qui peuvent entrer en contradiction. Le manque de communication de la part du supérieur de Wendy – ce qui peut être rapproché à une forme de management désincarné – pourrait être compris comme une impossibilité pour lui de changer les procédures et la prescription du travail. Wendy a même dû outrepasser ces

procédures (recontacter la dame avant ses heures de bureau) afin de s'assurer qu'elle allait bien, et ce, afin de reprendre le dessus sur une situation compliquée pour elle et à laquelle elle n'était pas préparée.

4.2.2.3. ″Il est 8h du matin, je décroche, je me fais allumer″

La troisième situation concerne Nicolas, intérimaire durant plusieurs années pour un centre de contacts sous-traitant la gestion clientèle de la société Proximus. Il était chargé d'aider techniquement les clients qui avaient un souci de connexion internet ou de télévision.

Dans l'extrait ci-dessous, les caractéristiques propres du secteur sont mobilisées (contact client durant un appel, contrôle de la hiérarchie, procédure et prescription des émotions) et la situation vécue par Nicolas nous permettra de comprendre comment la gestion *paradoxante* de l'organisation impose au travailleur des situations contradictoires. Si certaines situations *paradoxantes*, comme celles de Sabrina ou de Wendy, mobilisent des procédures contradictoires prescrites par l'organisation, dans le cas de Nicolas, il s'agit d'une contradiction possible entre les prescriptions de l'organisation et Nicolas lui-même, son caractère ou ses valeurs.

Nicolas

"Il y a un jour, je me souviens, comme ça, c'est un exemple. Je commençais à 8h, 8h du matin. J'arrive à 8h pile. T'as quand même pas d'appel d'habitude ou à 8h10. Ça sonne je crois. Je décroche « Proximus, Nicolas, bonjour ». Là, je me fais allumer comme un sapin de Noël mais direct, direct, le gars commence à péter un plomb, on m'insulte. Je dis « Monsieur, il est 8h du matin…euh…soit vous vous calmez, soit… ». Tu sais, je venais de commencer ma journée. J'étais peut-être à ce moment-là…j'avais peut-être passé une mauvaise nuit, je ne sais plus. « Monsieur, vous vous calmez soit je raccroche ». Et là, il pète un plomb. Je lui dis « Monsieur, je vous ai prévenu, je raccroche » et donc j'ai raccroché. Une demi-heure après, mon responsable vient me chercher. Il me dit « Oulah Nicolas, tu as eu un appel délicat ou quoi le matin ? ». Je dis « Bof, ouais, on va dire qu'on peut le dire comme ça ». Donc, il m'a appelé on était dans le bureau, on a réécouté l'appel et il m'a dit « Bon, le gars t'a vraiment insulté ». Il m'a dit « Je comprends. Mais évidemment, voilà, tu peux pas répondre ça ». En fait, il m'a expliqué ce que j'aurais dû faire".

Thomas

"T'étais d'accord".

Nicolas

"J'étais d'accord".

Thomas

"Pourquoi ?".

Nicolas

"Parce que je savais bien que j'aurais été à la place du client, j'aurais pété un câble".

Thomas

"Je veux dire, tu étais d'accord avec la remarque de ton supérieur ?".

Nicolas

"Il m'a dit une fois mais pas deux. Ouais, j'étais déçu. J'étais d'accord parce que je savais que j'avais fait une faute et j'ai juste accepté. Mais là, c'est vrai que sur le moment j'avais…il était 8h du matin, j'avais pas envie, pas envie mais je gérais. Bon là je t'avoue aussi que je me suis dit « Avec un peu de chance, je ne vais pas, je vais pas me faire avoir ». Mais apparemment, quand le client à resonner, évidemment, il a demandé pour parler à un responsable et point. Il voulait un responsable donc on lui a passé un responsable".

Thomas

"C'est comme ça qu'on est revenu vers toi ?".

Nicolas

"C'est comme ça, oui, il a été regardé qui avait eu l'appel et il a vu que c'est moi. Ça arrive, ça arrivait souvent, t'étais insulté. Il disaient « Proximus, c'est des gros cons". Là, il m'insulte vraiment personnellement. Il a dit « Ouais vous avez encore fait de la merde ». Je l'aurais eu deux heures plus tard, j'aurais comme d'habitude baissé le son. Mais là, je venais de commencer ma journée. C'était pas le bon moment quoi. Et ouais, ça arrive de temps en temps".

L'extrait ci-dessous montre bien l'opposition entre la procédure prescrite par l'organisation et la personnalité du travailleur. Nicolas estime qu'il ne peut être insulté dans le cadre de son travail. Encore moins à 8h du matin. On sent que cet état de fait ne rentre pas dans ses valeurs personnelles. Il considère que le client est allé trop loin pour pouvoir continuer la conversation.

Les indicateurs liés au capitalisme *paradoxant* se retrouve également dans cette situation. L'organisation prescrit des procédures et notamment un *one best way* à tenir lors des appels, peu importe leur déroulement, mais impose également un contrôle auquel le travailleur ne peut échapper.
Le supérieur hiérarchique indique à Nicolas qu'il ne peut pas réagir de la sorte, et interrompre l'appel, malgré les insultes du client. Il ″aurait dû″ se comporter autrement et selon la manière dont l'organisation estime qu'il devait se comporter. On comprend donc que Nicolas n'a pas la possibilité d'estimer la manière doit il doit réagir en fonction de telle ou telle situation. En extrapolant, on comprend que la société sous-entend que le client a toujours raison et qu'il est nécessaire de toujours le comprendre et de toujours comprendre sa situation et un éventuel énervement. La somation claire du supérieur hiérarchique de Nicolas ne fait que conforter cette idée qu'il n'est pas possible de faire autrement que la prescription. Même une fois.

Cette prescription de l'organisation, tant du niveau de l'émotion que de la réaction-même du travailleur, entre en collision dans l'extrait ci-dessus avec les valeurs du travailleur et ce qu'il représente. Nicolas, s'il obéit à la prescription des émotions, aurait traiter la demande du client peu importe son comportement. Il aurait alors désobéit à ses propres valeurs de respect, notamment. D'un autre côté, Nicolas, en respectant ses valeurs et en raccrochant, a désobéit à la prescription de l'organisation avec, pour résultat, un contrôle de la hiérarchie et un rappel à l'ordre.

Dans ce cas-ci, et ce le sera encore plus dans la prochaine situation, on peut comprendre par analyse que ce ne sont pas, a contrario des cas de Sabrina et de Wendy, deux procédures ou deux prescriptions de l'organisation qui entrent en collision et placent le travailleur dans une situation *paradoxante* et à laquelle il ne peut échapper.
Il s'agit d'une opposition entre une procédure - dans ce cas-ci la prescription d'une émotion et la prescription d'une manière de réagir, de se comporter – avec ce que la société peut véhiculer comme valeurs auprès de ses employés. Après vérification, il s'avère effectivement que la société qui employait Nicolas prône encore sur son site internet des valeurs de bienveillance et de respect[8].

[8] Le site de ce centre de contact stipule sur son site que les dirigeants *″définissent les valeurs de la société par la responsabilité, la bienveillance et le respect. Le respect se traduit dans le développement d'une politique de la diversité et de l'inclusion. Pour la société, il ne s'agit pas uniquement d'une question éthique, il s'agit d'une évidence, d'un levier en termes d'innovation et de performance″*.

La société, qui entre alors dans le jeu du ″client est roi″ pour une question de rentabilité et de fidélisation, entre dans une difficulté claire vis-à-vis de ses travailleurs : comment respecter les valeurs prônées par l'entreprise tout en prescrivant certaines émotions et certaines réactions ou comportements auprès des travailleurs peu importe la situation rencontrée vis-à-vis du client ? Le travailleur, quant à lui, et c'est le cas de Nicolas, est entré dans une situation *paradoxante*. Obéir à ses valeurs était également désobéir aux prescriptions de l'organisation sans possibilité de ne pas subir le contrôle de celle-ci.

4.2.2.4. ″On doit vendre et c'est pas nos affaires ce qui se passe derrière″

Le quatrième et dernier extrait choisi dans le cadre de cette deuxième phase d'analyse concerne Cristophe, la personne ayant le plus d'années d'expérience dans le secteur des centres de contact. Il a notamment travaillé dans plusieurs sociétés du Limbourg flamand.

A contrario des trois premières situations, Cristophe n'a pas spécialement été confronté à un client lors d'un appel. L'extrait ci-dessous aborde la question des procédures générales de travail et, plus spécifiquement, la procédure de vendre tel ou tel produit supplémentaire lors des appels. Cristophe va expliciter clairement une problématique rencontrée lors de son expérience pour un fournisseur d'énergie : vendre un produit qu'il ne considère pas qualitatif.

Cristophe

"Je pense qu'il doit y avoir l'honnêteté, si je ne me trompe pas. L'honnêteté, la transparence, l'esprit d'équipe, l'ouverture d'esprit et je ne sais plus. L'excellence, c'est possible".

Thomas

"Comment est-ce que tu vois ces valeurs communiquées vers les collaborateurs ?".

Cristophe

"En tout honnêteté, selon, c'est un truc de façade pour dire « On est comme ça…". Mais après, je vais donner…là, je peux donner un exemple très concret. Quand on parle de transparence au début, qu'on a dû commencer avec les chaudière, c'était exagéré, la moitié des clients ont eu des pannes. Après, nous, c'était pas nos techniciens, c'était une sous-traitance. Et avec une panne après le départ d'un de nos techniciens, on devait quand même continuer à le vendre et on le vendait comme si tout allait bien etc. Oui mais il y a les clients qui se plaignent, qui appellent. C'est vrai d'accord mais c'est pas vraiment de la transparence d'aller fourguer un truc…moi j'aurais plutôt dit « D'abord on va résoudre ce problème-là, on va voir ce qui ne va pas avec le sous-traitant ou que sais-je. Voilà. Et

après, on va peut-être recommencer à vendre mais on a fourgué des tonnes, on continue à avoir des pannes. Du coup, pour moi, la transparence, là c'était en-dessous, enfin, en-dessous de zéro en fait. Pour moi, on devait arrêter ça".

Thomas

"Est-ce que tu en avais parlé avec la hiérarchie ? Ton manager ?".

Cristophe

"Aussi platement ? Certainement pas, non".

Thomas

"Pourquoi ?".

Cristophe

"J'ai évoqué que je ne voulais pas en parler mais ça a certainement été pris pour une excuse de plus pour ne pas vendre. Donc, on nous demande de vendre, il faut vendre et c'est pas nos affaires ce qui se passe derrière".

Tout comme dans les autres extraits, les indicateurs liés au secteur des centres de contacts et au capitalisme *paradoxant* sont présents dans la situation.
Cristophe doit vendre un produit, la chose est prescrite par l'organisation et doit être mentionnée dans les appels. On comprend d'ailleurs, par son témoignage, qu'il a abordé le fait de ne plus vouloir vendre à chaque fois mais que ce n'était pas possible. Un contrôle est donc réalisé et il n'est pas possible, comme Nicolas, d'estimer la situation et évaluer le fait de vendre ou pas. Il faut le faire.
Également, la gestion *paradoxante* de l'organisation impose les procédures aux travailleurs dans un but de performance sans possibilité de s'y soustraire grâce à un contrôle de la hiérarchie.

La situation mentionnée ci-dessus permet de comprendre que Cristophe se retrouve dans une situation complexe. Il doit vendre un produit qui génère des tensions auprès des clients mécontents de sa qualité car sinon il sera rappelé à l'ordre. Il sait que le produit peut générer ces tensions mais il ne peut s'arrêter de le faire par obligation. Cristophe considère cette tâche comme un manque de transparence et d'honnêteté vis-à-vis des clients. Il souhaiterait simplement que la société règle le problème avant de recommencer à proposer le produit.

Après analyse, on constate, comme pour la situation de Nicolas, que la société impose aux travailleurs une situation *paradoxante*. L'obligation de respecter une prescription précise, vendre tel ou tel produit lors des appels, et ce, alors que cette action génère des tensions auprès des clients qu'il est pourtant nécessaire de satisfaire. Action qui pourrait engendrer pour les travailleurs un sentiment de non-transparence ou de malhonnêteté vis-à-vis des clients. Une prescription de la société qui prescrit également certaines valeurs comme l'honnêteté et la transparence auprès de ses travailleurs.

À différents moments de l'extrait, des situations *paradoxantes* pour le travailleur apparaissent. Si je vends, et que donc j'obéis à la prescription, je sais que je vais engendrer une possible insatisfaction future pour le client alors que mon travail est de le satisfaire en toute circonstance. Si, proactivement, je veux le satisfaire et ne pas vendre le produit, je désobéis à la première prescription.
Si je vends, et que donc j'obéis à la prescription, je sais que je pourrais entrer dans une forme de non-transparence voire de malhonnêteté vis-à-vis du client ce qui est contraire aux valeurs prônées par la société.

4.2.2.5. Conclusion de la deuxième phase d'analyse

Les quatre situations sont relativement semblables sous certains aspects et peuvent permettre de tirer certaines conclusions quant à d'éventuelles situations *paradoxantes* rencontrées par les travailleurs des centres de contacts inhérentes à la gestion mise en place par l'organisation mais également inhérentes au travail en centre de contacts.
Si ces quatre situations ne font évidemment pas office de vérité absolue qui sous-entendrait que tout travailleur de centre de contacts sera un jour ou l'autre confronté à une situation *paradoxante*, il semble toutefois possible de dire que la société en elle-même rend possible ces situations par la mise en place d'une organisation du travail sur le long terme.

Les caractéristiques du travail en centre de contacts – donc, le contact clientèle par téléphone, la prescription des émotions, des procédures et d'une manière d'être (réaction lors des appels ou valeurs globales de l'entreprise) ainsi que le contrôle permanent synonyme de faible autonomie des travailleurs – apparaissent dans les extraits mentionnés ci-dessus.
Sabrina et Wendy ont un contact téléphonique avec une cliente, doivent proposer certaines émotions comme la sympathie ou l'empathie mais également résoudre la situation du client,

doivent suivre les procédures prescrites par l'organisation et sont soumises au contrôle de leur supérieur hiérarchique.
Un contrôle qui s'exerce également sur Nicolas a qui l'on demande de respecter une manière d'être vis-à-vis du client peu importe comment ledit client se comporte.
Enfin, Cristophe doit respecter la prescription de vente et reste régalement soumis au contrôle de ses supérieurs.

Les indicateurs construits au travers de la littérature concernant l'organisation paradoxante – la recherche de la performance et de la rentabilité, la mise en place de procédures et l'absence de communication qui confronte le travailleur à des situations *paradoxantes* sans pouvoir s'y soustraire – apparaissent également partiellement dans les extraits.
La volonté de l'organisation de vendre certains produits qui peuvent parfois ne pas convenir aux clients, les procédures nombreuses qui viennent conditionner le travail (procédures de qualité, procédures techniques liées au produit, procédure d'organisation du travail) et qui peuvent s'entrechoquer mais aussi l'absence de communication avec la hiérarchie.

Au travers des indicateurs d'une organisation *paradoxante* et des caractéristiques de l'organisation inhérentes aux centres de contacts, cette analyse tente de comprendre ce qui crée des situations *paradoxantes* au sein de ce type de sociétés. Situations qui peuvent être organisées selon trois modèles différents.

Dans un premier temps, les situations *paradoxantes* peuvent naître de la confrontation de plusieurs procédures prescrites par l'organisation. C'est le cas pour Sabrina et Wendy. Si elles veulent respecter la prescription des procédures techniques ou d'organisation du travail, elles ne peuvent respecter la prescription des émotions et de satisfaction client. Et inversement.

Dans un deuxième temps, les situations *paradoxantes* peuvent être liées à la collision entre procédure de travail et prescription globale de la société. C'est le cas pour Cristophe, par exemple. S'il vend un produit qui potentiellement pourrait engendrer une frustration chez le client, il entre dans un sentiment de malhonnêteté vis-à-vis du client alors que la société elle-même prône des valeurs inverses.

Dans un troisième temps, les situations *paradoxantes* peuvent apparaître suite à une opposition entre procédures de travail et le travailleur lui-même. Non pas que le travailleur

souhaite modifier les procédures. Il s'agit d'une notion plus profonde liée à ce que le travailleur représente, ses valeurs. Dans le cas de Nicolas, c'est sa notion de respect propre, qui peut également être corroborée par l'organisation elle-même puisque la société où il travaillait prônait également des valeurs de respect, qui entre en opposition avec la prescription durant les appels de toujours répondre au client, de toujours comprendre sa situation et donc de toujours tout accepter de sa part.

Les extraits nous montrent que la prescription des émotions (l'empathie, la sympathie) mais également la prescription de résolution du problème lors des contacts client entre en conflit avec certaines procédures techniques ou d'organisation des équipes, une certaine vision que la société veut prôner au travers de ses valeurs par exemple mais aussi une collision entre procédures et le travailleur lui-même. Mais c'est surtout l'impossibilité pour le travailleur de se soustraire à ces procédures, sa faible autonomie, par un contrôle permanent de son travail de la part de la hiérarchie qui l'enferme dans des situations *paradoxante*. Cette impossibilité de s'y soustraire est d'ailleurs l'une des caractéristiques propres au système *paradoxant*.
Impossibilité de se soustraire au contrôle mais également impossibilité de se soustraire à la caractéristique propre aux appels téléphoniques : ils ont un début et une fin. Au vu de leur faible autonomie ou prise de décision, les employés des centres de contacts semblent contraints de raccrocher ou d'être confrontés à un client qui raccroche ou qui les insulte sans avoir pu résoudre le problème. Enfermés dans cette situation *paradoxante*. Et ce, parfois même, - nous l'avons vu dans la partie de l'analyse relative à l'organisation du travail – parce qu'une autre procédure vient prescrire la durée des appels.

Afin de se soustraire à ces situations ou de résister, chacun des travailleurs mentionnés dans les extraits choisis a trouvé une façon de faire qui a fonctionné ou pas. Il semble d'ailleurs que tous ont fait le choix de ne pas respecter la procédure.
Sabrina a contacté le back-office plusieurs fois alors que ce n'était pas son travail.
Wendy a recontacté la cliente en dehors de ses heures de bureau alors qu'elle n'était pas censée le faire.
Nicolas pensait se respecter en raccrochant mais aussi passer entre les mailles du filet du contrôle de la hiérarchie.
Cristophe a voulu en parler à sa hiérarchie qui ne l'a pas entendu.

L’absence de réaction de la part de la hiérarchie, outre le contrôle ou le rappel à l’ordre, se retrouve également dans les extraits corroborant l’absence de communication sur la situation *paradoxante* propre à une gestion *paradoxante*.

Enfin, ces quatre extraits ne sont pas les seuls récupérés lors des entretiens. D’autres personnes interrogées ont soulevé ses situations qui auraient pu être analysées comme *paradoxantes*. Ces quatre extraits ont été choisis par souci de matériau avec la volonté d’avoir assez de matière à analyser. Les autres personnes ont également abordé des soucis de procédures, de prescription des émotions ou de contrôle mais avec moins de clarté.

4.2.3. L'analyse de la résistance des anciens travailleurs de centres de contacts

Dans cette troisième et dernier partie de l'analyse de ce travail, ce sont les hypothèses de travail citées dans le début de ce paragraphe qui seront confrontées au travail de terrain et au contenu des entretiens. Un contenu qui, après analyse, tentera de répondre à ces deux hypothèses (1 et 2).
Après l'analyse du parcours professionnel des participants mais aussi de leur ressentiment vis-à-vis de l'organisation et des conditions de travail, après l'analyse de deux situations jugées paradoxantes et inhérentes au secteur des centres de contacts, il a été possibilité de préciser ce à quoi les travailleurs de centres de contacts doivent résister : prescription des émotions, nombreuses procédures, contrôle permanent,

Dans le cadre de cette analyse, et après avoir réalisé les entretiens, il est apparu, selon moi, une troisième hypothèse de travail qui n'avait pas été pensée lors de la construction du cadre d'analyse. Les entretiens ont été menés sans cette hypothèse en filigrane et sans avoir été pensées dans le guide d'entretien. Et pourtant, après le travail d'analyse du discours des participants, il m'est apparu une troisième explication qui pourrait venir compléter la réflexion de savoir comment les employés des centres de contacts résistent à l'organisation. Il s'agira de l'hypothèse 0.

Comme explicité dans la partie de ce travail consacrée à la méthodologie, la notion de départ de l'organisation par les anciens travailleurs de centres de contacts interrogés dans les entretiens n'a pas été mise à l'écart lors de l'analyse. Si un biais aurait pu apparaître dans cette analyse avec un départ présent dans chaque entretien faisant de ce type de résistance, cachée ou non, un élément récurrent voire omniprésent, la notion a été conservée afin de la nuancée. Nous verrons comment lors de l'explication des hypothèses.

Enfin, cette troisième et dernier partie de l'analyse a été construite sur base des entretiens et sera organisée comme la première partie, c'est-à-dire, avec des citations des participants.

4.2.3.1. L'hypothèse supplémentaire : la personnalité du travailleur

◊ **Hypothèse 0 : plus qu'un savoir-faire et des compétences professionnelles, l'organisation paradoxante est rendue possible par l'engagement de travailleurs avec un savoir-être spécifique.**

Cette hypothèse n'apparaît pas dans la construction du cadre d'analyse. Il apparaissait toutefois important de la mentionner suite aux entretiens car cette idée a été soulevée par la majorité des anciens travailleurs interrogés.

L'idée est donc simple : comment certains travailleurs résistent-ils à l'organisation paradoxante ? Plus que par véritable résistance, loyauté ou au travers de compétences professionnelles spécifiques ou acquises par l'expérience, l'idée peut être formulée que certains travailleurs possèdent un savoir-être qui correspond mieux que d'autres à ce type d'organisation.

Résistance au stress et à l'anxiété, patience ou encore capacité à garder son calme en toute circonstance, les traits de caractère permettant de rester en place ont été largement abordés lors des entretiens.

Leandro

"Tout le monde me demandait ce que je faisais là. Ils n'arrivaient pas à comprendre, ma marraine aussi par exemple. Ils n'arrivaient pas à comprendre que je sois là. Mon expérience était un peu particulière parce que, malgré le fait que je considère que c'est un boulot assez compliqué, il faut avoir une personnalité bien particulière pour résister, il faut être patient. La patience est quelque chose d'important pour le profil des travailleurs. C'est stressant malgré les tâches simples. Ce n'est pas au niveau des compétences mais plutôt au niveau de la gestion du stress et la personnalité. Ta personnalité doit correspondre avec ce job sinon ça n'ira pas".

Nicolas

"Donc, à la longue, sur le mental…c'est vrai que moi j'encaisse beaucoup, j'ai beaucoup de self-control. Je savais que quand il râlait, ce n'était pas sur moi, c'est râler sur la société. Donc quand il râle, je le laisse parler. Moi je diminuais le son de mon casque. J'ai déjà vu un gars qui se levait, qui a pris son clavier et qui l'a éclaté. Je ne sais pas exactement ce qui s'était passé, mais là, ils avaient

peut-être pris un gars qui était plus sensible ou c'était une mauvaise journée pour lui. Il a pété une case, il s'est barré, on l'a plus jamais revu".

Ingrid

"*Il faut être résistant au stress*".

Un autre ancien travailleur a également mis en exergue le fait de devoir être observateur et à l'écoute afin d'obtenir les trucs et astuces nécessaires permettant de trouver un argumentaire fonctionnant. L'opportunité pour lui d'obtenir ses chiffres même si ces trucs et astuces, selon lui, s'apprenant directement sur le terrain et non au travers d'une formation organisée par la société.

Cristophe

"*Je suis fort observateur et à l'écoute. Donc, dans un call center, on entend généralement plus ou moins ce qui se dit autour de nous et donc j'essaie de capter autour de moi ce qu'ils disent, ce qui marche et ce qui marche moins et je le refais à ma sauce et c'est comme ça, petit à petit, que j'ai trouvé un argumentaire qui tenait la route*".

Cette hypothèse pourrait finalement faire l'objet d'un mémoire à lui tout seul. L'analyse des profils engagés et qui font carrière en centres de contacts. Ce n'était pas l'objet de cette analyse mais cette hypothèse ressortait des entretiens et semblait venir corroborer les deux autres hypothèses pensées en amont des entretiens.

Selon certains participants, donc, le profil des travailleurs entrent grandement en ligne de compte en ce qui concerne leur capacité à continuer de travailler en centres de contacts.

4.2.3.2. L'hypothèse d'une résistance visible

◊ **Hypothèse 1 : afin de gérer leur mécontentement vis-à-vis de l'organisation paradoxante, les travailleurs des centres d'appels peuvent quitter l'organisation, parler à leur hiérarchie ou finalement consentir au système mis en place. Parfois, ils mêlent les possibilités en fonction des situations.**

Dans le cadre des entretiens menés pour ce travail, trois thèmes liés à cette hypothèse étaient en filigrane et pouvaient apparaître dans les discussions.
Le départ ou plutôt la manifestation d'un départ de l'organisation de la part du travailleur vers sa hiérarchie.
La nécessité pour le travailleur de discuter avec son supérieur hiérarchique afin de faire changer les choses.
Le sentiment de loyauté dont fait preuve le travailleur qui peut également être sa manière de ne pas se diriger vers la manifestation d'un départ.
Globalement, ce cadre théorique est celui qui a été le moins représenté dans les entretiens. Proportionnellement, donc, les travailleurs qui ont été interrogés ont plutôt trouvé des manières cachées de résister à l'organisation. Ils n'ont que très peu mentionné le fait de vouloir quitter l'organisation, et ce, alors même que tous l'avaient quittée au moment des entretiens, personne n'a mentionné le fait d'avoir un jour parlé de certaines situations problématiques avec son supérieur hiérarchique et un seul a témoigné d'une forme de loyauté sincère vis-à-vis de l'organisation.

L'exit

Concernant la mention d'un éventuel départ, seul l'un des participants l'a abordée.

Wendy
"J'ai démissionné de la faute du management".

Lors de cet entretien, le participant a indiqué avoir démissionné de l'organisation suite à un désaccord avec sa hiérarchie. Selon elle, l'organisation ne donnait de contrat qu'aux travailleurs ayant un taux d'absentéisme et de maladie en-dessous d'un certain pourcentage, et ce, malgré une qualité de travail pas toujours aux attentes.

Wendy

"Quand j'ai démissionné, c'est ce que j'ai dit. Qu'il ne donne pas des contrats par compétences, il donne par taux d'absentéisme et donc, si on était malade, on avait pas de contrat et ça, tout le monde le savait".

Si ce type de politique de gestion du personnel pourrait également faire l'objet d'une analyse plus poussée, et par conséquent faire apparaître des situations paradoxantes, il apparait suite à l'entretien que c'est le seul moyen trouvé par le travailleur pour résister au mécontentement lié à cette politique.

La loyalty

Concernant la capacité des travailleurs à devenir loyaux vis-à-vis de la société, les participants aux entretiens ont abordé cette notion de deux manières différentes.

La première au travers d'une manière pour les travailleurs de changer leur façon de voir les choses. Une transformation vers une forme de loyauté.

Leandro

"On s'habitue au travail, et ceux qui ne s'habituent pas partent ou on les fait partir".

Sabrina

"Je n'étais pas très en accord avec moi-même mais bon voilà…ça marchait, ça devenait un jeu à la fin. Qui vend le plus? Même avec moi. J'étais contente. C'est débile. Ouais, c'est comme ça. Je ne saurais d'ailleurs pas expliquer pourquoi. Je n'y pensais plus. C'est nul, mais il fallait vendre. Sinon, buiten".

Au travers de ces extraits, il est possible de comprendre une forme de résistance via une loyauté construite au fil de l'expérience. Soit parce que le travailleur s'habitue à l'organisation, soit parce que le travailleur ne pense plus à ce qu'il fait. Une forme de loyauté passive, une loyauté par inaction physique ou psychologique.

Enfin, l'un des témoignages fait état d'une autre forme de loyauté. Une loyauté vraie et active.

Nicolas

"J'ai toujours parlé au nom de Proximus. Je travaillais pour Ikanbi mais je travaillais pour Proximus. Parce que j'ai toujours été fier de leur société. Pour moi, j'étais pas un sous-traitant, pour moi, j'étais un employé de Proximus. J'étais fier".

Nicolas

"J'allais un petit peu voir comment ça se passait dans le programme. Je regardais un petit peu tout ce qu'on pouvait faire avec tel programme, avec tel ou tel programme. Je discute beaucoup avec des gens qui étaient là depuis plus longtemps, qui me montraient un petit peu des astuces".

Au travers de ces extraits, par contre, il est possible de comprendre que le travailleur avait pris fait et cause pour la société, dans ce cas-ci le donneur d'ordre avec une marque forte, se caractérisant comme fier de travailler pour elle. Il précise également qu'il allait voir un peu plus loin dans son travail en cherchant des astuces et en cherchant à comprendre les programmes en dehors des périodes de formation. Une forme de zèle qui traduit également cette loyauté affichée.

Conclusion

Proportionnellement, ce cadre théorique est celui qui a été le moins abordé lors des entretiens. Un seul ancien travailleur interrogé a démissionné pour divergence d'opinion avec la hiérarchie et un seul autre mentionne une véritable loyauté vis-à-vis de l'organisation. Les autres n'ont pas démissionné ou n'ont jamais fait mention d'un éventuel départ. Aucun des participants n'a d'ailleurs assuré avoir discuté avec sa hiérarchie concernant un problème. Lié à une situation paradoxante ou non.

L'hypothèse d'une résistante visible de la part du travailleur vis-à-vis de l'organisation semble donc ne pas être le mode de résistance privilégié par les travailleurs des centres de contact. Afin de faire le lien entre les différentes phases de l'analyse, il est, semble-t-il, possible d'expliquer pourquoi ce cadre théorique n'a pas été privilégié dans les entretiens.
Lors de la première phase, l'ensemble des participants a fait état d'un parcours professionnel les obligeant à prendre le job par nécessité. Il est donc possible de comprendre que les participants n'auraient pas mentionné un éventuel départ sans avoir trouvé un autre travail avant. Sauf, cas de force majeur comme l'un des participants en a fait état.

Pour argumenter vis-à-vis de la loyauté, il est possible de comprendre qu'elle n'aurait pas pu être grandement mentionnée au vu des commentaires réalisés lors des entretiens concernant les conditions de travail. Le seul participant qui a fait mention de loyauté est également celui qui a précisé *"ne jamais vraiment avoir senti de pression"*.

Autrement dit, il serait intéressant de continuer l'analyse sur le thème du manque de communication entre les travailleurs et leur hiérarchie. Un autre mémoire pourrait être pensé sur ce thème. Pour la notion de départ, une nuance sera apportée dans la suite de cette analyse.

4.2.3.3. L'hypothèse d'une résistance cachée

◊ **Hypothèse 2 : les travailleurs des centres d'appels développent des modes de résistance cachés face au système paradoxal mis en place par l'organisation.**

Les discussions menées lors des entretiens dans le cadre de ce travail révèlent que les modes de résistance utilisés par les anciens travailleurs de centres de contacts interrogés relèvent pour la plupart de modes cachés au sens de James Scott. Un texte caché qui, s'il semble permettre aux travailleurs de résister au secteur sur de plus ou moins longues périodes, n'aborde pas toujours les mêmes thèmes et ne proposent pas toujours la même utilité.
On relève plusieurs sous-thèmes donc qui permettent de comprendre le phénomène de résistance. Dans un premier temps, de manière plus générale, il apparaît que certains anciens travailleurs, toujours au sens de Scott, ont établi tout au long de leur expérience une balance entre la domination exercée par l'organisation et les contreparties leur permettant de rester à leur poste. Dans les entretiens, on constate d'ailleurs deux types de balances. D'un côté, jusqu'où suis-je prêt à aller pour un salaire et, de l'autre, une réflexion entre les résultats obtenus et ce qu'ils permettent de faire qui ne soit pas prescrit par l'organisation.

La balance des ″pour″ et des ″contre″

Dans l'extrait ci-dessous, on comprend que le travailleur a établi une balance entre ses résultats et les possibilités laissées par l'organisation de rester lui-même.

Cristophe

″Moi j'ai fait le credo de l'honnêteté. Moi, j'avais des collègues qui faisaient vraiment du forcing. Voilà, moi je suis moi-même, je trouve qu'il n'y a aucun mérite. Donc clairement, rester moi-même mais n'avoir rien à me reprocher, moi je m'endormais l'esprit tranquille et j'ai rien fait de mal. J'ai forcé personne. Je répondais quand même aux questions de mes collègues, mes connaissances étaient bonnes. J'imagine très mal une boite dire « oh non, on ne veut plus de toi »″.

Par contre, la personne interrogée ci-dessous a quant à elle établi une balance entre les conditions de travail et les avantages obtenus, notamment un salaire.

Caroline

"Moi, ce n'était pas l'univers qui me plaisait foncièrement et je restais là par confort surtout. Et on n'était pas si mal payé que ça au final. Il fallait quand même que je gagne un peu ma vie".

Astuces, triche, rigolade

Les entretiens ont également permis d'entrer plus en détails dans certaines formes de résistance. Plus particulièrement dans ce que Scott nomme la soupape trouvée par les travailleurs. Des zones de confort et des périodes d'accalmie durant lesquelles il est possible de souffler. Soit parce que l'organisation et la masse de travail le permette à ce moment-là, une zone de confort permise par l'organisation donc, soit parce que le travailleur trouvait le moyen de créer cette zone.

Leandro

"Certains faisaient autre chose pendant le temps en attente avec le client. Il allaient chercher un café ou aux toilettes".

Marie

"Parfois, on avait 2h, j'avais rien du tout et où j'attendais une fiche. Je cuisinais, parfois j'attendais, je regardais autre chose sur l'ordinateur. J'ai continué à regarder les offres d'emploi. Vers la fin, quand j'en ai eu marre, je regardais un petit peu".

Ingrid

"Tout le monde faisait autre chose. Sauf quand la journée est remplie d'appels. Là on ne fait rien d'autre".

Cristophe

"Au départ, le dimanche, on était sur les sites d'info, etc. Le dimanche on avait largement le temps. On discutait aussi. Après, à un moment donné, une fois que tu as discuté 4h avec le même collègue avec un casque sur les oreilles, à un moment donné on tourne en rond".

La bonne ambiance dans l'équipe a également été abordée lors des entretiens comme une forme de soutien afin de souffler. L'occasion d'établir des moments de détente et de rigolade entre collègues jugés importants par les personnes interrogées.

Sabrina

"La bonne ambiance était vitale".

Wendy

"On est toujours engagé par grosse vague. Je crois que c'est ça aussi la plupart du temps qui nous a fait tenir parce qu'on était tous une chouette équipe et quand il y avait des nouveaux qui arrivaient, on pouvait leur dire en fait « vous allez avoir l'impression que c'est insurmontable, mais c'est surmontable et ça va aller »".

Ingrid

"On rigolait entre amis".

Leandro

"Des fois, on se moquait de certains agents qui n'avaient pas pu garder leur calme".

Une soupape afin de respirer qui semble également absolument nécessaire et utile lorsque le travail devient trop exigeant émotionnellement.

Charline

"Oui voilà, j'ai déjà des patients qui m'ont fait pleurer. Après un appel, j'ai dû me mettre en pause et pleurer. Ils ont perdu déjà de leur famille en Covid, des gens malades à cause de la vaccination. Je pleurais après mon appel, donc je me mettais en pause et là, j'étais vraiment sur mon bureau et je restais en repos cinq minutes et voilà, je pleurais un bon coup. Puis je redémarrais. On n'a pas le choix, on peut pas rester en course toute la journée non plus".

Des soupapes également présentes dans l'exécution même du travail. La possibilité trouvée par les travailleurs d'alléger la charge de travail mais aussi émotionnelle, d'aller plus vite ou de tricher afin d'augmenter leurs résultats.

Certaines personnes interrogées ont effectivement trouvé certaines manières de diminuer la charge émotionnelle ou la prescription des émotions via certaines astuces. Toutefois, il faut noter au travers des entretiens que ces astuces ne pouvaient fonctionner qu'en l'absence de contrôle suivi de la hiérarchie. Certains anciens travailleurs prenaient donc un risque. Le risque de ne pas écouter, le risque de la dérision ou de la franchise au dépend de la satisfaction client.

Nicolas

"Quand le client était énervé, je diminuais le son de mon casque. C'était ma technique. Ça je l'avais donné à plusieurs personnes. Où c'est peut-être quelqu'un qui me l'avait donné. Je ne sais plus. ça rentrait par une oreille, ça sortait par l'autre. Tout le monde avait des astuces. Mon collègue avec qui j'étais le plus proche, il faisait des blagues, il essayait de rire avec le client, de détendre l'atmosphère".

Nicolas

"Quand, on va dire, on avait vraiment un chieur, qui voulait voir le responsable, je passais le gars à côté de moi, et on ne faisait que répéter la même chose et ça passe exactement. C'était une faute ce qu'on faisait là mais ce qu'on disait…je n'allais jamais dire une connerie".

Wendy

"Je gérais le manque de respect en étant rock'n'roll, mais je restais froide ou je faisais des petites blagues ou parfois ça les énervait encore plus mais je remettais poliment les gens en place. Moi je n'hésitais pas du tout à leur dire par exemple « écoutez, là, vous exagérez, on va se calmer. Si vous ne vous calmez pas, je raccroche »".

Ingrid

"Je pense que je deviens un peu arrogante. Un peu beaucoup. On me l'a dit clairement. « Soit vous allez vous calmer, soit je vais raccrocher parce que là je ne vais plus…plus rien savoir faire pour vous, parce qu'il y a un moment donné… »".

Si aucune personne interrogée n'a mentionné le fait de véritablement saborder le travail, l'une d'entre elles a toutefois assuré avoir changé de rythme de travail au fil de son expérience.

Marie

"Je suis devenue beaucoup plus flémarde si je peux dire ça comme ça. Beaucoup moins motivée".

Un seul participant a fait été de triche de la part de ses collègues afin d'obtenir de meilleurs résultats.

Cristophe

"Il y avait de la triche. Forcément, il y avait entre guillemets une mini-compétition. Sauf que comme c'était le début, ils ne savaient pas vérifier en temps réel si c'était une vraie vente ou pas".

Aiguiser ses compétences

Enfin, certains participants ont mis en exergue le fait de pouvoir développer des compétences nécessaires à l'amélioration de leur travail et de leurs résultats. Des compétences qui ne sont pas demandées par l'organisation ni contrôlées par la hiérarchie. Elles constituent le moyen pour eux de se dégager des moments de détente ou de permettre l'amélioration des résultats.

Leandro

"En fait, c'était un programme principal où il fallait apprendre des codes par cœur. Pratiquement, on avait une grosse farde. Et ces codes-là, je les avais directement mémorisé rapidement et c'est peut-être pour ça que j'allais aussi vite. J'avais des appels beaucoup beaucoup plus courts".

Cristophe

"Finalement, on développe un instinct par rapport au client. On ciblait plus ou moins vu que c'était quand même technique".

Le premier témoignage permet de comprendre que le fait d'apprendre par cœur certains codes, ce qui n'est pas demandé par l'organisation, permet au travailleur de diminuer ses temps d'appels. Ce qui peut avoir pour résultat d'améliorer certains indicateurs de performance mais également de lui dégager du temps en dehors des appels.
Le deuxième témoignage permet quant à lui de comprendre que le fait de l'expérience, développer un instant vis-à-vis du type de client en ligne, a pour résultat d'aller plus vite dans la gestion des situations et donc diminuer le temps en appel. Il est possible de penser que c'est instinct n'est pas que le simple fruit de l'expérience mais peut aussi être considéré comme un effort d'apprentissage de la part du travailleur afin de gagner en efficacité.

Penser au départ avant l'arrivée

Comme mentionné en préambule de cette phase d'analyse, la notion de départ de l'organisation a été conservée malgré que c'était une des conditions intégrées dans le choix des anciens travailleurs qui pouvaient participer aux entretiens.

Suite aux discussions, il est apparu que la notion de départ de l'organisation se devait d'être nuancée. Si dans l'hypothèse 1, l'un des candidats avait mentionné avoir démissionné de l'entreprise et, par définition, avait assumé au grand jour sa volonté de ne pas rester, les autres discussions où il est fait mention de cette notion de départ apparaît différemment chez les autres participants.

On comprend, en effet, que les anciens travailleurs interrogés, tout au long de leur expérience dans un centre de contacts, ont soit très rapidement penser au départ, soit même penser au départ avant même d'avoir débuté leur aventure. Une volonté qui en a même poussé certains à ne pas accepter de contrat sur le long terme. Certains, du fait de leur profil ou de leurs envies avaient déjà dans l'idée que l'expérience serait courte et finirait inévitablement par un départ. Si cette notion de départ, qui n'a jamais vraiment été discutée avec leur hiérarchie, est présente et peut-être pensée et réfléchie dans le cadre de ce mémoire, il n'est évidemment pas possible de penser que tous les travailleurs des centres de contacts réfléchissent à leur départ avant d'être engagée ou d'y penser tout au long de leur expérience. Certains, très certainement, n'y pense jamais ou très peu. Quoi qu'il en soit, ce qui peut être relevé, sans être généralisé, c'est que cette façon de penser le départ a été abordée de nombreuses fois dans les entretiens.

Leandro

"Tout ça ne me dérangeait pas plus que ça parce que je savais que j'allais pas faire long feu, je continuais mes recherches. Donc, je savais que je n'allais pas rester très longtemps et d'ailleurs, j'ai dit non pour mon CDI. Ça a été très mal perçu".

Leandro

"Le fait de savoir que j'allais partir enlevait du stress quotidien. Le fait d'avoir un master aussi".

Ingrid

"Moi, je savais bien que je resterais pas. Malgré un CDI à la clef".

Cristophe

"Non, non, je ne me voyais pas du tout plusieurs années. Je voulais partir depuis longtemps. Maintenant, c'est difficile quand on a un horaire en plus en semaine. C'est un avantage de bosser en semaine, mais après, ça permet très peu de faire des démarches".

Caroline

"Je ne voulais pas de contrat. Je voulais rester en intérim".

Sabrina

"Je voulais partir parce que je n'en pouvais plus. Donc, les appels à répétition, ça me rendait de mauvaise humeur. Je rentrais chez moi, tout le monde prenait…mes enfants, mon copain, je pouvais plus, je pouvais plus. J'ai cherché ailleurs pendant six mois. J'en avais ras-le-bol, je ne pouvais plus prendre tous ces appels et cette pression s'est reportée".

S'il n'est pas possible de généraliser cette notion de départ qui semble arriver très tôt dans l'expérience des travailleurs, il est toutefois possible de faire le lien avec le cadre théorique et le *turn-over* important mentionné comme l'une des grandes caractéristiques du secteur.

Un système qui boucle sur lui-même

Dernier thème qui a semblé devoir être rassemblé au travers des entretiens et généralisé dans son appréhension concerne l'une des résistances mise en place par les anciens travailleurs interrogés vis-à-vis du contrôle permanent, caractéristique des centres de contacts comme nous l'avons vu au travers du cadre théorique.

Il semble, suite à l'analyse des entretiens, que certaines zones de résistance sont rendues possible par le système lui-même sans qu'il ne s'en rende compte et ne puisse rien n'y faire. À l'inverse des zones de résistance rendues possible par l'absence de contrôle voulue par l'organisation et dans lesquelles s'engouffrent certains travailleurs afin de moins travailler ou ne pas travailler du tout, cette fois-ci, il s'agit, pour ces travailleurs, de comprendre à quel moment ils peuvent en faire moins ou ne pas faire ce qui est prescrit alors que l'organisation est en plein contrôle.

Leandro

"Je n'ai jamais vraiment senti la pression parce que je crois que je savais en fait que mes statistiques étaient tout le temps bonnes et que ce n'était pas à moi de stresser. Qu'on ne pouvait pas venir me dire que je n'allais pas faire mon boulot parce que mes statistiques étaient très bonnes. Des fois, on prenait plus de temps pour la pause de midi par exemple. Du coup, des fois, notre adhérence n'était pas très bonne. Mais quand je savais que la moyenne du jour était à 50 appels, j'en avais pris 100. Du coup, l'adhérence était moins importante parce que j'avais beaucoup, beaucoup trop d'appels par rapport aux autres. Et je pense que j'ai un peu joué là-dessus. On regardait des vidéos Youtube. Moi, des fois,

je me promenais, j'allais voir mon collègue pour parler. De toute manière, on avait l'image à l'écran qui nous disait quand il fallait travailler. L'écran, plutôt que de me donner du stress, me donnait plutôt de la tranquillité".

Leandro

"*Je cherchais du boulot pendant mes heures de travail. Je ne me cachais pas parce que j'avais de bons résultats*".

Wendy

"*Je pense qu'ils étaient satisfaits de mon travail et qu'ils me laissaient parfois plus de liberté*".

Au travers de ces extraits, il est possible de comprendre que les travailleurs interrogés ont su trouver des manières de résister. Plus de liberté, faire autre chose que travailler, discuter, dépasser ses temps de pause. Comment les travailleurs savaient-ils qu'ils pouvaient aller jusque-là ? Parce que l'organisation avait réalisé un contrôle justement. Contrôle du nombre d'appels pris, contrôle des temps de pause, contrôle de la qualité et, le tout, aux yeux des travailleurs et parfois de tous les travailleurs via les écrans présents au sein de l'*open space*. Du rouge quand les résultats sont mauvais et du vert quand ils sont bons.
Ce que l'organisation utilise donc pour assurer ses résultats semble permettre également aux travailleurs de trouver des zones ou se réfugier et, comme Scott le théorise également, de chercher la frontière des possibles. Établir une limite à ne pas franchir en se posant la question : qu'est-ce que ma hiérarchie est-elle prête à accepter pour de bons résultats ?

Un autre mémoire pourrait être pensé sur ce thème avec la réalisation d'entretiens de managers ou de cadres du secteur afin de comprendre comment se construit la limite entre contrôle, résultats et zones de pouvoir, de liberté et de résistance.

Conclusion

Suite aux entretiens menés dans le cadre de ce travail, il apparaît que le cadre théorique abordé par cette deuxième hypothèse est celui qui a pu être privilégié afin d'expliquer le contenu des discussions. Plutôt qu'une résistance affichée au sens de Hirschman (départ annoncé, discussion avec la hiérarchie ou loyauté), les travailleurs ont plutôt fait mention de modes de résistance cachés au sens de Scott. Et ce, sous différentes formes et pour différentes utilités. Si certaines techniques énumérées lors de cette analyse ne semblent pas véritablement

cachées pour la hiérarchie, le caractère caché au sens de Scott doit aussi être compris comme ″ce qui n'est pas prescrit par l'organisation″ et son texte public.

De manière générale, il semble que les travailleurs ont, tout au long de leur expérience, établi une balance entre les avantages de travailler dans un centre de contacts et les désavantages du secteur et du métier. Une balance qui sert d'indicateur entre le ″je continue″ ou le ″je quitte l'organisation″.

De manière plus précise, les travailleurs mettent en place différentes techniques de résistance cachée : triche afin d'améliorer les résultats, astuces ou techniques afin de supporter la masse de travail ou l'impact du travail émotionnel ou encore la bonne ambiance et la création de liens entre les membres de l'équipe. Certains travailleurs développent également des compétences qui ne sont pas demandées par l'organisation afin d'augmenter leurs résultats et dégager certaines zones de confort.

Si tout au long de leur expérience, les travailleurs peuvent faire la balance entre avantages et désavantages, il apparait suite aux entretiens que certains travailleurs font également une place importante à la notion de départ de l'organisation sans pour autant la communiquer vers la hiérarchie. Dès le début de leur expérience dans le secteur ou tout du moins en cours d'expérience, les travailleurs résistent à l'organisation et aux conditions de travail en sachant que tout ou tard, ils quitteront le job.

Enfin, certaines zones de résistance sont également rendues possibles par l'une des caractéristiques propres au secteur : le contrôle permanent. L'organisation, qui tend à tout contrôler et communique certains indicateurs en temps réel, rend également possible le fait que certains travailleurs comprennent quand ils peuvent ou pas lever le pied ou faire des choses non-prescrites. Une nouvelle balance sera établie par les travailleurs afin de comprendre jusqu'où ils peuvent aller.

4.2.3.4. Conclusion de la troisième phase d'analyse

Cette troisième phase d'analyse consistait en une confrontation entre des hypothèses formulées lors de la construction du cadre d'analyse et les entretiens récoltés sur le terrain. Deux hypothèses avaient été formulées concernant les modes de résistance possiblement mis en place par d'anciens travailleurs de centres de contacts. Première hypothèse : les modes de résistance peuvent être qualifiés de ″visible″ et liés à la théorie EVL de Hirschman. Seconde hypothèse : les modes de résistance sont ″cachés″ au sens de Scott.

Cette phase d'analyse a montré que les travailleurs interrogés avaient bien résisté et avaient plutôt favorisé les modes de résistance cachés. Balance entre les ″pour″ et les ″contre″ du secteur ; astuces, triche ou encore périodes d'amusement et de rires ; le développement de compétences non-prescrites par l'organisation qui permettent d'effectuer un travail meilleur ou plus rapide ; la solution du départ qui apparaît très tôt dans l'expérience des travailleurs ou encore un système qui boucle sur lui-même et qui, par excès de contrôle, développe la possibilité pour les travailleurs de savoir quand et comment s'octroyer des périodes durant lesquelles lever le pied ou faire des choses non-prescrites par l'organisation.

La première hypothèse n'a pas eu le même écho durant les entretiens. Si un seul participant a abordé le fait d'avoir indiqué à sa hiérarchie une volonté de quitter l'organisation suite à une divergence d'opinion, les autres n'ont jamais communiqué de la sorte avec leur supérieur. Un seul participant a indiqué avoir été vraiment loyal et ″fier″ et aucun n'a jamais abordé les problèmes liés à la gestion mise en place par l'organisation avec la hiérarchie.

Une hypothèse supplémentaire est également venue se rajouter à l'analyse suite aux entretiens mais n'avait pas été pensée lors de la création du cadre d'analyse. La possibilité que certains travailleurs résistent à l'organisation grâce à un savoir-être spécifique et non des compétences liées au travail du secteur : résistance au stress et à l'anxiété, flexibilité et patience.

Enfin, cette partie de l'analyse a permis de dégager également certaines pistes de réflexion. Un mémoire pourrait soulever la question des profils engagés dans le secteur, un autre, les raisons du manque de communication entre hiérarchie et travailleurs (voice) et, enfin, un troisième, les limites perçues par les managers entre contrôle permanent et espaces de liberté.

5. Conclusion générale

Cette étude a abordé une problématique selon trois axes de travail : un contexte de départ lié à un terrain de recherche spécifique, le choix de lunettes théoriques empruntées à la sociologie du travail et des organisations et, enfin, une piste de réflexion cherchant à répondre au questionnement en lien avec la problématique permettant la jonction entre contexte, terrain et lunettes théoriques.

Si la problématique de départ englobait ces trois dimensions afin d'en retirer un questionnement de départ, certaines sous-questions avaient également pu être formulées. Sous-questions pour lesquelles des réponses ont également pu être formulées dans le cadre de ce travail au travers des possibles liens réalisés entre cadre théorique et terrain de recherche. Cette conclusion tentera de répondre, dans une première phase à ces sous-questions, et afin de conclure ce travail, nous tenterons de formuler une réflexion cohérente en réponse à la problématique de départ.

Les premières sous-questions soulevées concernaient le secteur des centres de contacts. Les contextes historique et social mais également le cadre théorique ont permis de comprendre que le secteur impose des conditions de travail difficiles aux travailleurs. Et ce, peu importe l'époque analysée ou la zone géographique. Le terrain observé dans le cadre de cette étude, à son niveau et avec ses limites, a permis de confirmer ces conditions de travail au travers du ressentiment de personnes interrogées et qui ont travaillé plusieurs mois sinon plusieurs années dans des centres de contacts.
Il a été possible de comprendre que ces travailleurs n'avaient pas choisi le secteur pour le secteur mais bien comme une solution d'appoint ou de dernière nécessité. Une fois engagés, les témoignages parlent de prescription totale des tâches mais aussi des émotions, un contrôle permanent de la part de la hiérarchie, un management faillible voire absent et une pression constante. La conjonction entre gestion clientèle par téléphone, prescription des tâches et des émotions via des procédures et contrôle permanent peut d'ailleurs être considérée comme les grandes caractéristiques du centre de contacts.

Ensuite, au regard du concept de capitalisme *paradoxant* théorisé par les sociologues Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, il a été possible d'analyser la gestion mise en place par l'organisation dans le secteur des centres de contacts selon certaines caractéristique

spécifiques explicitées par le cadre théorique : la recherche de performance et de rentabilité, l'absence de communication de la part de la hiérarchie, des procédures qui peuvent entrer en contradiction et générer ces situations *paradoxantes* et, enfin, l'impossibilité pour le travailleur de s'y soustraire.

L'objectif de la seconde partie d'analyse, liée à cette dimension sociologique choisie, a été de comprendre certaines situations vécues par les travailleurs interrogés qui mêlaient caractéristiques des centres de contacts et du capitalisme *paradoxant*. L'analyse a permis de définir trois formes possibles de situations paradoxantes que les centres de contacts peuvent générer.

La première forme : une opposition entre différentes procédures. Notamment, une prescription d'émotion et de satisfaction client et une prescription de procédure liée à un produit ou à l'organisation interne du travail.

La deuxième forme : une opposition entre une procédure et l'organisation interne de la société. Par exemple, une prescription de vendre tel ou tel produit malgré certains dysfonctionnement et des valeurs d'honnêteté et de transparence prônées par la société.

Enfin, la troisième forme : une opposition entre une prescription d'émotions et de savoir-être et le travailleur lui-même.

Ces formes de situations paradoxantes inhérentes aux centres de contacts car liées à la prise d'appel et de gestion clientèle traduisent également une incapacité pour le travailleur de se soustraire à telle ou telle procédure soumis à un contrôle quasi permanent de la part de la hiérarchie.

Enfin, la troisième phase d'analyse, liée aux possibles modes de résistance des travailleurs suite à un éventuel mécontentement de leur part face à un dysfonctionnement de la société, a permis d'appréhender deux théories distinctes qui ont permis une réflexion liée à la problématique de départ. D'une part, la théorie ″exit-voice-loyalty″ de Hirschman comme forme visible de résistance. De l'autre, la théorie de l'infra-politique des groupes subalternes de Scott comme forme cachée de résistance.

La problématique de départ formulait un questionnement au travers de ces trois dimensions de travail. Au travers de la théorie du capitalisme *paradoxant*, il est possible d'interpréter les conditions de travail imposées aux travailleurs des centres de contacts comme un possible terreau fertile pour les situations *paradoxantes*. Comment les travailleurs y résistent-ils ? Comment les travailleurs résistent-ils à l'opposition de procédures et de prescriptions avec

d'autres procédures ou d'autres prescriptions, avec une organisation interne de la société ou encore avec eux-mêmes et ce qu'ils représentent ?

Globalement, la réponse est : les travailleurs interrogés ont privilégié des modes de résistance cachée. Principalement, une résistance qui n'est pas liée à une version visible, au sens de Hirschman, mais plutôt comme le moyen de garder le contrôle de la situation et d'un avenir plus ou moins proches sans pour autant en référer à la hiérarchie. Les formes privilégiées ? Le développement de compétences non-prescrites par l'organisation, des astuces ou des techniques pour gérer les fortes émotions des clients ou encore la volonté cachée de ne pas rester au sein de l'organisation et de la quitter tôt ou tard.
Il semble d'ailleurs que ces résistances cachées aient également été rendues possibles par l'organisation en elle-même et sa gestion si précise liée à la prescription et le contrôle. Les travailleurs ont vite compris quand et comment ils étaient contrôlés et quand et comment ils pouvaient sortir du cadre. L'organisation, avec sa volonté de tout contrôler, dégage également des zones de résistance pour les travailleurs.

Ce travail a donc pu mettre en évidence les caractéristiques des centres de contacts qui, mises en relation, peuvent générer des situations *paradoxantes*. Face à ces situations, ce travail a permis de comprendre que les modes de résistance privilégiés par les travailleurs interrogés relevaient d'une résistance cachée.

5.1. Limites rencontrées

L'ambition de ce mémoire était d'éclairer différemment le secteur des centres de contacts et d'en comprendre certains mécanismes. Cette volonté a été partiellement possible par l'étude du terrain au travers d'anciens travailleurs du secteur de la région de Liège et de leurs témoignages.

Rendre réalisable cette étude aura également été faire des choix. Il va de soi que, face à l'ampleur du secteur, les quelques témoignages retranscrits dans ce travail n'ont pas pour prétention de dire la vérité vraie, absolue et générale. Les limites géographiques imposées par la rédaction d'un mémoire, sa temporalité, ne rendent compte que d'une partie des réponses possibles à la problématique de départ.

Le choix des travailleurs a également imposé que ces derniers ne travaillent plus dans le secteur afin de conserver une parole libre lors des entretiens. Ce choix pourrait être considéré comme une limite dans les réponses apportées à la problématique de départ. Les réponses formulées peuvent-elles être transposées aux travailleurs toujours en poste ? Une étude, avec plus de moyens et de temps mais aussi avec certaines autorisations permettant d'interroger des travailleurs actuels, soulèveraient certainement d'autres pistes de réflexion.

Enfin, certaines limites culturelles peuvent également être soulevées. Effectivement, les personnes interrogées proviennent de la même région géographique, à quelques kilomètres près, et pourraient avoir réagi à l'organisation selon des codes culturels et sociaux communs générant un biais dans la globalisation des réponses formulées. Une étude qui traverserait les frontières permettrait peut-être de comprendre d'autres mécanismes de résistance potentiellement liés à d'autres codes culturels.

5.2. Conclusion du parcours intellectuel

Mon parcours intellectuel a commencé avec un intérêt réel pour les sciences sociales. Raison pour laquelle j'ai repris des études et un master à l'UCL. Au cours des ces trois années d'études, j'ai été particulièrement intéressé par les cours de sociologie et de management et, plus précisément, la possibilité de regarder certains phénomènes sociaux au travers de lunettes spécifiques.

Si les cours m'ont permis d'entrer en contact et d'appréhender certains concepts sociologiques, ce travail a également ouvert certaines portes théoriques mais aussi méthodologiques. La compréhension de la construction d'un mémoire, la construction d'un cadre théorique, la réflexion liée au cadre d'analyse.

Sur le fond, la littérature m'a permis de remettre en perspective le secteur des centres de contacts que j'avais touché du doigt via mon expérience professionnelle. Mais surtout, le concept de capitalisme *paradoxant* a permis de remettre en perspective certaines croyances que j'avais sur le secteur, la manière de manager ou l'organisation. Avant de travailler sur le sujet, j'avais toujours dans l'idée que les centres de contacts avaient plutôt bien évoluer vers un modèle moins destructeur pour le travailleur. J'ai moi-même été manager et j'ai toujours cru avoir fait un boulot qui avait permis aux travailleurs de s'épanouir dans leur job. J'ai

compris, au travers de la théorie de de Gaulejac et Hanique, qu'une certaine gestion pouvait entraîner les travailleurs vers des situations qu'il est complexe d'appréhender.

Enfin, comprendre que certaines caractéristiques propres au secteur peuvent faire émerger des situations auxquelles les travailleurs ne peuvent échapper et qu'ils désobéiront quoi qu'il advienne, comprendre que les modes de résistance qui pourraient être privilégiés sont des résistances cachées me font penser qu'une refonte en profondeur du secteur et du métier sont nécessaires afin d'améliorer les conditions de travail. Selon moi, cette réflexion ne passera pas plus de manager ou de management mais pas un autre management mais également par une réflexion complète sur le modèle organisationnel qui permettrait d'éviter la naissance de situations *paradoxantes*. Une réflexion qui pourrait faire l'objet d'un nouveau mémoire universitaire.

6. Bibliographie

Bouquins

Gaulejac de V., Hanique F., Le capitalisme paradoxant-un système qui rend fou, Paris, Seuil, 2015.

Dujarier M.-A., Le management désincarné, essai sur les nouveaux cadres du travail, Paris, La découverte, 2015.

Hochschild, A. (2017). Le prix des sentiments (au cœur du travail émotionnel). Paris. La Découverte.

James C. Scott, La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne. Paris, Éditions Amsterdam, 2009, 270 p.

Marquis, N., Lenel, E., Van Campenhoudt, L. (2018). Pratique de la lecture critique en sciences humaines et sociales. Dunod.

Vandevelde-Rougale, A. (2017). La novlangue managériale : Emprise et résistance. Érès.

Vandevelde-Rougale, A. & Fugier, P. (2019). Dictionnaire de sociologie clinique. Érès.

Articles de revue

(2008). Dans le dos du pouvoir : Entretien avec James C. Scott. Vacarme, 42, 4-12. https://doi.org/10.3917/vaca.042.0004

(2014). James Scott. « La domination, du point de vue de ceux qui la déjouent ». *Critique*, 810, 905-920. https://doi.org/10.3917/criti.810.0905.

Asrin Fulaedzah, I. (2022). Burnout on Contact Center : A Literature Review. Interdisciplinary Social Studies. Vol. 1. N°4 (2021). https://doi.org/10.55324/iss.v1i4.82

Bagla, L. (2003). II. Taylorisme et bureaucratie : le « contrat social moderne ». Dans : Lusin Bagla éd., *Sociologie des organisations* (pp. 24-42). Paris : La Découverte.

Barabel, M., Meier, O. & Teboul, T. (2013). Chapitre 4. L'école de l'analyse stratégique des organisations. Dans : M. Barabel, O. Meier & T. Teboul (Dir), Les fondamentaux du management (pp. 71-95). Paris: Dunod.

Bennani-Chraïbi, M. (2020). Exit, voice, loyalty. Dans : Olivier Fillieule éd., Dictionnaire des mouvements sociaux: 2e édition mise à jour et augmentée (pp. 251-258). Paris: Presses de Sciences Po.
https://doi.org/10.3917/scpo.filli.2020.01.0251

Bourocher, J. (2019). Injonction paradoxale : (paradoxical injunction – prescripción paradójica). Dans : Agnès Vandevelde-Rougale éd., Dictionnaire de sociologie clinique (pp. 365-367). Toulouse : Érès.
https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01.0365

Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphoniques. Sociologie du travail, 44, 99-117.

Burawoy, M. (2011). La domination est-elle si profonde ? Au-delà de Bourdieu et de Gramsci. Actuel Marx, 50, 166-190. https://doi.org/10.3917/amx.050.0166

CEFORA. (2012). Le paysage belge des contacts-centers : Monographie sectorielle. https://docplayer.fr/2705611-Cefora-www-cefora-be-le-paysage-belge-des-contact-centers-monographie-sectorielle-cefora-asbl-le-centre-de-formation-de-la-cpnae-cp218.html.

Christl, W. (2023). Surveillance and algorithmic control in the Call Center. Cracked Labs - Data at work.
https://crackedlabs.org/en/data-work/publications/callcenter

Cleuziou, Y. (2010, mis en ligne le 11 mars 2013). « James C. Scott, La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne. », Études rurales [En ligne], 186, consulté le 29 janvier 2023.
https://doi.org/10.4000/etudesrurales.9330

Colombi, D. (2017). Le capitalisme par le cœur. Zilsel, 2, 343-351.
https://doi.org/10.3917/zil.002.0343
Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail : les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. Sociologie du travail, n°44. 499-520.

D'Alleo, G., y Santangelo, A. (2011). Organizational climate and burnout in call-center operators.Procedia - Social and Behavioral Sciences, 30, 1608-1615.
https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.312

De Cia, J., Hansez, I., Moreau, C., Naedenoen F., Pichault, F., Pepermans, R., Van Den Bossche, V. (2012). Recherche sur le bien-être au travail dans les centres de contacts (call centers). Projet HUT/DIRACT/1010/AP/2. Service public fédéral - Emploi, Travail et Concertation sociale.
https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-être%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/BienEtreEtCallCenters_Rapport%20final_VF.pdf

de Gaulejac, V. (2010). La NGP : nouvelle gestion paradoxante. Nouvelles pratiques sociales, 22(2), 83-98.
https://doi.org/10.7202/044221ar

de Gaulejac, V. (2011). Management, les maux pour le dire. Revue Projet, 323, 61-68. https://doi.org/10.3917/pro.323.0061

de Gaulejac, V. (2013). La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire. Dans : Lin Grimaud éd., Clinique et management : rupture ou transition (pp. 103-112). Toulouse : Érès. https://doi.org/10.3917/eres.sanch.2013.01.0103

de Gaulejac, V. (2017). Vivre dans une société paradoxante. Nouvelle revue de psychosociologie, 24, 27-40.
https://doi.org/10.3917/nrp.024.0027

de Gaulejac, V. & Hanique, F. (2019). La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes. Cliniques méditerranéennes, 99, 43-53.
https://doi.org/10.3917/cm.099.0043

Deniz, A. & Kaya, Ç. (2021). The effect of workload on burnout in the call centers. Journal of Life Economics. 8(1), 81-92.
DOI: 10.15637/jlecon.8.1.08

Ferron, B., Oger, C. & Scott J. (2018, 28 juin). L'art de la résistance : entretien avec James C. Scott. The Conversation. https://theconversation.com/lart-de-la-resistance-entretien-avec-james-c-scott-98748

Ganty, A. (2019). La pensée complexe : un élément fondamental pour aborder les paradoxes dans les espaces de management. Écrire le social, 1, 7-19. https://doi.org/10.3917/esra.181.0007

Gasmi, N. (2014). Limites de l'appropriation des valeurs de l'entreprise comme attribut de la différenciation. Management & Avenir, 72, 51-70.
https://doi.org/10.3917/mav.072.0051

Gonçalves-Candeias D, Chambel MJ, Carvalho VS. Is Stress in Contact Centers Inevitable? Int J Environ Res Public Health. 2021 Mar 15;18(6):2999.
doi: 10.3390/ijerph18062999

Grima, F. & Glaymann, D. (2012). Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect: apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie. M@n@gement, 15, 2-41.
https://doi.org/10.3917/mana.151.0002

Grosjean, V. & Ribert-Van De Weerdt, C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels. Le travail humain, 68, 355-378.
https://doi.org/10.3917/th.684.0355

Herreros, G. (2021). La violence est résistible. Rhizome, 80-81, 25-26. https://doi.org/10.3917/rhiz.080.0025

Jeantet, A. (2003). L'émotion prescrite au travail. Travailler, 9, 99-112. https://doi.org/10.3917/trav.009.0099

Jollin Bertocchi, S. 2020. L'énergie du paradoxe. In July, J. (Ed.), Poétique des énoncés inconvenants et paradoxaux. Presses universitaires de Provence.
https://doi.org/ 10.4000/books.pup.53375

Lazzeri, C. (2021). Domination, rationalité et résistance : « l'infra politique » des groupes subalternes de James C. Scott. Sociologie, 12, 389-398.
https://www.cairn.info/revue--2021-4-page-389.htm.

Mercier, S. (2001). L'instrumentalisation des valeurs : une ressource stratégique pour l'entreprise : La démarche du groupe Fournier. Gestion, 26, 12-18. https://doi.org/10.3917/riges.262.0012

Naedenoen, F., Hansez, I., Pepermans, R. & Vanden Bossche, V. (2012). Recherche sur le bien-être au travail dans les centres de contacts (call centers). https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-être%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/BienEtreEtCallCenters_Rapport%20final_VF.pdf

Naedenoen, F., Zune, M. (2004). Diversité intra-organisationnelle et sens au travail dans les centres d'appels externes. 13ème Congrès de psychologie du travail et des organisations. AIPTLF. Bologne.

Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (2016). Effet de la transition numérique sur le secteur des call-centers en termes d'activités, métiers et compétences.

https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/20160527_MAV_4_0_Synthese_CALL_CENTER.pdf.

Pichault, F. & Zune, M. (2001). Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels. Les Enjeux de l'information et de la communication, 2001, 83-96. https://doi.org/10.3917/enic.001.0083

Scott, J. (2006). Infra-politique des groupes subalternes. Vacarme, 36, 25-29. https://doi.org/10.3917/vaca.036.0025

Soares, A. (2002). Les émotions dans le travail. Travailler, numéro spécial, 9, 8-45.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales. Dunod.

Vandevelde-Rougale, A. & Fugier, P. (2019). Dictionnaire de sociologie clinique. Érès. https://doi.org/10.3917/eres.vande.2019.01

Articles de journaux

Linhart, D. (2023, janvier). Humaniser pour mieux capitaliser. Le Monde diplomatique, p.3.

Thomas, J. (2021, novembre 22). L'argot de bureau : les *"soft skills"*, ou le goût des bonnes manières. Le Monde. https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/11/22/l-argot-de-bureau-les-soft-skills-ou-le-gout-des-bonnes-manieres_6103106_1698637.html.

Thomas, J. (2022, janvier 17). L'argot de bureau : l'"ADN" de l'entreprise, avoir son travail dans les gènes. Le monde. https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/01/17/l-argot-de-bureau-l-adn-de-l-entreprise-avoir-son-travail-dans-les-genes_6109754_1698637.html.

Vidéos

Mrasilevici, C. (2016, 18 février). Les rendez-vous du CIRFIP. Anxiétés et "capitalisme paradoxant" - invité : Vincent de Gaulejac. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=Tt4wNXXSDg8&list=PL7mGoOh10Re4ph0wJbAhJXqR_F6xbAEF2&index=1&t=3669s

Cogen, P. (2012, 3 juillet). La société malade de la gestion – Vincent de Gaulejac. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=kC35dKultTI&list=PL7mGoOh10Re4ph0wJbAhJXqR_F6xbAEF2&index=2&t=31s

Site internet consultés

www.larousse.be
www.cairn.info

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/espo**