

RECENSION DU LIVRE DE JAMIE WOODCOCK, *WORKING THE PHONES: CONTROL AND RESISTANCE IN CALL CENTERS*

Jérôme Cihuelo

Le livre s'inscrit dans la « tradition méthodologique » des *workers' inquiries* fondées sur des enquêtes auprès des travailleurs et des récits ouvriers¹. Dans cette perspective, l'auteur part de l'expérience de conseillers en centre d'appels dans le but d'appréhender les processus à l'œuvre dans la transformation du travail (ici de service), de répertorier les différentes formes de résistance et de penser les conditions d'organisation d'une mobilisation de salariés précaires (contrat de travail assorti de protections limitées pour les employés). Il s'agit d'une enquête auprès de travailleurs visant à documenter les conditions et l'expérience de travail en centre d'appels, à la lumière d'un taylorisme à l'emprise renforcée par les technologies numériques.

L'enquête s'appuie sur un travail ethnographique réalisé dans un centre d'appels britannique, dédié au placement de produits d'assurance auprès de particuliers. L'auteur, employé dans le centre d'appels étudié, procède par observation participante. Cela lui permet de rendre compte de l'activité et de l'atmosphère de plateaux téléphoniques. À ce titre, il restitue le caractère éprouvant du travail des téléconseillers et la prégnance des dispositifs de contrôle. Il présente également les séquences informelles des relations de travail (pauses et réunions au pub) au cours desquelles s'expriment des plaintes partagées et s'élaborent, souvent avec difficulté, des projets de mobilisation.

L'enquête poursuit une double visée : analytique et politique. En premier lieu, l'auteur s'attache à caractériser les formes d'organisation et de contrôle à l'œuvre, afin d'élaborer une critique du travail contemporain en général. Les centres d'appels sont appréhendés comme des structures emblématiques du développement d'une économie post-industrielle en régime néo-libéral. Dès le début de l'ouvrage, les centres d'appels sont assimilés à des usines modernes. En second lieu, l'auteur s'intéresse aux formes de

¹ Ce compte-rendu reprend et développe dans un format plus long une recension initialement parue dans *Sociologie du travail*, Vol. 60, n°3, juillet – septembre 2018.

résistance manifestées par les téléopérateurs et à leurs possibilités d'organisation. La compréhension des stratégies de résistance vise, plus globalement, à penser les conditions de développement de modes d'action collective.

Dans un premier temps, Jamie Woodcock restitue les conditions de travail des téléconseillers à travers une caractérisation des principes organisationnels et des formes de coercition à l'œuvre dans le centre d'appels. Cette description détaillée l'amène à considérer que le mode de fonctionnement observé relève des principes édictés par Frederick Taylor. En ce sens, il s'attache à montrer les similarités et les prolongements avec l'organisation scientifique du travail (OST).

D'une part, les principes organisationnels empruntent à plusieurs titres au modèle productif des industries de masse. Les téléconseillers réalisent un travail posté et répétitif, essentiellement consacré à contacter des clients sur la base de scripts numérisés. La séparation des tâches de conception et d'exécution se traduit ici par une mise en script des échanges discursifs avec la clientèle et la fixation des niveaux de vente par les ingénieurs du service commercial. L'activité procède d'une standardisation des tâches par la définition d'éléments et de registres de discours à appliquer systématiquement à des moments précis de l'interaction avec le client : script informatisé cadrant la conversation, phrases types réservées aux objections et aux plaisanteries.

D'autre part, les téléconseillers subissent une forte pression au rendement commercial, pression illustrée par un suivi et un rappel permanent des objectifs de vente : écrans et tableaux affichant, aux yeux de tous, les résultats et le classement de chaque vendeur ; réunions d'équipe et entretiens individuels centrés sur les niveaux de performance commerciale. En écho avec l'expérience de Robert Linhart aux usines Citroën (Linhart, 1978), l'auteur exprime la crainte qu'il a éprouvée, dans les premières semaines, de ne pas tenir la cadence imposée par les objectifs de vente et la peur de se voir ainsi licencié. Le montant du salaire des téléconseillers varie en fonction de bonus additionnels équivalents à des primes de vente.

Enfin, le fonctionnement du centre d'appels repose sur un contrôle étroit de l'activité. Il se traduit, notamment, par le rôle central attribué au superviseur - équivalent d'un contremaître - chargé de veiller à l'application de nombreuses règles - allant jusqu'à l'édition de modes d'engagement subjectif et corporel - et au respect d'impératifs de production, comme le niveau de productivité téléphonique et de placement de services. Dans la pratique, le management pousse les téléconseillers à dissimuler et/ou à simuler leurs émotions, dans le but d'atteindre les objectifs de placement fixés quotidiennement.

Plus généralement, les superviseurs s'attachent à neutraliser l'effet inhibant de toute dissonance émotionnelle vécue par les téléconseillers. Ils incitent ces derniers à poursuivre la conversation avec des clients pouvant être fortement affectés dans leur situation familiale. À ce propos, l'auteur donne l'exemple - particulièrement marquant - d'un téléopérateur contraint par son superviseur de prolonger artificiellement la conversation avec un parent rendant compte de la mort récente d'un enfant atteint d'une leucémie. D'un point de vue réglementaire, la procédure autorise à mettre un terme à la conversation dans le seul cas d'une demande explicite du client.

D'une autre manière, le management entend exercer un pouvoir disciplinaire poussé, allant jusqu'au contrôle des corps. Les séances de formation restituent ce travail sur les corps, à travers l'inculcation de postures à tenir. La qualité d'un appel est ici présentée comme dépendante d'une droiture dans le maintien du corps, d'un port fixe de la tête

- jugé garant d'une projection de la voix - et d'une modulation de la voix dans la lecture des scripts. Par ailleurs, les conditions d'emploi précaires et la faible syndicalisation contribuent à renforcer le pouvoir discrétionnaire de superviseurs pouvant jouer sur les conditions temporelles de l'activité - durée et moment des séquences téléphoniques, horaires du début et de fin de journée -, conditions particulièrement sensibles pour des populations précaires : étudiants, personnes exerçant plusieurs emplois, femmes seules chargées de famille.

D'autre part, l'organisation en centre d'appels se caractérise par un renforcement et une extension des dispositifs de contrôle. L'intégration du téléphone et de l'ordinateur, au milieu des années 1970, constitue une innovation technologique majeure portant des visées managériales de contrôle et d'intensification du travail. Elle rend possible une augmentation significative du nombre d'appels traités par heure, en distribuant le flux d'appels entrants et en composant automatiquement le numéro des clients. La distribution automatique des appels permet d'introduire un contrôle centralisé des appels et de maximiser le nombre d'appels traités par heure. De plus, l'usage des technologies numériques offre de nouvelles capacités de contrôle, à travers le stockage des conversations enregistrées - disponibles à tout moment - et la production de nombreuses statistiques sur l'activité : durée des pauses, temps entre deux appels, nombre d'appels traités par heure. L'usage des nouvelles technologies ouvre sur un taylorisme digitalisé ("*computerised taylorism*") créant les conditions d'une surveillance étroite et permanente, productrice des effets du panoptique électronique, notamment par la mise en place d'un auto-contrôle et d'un contrôle entre pairs.

La recherche d'un engagement renforcé des téléconseillers se traduit par de nouvelles exigences d'implication subjective, mobilisant et instrumentalisant les émotions : en se référant ici aux recherches d'Arlie Hochschild (1983) sur le travail émotionnel des professionnels, l'auteur montre comment l'encadrement de proximité détourne cette capacité des agents au seul profit de l'activité. L'enjeu de ce « management introspectif » renvoie à la capacité à susciter les émotions recherchées, dans le but de placer des services et de créer de la valeur. Dès lors, les téléconseillers se doivent de faire entendre leur sourire - *smile down the phone* - et laisser paraître leur enthousiasme : *they need to perform "enjoy" emotion over the phone to close sales*. Les scripts prévoient d'insérer, à des moments précis du déroulement de la conversation, des plaisanteries aux formulations prédéfinies. L'empathie et l'écoute se voient également convoquées pour trouver des prises commerciales : identifier des besoins et des attentes.

D'une autre manière, l'intensification du travail s'appuie, paradoxalement, sur un « refus du travail ». L'encadrement conditionne la réduction des journées de travail - jusqu'à une demi-heure sur le temps officiel - à l'atteinte des objectifs journaliers de vente. Le management trouve dans la volonté des téléconseillers de s'extirper d'un travail vécu comme éprouvant, le moyen d'intensifier l'engagement commercial des téléconseillers durant le temps d'activité.

Dans un deuxième temps, Jamie Woodcock s'attache à rendre compte de l'existence de résistances et, par suite, à prendre à rebours la vision de centres d'appels caractérisés par une faible conflictualité. Il se propose, sur la base du répertoire constitué par Kate Mulholland (2004), de distinguer différentes formes de résistance. D'une part, il dévoile les différents stratagèmes élaborés pour réduire au maximum le temps passé au téléphone : extension artificielle des réunions (feindre un intérêt, poser des questions,

alimenter la discussion) ; allongement des temps de pause (port du casque sans connexion, occuper le superviseur) ; sabotage du matériel (nombre limité de casques de rechange) ; ou encore « bourrer » sur les ventes, par exemple, en réalisant des objectifs quotidiens sur la première partie de la journée, dans le but de débaucher avant l'horaire officiel. D'une autre manière, le recours au jeu – par exemple, en glissant des mots incongrus dans les conversations téléphoniques, tels que spaghettis ou girafe - permet de réintroduire de l'intérêt, de jouer sur la perception subjective du temps écoulé, de mobiliser des habilités non sollicitées par le travail et de s'affirmer auprès de ses collègues sur d'autres registres. D'autre part, la pause prise collectivement à l'extérieur du bâtiment fournit un espace autonome offrant aux téléconseillers le moyen d'échapper temporairement à la pression managériale exercée par le contrôle visuel et de se constituer une identité de groupe par le partage de difficultés, de plaintes. Enfin, les téléconseillers trouvent dans la sortie de ce type d'emploi - illustrée par un turn-over élevé - une échappatoire à la pression des objectifs et au caractère répétitif d'un travail vécu comme stressant.

Par-delà les résistances au processus de travail, l'auteur cherche à montrer une capacité des téléconseillers à s'organiser pour peser sur des rapports de force structurellement asymétriques. Il restitue, sans toujours être explicite, les initiatives prises pour donner forme à des actions collectives plus ou moins clandestines. L'organisation de mobilisation des téléconseillers s'appuie, à la fois sur des modes traditionnels d'action syndicale - tractage, réunion, recrutement d'adhérents et de militants, établissement de liens avec d'autres centres d'appels et fédérations syndicales -, et des formes autonomes d'engagement.

Toutefois, cette mobilisation reste souvent contenue, dans la mesure où elle se limite à des moments de résistance dans le cours de l'activité et rencontre des obstacles structurels : bas niveaux de syndicalisation ; contrôle hiérarchique étendu ; contrat de travail faiblement protecteur ; turn-over important. L'absence d'ancrage syndical dans les centres d'appels s'inscrit, plus largement, dans un recul important des syndicats, recul saisissable par de bas niveaux de syndicalisation dans le secteur privé et une prise limitée sur l'amélioration des conditions de travail. Depuis les années 1970, les syndicats britanniques se sont vus fragilisés par un mouvement de dérégulation de l'économie – comme l'illustre la privatisation emblématique de British Telecom en 1984 - et des pratiques antisyndicales répandues à l'échelle des entreprises. De manière spécifique, la présence syndicale (le recrutement de militants) se trouve fortement entravée au sein des centres d'appels, par un turn-over souvent élevé et par un contrôle hiérarchique important : surveillance électronique, édicton de nombreuses règles cadrant l'activité, contrat de travail faiblement protecteur, recours à différentes formes d'intimidation pour décourager toute action collective.

L'ouvrage participe d'une analyse du processus de travail en centres d'appels dans les termes traditionnels d'un rapport entre contrôle et résistance. L'auteur pointe à la fois un mouvement tendanciel d'intensification et d'extension des modes de contrôle et l'émergence de formes individuelles et collectives de résistance. Il dépasse, en ce sens, les approches de chercheurs d'inspiration foucauldienne qui reconnaissent l'existence de comportements de résistance, tout en les considérant comme limités et atomisés - équivalent à des échappatoires individuelles (Knight et Mac Cabe, 1998). Opposé à l'idée d'une surveillance digitale totale, il soutient la thèse, partagée par une partie de la

littérature (Taylor et Bain, 1999 ; Callaghan et Thompson, 2001 ; Muholland, 2004), d'un renforcement des modalités de contrôle, source de multiples résistances.

L'ouvrage s'intéresse ici à un centre d'appels particulier. L'auteur tend toutefois à en généraliser les modes de fonctionnement. À partir d'une littérature privilégiant une approche par la taylorisation des activités de service, il aboutit à une vision globale des centres d'appels qui occulte la variété des configurations d'emploi et de travail de ce secteur d'activité et réduit l'hétérogénéité des conditions d'activité et d'implication. À ce titre, l'enquête ethnographique ne parvient paradoxalement pas à restituer la diversité des modes d'engagement des téléconseillers. Le postulat d'un rejet du travail contemporain conduit l'auteur à saisir essentiellement par la négative la dimension identitaire du travail. De plus, la primauté donnée au travail émotionnel et à ses dissonances ne permet pas de rendre suffisamment compte du rapport généralement ambivalent à la clientèle dans les métiers de service. Enfin, la conclusion relève plutôt de la synthèse, alors qu'elle aurait pu mettre en perspective les résultats issus de cette recherche avec des évolutions dans d'autres secteurs - grande distribution, restauration rapide, hôtellerie de chaîne - afin de penser plus globalement les logiques productives à l'œuvre dans les activités de service et les conditions de transformation des rapports sociaux de production.

Bibliographie

Callaghan, G., Thompson, P., 2001. "Edwards Revisited: Technical Control and Call Centers", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, n° 1, p. 13-37.

Hochschild, A. R., 1983. *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, The University of California Press.

Knights, D., McCabe, D., 1998. "What Happens When the Phone Goes Wild? Staff, Stress and Spaces for Escape in a BPR Telephone Banking Work Regime", *Journal of Management Studies*, 35, 163-194.

Linhart, R., 1978. *L'établi*, Éditions de Minuit.

Mulholland, K., 2004. "Workplace Resistance in an Irish Call center: Slammin', Scammin', Smokin', Leavin'", *Work, Employment and Society*, vol. 18, n° 4, p. 709-724.

Taylor, P., Bain, P., 1999. "An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre", *Industrial Relations Journal*, vol. 30, n° 2, p. 101-117.