



**HAL**  
open science

# Déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : le rôle clé des managers de proximité dans les centres d'appels

Cécile Clergeau, Laetitia Pihel

## ► To cite this version:

Cécile Clergeau, Laetitia Pihel. Déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : le rôle clé des managers de proximité dans les centres d'appels. 21ème Congrès de l'AGRH, Nov 2010, Saint-Malo (France), France. hal-04152924

**HAL Id: hal-04152924**

**<https://nantes-universite.hal.science/hal-04152924v1>**

Submitted on 7 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXI<sup>ème</sup> CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



**Déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : le rôle clé des managers de proximité dans les centres d'appels.**

**Auteurs :**

Cécile Clergeau, GRANEM, Université d'Angers, [cecile.clergeau@univ-angers.fr](mailto:cecile.clergeau@univ-angers.fr)

Laetitia Pihel, LEMNA, Université de Nantes, [laetitia.pihel@univ-nantes.fr](mailto:laetitia.pihel@univ-nantes.fr)

**Résumé :** Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un programme collectif financé par l'ANR et centré sur les déterminants organisationnels et managériaux de la santé mentale au travail. Ce programme repose sur l'idée selon laquelle, la santé des salariés est un construit dépendant de la cohérence et de la solidité des dispositifs mis en place par l'entreprise pour organiser la contribution et la participation de chaque individu. Cette communication présente les résultats de l'étude de trois cas entreprises de service structurées autour des métiers de la relation téléphonique (2 centres d'appels entrants, 1 centre d'appels sortants). La recherche est centrée sur l'activité de travail des téléconseillers et sur les dispositifs managériaux. Elle fournit une grille d'analyse des tensions expérimentées par les acteurs en décrivant les origines et les implications sur le sens donné au travail, la satisfaction et le bien être. Elle s'appuie sur l'analyse des régulations sociales pour pointer les risques de prédominance des outils et des fonctions de contrôle dans les pratiques de gestion. Elle souligne l'impact crucial du rôle qu'est amené à prendre l'encadrement de proximité dans la régulation.

**Mots clefs :** Santé au travail, management intermédiaire, management des services, centres d'appels, théorie de la régulation sociale.

# **Déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : le rôle clé des managers de proximité dans les centres d'appels.**

## **INTRODUCTION :**

Phénomènes emblématiques de l'industrialisation des services (Perrier, 2002 ; Buscatto, 2002), les centres d'appels se caractérisent par un même principe technologique (intégration téléphonie, informatique) même s'ils recouvrent des réalités socio-organisationnelles très différentes (Rowe et al., 2002). Ce principe technologique, qui a autorisé l'émergence d'une forme de taylorisme dans les services, a tendance à occulter la dimension hautement relationnelle de l'activité des téléconseillers. Ceci conduit à des ambiguïtés, voire des paradoxes, liés à la mise en oeuvre de dispositifs organisationnels et managériaux hérités de la grande industrie pour encadrer et valoriser une activité servicielle et relationnelle. Cette communication s'attache à explorer les conséquences de ces ambiguïtés sur la santé des téléconseillers et montre le rôle clé des managers de proximité.

Nous considérons dans cette recherche la santé comme un processus, comme le résultat d'une construction individuelle mais aussi culturelle et sociale, que nous inscrivons pour notre propos dans une conflictualité éventuelle entre l'organisation du travail et les besoins physiologiques et psychologiques des individus. Il s'agit pour nous d'étudier la place des dispositifs organisationnels et managériaux dans le processus de construction de la santé (Detchessahar et al., 2009). On considère ainsi, d'une part, les modalités d'organisation (contenu du travail, responsabilités, rôle dans l'organisation, relations de travail) et les modalités de valorisation (évaluation, rémunération, reconnaissance), et, d'autre part, la façon

dont les individus s'approprient, interprètent et donnent du sens aux attentes et aux obligations liées à ce rôle.

Nous présentons ici les cas de trois centres d'appels<sup>1</sup> qui montrent que lorsque des désajustements sont observés entre le travail réel des téléconseillers, le sens et la valeur qu'ils lui donnent, d'une part, et les dispositifs organisationnels et managériaux proposés pour le soutenir et l'évaluer, d'autre part, des tensions sérieuses sont reportées sur les téléconseillers, pouvant entraîner des troubles de la santé. Notre enquête montre aussi que la capacité de l'entreprise, et en particulier du management, à donner du sens au travail, à développer une juste représentation – et valorisation- du travail effectué, à donner les moyens de réaliser ce travail, participe étroitement à la construction du bien être des salariés.

Les recherches sur la santé au travail dans les centres d'appels, structurés autour des systèmes d'information, doivent interroger l'articulation entre les objets technologiques et les contextes institutionnels, organisationnels et sociaux dans lesquels ils s'insèrent. De nombreuses approches s'offrent au chercheur pour appréhender cette question, approches parmi lesquelles la sociologie de la régulation sociale (Reynaud, 1997 ; De Vaujany et Fomin, 2007 ; 2006) offre un cadre fructueux de recherche sur l'élaboration et le processus d'évolution des règles du jeu qui vont permettre l'action collective, le travail. Celle-ci permet une analyse des pratiques intégrant les dimensions technologiques et organisationnelles mais aussi sociales et institutionnelles du système d'information (De Vaujany et Fomin, 2007). J.D. Reynaud (1997) distingue trois modes de régulation d'un ensemble social : la régulation de contrôle, la régulation autonome et la régulation conjointe. La première émane du centre décisionnel qui impose ses directives et contrôle leur exécution. Les centres d'appels ont des outils de gestion et des systèmes d'information qui traduisent cette régulation de contrôle. La régulation

---

<sup>1</sup> Cette étude a été réalisée dans le cadre du programme SORG (Santé Organisation du Travail et Gestion des ressources humaines), recherche entreprise pour l'ANR entre 2005 et 2009, sous la direction de Mathieu Detchessahar, Université de Nantes. Nous remercions l'équipe SORG pour ses commentaires, et en particulier Alexandre Benion et Bénédicte Geffroy.

autonome émerge quant à elle d'un processus d'adaptation, d'arrangements locaux, mais aussi de réaction, voire de résistance, à la régulation de contrôle. Dépassant les travaux de Reynaud, nous montrons dans une première partie que, dans les centres d'appels, cette régulation intègre la figure du client avec lequel interagit quotidiennement chaque téléconseiller. Les interactions entre le client (ses exigences), l'entreprise (ses procédures, ses rythmes), font peser une tension importante sur les salariés, tension qui peut être à l'origine de risques pour la santé.

Après avoir présenté notre méthodologie, nos terrains et les principaux indicateurs de santé dans la seconde partie, nous consacrons une troisième partie à l'analyse du rôle du management de proximité dans l'émergence d'une régulation conjointe. Celle-ci traduit un processus de négociation entre l'autorité, le contrôle, et les ajustements locaux. La théorie de JD. Reynaud appuie l'idée d'un possible, et fragile, compromis social entre employeurs/dirigeants et salariés/opérationnels, entre régulation de contrôle et régulation autonome. Dans les centres d'appels, l'effet de cette négociation se traduit par prise en compte dans les dispositifs organisationnels et managériaux de la réalité du travail des conseillers. Nous montrons que la négociation est pour une large partie portée par le manager de proximité et avançons l'idée qu'elle dépend tout particulièrement de son aptitude à dépasser les technologies de l'information pour asseoir son management.

## **I. : LA REGULATION DU TRAVAIL DANS LE CENTRE D'APPELS**

Le développement d'une économie de services s'accompagne de l'émergence de nouvelles normes de consommation, et en particulier des normes de qualité et d'accès (Gadrey, 2002). Les entreprises se sont emparées de ces dernières en assignant aux centres d'appels des objectifs d'écoulement de flux et de limitation des temps d'attente, qui garantissent

l'accessibilité, et se traduisent concrètement par des objectifs quantitatifs<sup>2</sup> et par une rationalisation des procédures. La régulation de contrôle qui s'exerce sur les salariés s'empare ainsi pleinement de la dimension « accessibilité » de la qualité de service. Cependant, elle emprunte les outils de l'organisation industrielle pour y répondre, oubliant la grande singularité de la production de services : la présence du client dans un processus de co-production (Eiglier et Langeard, 1987 ; Gadrey 2003). Ceci exige une certaine souplesse du téléconseiller pour garantir la qualité de l'interaction. Mais surtout, nous montrons ici que l'extériorité du client et ses exigences perturbent les repères sur l'origine et la nature des régulations (Denis, 2007 ; Lourel, 2006) puisqu'ils convoquent le client dans la construction et l'évolution de la régulation autonome.

## **1. I.1 : TIC et orchestration de la régulation de contrôle en centre d'appels**

Les centres d'appels, ou centres de relation client, utilisent des technologies qui les rendent complices de phénomènes contemporains d'intensification du travail, de maîtrise du temps, des processus et de l'intervention humaine dans le travail (Vendramin et Valenduc, 2002). Les outils tels que l'ACD (Automatic Call Distribution) et le couplage téléphonie-informatique (CTI) ont permis une optimisation des flux d'appels, et l'adoption de nouveaux rythmes de production. Les outils de supervision de l'activité autorisent, quant à eux, un contrôle et une rationalisation des tâches des téléconseillers. Le manager de proximité, grâce aux outils de supervision, peut gérer les files d'attentes, connaître en temps réel l'activité de chaque agent (logué/ délogué/ en pause / en formation / en activité autre que la téléphonie etc.), ou obtenir les ratios de production et de productivité. Ce contrôle peut même s'exercer à distance et sur plusieurs sites grâce aux outils dits d'« hypervision».

---

<sup>2</sup> Volume d'appels à prendre et limitation de la durée de chaque appel.

Tout en participant d'une certaine taylorisation et densification du travail, ces TIC codifient l'information et les connaissances (Vendramin et Valenduc, 2002 ; Clergeau, 2005). Elles mémorisent les interventions, formalisent les bonnes pratiques, imposent des modalités d'action et de décision. Les outils des centres d'appels ne se contentent pas de soutenir l'activité, ils tentent aussi d'encadrer l'interaction avec l'interlocuteur. Ainsi, le téléconseiller se voit très souvent imposer des procédures, des séquences à suivre, des discours à employer et des scripts qui guident son discours et son action et constituent autant de modalités de prescription de la tâche à accomplir.

Les technologies interviennent ici comme des outils de prescription et de contrôle qui indiquent au salarié ce que l'entreprise attend de lui. Ils constituent finalement l'expression de la régulation de contrôle (Reynaud, 1997) exercée par la direction de l'entreprise.

Cet encadrement de l'activité ne rencontre pas toujours l'adhésion des personnels (Pican et Wolff, 2007 ; Clergeau, 2004 ; Pihel, 2006 ) voire même provoque des réactions négatives. Et l'on voit apparaître des pratiques de contournement de certaines fonctionnalités, et même de déviance des comportements (Honoré, 2002), qui constituent autant de manifestations de la régulation autonome de l'activité des téléconseillers. Blanquet et Poupa (2007, p.274) constatent que « *certains téléconseillers dénigrent les scripts. Le recours au script est vu comme révélateur d'une mise en difficulté perçue comme un manque d'expertise. De plus, un guidage pas à pas ou encore une automatisation des procédures évoquent un abêtissement, un déni des capacités professionnelles* ». Ainsi, ces outils-supports des activités de service, bases de connaissance, scripts et procédures qui encadrent l'interaction, la mesurent, la contrôlent et l'évaluent, sont parfois soupçonnés de faire tendre l'organisation du travail vers une certaine « *robotisation* » (Pican et Wolff, 2007) ou du moins vers un taylorisme certain.

Les téléconseillers peuvent aussi être amenés à ne pas suivre les règles et les prescriptions simplement parce qu'elles ne sont pas adaptées aux cas qu'ils doivent résoudre. En effet, ce

modèle d'organisation taylorien semble en tension avec l'activité de service elle-même. La rationalisation se heurte à la question de participation du client dans l'activité de service qui rend indispensable un travail de régulation autonome par le téléconseiller. Et cela, en tant que celui-ci se trouve placé dans une situation de « *dépendance* » à l'égard du client (Jeantet, 2003). Un client qui, par ses demandes ou encore ses attitudes, formule à son niveau de véritables prescriptions (Denis, 2007).

## **1. I.2 : Une régulation autonome qui intègre la figure du client**

L'organisation de l'entreprise procède d'une réduction, elle est inspirée par un modèle de la réalité, une « *manière de voir* » qui vaut par la « *manière de faire qu'elle rend possible* » (Hubault, 2005). Cette « *manière de voir* » est exprimée par les outils de gestion qu'elle déploie (Detchessahar, Journée, 2007) et la « *manière de faire qu'elle rend possible* » par les moyens qu'elle donne aux salariés. Mais ces manières de voir et de faire laissent aussi échapper des problèmes. Or ce que l'entreprise laisse échapper fait partie intégrante du quotidien des salariés qui font face à la complexité, doivent prendre de façon autonome des décisions non répertoriées, doivent accorder le sens (finalité, valeur) et le fonctionnement (procédures, décisions) en dénouant des conflits entre des systèmes de valeur pluriels, des systèmes de fonctionnement pluriels et des finalités plurielles. Ils doivent effectuer des arbitrages qui les engagent et sont déterminants pour la performance de l'entreprise. C'est là toute la différence désormais bien connue en sociologie et en ergonomie entre travail prescrit et travail réel (Daniellou et al., 1983).

Ces enjeux sont particulièrement présents dans les centres d'appels. Les téléconseillers sont des acteurs clés de la qualité de service (Brown et Maxwell, 2002 ; Clergeau et al., 2005) alors même que les demandes ainsi que les tâches sont souvent complexes. Les téléconseillers utilisent des technologies qui se complexifient -ils doivent parfois travailler en utilisant simultanément 10 applications différentes- , vendre des produits – comme les

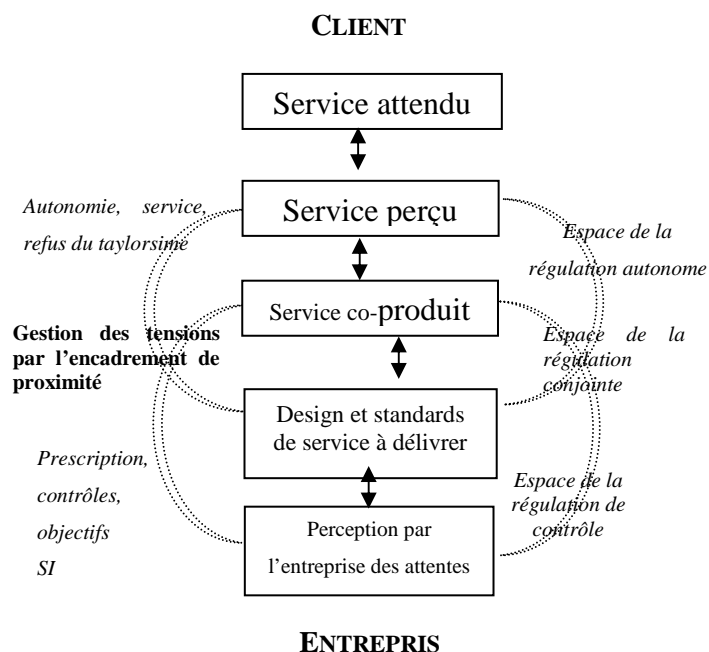


produits bancaires ou l'assurance- de plus en plus sophistiqués, ou dépanner des utilisateurs de produits complexes et en mutation constante. Dans le même temps, les salariés font face à une réalité du travail qui n'est pas intégralement identifiée par l'entreprise, ils pratiquent des actes non prescrits, parce que non prévus. Ils inventent des « *astuces* », s'appuient sur leur expérience, « testent » les clients, les classent par catégories pour juger de la conduite à adopter (Weller, 2002), et aussi, in fine, évaluer la distance à prendre envers les prescriptions officielles (contrôle des temps, script de dialogue, formules d'usage, etc.).

Un décalage certain entre le travail prescrit et le travail réel impose ainsi des arbitrages que le personnel de contact doit assumer sous le coup d'une double contrainte : la satisfaction du client et les règles de l'entreprise (respect des temps, des règles, des principes économiques, etc.).

C'est là tout le paradoxe de ces centres d'appels. Lieux d'exercice de la relation de service, ils incarnent un univers achevé en matière de « *transports des prescriptions* » du travail (Licoppe, 2006). Ils inscrivent « *dans le marbre* » des technologies de l'information (Denis, 2007) des codes, des règles, des procédures, des modes de langages standardisés, destinés à encadrer une interaction dont la qualité même réside dans la capacité d'autonomie du salarié qui la conduit.

## Schéma n°1 : Qualité de service et espaces de régulation



### 1. I.3 : Enjeux de l'émergence d'une régulation conjointe sur la santé au travail

La GRH des centres d'appels a souvent été montrée du doigt que ce soit dans la presse ou par certains chercheurs (Buscatto, 2002 ; Pichault et Zune, 2000). Plusieurs aspects des conditions de travail, d'emploi ou d'ergonomie (Actes du congrès de la SELF, 2007) ont été dénoncés et mis en cause dans les risques de troubles musculo-squelettiques (Hoeskstra et al., 1996 ; Halford et Cohen, 2003 ; Hodgson et al., 2003), les phénomènes d'usure professionnelle, de stress ou d'épuisement (Witt et al., 2004), d'absentéisme, de défection, etc. Lourel (2006) en propose une synthèse dans une perspective élargie. Cependant, peu d'études ont été consacrées aux enjeux des modalités de régulation de l'activité.

Le métier de téléconseiller est par essence porteur d'ambiguïtés. Le téléconseiller est appelé à tenir un rôle dessiné et pensé par l'entreprise (normalisation des réponses, normalisation des émotions, normalisation du comportement, etc.), en faisant fi de sa personnalité et de ses émotions (Hess, 2003) et, dans le même temps, on attend de lui qu'il s'engage

personnellement et totalement dans le traitement et la résolution de la demande en opérant les bons compromis. Ces situations peuvent, si elles ne sont pas soutenues et encadrées par un dispositif organisationnel solide, générer des dissonances, des tensions ou troubles identitaires entre le rôle attribué par l'entreprise et celui assumé par l'individu (Dubar, 2000).

Une deuxième ambiguïté du travail en centre d'appels vient de l'industrialisation de la relation de service. Contrairement à l'industrie, l'objet travaillé concerne la vie d'autrui, et les façons de réaliser le travail sont beaucoup plus controversées et naturellement discutables, « *il est impossible de séparer les opérations d'exécution et le sens de l'action, ce qui impose une responsabilité renouvelée et, du coup, la définition des tâches se heurte plus qu'ailleurs aux évaluations conflictuelles* » (Kogan, 2009, p.175). Clot (2008, p.252) souligne ainsi que « *l'objet travaillé devenu 'sujet' laisse moins encore qu'auparavant les travailleurs en paix. Il multiplie les problèmes de conscience* ».

Le personnel de contact doit constamment s'adapter et réaliser des arbitrages entre les contraintes de temps et les contraintes de satisfaction du client, les contraintes de normalisation (penser les intérêts de l'entreprise, se mettre à la place de l'entreprise) et les contraintes de personnalisation (penser les intérêts du client) sans pour autant que ces dilemmes soient identifiés et appréhendés par le management (Jaeger, 2002).

La non-identification par le management de cette réalité du travail, un décalage entre le travail prescrit et le travail réel expérimenté par les acteurs, peut favoriser l'émergence d'une vision parallèle de la performance partagée par le collectif. La vision de l'activité, de la performance, de la qualité, développée par l'entreprise tend à s'éloigner de celle qui fait sens pour les acteurs, au vu de ce qu'ils expérimentent chaque jour avec les clients. Ceci vient creuser l'écart entre la régulation autonome de l'activité et la régulation de contrôle. La régulation de l'activité, les règles et des contraintes de travail, la reconnaissance et la valeur accordées au travail, telles qu'elles sont pensées et organisées par l'entreprise ne trouvent plus

écho auprès des téléconseillers. On voit ainsi souvent l'émergence de visions antagonistes de la qualité de service, entraînant par exemple un sur-investissement de certains salariés sur de « menus services » rendus au client, au mépris des prescriptions. Risquent alors d'apparaître des phénomènes de défiance (Pihel, 2010), de découragement, de démotivation, de sentiments d'absence de reconnaissance et/ou d'empêchement, régulièrement évoqués comme présentant des risques pour la santé au travail (Detchessahar et al., 2009).

Nous proposons ici de considérer que la capacité – ou l'incapacité- à négocier et orchestrer une régulation conjointe est un facteur déterminant de la construction de la santé au travail. Négocier cette régulation conjointe consiste à faciliter l'émergence de « *règles qui sont acceptables pour les deux parties, par exemple parce qu'elles combinent harmonieusement règles de contrôle et règles autonomes* » (Reynaud et Reynaud, 1994, p. 230). Ceci suppose que l'entreprise considère la réalité du travail relationnel exercé par les téléconseiller et les spécificités de son articulation dans le système technico-industriel dans lequel il s'insère. La recherche conduite au sein des structures présentées ci-après s'appuie sur l'hypothèse qu'en l'absence d'un management qui intègre cette spécificité du travail relationnel des téléconseillers, ceux-ci sont soumis à une demande psychologique, au pire niée, au mieux non reconnue, qui peut être un facteur de tensions, de stress ou de démotivation.

### **1. I.4 : Le manager de proximité au cœur de la régulation conjointe**

La notion de management de proximité n'est pas une notion claire dans la littérature en gestion (Brassier, 2001 ; Guéry, 2002). Historiquement associée à la figure du contremaître (Trouvé, 1996), elle semble aujourd'hui davantage renvoyée à un rôle élargi qui induit l'exercice de compétences managériales liées à l'animation des équipes et des collaborateurs : « *entraîner* », « *soutenir les initiatives* », « *gérer les tensions* », « *imaginer* », etc. (Brassier, 2001). Cette évolution sémantique pointe une plus grande difficulté à circonscrire le rôle, en même temps qu'elle témoigne d'une plus faible dissociation entre le

rôle à tenir et les qualités personnelles de celui qui l'occupe et l'habite. La littérature propose, parallèlement, une multitude de définitions et de dénominations étroitement liées à des spécificités organisationnelles mais aussi culturelles, qui ont pour effet de semer le trouble sur la délimitation de ceux qui occupent la bande dite intermédiaire du management.

Nous parlerons ici de manager de proximité pour traiter de la population des cadres opérationnels chargés de l'encadrement de premier niveau (n+1) des téléconseillers des centres d'appels téléphoniques. Ces cadres, qu'on les appelle Responsable d'Equipe (RE) ou encore Chef d'Equipe (CE) ont pour particularité d'être placés à l'interface entre « *les hommes de terrain et la haute direction* » (Bartlett et al., 1998). Par cette position, ils représentent le dernier maillon de la régulation de contrôle de l'organisation. Ils sont à la fois garants de la conformité du discours tenu au client par le téléconseiller, et responsables de l'adéquation quantitative des flux d'appels et de la disponibilité des téléconseillers. Ces activités reposent sur le maniement quotidien d'outils de contrôle technologiques et à distance du téléconseiller.

Les recherches sur les managers de proximité en centres d'appels sont très peu nombreuses. Pour Livian (2002), ils sont pris au cœur des contradictions d'un univers combinant approche technique et approche humaine, modernité et archaïsme, qualitatif et quantitatif. Pour Buscatto (2002b), ces managers seraient constamment en position d'arbitre entre « *les orientations de la direction et les demandes ouvrières* », et parfois l'objet de dénigrement affichés de la part des téléconseillers. Livian (2002, p.28) note ainsi que "*cette fonction de superviseur est d'ailleurs partagée entre deux images contradictoires. D'un côté, la sophistication d'outils de gestion et de contrôles très précis, faisant un large part à la technique; de l'autre, un certain imaginaire du 'petit chef' à l'ancienne, dont la mission se réduit à 'fliquer les tire-au-flanc'*". Les difficultés expérimentées au quotidien seraient ainsi intimement liées à la tenue d'un rôle finalement reconnu comme « impossible », qui existerait

à la croisée d'injonctions paradoxales émanant des téléconseillers et de la direction : accroître les ressources d'un côté (souplesse des temps d'appels, aménagement des postes, etc.) et rationaliser les moyens de l'autre (optimisation des temps, gestion des flux, etc.).

A la lumière de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997 ; Vaujany et Fomin, 2007), nous interprétons les difficultés des managers de proximité comme des difficultés à négocier une régulation conjointe inhérentes aux contradictions singulières de ces univers.

## **II. : ENQUETE SUR LA SANTE AU TRAVAIL**

Nous présentons ici le cas de trois centres d'appels dont les caractéristiques sont résumées dans le tableau n°1. Alors que TNC avait déjà fait l'objet d'une recherche (Pihel, 2006) et a accepté de renouer un partenariat de recherche avec nous. TME nous a été adressée par la médecine du travail car elle affichait un fort turn over, la direction avait par ailleurs été suspectée de harcèlement moral<sup>3</sup>. Le contact avec S&L a aussi été initié par la médecine du travail car l'entreprise connaissait des demandes répétées de mise en incapacité sur les plateaux.

### **2. II.1 Méthodologie**

Nos enquêtes ont été conduites à partir d'une méthodologie qualitative et quantitative sur la période fin 2006-début 2009. Notre objectif a été de mettre en relief les points de rapprochement et de divergence des différents terrains d'étude pour fournir une compréhension étayée de l'ensemble des variables interférant dans le processus de construction de la santé. Ce positionnement a été retenu pour l'ensemble du programme SORG, pour proposer une comparaison intersectorielle. Les questionnaires administrés auprès des répondants incluent des questions sur la latitude décisionnelle, la demande psychologique

---

<sup>3</sup> Ce qui a été démenti par le jugement prononcé.

et le soutien social, conformément au modèle Karasek (2000). Dans sa formulation initiale, ce modèle repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail qui se caractérise par une combinaison de demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible augmente le risque de développer un problème de santé physique ou mentale. Dans les années 80, Karasek enrichit son approche en incluant la question du soutien social de la hiérarchie (le management de proximité, mais aussi les collègues), question au combien actuel et de plus en plus mise en relief dans les rapports récents sur la santé au travail (Lachmann et al., 2010).

La partie qualitative repose sur la conduite d'entretiens semi-directifs, des observations sur site et l'analyse documentaire. Ce sont au total 85 entretiens semi-directifs d'au minimum une heure trente qui ont été conduits, 7 journées et demi d'observation et 166 questionnaires exploités.

**Tableau n°1 : Caractéristique des centres d'appels étudiés**

<b>Caractéristique</b>	<b>TME</b>	<b>TNC</b>	<b>S&amp;L</b>
Taille de l'entreprise	P.E.	G.E. d'envergure internationale	G.E. d'envergure nationale
Secteur	Etudes marketing	Télécommunications	Banque
Activité du centre	Enquêtes	Dépannage	Renseignement, conseil, vente
Nombre d'employés au téléphone sur le site étudié	10	50	200
Ancienneté moyenne	1,5 an	26 ans	14,5 ans
Statut salarié	Droit privé	Droit public	2/3 Droit public
Moyenne d'âge	30 ans	50 ans	41 ans
Type d'appels	Sortants	Entrants	Entrants
% temps au téléphone	60%	100% en FO <sup>4</sup> 50% en BO	Objectif : 60% Réalité : 80%
Pilotage et maîtrise du processus productif	Faible	Important	Faible à moyen selon spécialisation

<sup>4</sup> BO = Back Office, FO = Front Office

Origine de la valeur ajoutée	Back-office, modèles et traitements statistiques	Service délivré par les salariés	Plateau et back-office
------------------------------	--	----------------------------------	------------------------

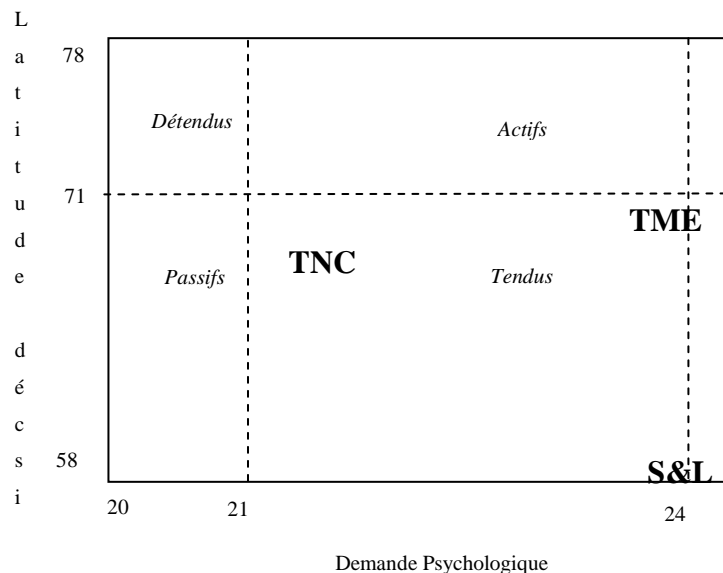
## 2. II.2. Principaux résultats sur la santé

Nous présentons les résultats sur la santé pour chaque entreprise, le poids des salariés de S&L dans l'échantillon étant prépondérant. Sur les trois centres d'appels, les salariés se disent fatigués, c'est cependant c'est chez S&L que les salariés sont les plus stressés.

**Tableau n°2 : Estimation moyenne de la fatigue, du stress et de l'état de santé par entreprise**

	TME	S&L	TNC
Estimation moyenne de la fatigue /10 (de 1 « pas fatigué » à 10 « très fatigué »)	5,5	6,7	6,5
Estimation moyenne du stress /10 (de 1 « pas stressé » à 10 « très stressé »)	6,68	7,5	7,27
Estimation de l'état de santé / 10 (de 1 « mauvais santé» à 10 « très bonne santé»)	7,19	6,7	7,12

**Graphique n°1 : Pression exercée sur les salariés (Scores Karasek).**



Le graphique est structuré par deux axes représentant les valeurs médianes de la demande psychologique d'une part, de la latitude décisionnelle d'autre part. Les trois entreprises sont dans le cadran sud-est qui caractérise les situations dites de « job strain », ou de tensions au



travail. Ces situations sont celles qui présentent des risques pour la santé : « *les exigences du travail sont importantes, la demande psychologique forte ... les ressources disponibles dans le travail pour y faire face sont insuffisantes, la latitude décisionnelle faible* » (Dares, 2008, p.2). Notons que l'entreprise TNC est en limite de cette zone à risque, proche de la situation des salariés dits « passifs », ayant une faible demande psychologique et une faible latitude décisionnelle. Les salariés se sentent cependant fatigués et plutôt stressés. Ils sont en limite d'un soutien social faible. L'entreprise TME voit ses salariés plus proches des salariés dits « actifs » c'est-à-dire subissant une forte demande mais bénéficiant d'une latitude décisionnelle suffisante pour y faire face. Ils sont moins fatigués et moins stressés que les autres et bénéficient d'un soutien social. Enfin les salariés de l'entreprise S&L sont les plus tendus de l'échantillon. Ce sont ceux qui bénéficient du soutien social le plus faible et sont les plus fatigués et les plus stressés. Ils sont dans la situation qualifiée d'« isostrain » (combinaison d'une situation de job strain et d'un faible soutien social caractérisant les situations à risque).

### **III. : ANALYSE : LE MANAGER DE PROXIMITE AU CŒUR DE LA REGULATION CONJOINTE**

Si l'analyse des questionnaires nous permet de confirmer l'existence de situations à risques psycho-sociaux dans les entreprises étudiées, ce sont l'observation et les entretiens qui mettent en évidence l'impact clé du management de proximité.

#### **3. III. 1. La rationalisation industrielle d'une activité hautement relationnelle**

La rationalisation industrielle s'incarne dans les procédures et les scripts que doivent utiliser les téléconseillers. Elle est différemment appréciée. Certains s'accommodent tout à fait bien des procédures proposées : « *Les procédures, c'est vraiment pour nous aider... Ce n'est pas*

*contraignant* »<sup>5</sup>. D'autres ont par contre tendance à les ignorer les trouvant inadaptées : « *Les scripts ? On s'en sert rarement* » ; « *Parfois, en plus, ça te fais faire des c... leurs scripts !* », « *Nous les ¾ du temps, on les suit pas* »<sup>6</sup>. Certains enfin considèrent que l'outil vient heurter leur légitimité professionnelle. « *Il y avait une méthode de vente mais on n'était pas derrière nous. Le résultat, si on vendait, c'était très bien comme ça. Moi, je vendais avec ma méthode à moi, ça me convenait très bien. Donc c'est ce qui est difficile maintenant parce qu'il y a une méthode. Comme je dis, moi, je ne suis pas un perroquet. On ne va pas m'apprendre ce que je dois dire, bonjour Monsieur, au revoir Madame. On a des phrases types et je n'y arrive pas, enfin, je n'y arrive pas. Ce n'est pas naturel donc je suis très, très mal à l'aise. Les résultats d'ailleurs s'en ressentent.* »<sup>7</sup>. Chez TNC, les scripts ont été mis en place près de deux ans après le début de l'activité. Durant ces deux années, l'expérience acquise par les téléconseillers s'est étoffée et a donné naissance à des savoirs faire particuliers que l'outil informatique tend aujourd'hui à mettre en cause (détection immédiate de la source du problème par exemple), voire à nier.

Les téléconseillers sont parfois choqués par l'utilisation d'outils de management qui traduisent une vision très réductrice de leur activité, ce qui provoque des manifestations de résistance, de retrait ou de découragement. Ainsi en est-il du management par objectifs (essentiellement quantitatifs). Celui-ci peut être parfois d'une maladresse qui décourage les salariés : « *Ils nous ont proposé un challenge, et on gagnait... Je sais plus... Un truc comme un éplucheur à légumes ou un couteau. Vous vous rendez compte !* »<sup>8</sup> « *Ça m'a fait un petit peu sourire la dernière fois. Je ne suis pas rentré justement dans ce challenge. Je n'ai pas voulu me donner parce que ce que l'on nous promettait : une place de cinéma. Donc j'ai dit, j'ai les moyens de me payer une place de cinéma, moi. Je ne rentre pas dans ce jeu là....*

---

<sup>5</sup> Assistante d'étude TME.

<sup>6</sup> Téléconseillers TNC à propos des scripts pour le dépannage.

<sup>7</sup> Vendeur spécialisé S&L.

<sup>8</sup> Téléconseiller TME

*J'estime que même à l'école, on leur donne plus d'image quand ils ont de bonnes notes. »<sup>9</sup> Ce management par objectifs peut devenir un facteur de stress : « Les objectifs, ça vous stresse ? »  
« Et bien moi, oui, mais ça dépend des tempéraments. Moi ça me stresse. »<sup>10</sup> ; « On a les objectifs aussi qui sont fatigants. Moi, réellement, il y a des fois, j'en ai par-dessus la tête. »<sup>11</sup> ; « La mentalité de vendre, de vendre... N'importe quoi, n'importe comment ! Du moment qu'on fait du chiffre ! Que le client a n'importe quoi, mais du moment que le client a quelque chose. »<sup>12</sup>. Ce management par les objectifs laisse en effet à la seule responsabilité des salariés et à leur seule initiative la charge de réguler la dimension relationnelle et qualitative du service, pire, il l'ignore, s'affranchissant par là même de toute rétribution de cette composante essentielle du processus de création de valeur pour le client : « Il y a plein de choses qu'on fait qu'ils ne voient pas... Qu'ils ne sont pas au courant mais qu'on est obligé de faire pour la bonne marche de l'entreprise »<sup>13</sup> ; « Ici, notre rôle, c'est de vendre, c'est clair. Répondre aux clients correctement, à la limite, on s'en tape »<sup>14</sup>.*

La rationalisation industrielle s'incarne aussi dans la segmentation des étapes du processus de production et la division des tâches. Elle exige une parfaite coordination entre front office et back office. Dans le cas contraire, le conseiller de front office est placé dans une situation tendue entre son client et l'entreprise. Les salariés de S&L nous ont ainsi dit souffrir des défaillances de coordination dans les services de BO, qui les exposaient aux foudres des clients, ceci constituait une source de stress : « Ce qui nous gêne aussi beaucoup, c'est qu'on n'a pas de dialogue avec les gens des services administratifs ... On se complète en fait. C'est eux qui saisissent les contrats, enfin, qui font ... La gestion des contrats clients. Et là, en fait, on n'a même pas de relation téléphonique. Quand on a un problème avec un client, on ne

---

<sup>9</sup> Téléconseiller S&L.

<sup>10</sup> Téléconseiller TNC.

<sup>11</sup> Téléconseiller S&L.

<sup>12</sup> Téléconseiller TNC.

<sup>13</sup> Téléconseiller TME.

<sup>14</sup> Téléconseiller S&L.

*peut pas les appeler. C'est très frustrant pour nous. »<sup>15</sup>. Une division excessive des tâches prive les salariés des moyens de délivrer un service complet au client, ce qui en soit peut être perçu comme un appauvrissement de leur activité. Pour autant, ils restent responsables d'une qualité de relation de service dont bien des ressorts leur échappent désormais. « On (les enquêtés) les a appelé trois fois, et là on les rappelle une quatrième, et dans une semaine et demie, on va les rappeler. Ils nous disent, 'c'est bon, c'est saoulant'. Une fois on avait appelé et on a dû rappeler parce qu'on avait oublié une question à leur poser. C'est abuser »<sup>16</sup>. Dans une telle organisation productive, toute défaillance du back-office leur imprime des tensions qui peuvent constituer d'importantes sources de stress ou de démotivation, particulièrement pour les salariés les plus consciencieux.*

### **3.III.2. Le manager de proximité : quelle place dans la régulation conjointe ?**

Durant de longues années, le manager de proximité a porté le nom très évocateur de « superviseur », nom qui inscrivait sa fonction dans le contrôle et la transmission d'informations. Ce terme est de plus en plus réservé à l'outil de supervision, c'est-à-dire aux équipements informatiques et aux applications, la fonction devenant celle de « chef d'équipe ». Cette évolution sémantique, qui n'a pas lieu dans tous les centres, traduit bien le fait que la fonction reste encore à dessiner et à préciser.

### **III. 2.1 Habiter le rôle de manager**

Garant de la régulation de contrôle, pilotant au quotidien l'activité, animant des équipes et des individus qui doivent faire preuve d'autonomie, d'efficacité, en évitant le découragement, la démotivation, le manager de proximité se situe au cœur d'un champ de tensions, sans que pour autant sa fonction soit toujours bien reconnue. Il doit faire face à un certain nombre de difficultés soulignées par tous ceux que nous avons rencontrés.

---

<sup>15</sup> Téléconseiller S&L.

<sup>16</sup> Téléconseiller TME.

En centre d'appels, les managers de proximité disent souvent avoir un rôle « *ingrat* »<sup>17</sup> « *ingrat, sans ambiguïté* », qu'ils sont nombreux à déplorer. En effet, ils doivent gérer les flux d'appels téléphoniques en temps réel et donc s'assurer en permanence que chaque homme est à sa place : « *C'est stressant parce que vous avez des gens qui ne sont pas loggés, alors il faut aller les voir, pourquoi ils ne sont pas loggés, ils ont peut être une bonne raison de pas être loggés, ils sont partis aux toilettes .... Il en a d'autres, bon, ils n'ont pas envie d'être loggés* »<sup>18</sup>. Le chef d'équipe doit faire le rappel et ceci amène les téléconseillers à voir en lui « *un flic* » : « *Ils\_ les téléconseillers\_ ont cette notion de flic. Moi je leur dis s'il faut un flic, ce n'est pas moi qu'il faut appeler. On va appeler un CRS...* »<sup>19</sup>, disposant d'un outil de contrôle imparable, traquant leur moindre pause, inattention ou relâchement.

Les chefs d'équipe connaissent aussi des difficultés lorsqu'ils doivent intégrer fréquemment des personnels nouveaux ou temporaires<sup>20</sup> : « *L'année dernière il y a eu une expérience qui s'est mal passée avec les intérimaires... On s'est dit qu'on allait mettre des règles de base. ... les choses de base pour lesquelles on perd vraiment du temps. Ce sont des petits problèmes qui sont pas très importants mais qui nous dérangent quand même. Il m'est arrivé de rappeler les bavardages, pendant un moment tout à coup il y en avait pas mal, il y avait aussi des chewing-gum collés sous les bureaux, sous les postes .. Enfin les trucs de bases. Des choses désagréables. Pour le matériel, il faut en prendre soin* »<sup>21</sup> Certains chefs d'équipe prennent mal ce rôle : « *J'ai l'impression d'être dans les années collège encore avec certains* »<sup>22</sup>.

L'animation est rendue difficile par le fait que certains téléconseillers n'ont pas choisi ce métier « *ils sont venus à reculons dans le service* »<sup>23</sup>. C'est tout particulièrement le cas dans

---

<sup>17</sup> Chef d'équipe S&L.

<sup>18</sup> Chef d'équipe S&L.

<sup>19</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>20</sup> Ce qui est fréquent dans ce secteur

<sup>21</sup> chef d'équipe TME

<sup>22</sup> Chef d'équipe S&L.

<sup>23</sup> Chef d'équipe S&L.

les entreprises qui ont reclassé du personnel en centres d'appels (TNC et S&L), lequel juge les modalités de contrôle et de management très infantilisantes.

Les managers reconnaissent les difficultés du métier de téléconseiller : « *C'est pas un métier qu'on fait toute sa vie* »<sup>24</sup> ; « *ce (les conseillers) sont des gens très très bien. Il y a des gens qui sont usés, ce qui est normal aussi, qui n'ont plus la motivation du boulot* »<sup>25</sup>. Mais les leviers de management leur font bien souvent défaut : « *Je me sens démunie* »<sup>26</sup> ; « *On n'a pas le temps de prendre nos marques* »<sup>27</sup> ; « *On manque de formation, oui parce que bien souvent on est obligé de botter en touche finalement* »<sup>28</sup> ; « *On a quelqu'un qui quelque fois va paniquer, se bloquer et perdre tous ses moyens dans un appel client. Ces personnes là finalement on n'a pas de solutions pour elles* »<sup>29</sup>. Cette configuration place les managers de proximité dans un rôle de composition, où il faut trouver et inventer ses propres armes en mobilisant son imagination. Il faut alors « *trouver des artifices, des astuces* »<sup>30</sup>, ou encore avoir régulièrement recours à « *la débrouille* » pour faire adhérer aux challenges et autres compétitions commerciales envers lesquelles certains téléconseillers se montrent hostiles.

La "débrouille" n'est pas seulement requise pour le management des hommes mais aussi pour la gestion de la production. Certaines carences organisationnelles, telles des défaillances de coordination avec le back office, ou des scripts mal adaptés, reportent sur le manager la responsabilité de la qualité de service : « *On a un service ...Nous le client, on l'a.... Lui il est en droit de demander à ce que ce soit bien fait, ou que ce soit fait en urgent. On a un client, eux ils n'ont qu'un dossier.* »<sup>31</sup> Et finalement, le chef d'équipe peut lui même être découragé : « *Ah, la motivation, c'est difficile, parce que nous aussi on s'épuise... Pour motiver une*

---

<sup>24</sup> Chef d'équipe S&L.

<sup>25</sup> Responsable d'équipe TNC.

<sup>26</sup> Chef d'équipe S&L.

<sup>27</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>28</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>29</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>30</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>31</sup> Chef d'équipe S&L.

*équipe au bout de trois ans ! »<sup>32</sup> ; « Je me dis que l'équipe encadrante c'est elle qui est le plus sollicitée et c'est elle qui s'use. »<sup>33</sup>*

Cette situation et ces difficultés sont connues de la Direction des centres : *« Je pense que c'est de la dém.. et si tu as des managers qui ne sont pas doués, c'est l'échec ... Moi plus je connais ces boîtes et plus je trouve que c'est le royaume de la démerde. »<sup>34</sup>*. Pour autant, elles ne sont pas prises en compte dans l'échelle des salaires : les rémunérations sont très proches de celles des téléconseillers, quand elles ne sont pas inférieures à cause des bonus versés aux vendeurs.

### **III. 2.2. La conformité aux injonctions du SI, un supplétif aux défaillances managériales?**

La position de manager de proximité en centre d'appels rejoint les analyses présentées par d'autres recherches sur les difficultés d'occuper et de tenir un rôle d'intermédiaire à la frontière de demandes variées et parfois inconciliables. Souvent dévalorisée, elle s'accompagne très souvent d'une réinterprétation du rôle à tenir et occuper, qui va dans le même temps conduire à accorder une place particulière au système d'information et de contrôle.

Certains managers de proximité tentent de concilier régulation de contrôle et régulation autonome. Ils font le choix d'aménager leur fonction et de s'éloigner de leur outil de supervision. Ce sont ces managers qui sont les plus appréciés des téléconseillers : ils s'adressent à eux pour d'autres motifs que des rappels à l'ordre. *« Le chef d'équipe a énormément son importance. Je veux dire, quand on se sent libre de parler. Quand la personne n'est pas sur notre dos pour nous dire : « n'oubliez pas de vous connecter. » Ou*

---

<sup>32</sup> Cher d'équipe S&L.

<sup>33</sup> Encadrante TME.

<sup>34</sup> Responsable du centre TNC.

alors, si c'est fait mais gentiment, en disant : « tiens, si tu pouvais te connecter, si tu pouvais... » C'est différent. Les termes ont beaucoup d'importance. [...] Cette ambiance conviviale, vous l'expliquez comment ? Par l'intelligence de notre chef d'équipe. [...] Par cette liberté justement de ne pas être sur nous et puis de savoir utiliser les bons mots lorsqu'il faut se reconnecter. C'est très rare quand il le fait d'ailleurs. C'est un partage, voilà, on échange. Je te donne ça, tu me donnes ça et puis voilà »<sup>35</sup> ; « C'était cette espèce de notion que chacun a un rôle à jouer dans l'équipe et que chacun apporte son petit bout, c'est-à-dire que l'on a construit. Elle a permis de construire ça. Elle est exigeante mais elle fait beaucoup confiance et elle est très... Elle reconnaît donc vraiment je parle de mon hiérarchique parce que franchement, je pense que c'est elle qui a bâti cet espèce d'osmose. [...] Dynamique, osmose, comment je vais dire ? Solidarité. »<sup>36</sup>. Ces managers ont pour particularité de mettre au second plan la question des objectifs de productivité en réconciliant deux approches souvent jugées antagonistes de la qualité de service : accessibilité et relation de service. Pour ce faire, ils laissent, en premier lieu, une certaine latitude aux téléconseillers, leur témoignant ainsi une forme de confiance. Ce qui constitue un facteur de reconnaissance et de valorisation. En second lieu, ils portent leur management sur le soutien social : « Mon rôle... le soutien, voir les manques de la personnes, le faire monter en compétences (...) atténuer ... Des fois, le ton monte un petit peu (...) enfin pour la paix sociale on participe à ça »<sup>37</sup> ; « notre boulot c'est de l'écoute »<sup>38</sup> ; « C'est de la présence, moi au quotidien je dois de la présence au quotidien »<sup>39</sup> ; « Il faut être disponible »<sup>40</sup> ; "Il faut être patient pour bien encadrer, il faut bien écouter et formuler bien les choses. Se faire comprendre est le plus difficile"<sup>41</sup>. La position revendiquée par plusieurs semble consister à donner les armes nécessaires pour

---

<sup>35</sup> Téléconseiller S&L

<sup>36</sup> Animateur développement commercial S&L.

<sup>37</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>38</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>39</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>40</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>41</sup> Encadrante TME.



solutionner le mieux possible la demande du client et en même temps contribuer d'une montée en compétences du téléconseiller : « *Il ne faut pas les traiter comme des gamins (...) quand je dis les aider, c'est leur montrer qu'ils peuvent le faire* »<sup>42</sup> ; « *C'est aussi leur dire comment on a résolu les choses pour que l'on puisse avancer. Ce n'est pas uniquement faire le boulot à leur place ce n'est pas le but* »<sup>43</sup>. Ce qui passe de fait par une implication nécessaire dans les process, les techniques que doivent pouvoir maîtriser les téléconseillers.

D'autres managers abandonnent toute possibilité de réfléchir à la construction d'un rôle qui leur permettrait d'être plus en phase avec les attentes et les besoins réels des téléconseillers. Dans ce cas, ils vont donner un rôle prépondérant aux outils de contrôle et de normalisation des comportements des téléconseillers: « *On a remarqué qu'elles faisaient un peu n'importe quoi... on s'en rend compte, on a des petites sécurités, donc on peut aller vérifier. Si elles essaient de sortir 5 mn, avant la fin des horaires, ça bloque, on demande un code, si elles essaient de frauder, ça demande un code, elle sont obligées de nous demander* »<sup>44</sup>. Les encadrants se rangent du côté de l'outil en niant les paradoxes qu'il incarne. Les TI mises à disposition deviennent alors un élément à part entière de définition de leur rôle, elles servent de masque, de paravent ou encore de bouclier de défense. Ces pratiques managériales focalisées sur le contrôle sont particulièrement reprochées par les téléconseillers : « *On est dans la même salle, et puis il y a le flicage, sur notre poste, il voit le temps d'appel, la durée, le nombre, si on sort....* »<sup>45</sup> ; « *C'est vrai que Jean-Louis a une mauvaise habitude en ce moment. Il sort les plannings. Je ne sais pas à quel point je peux le considérer humiliant ou pas. C'est à dire qu'il sort nos chiffres tous les jours. Ils les affichent au tableau et ceux qui ont réussi à faire plus de 10% de transferts ont un petit soleil. Les autres ont parfois un éclair ou un coup de tonnerre ou en tout cas un nuage avec de la pluie et comme moi, je suis*

---

<sup>42</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>43</sup> Chef d'équipe TNC.

<sup>44</sup> Encadrante TME.

<sup>45</sup> Téléconseiller TNC

*souvent pas bien, j'ai carrément une ambulance. Je lui ai déjà dit à quel point je le trouvais humiliant, surtout après avoir été ce que j'étais. Lui trouve ça drôle. »*<sup>46</sup>. Les téléconseillers ne cachent pas leur désarroi face à des comportements managériaux qu'ils estiment décalés: *«J'appelle ça un rôle de surveillance... Vous vous soulevez de votre fauteuil 2 mn, ça y est, où est-ce qu'il va? On est surveillés. »*<sup>47</sup>. Les managers peuvent alors être très vite identifiés comme source de tension : *« Les clients, ce ne sont pas eux qui nous stressent au téléphone, c'est la hiérarchie... ils ont mis un cours pour gérer le stress au téléphone et on y est surtout allé pour gérer notre stress par rapport à la hiérarchie. »*<sup>48</sup>

## **CONCLUSION :**

Ces enquêtes réalisées sur des centres d'appels téléphoniques étonnent par le paradoxe qu'elles font éclater, à savoir celui de l'hyper technologie et du déni de réalité du travail de plusieurs de leurs acteurs qui n'en finit pas de questionner le sens des choix managériaux réalisés. La problématique du déni de réalité largement médiatisée par les interventions et écrits récents de Dejours (2009) sur la santé au travail apparaît ici prégnante. L'étude conduite n'est pas sans rappeler la délicate position des cadres, travailleurs sans filet (Cousin, 2009), qui peuvent en venir à s'user, se rebeller (Courpasson et Thoening, 2008).

Nous avons montré que les activités de services convoquent le client à la construction de la régulation autonome alors même que la régulation de contrôle, incarnée par le SI, oublie -ou nie- l'essence même du caractère relationnel de ces activités. Le manager de proximité se voit alors en charge de négocier une régulation conjointe dans des conditions difficiles sur la base d'une autonomie imposée ou orchestrée ? Cette recherche appelle les praticiens à une réflexion approfondie sur le rôle et la place de l'encadrement intermédiaire. Les managers de

---

<sup>46</sup> téléconseiller S&L

<sup>47</sup> Téléconseiller TNC.

<sup>48</sup> Téléconseiller S&L.

proximité sont responsables de l'accomplissement du travail, de la mise en œuvre, et du respect des prescriptions de travail. Or, ils sont bien souvent « issus du rang », formés sur le tas, dénués de leviers de management quand ce n'est pas de soutien organisationnel. Nos analyses en termes de santé au travail nous conduisent à considérer que les managers de proximité, chefs d'équipe et autres soutiens de proximité se voient aujourd'hui confier des missions lourdes qui dépassent très largement celles traditionnellement dévolues, reconnues et valorisées. En charge au quotidien de la négociation d'une régulation conjointe de l'activité qui donne du sens au travail, lève les paradoxes organisationnels et facilite l'articulation des systèmes techniques, informationnels, organisationnels et sociaux, ils sont de fait acteurs clés du processus de construction de la santé au travail. C'est une lourde tâche qui leur incombe... Et face à la difficulté ils peuvent faire le choix de se replier derrière l'outil technologique, bouclier ou paravent des relations humaines (Clergeau et Pihel, 2010). La question du soutien organisationnel dont ils disposent et de la reconnaissance de leur rôle mérite très certainement d'être approfondie et questionnée. Au-delà et parce qu'elle pointe des carences dans le management des hommes, l'étude présentée interroge la capacité de fonction RH à maintenir durablement l'implication des salariés lorsque ceux-ci ne se sentent pas écoutés et accompagnés (Pihel, 2010). Les managers de proximité, en position d'interface entre les salariés et la Direction de l'entreprise, ne peuvent rien seuls. La présence d'un service RH ne suffit pas, c'est au plus près du terrain que cette fonction doit agir, si elle souhaite gagner une légitimité, parvenir à donner du sens et à maintenir la confiance avec les salariés (Autissier et Wacheux, 2007 ; Pihel, 2010). A défaut, le management de proximité est impacté au plus profond de son rôle et les messages qu'il tente d'envoyer perdent toute crédibilité. Difficile alors dans le cadre de ces enquêtes, de ne pas établir de liens entre les croyances dans l'ultra technologie moderne et les croyances managériales portées par des visions mécanistes et écourtées de la gestion des hommes en entreprise (Thévenet, 2009).

## **BIBLIOGRAPHIE :**

Autissier D. Wacheux F.(2007),*Manager par le sens*, Eyrolles.

Bartlett C.A., Ghoshal S. (1998), « Trois profils de cadres pour l'an 2000 », *L'expansion Management Review*, mars, p. 17-28.

Blanquet J., Poupa M. (2007),« Fiabiliser, enrichir la relation client en contexte SAV », *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, Saint Malo, <http://www.ergonomie-self.org/heading/heading27183.html>

Brassier P. (2001), « Les technologies de l'information, outil de repositionnement du management intermédiaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°42, p. 15-27.

Brown G., Maxwell G. (2002), « Customer Service in UK call centres : organisational perspectives and employee perceptions », *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, p. 309-316.

Buscatto M. (2002a), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique » *Sociologie du travail* vol 44, n°1, p. 99-117

Buscatto M. (2002b), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue Française de Sociologie*, 43, n°1, p. 73-98.

Clergeau C. (2004), « La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels internalisés : le cas des front offices purs », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52, Avril-Mai-Juin, p. 2-16.

Clergeau C., Marciniak R., Rowe F. (2005), « Qualité de la relation client et productivité dans les centres de réception d'appels, une analyse des déterminants du taux d'efficacité », *Sciences de Gestion*, n°42.

Clergeau C., Pihel L. (2010 à paraître), « Management à distance et santé au travail : quels impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel », *Gérer et Comprendre, Annales de l'Ecole des Mines*.

Clergeau C., Pihel L. (2007), « Le management à distance et la question de la santé au travail : une étude exploratoire sur des entreprises en mutation ». *7ème Conférence Internationale de Management des Réseaux d'Entreprises, Pre-ICIS 2007*, UQAM, Ecole des Sciences de Gestion, Montréal, Canada, 7-8 Décembre.

Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, coll. Le travail humain.

Courpasson D., Thoening, JC. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert.

Cousin O. (2009), « Entre contrainte et plaisir. Le travail des cadres », *Sciences Humaines*, n°210, décembre.

Daniellou F., Grall J., Martin C., Six F., (2000), « Prescriptions, injonctions et pressions. In Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions », Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Univ. V. Segalen Bordeaux 2 – ISPED éd., p. 141-149

DARES (2008), « Les facteurs psychosociaux au travail, une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Super 2003 », Premières synthèses, n°22(1), mai.

Dejours C. (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, PUF.

Dejours C., (2000), *Travail, Usure Mentale*, Bayard Editions, Paris

- Detchessahar M., Journé B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°174, vol.5, p. 77-92.
- Detchessahar M. (2009), coord. par : *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail*, Rapport pour l'Agence Nationale pour la Recherche, Etude Santé ORganisation et Gestion des Ressources Humaines, programme SEST Santé-Environnement Santé – Travail. Université de Nantes. Avec A.Benion, T.Bertrand, C.Clergeau, M.Devigne, JP Dumond, A.Dussuet, B.Geffroy, A.Grevin, N.Halgand, L.Honoré, B.Journé, P.Lonbrail, X.Michel, G.Minguet, H.Nogues, P.Peigné, L.Pihel, A.Stimec, V.Tassy.
- Denis J. (2007), « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles de travail », *Sociologie du Travail*, 49, 4, p.496-513.
- Drucker P.F., (1988), “The Coming of the New Organization”, *Harvard Business Review*, vol. 66, n°1, Jan-Feb, p. 45-53.
- Dubar C. (2000), *La socialisation*, Armand Colin.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction, Le Marketing des Services*, McGraw-Hill.
- Gadrey J. (2002), « La théorie de la régulation à l'épreuve de l'économie de la qualité et du service ». *Économie et Société, série EGS*, n ° 4, juillet, p. 1095-1117.
- Gadrey J. (2003), *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte. 3ème ed.
- Guéry L. (2002), « Les apports d'une optique sociologique à l'analyse de la transformation du travail des managers », *GREFIGE, Cahier de Recherche*, n°2002-05.
- Giordano Y. (coord.) (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS.
- Halford V., Cohen, H. (2003), “Technology use and psychosocial factors in the self reporting of musculoskeletal disorder symptoms in call center workers”, *Journal of Safety Research*, vol 34, p. 167-173.
- Hess U. (2003), *Les émotions au travail*, Rapport Bourgogne, CIRANO 2003RB-04, 28 pages.
- Hodgson A., Faulkner D., Sullivan D., DiBartolomeo D., Russel M., Fisk, W. (2003), “Effect of outside air ventilations rate on volatile organic compound concentrations in a call center”, *Atmospheric Environment*, vol 37, p. 5517-5527.
- Hoeskstra E., Hurrell J., Swanson N., Tepper A. (1996), “Ergonomy job task, and psychosocial risk factors of work-related musculoskeletal disorders among teleservice center representatives”, *International Journal of Human Computer Interaction*, 8 (4), p. 421-431.
- Honoré L. (2002), « Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, p. 102-113.
- Hubault F. (2005), « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? », *Colloque DARES-ANACT*, Paris, 2 décembre.
- Jaeger C. (2002), « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Le cas de deux centres d'appels », *Réseaux*, dossier, n°114, p. 51-90.
- Jeanet A. (2003), « "A votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45, p. 191-209.

- Karaseck R. (2000), « Le modèle exigence professionnelle/autonomie : une approche sociale, psychologique et physiologique du risque de stress et de la réponse comportementale positive », in Organisation Internationale du Travail, *Encyclopédie de sécurité et santé au travail* (disponible en ligne).
- Kogan A.F. (2009) : « La mise en jeu du corps dans l'activité du téléphone », *Etudes de communication, langages, information, médiations*. N°33. 171-186.
- Lachmann H., Larose C., Pénicaud M. (2010), « Bien être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », *Inspection Générale des Affaires Sociales, Rapport pour le 1<sup>er</sup> Ministre*, 19 pages.
- Létondal A.M. (1997), « L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation », *Anact*, Lyon.
- Licoppe C. (2006), « Les transports de la prescription. Le travail de régulation de l'activité commerciale et des "rebonds" conversationnels », *Document support de communication Association Française de Sociologie*.
- Livian Y.F. (2002), « Cadres en centre d'appels, un métier à réinventer »; *Cadres-CFDT*, n°403, p. 26-30.
- Loubès A. (1998), « Partage de la GRH et recomposition du rôle de la maîtrise : repérage et effets », in Allouche J. et Sire B. (coord.), *Ressources Humaines : une gestion éclatée*, Economica, p. 65-88.
- Lourel M. (2006), « Rapports au travail, contrôle et santé dans les centres de gestion de la relation-client », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 12, p. 39-51.
- Michaux V. (2003), Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans des centres de contacts. *Thèse pour le doctorat en sciences de gestion. Université de Nantes*.
- Perrier P. (2002), « Centres d'appels : La GRH confrontée à l'industrialisation des services », *Etudes Entreprise&Personnel*, n° 218.
- Pican N., Wolff A. (2007), « Jusqu'où automatiser la relation client ? », *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, Saint Malo, <http://www.ergonomie-self.org/heading/heading27183.html>
- Pichault F. et Zune M. (2000), « Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appel », *Management et Conjoncture Sociale*, n°580, mai.
- Pihel L. (2010), « La relation salariale moderne. La dynamique du don/contre-don à l'épreuve et dans l'impasse », *La Revue Semestrielle du Mauss*, n°35, 1<sup>er</sup> semestre.
- Pihel L. (2006), La relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes*.
- Pinsonneault A., Kraemer, K.L. (1993), "The Impact of Information Technology on Middle Managers", *MIS Quarterly*. Septembre, p. 271-292.
- Reynaud J.D. & Reynaud E. (1994), « La regulation conjointe et ses dérèglements ». *Le travail humain*, vol57, n°3, p. 227-238.
- Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*; Paris, Armand Colin.

- Rutner P.S., Hardgrave B.C., McKnight D.H. (2008): "Emotional Dissonance and the Information Technology Professional", *MIS Quarterly*, vol 32, n°3, p. 635-652.
- SELF (2007) : *Ergonomie des produits et des services*, Actes du 42ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Saint-Malo, 2007.
- Thévenet M. (2009), *Manager en temps de crise*, Eyrolles.
- Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation.
- Thévenet M. (1999), « Le travail que d'émotions ! », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, p. 140-152.
- Trouvé P. (1996), « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue Française de Sociologie*, XXXVII, p. 287-308.
- Vaujany de. F.X., Fomin V. (2006), "Design in practice: bridging the gap between design and use dichotomies in practice-based studies", *MPRA*, [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1339/1/MPRA\\_paper\\_1339.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1339/1/MPRA_paper_1339.pdf)
- Vaujany de. F.X., Fomin V; (2007) ; "A New Theoretical Framework for Artefact-Mediated Regulation", *28th International Conference on Information Systems*, Montréal.
- Vendramin P. Valenduc G. (2002) : *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*. Ministère de l'emploi et du travail, Bruxelles.
- Weller J.M. (2002), « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, 44, p. 75-97.
- Witt L., Andrews M. et Carlson D. (2004), "When conscientiousness isn't enough : emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives", *Journal of Management*, 30(1). p. 149-160.
- Yin R.K. (1994), *Case study research*, Sage Publication.