



PAR BRIGITTES CHARLES-PAUVERS
CAROLINE URBAIN, ERWAN LE QUENTREC

Pratiques de **gestion** des ressources humaines et **performance** **commerciale**

Le cas d'un centre d'appels

Le contexte actuel de la téléphonie mobile en France mobilise de nouveaux services et technologies et conduit à réexaminer le contenu des missions des conseillers clients et l'évaluation de leurs performances.

L'expérimentation d'une solution de *quality monitoring*, dans un des centres d'appels d'un opérateur leader, donne des éléments de réponse à deux questions: quel accompagnement en management des ressources humaines mettre en œuvre pour assurer l'efficacité de cet outil, quel lien établir entre l'utilisation de cet outil et la performance commerciale des équipes commerciales? La recherche exploratoire menée dans ce centre pilote pour la mise en œuvre de cet outil informatique éclaire ces questions.

Parmi les nouvelles formes organisationnelles liées aux technologies de l'information et de la communication, les centres d'appels (CAP)¹ connaissent, depuis une quinzaine d'années, un développement sans précédent et sont devenus stratégiques pour beaucoup d'entreprises (Kislowksi, 1996). De nombreux ouvrages sur leur mise en œuvre leur sont consacrés, alors que la littérature académique est beaucoup moins féconde, en particulier dans le champ des ressources humaines, de la relation hiérarchique et de l'organisation du travail. Frenkel *et al.* (1998), Pichault (2000) montrent d'ailleurs le besoin de renouveler les outils traditionnels de ressources humaines pour aborder ces formes hybrides d'organisation: contrôlés à l'extrême, soumis à une performance quantitative mesurée en permanence, les téléconseillers suivent un script très strict;

1. Ce vocable (que nous utiliserons sous le sigle CAP) regroupe toutes les opérations spécialisées pour lesquelles les salariés, avec des ordinateurs, reçoivent des appels entrants ou émettent des appels sortants qui sont gérés et contrôlés par un système téléphonique du type « Automatic Call Distribution » ou équivalent et pour lesquelles le couplage téléphonie-informatique est présent.

dans le même temps, le succès de leur mission, la satisfaction de leur client exigent une implication certaine avec la mise en œuvre des conditions susceptibles de la créer.

L'introduction, dans un CAP français, d'une solution de « quality monitoring » très perfectionnée offre l'opportunité d'analyser, auprès des téléconseillers et de leurs supérieurs, la perception de leur travail. Cette solution répond, pour la direction des centres clients de cet opérateur de la « téléphonie mobile », à l'évolution du marché : positionnement dans une logique de fidélisation ; arrivée des mobiles multimédias. La mission des téléconseillers est alors touchée : ils deviennent vendeurs sans avoir totalement été préparés à cette évolution ni l'avoir acceptée ; la direction craint que la satisfaction des clients ne soit affectée par la baisse de qualité de leur prestation. Il s'agit ainsi de répondre à deux questions : quel accompagnement en management des ressources humaines mettre en place ? Quels sont les liens entre les attitudes par rapport au travail mesurées et les résultats de performance commerciale ?

Après un rapide aperçu des recherches menées sur les CAP, nous présenterons les résultats d'une étude exploratoire, qualitative et quantitative, menée dans ce CAP.

I. – LES CENTRES D'APPELS

Après avoir présenté les spécificités des CAP mises en évidence dans la littérature académique, nous exposerons le contexte et la méthodologie de notre recherche.

1. Entre taylorisme du XXI^e siècle et épanouissement au travail

Les CAP regroupent des réalités variées, aussi bien en termes d'implications organisationnelles que de comportements attendus du personnel, en particulier selon qu'ils sont intégrés à l'entreprise ou au contraire externalisés et que leur personnel est permanent ou en relation d'emploi flexible. Pichault et Zune (2000) considèrent que le fait de traiter des appels entrants ou sortants et de travailler de manière plus ou moins pérenne pour des clients uniques ou multiples influencent profondément la gestion des ressources humaines des CAP. Si l'on se centre sur les CAP intégrés, traitant des appels entrants², les téléconseillers mettent en œuvre des savoir-faire plutôt complexes (exemple : gestion de plaintes) ; les entreprises utilisent deux formes principales de flexibilité : flexibilité interne (aménager les horaires et ajuster l'organisation du travail³) ; flexibilité numérique (ajuster les effectifs lors des surcharges d'activité ou de l'incertitude des commandes). Ces diversités conduisent à des politiques de gestion des ressources humaines qui se distinguent des politiques habituelles (Rubery *et al.*, 2004), en raison du rôle effectif des donneurs d'ordre dans les pratiques internes (exigences de recrutement, formation spécifique au donneur d'ordre, etc.).

La littérature met en évidence une controverse entre des auteurs qui estiment que les téléconseillers sont entièrement soumis à la dictature d'un outil technologique de plus en plus sophistiqué⁴ et ceux, de plus en plus

2. Notre recherche s'inscrit dans ce contexte.

3. Dans notre cas, le lundi matin, par exemple, correspond à une pointe d'activité.

4. Fernie et Metcalf (1997) utilisent les travaux de Foucault dans les prisons pour analyser le travail des téléconseillers, qualifiant de panoptique la surveillance électronique constante exercée.

nombreux, pour qui la réalité est beaucoup plus complexe et soulève des problématiques de gestion habituelles, même si le contexte des CAP exige un traitement adapté (Pichault et Zune, 2000; Beirne *et al.*, 2004). Bain et Taylor (1999, 2000), Cossette (2000) montrent que la réalité des CAP français ou québécois et nord américains est relativement homogène. Les téléconseillers sont plutôt jeunes, de sexe féminin, pour beaucoup à temps partiel, avec des contrats à durée limitée. Leur mission ressemble à « une chaîne de montage dans la tête » (Bain et Taylor, 1999). Les exigences de productivité (nombre d'appels, ventes de services) et de satisfaction du client conduisent les responsables à imposer un respect strict de scripts et à exercer un contrôle serré⁵ et sans cesse accru. Parallèlement, la mission exige un « travail émotionnel » (on entend le sourire...). Elle est unanimement décrite comme monotone, répétitive et stressante. Le stress est accentué par les exigences et les différents types de pressions (commerciale, organisationnelle, affective). Les téléconseillers ressentent un épuisement physique, émotionnel et mental.

Dans ce contexte, les responsables de gestion des ressources humaines et les responsables opérationnels se heurtent à des problèmes de motivation et d'implication, de turnover (30 %) ⁶, de performance qualitative et quantitative. Les employés comparent leurs salaires, les avantages offerts par les concurrents, sachant la rareté des opportunités de carrières. Les supérieurs sont particulièrement sollicités pour suivre les statistiques de performance mais leur rôle

tend à évoluer vers le coaching des salariés pour améliorer cette performance et la qualité de leurs interactions avec les clients. Ainsi plutôt que d'exiger un respect trop strict des scripts, ils tentent de leur laisser une marge de manœuvre et de favoriser un travail en groupe, sans nuire à la productivité globale (Pichault, 2000; Buscatto, 2002). L'objectif est ainsi de construire une identité collective tout en développant un esprit de compétition pour des objectifs toujours plus élevés, relevant en quelque sorte d'une démarche de « high commitment management » (Hutchinson *et al.*, 2000). Le challenge est d'autant plus fort que l'on prend en compte les trois organisations qui interagissent sur les pratiques de ressources humaines (Rubery *et al.*, 2004) : l'entreprise de référence dont dépend le CAP, le donneur d'ordres, l'entreprise de travail temporaire. Ainsi, les politiques et pratiques internes de l'entreprise dont dépend le CAP, en matière de rémunération, de flexibilité interne et quantitative, de mobilisation des salariés, sont influencées par les exigences des donneurs d'ordre : modification des heures de travail, compétences requises, intensité de travail peuvent être incohérentes avec les rémunérations proposées ; il peut être demandé aux salariés de porter des vêtements à son effigie. De même, le recours à des intérimaires peut renforcer la perception d'un marché interne du travail composé par les salariés permanents moins flexibles, mieux protégés, tandis que les intérimaires et les salariés en CDD subissent la flexibilité des horaires de travail exigée par les clients. Knights et McCabe (2003) montrent qu'une démarche

5. Frenkel *et al.* (1995) qualifie cette nouvelle forme de contrôle « d'info-normative ».

6. Cousin (2002) cite des taux de roulement de l'ordre de 60 %.

globale (énonciation de valeurs d'entreprises, système de primes à la performance payées à court terme, instauration d'un mode de management « plus humain ») produit des résultats mitigés. Ils soulignent la difficulté pour les supérieurs de concilier les rôles de contrôle et de coaching, contredisant les travaux plutôt encourageants de Korczynski *et al.* (1996) : incohérences entre autonomie et indépendance déclarées et discipline très stricte, intrusion dans la vie privée ressentie par certains salariés lors des manifestations organisées hors du temps de travail. Les styles de management oscillent entre les types « panoptique » et « politique » (Pichault, 2000). Kinnie *et al.* (2000) confirment le résultat positif de l'introduction de politiques de rémunérations basées sur les performances quantitatives et qualitatives, de perspectives de carrières mais soulignent les paradoxes de tels modes de gestion vis-à-vis des contrôles exercés ou exerçables. Cousin (2002) met en évidence les stratégies défensives des téléconseillers, de détournement pour récupérer « clandestinement » de l'autonomie. Dans la même lignée, Martuccelli (2001), Livian et Baret (2002) analysent les logiques de domination et les marges de manœuvre dont les salariés s'emparent, dans la situation de travail et le rapport noué avec l'activité. L'introduction de syndicats dans plusieurs organisations importantes contribue également à constituer une forme de résistance collective face aux pressions exercées (Kinnie *et al.*, 2000; Buscatto, 2002). À cet égard, la recherche de Beirme *et al.* (2004) constitue une remarquable synthèse des enjeux, des tensions et des efforts de conceptualisation nécessaires pour appréhender la situation spécifique des CAP.

Enfin, les indicateurs de performance les plus couramment cités (Kinnie *et al.*, 2000; Bain et Taylor, 2000) sont quantitatifs (nombre d'appels par heure, durée d'appel, nombre de ventes) et qualitatifs (adhésion à l'organisation), les salariés eux-mêmes réclamant des indicateurs qualitatifs.

En définitive, le contexte des CAP, entièrement organisés autour de la satisfaction des clients et la mesure de la performance des conseillers, appelle une réflexion sur l'adaptation des modes de management

2. Le centre d'appels français

Le terrain de recherche est celui d'un des CAP d'un opérateur de télécommunications, interne à l'entreprise et ne traitant que des appels entrants ; l'unité observée, située en province, en est le service clients, comprenant des téléconseillers encadrés par des supérieurs (1 pour 10 environ). Ce site est pilote pour les différentes actions menées pour améliorer les performances commerciales des téléconseillers. Ces dernières s'apparentent à celles traditionnellement mesurées dans les CAP par des indicateurs de productivité (durée moyenne de communication et de traitement ou *wrap-up*) et de ventes (taux d'argumentation, de placement brut, de pérennité des options placées).

La satisfaction clients vise à évaluer les aspects qualitatifs. Malgré les coûts très élevés des enquêtes, l'étude ayant pour but premier d'améliorer la satisfaction des clients, les dirigeants ont bâti un plan de sondage de 30 clients interviewés pour chaque conseiller client concerné par l'enquête. Le sondage, comme tous ceux habituellement réalisés, est effectué par un cabinet extérieur.

La collecte des données a concerné l'ensemble du personnel (59 personnes, dont 8 supérieurs) : 44 CDI (ancienneté moyenne : 39 mois) et 15 intérimaires (ancienneté : 0,5 mois). La majorité des salariés n'est pas géographiquement mobile. Après une période de formation de 5 semaines, les intérimaires interrogés⁷ passent des appels, de manière autonome depuis 3 jours. Les conseillers sont regroupés sur des plateaux de 10 personnes environ et travaillent en demi journées continues de 7 heures environ, du lundi au samedi, selon des plages horaires alternant d'une semaine à l'autre ; seuls les intérimaires travaillent le samedi. Les salaires sont plutôt élevés par rapport au marché local. Globalement, on retrouve les caractéristiques des CAP intégrés, avec

une hétérogénéité des appartenances (Pichault et Zune, 2000). Les syndicats très présents opposent une résistance aux éventuelles tentatives de dérive.

II. – MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

La méthodologie utilisée s'inscrit dans la problématique retenue : quelle est la perception des salariés de leur mission et de son environnement ? Existe-t-il des liens entre les attitudes par rapport au travail et les résultats de performance commerciale ? Quel accompagnement en management des ressources humaines mettre en place ? Sa présentation sera suivie de l'exposé des résultats sur la relation des salariés du CAP à leur emploi.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons retenu, pour cette recherche exploratoire, des méthodes d'investigation qualitative complétées par l'utilisation d'échelles de mesure des concepts mobilisés dont la validation interne et convergente est confirmée dans des travaux français⁸. Cinquante-neuf entretiens semi-directifs ont été conduits, suivis de l'auto-administration d'un questionnaire en ligne. Le guide d'entretien identifie les perceptions qu'ont les salariés de leur mission, de la façon dont ils se sentent aidés et managés, de leur implication dans leur travail et dans l'organisation, de leurs relations avec leurs collègues, collaborateurs et supérieurs, de leur satisfaction vis-à-vis de leur travail, de leur hiérarchie et de leur rémunération.

Le questionnaire mesure, par des échelles graduées de 1 à 5, le style de management (Hersey et Blanchard, 1993), la satisfaction vis-à-vis des collègues et des supérieurs (Mogenet, 1988), de l'emploi (Weiss *et al.*, 1977⁹), de la rémunération (Henneman et Schwab, 1985¹⁰), et enfin l'implication, affective et calculée par rapport à l'organisation (Mowday *et al.*, 1979 ; Allen et Meyer, 1996) et par rapport à l'emploi (Kanungo, 1982). Enfin, la performance individuelle est évaluée par la durée moyenne de traitement d'un appel, le taux de placement brut agrégé des produits offerts et des indicateurs de satisfaction du client, obtenus à partir des relevés de satisfaction réalisés au moment de l'enquête.

7. Ils sont structurellement intégrés dans le centre mais la durée maximale de présence individuelle ne peut excéder 9 mois.

8. Ces échelles ont été choisies car elles semblent faire référence chez les chercheurs français (Neveu et Thévenet, 2002 ; Roussel, 1996).

9. Dans Roussel (1996).

10. Dans Roussel (1996).

La collecte des données, sous anonymat, a été réalisée sur le lieu et le temps de travail. Les données quantitatives ont été analysées avec le logiciel SPSS 11.5 (tests de fiabilité, tris à plat, croisés, analyses hiérarchiques ascendantes, multivariées). Les indices de fiabilité des échelles sont corrects (entre 0,70 et 0,90). Les données qualitatives, issues des entretiens, ont été soumises à une analyse de contenu proche de l'analyse de l'énonciation.

Les résultats obtenus visent à permettre une réflexion sur l'accompagnement nécessaire en matière de politique de gestion des ressources humaines afin d'assurer l'efficacité de l'outil d'amélioration de la performance commerciale.

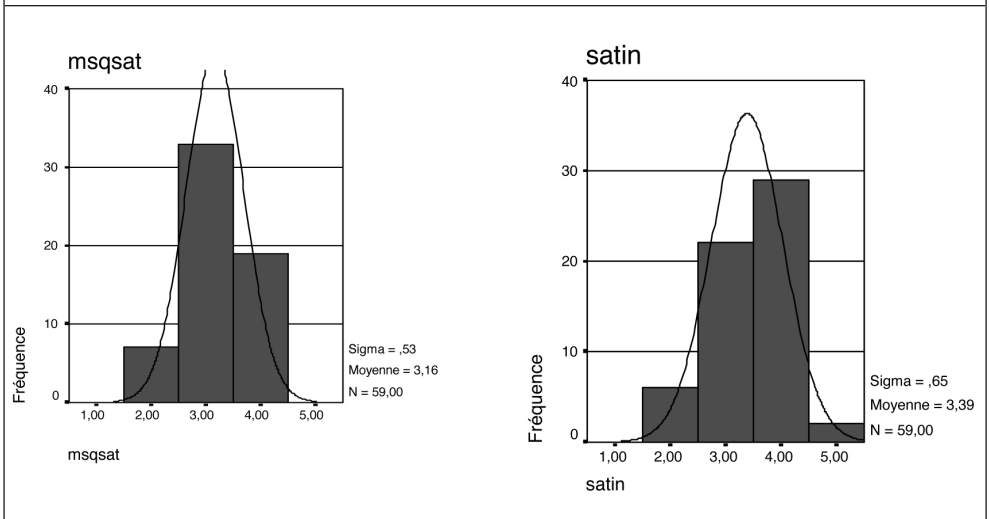
1. Les salariés face à leur emploi

Une première série d'analyses concerne globalement la perception de la mission de téléconseiller, la satisfaction globale des salariés par rapport à leur emploi (satisfaction intrinsèque et extrinsèque) ainsi que sur leur implication dans leur emploi et dans leur organisation.

Téléconseiller : une mission ambiguë et un métier en construction

Les différentes catégories de personnels du centre semblent¹¹ à 32 % plutôt satisfaites ou très satisfaites de leur emploi (msqsat), une forte moitié (55,9 %) se déclarant ni satisfaite ni insatisfaite. Si l'on considère leur satisfaction intrinsèque (satin), on remarque que la moitié des salariés

Figure 1
SATISFACTION GLOBALE VIS-À-VIS DE L'EMPLOI,
DE LA SATISFACTION INTRINSÈQUE



11. Les échelles sont graduées de 1 à 5, 1 signifiant très insatisfait ; 2, insatisfait ; 3, ni satisfait ni insatisfait ; 4, satisfait ; 5, très satisfait. Ils correspondent aux chiffres indiqués en abscisse de toutes les figures présentées.

(52,6 %) s'estiment satisfaits ou très satisfaits (cf. figure 1). Ce constat doit être nuancé par la perception ambiguë et floue qu'ont les salariés de leur mission et de leur métier.

La première mission avancée spontanément par les salariés est l'apport d'une réponse à un client qui appelle : ils considèrent réaliser une mission de prise d'appel (apporter une réponse au client et le conseiller) et, pour certains, un diagnostic.

« ... Concrètement, c'est réceptionner des appels des clients et voir les demandes des clients en fonction de leur dossier, en fonction de leur forfait ou factures plus souvent ; et répondre et rechercher la réponse dans leur dossier par rapport au problème qu'ils posent. »

La seconde mission, vente de services et développement de l'usage, plus récente, est vue comme une mission commerciale. Ce double aspect est ressenti comme une contradiction et le conseiller éprouve une difficulté à « se positionner » face à son client et face à sa mission.

« ...c'est un métier pénible psychologiquement, je veux dire, on peut s'user au bout de trois quatre ans quoi.

[Vous la sentiez, vous cette usure-là, au téléphone ?]

Ouais ça se sent, c'est-à-dire que, il faut être disponible vraiment à fond tout le temps et on peut pas prendre un appel comme ça, quand on appelle un service comme ça ; ou un CAP, ou une administration, on a l'impression d'être le premier mais en réalité, la personne en est peut-être à son centième appel, faut toujours faire comme si on ne... voilà et ça ouais, ça prend, faut prendre sur soi et qu'à la fin, je crois qu'on s'use quasiment... on peut pas faire ça toute une carrière, c'est certain. »

Quelques-uns pourtant (à l'aise au téléphone et appréciant le contact client) la trouvent variée « chaque appel est un cas particulier ».

La mission est déclarée stressante : les clients (parfois difficiles) attendent une réponse immédiate, les appels s'enchaînent sans pouvoir les suspendre au risque de baisser la productivité, les objectifs de vente sont toujours plus hauts. Elle est aussi ressentie par beaucoup comme monotone, répétitive. Malgré l'omniprésence de la notion d'équipe dans les discours et dans l'organisation du travail, et l'entraide reconnue entre les conseillers, la mission est enfin perçue comme individuelle, d'autant que l'évolution vers la vente conduit à mesurer et à rémunérer les performances individuelles :

« ...parce que là bon, c'est quand même individuel hein, comme, comme travail.

[Ah oui ! Là vous trouvez que c'est individuel, parce qu'on parle d'équipe, de...]

Oui mais bon, pour les chiffres, c'est en équipe pour les challenges, les chiffres : telle équipe est la première, mais bon, un peu la compétition, mais au point de vue travail, non, c'est pas vraiment l'équipe, c'est pas un travail d'équipe, je trouve pas... »

Selon les conseillers, la mission requiert avant tout des qualités relationnelles : capacité d'écoute, patience, maîtrise de soi (certains ont leur propre technique), résistance, décontraction « à l'aise » et il faut « être accrocheur ». Elle mobilise également des qualités organisationnelles : analyse et diagnostic, rapidité, sens pratique, et des qualités techniques : connaissance des produits, maîtrise des outils informatiques :

« Écouter le client et puis après écouter sa demande... donc voilà quoi, et puis après,

savoir analyser par rapport à son dossier donc savoir lire sur un dossier dans toutes les applications qui sont liées à un dossier, rechercher l'anomalie ou la réponse à la question. »

La mission revêt une dimension technique avec l'évolution des produits, des demandes des clients (« de plus en plus éduqués ») et des outils informatiques; une dimension commerciale avec le développement rapide de l'activité de vente; une dimension organisationnelle liée aux changements dans les procédures, dans les modes et les outils de management (définition des objectifs, indicateurs d'activité, organisation du travail, mode de rémunération, etc.). Certains conseillers sont à l'aise face à cette évolution, d'autres très réticents. La vente mobilise des qualités professionnelles et personnelles que tous n'estiment pas posséder ou pour lesquelles ils ne sont pas formés (âge, statut ou sexe ne semblent pas liés à cette diversité d'appréciation). La mission est associée à un métier nouveau, qui demande à être construit et qui s'acquiert par l'expérience plus que par une technique. Il n'est ni connu, ni reconnu, ni valorisé, aussi bien à l'extérieur qu'au sein de l'organisation, sentiment accru par le manque de reconnaissance par la hiérarchie :

« Hum, disons que c'est un nouveau métier en France quoi.

C'est un métier qui existe depuis des années au Canada et qui est valorisé différemment, et il y a une reconnaissance du métier qui est complètement différente. Mais euh... c'est tout quoi, c'est un nouveau métier quoi.

...Il est pas reconnu, peut-être pas, même pas au niveau de XXX, j'en sais rien, et même autrement, quand on dit qu'on est

conseiller client, quelque part, je pense que c'est pas reconnu...

Oui, je pense que c'est moins valorisant que d'être conseiller client dans une banque, ou... Il y en a partout maintenant un peu des téléconseillers; mais je pense qu'en CAP, je trouve que ça dévalorise un petit peu. »

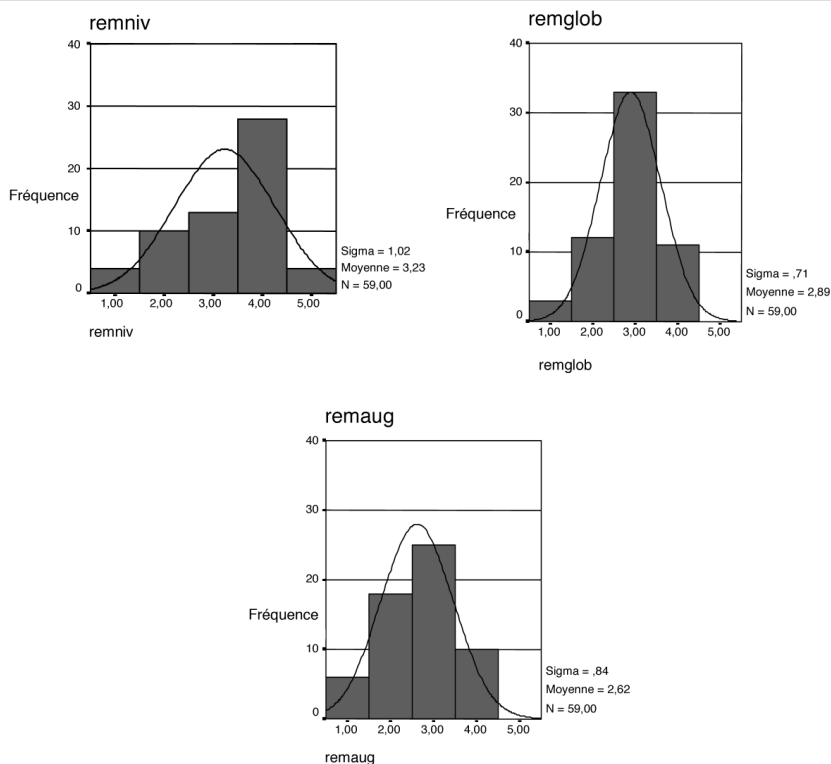
Enfin, les conseillers regrettent le manque de réflexion sur l'évolution de leur mission, et de leur carrière au sein du centre, voire même au sein de l'organisation. Ce constat, associé au caractère répétitif de la mission et au manque de reconnaissance, est souvent cité comme facteur important de démotivation ou d'insatisfaction :

« Non c'est ça le problème... Y'a un dégoût un peu parce que bah... je pense que ça ressortira dans un certains nombre d'entretiens, c'est que on nous laisse pas... On nous dit y'aura pas d'évolution... Donc forcément bah on a pas envie d'en faire plus quoi.

C'est ça aussi... c'est moche parce que... là ils sont en train... apparemment ils sont en train de faire un travail sur l'évolution du poste de téléconseiller... Donc peut-être que ça aussi... ça donne un espoir au moins apporter des ouvertures parce que... Comme moi enfin mon collègue et moi, ça fait longtemps qu'on est là... et on aimerait bien faire autre chose... tout en restant sur le même site. »

Ces premiers résultats alertent sur les pré-alables à l'introduction d'un outil d'amélioration des performances, notamment sur la nécessité d'une explicitation de la fonction de téléconseiller et des compétences à mobiliser, d'une organisation du travail qui atténue le caractère stressant et répétitif et d'un mode de management qui reconnaisse à la fois le travail et l'identité du télé-

Figure 2
SATISFACTION DE LA RÉMUNÉRATION DIRECTE, GLOBALE,
DES AUGMENTATIONS DE SALAIRES



conseiller. Ils soulignent également l'usure professionnelle liée à l'ancienneté dans le poste.

Des salariés satisfaits de manière extrinsèque et impliqués de manière calculée

Les salariés se déclarent majoritairement satisfaits des aspects extrinsèques de leur travail, la rémunération et les conditions de travail étant très fréquemment citées.

La figure 2 donne des résultats globaux de satisfaction vis-à-vis de la rémunération directe (remniv), de la rémunération glo-

bale (remglob), des augmentations de salaire (remaug).

Ainsi, la satisfaction liée à la rémunération reste le premier élément spontanément cité. La majorité des salariés notent le niveau satisfaisant, voire très satisfaisant, de rémunération; l'introduction de la part variable sur les ventes est un élément important, générateur de modification des comportements, et malgré tout, diversement apprécié. La part variable, permettant d'augmenter considérablement le salaire de base, est considérée par certains salariés comme évidemment très avantageuse, mais également

porteuse de comportements nuisibles à terme à l'entreprise : vente « forcée », vente à l'insu du client, mécontent lorsqu'il s'aperçoit, parfois plus de deux mois après la mise en place de l'option, qu'il a été abusé.

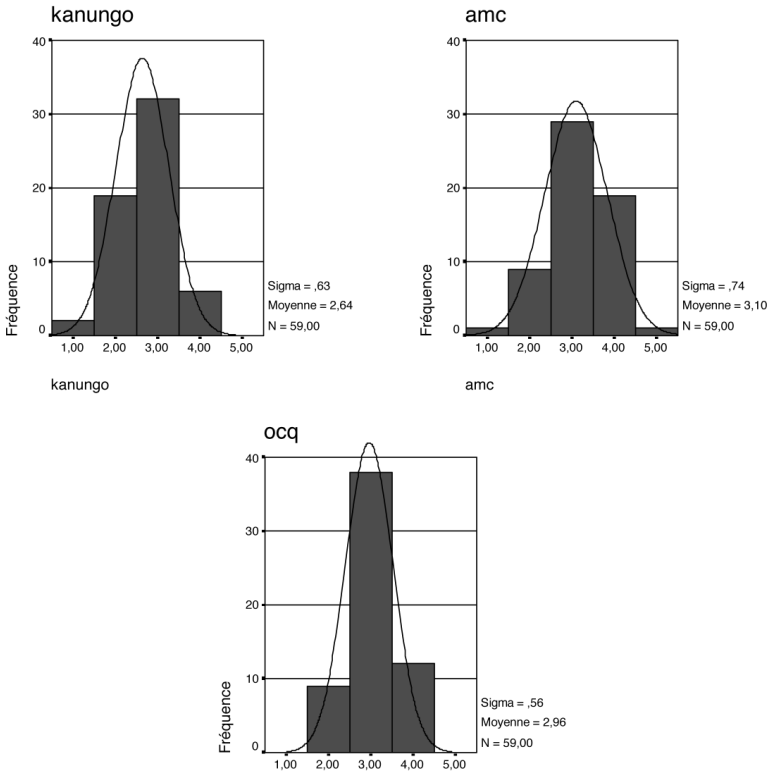
Les plages horaires de travail, organisées en demi-journée, sont un réel élément de satisfaction, diminué par le manque d'anticipation des emplois du temps.

Globalement, les salariés sont satisfaits ou très satisfaits de leurs collègues mais deux groupes se distinguent : les plus satisfaits (37) perçoivent les collègues sympathiques

et compétents ; les autres (16) les disent incompetents et antipathiques.

La figure 3 présente les résultats globaux de l'implication dans l'organisation, abordée par l'implication dans l'emploi (échelle Kanungo), les composantes calculée (échelle AMC), et affective (échelle OCQ). On s'aperçoit que l'implication dans l'emploi effectif (Kanungo) est plutôt faible : 40 % des enquêtés estiment qu'ils ne sont pas du tout ou pas impliqués dans leur emploi. Dans leur grande majorité, ils indiquent une implication calculée légèrement supérieure. Leur implication affective est plutôt faible.

Figure 3
IMPLICATION DANS L'EMPLOI, CALCULÉE, AFFECTIVE



Les entretiens permettent de mieux comprendre l'implication affective : l'organisation représente aussi bien le CAP, que l'entreprise de rattachement et le groupe. Les conseillers s'identifient parfois aux clients : les pratiques de vente « push » les heurtent ; certaines offres, jugées prioritaires, ne leur semblent pas du tout adaptées au besoin de certains de leurs clients. Considérant que leurs remarques ne seront prises en compte ni par la hiérarchie ni par la stratégie marketing de leur groupe, ils ne font plus remonter les informations et prennent de la distance.

Leur implication calculée, légèrement supérieure, peut s'expliquer par leur attachement à leur lieu de travail ainsi que par le niveau plutôt élevé de rémunération. Leur implication dans leur emploi est plutôt faible. Les entretiens indiquent un fort décalage entre le discours institutionnel et les pratiques, comportement commercial peu éthique, objectifs « toujours plus » inaccessibles, faible reconnaissance du travail effectué, management peu « participatif » et « infantilisant », aucune perspective d'évolution de carrière, taylorisation et dépersonnalisation du travail.

Ces résultats sont à nuancer en fonction du statut des salariés. Les intérimaires sont significativement plus satisfaits de leur rémunération et de leur emploi, certains, ayant l'expérience du télémarketing, remarquent les conditions de travail plutôt confortables (plateau de petite taille, locaux agréables, etc.). En revanche, on ne constate aucune différence significative d'implication. Si les intérimaires rappellent spontanément que leur durée de présence dans le centre est limitée, plusieurs souli-

gnent que cet opérateur constitue « une carte de visite » pour leur avenir professionnel.

La cohabitation intérimaires - permanents ne semble pas créer de tensions mais demande, selon quelques-uns, une attention particulière des supérieurs, attention parfois jugée absente ou maladroite. Il s'agit plutôt « d'indifférence réciproque », attribuée à la durée relativement courte de la présence des intérimaires, à leur nombre important et à leur renouvellement incessant.

Aux côtés de la politique de rémunération et des facteurs externes non contrôlables par l'entreprise, ces résultats pointent l'importance du rôle de la hiérarchie opérationnelle, notamment de son style de management et du type de relations qu'il instaure.

2. Les salariés face à leur hiérarchie

Si l'on examine la satisfaction des salariés vis-à-vis de leurs supérieurs, quatre groupes de salariés se discriminent : deux (57 %) peuvent être considérés comme plutôt satisfaits, deux autres comme plutôt insatisfaits. Les deux premiers groupes de salariés (plutôt satisfaits) se discriminent sur deux items : les uns considèrent qu'on leur demande leur avis et qu'on leur laisse prendre des initiatives (100 %) ; les autres qu'on leur donne des ordres et qu'on leur indique leur travail dans le détail. Les deux autres groupes s'estiment très insatisfaits ; l'un se distingue en considérant que le supérieur s'irrite facilement (100 %). Ces deux groupes estiment que leur supérieur ne leur accorde pas de reconnaissance, n'explique pas, n'aide pas assez.

Deux groupes se discriminent de manière significative sur leur perception du style de management de leur supérieurs (voir

Tableau 1
LES STYLES DE MANAGEMENT PERÇUS PAR LES SALARIÉS

	Groupe 1	Groupe 2
Style de management perçu	« Absent »	« Entraîneur »
Entraîner	75 % PA ou PAT	51 % NN, 46 % A
Épauler	75 % PA ou PAT	60 % NN, 37 % A
Déléguer	Plutôt PA ou PAT	Plutôt A AT
Diriger	Plutôt PA ou PAT (très étalé)	91 % A, AT (très concentré)
Effectif dans la classe	24	35

Note : PAT : pas du tout d'accord, PA : pas d'accord, NN : ni d'accord ni pas d'accord, A : d'accord, AT : tout à fait d'accord.

tableau 1) : Ces résultats sont croisés avec les groupes de satisfaction vis-à-vis des supérieurs.

Les salariés du groupe 1 (24) ne perçoivent pas précisément le style de management de leur supérieur. Aucune caractéristique majeure n'apparaît ; son style peut donc être qualifié d'« absent ». De manière significative, ces salariés sont plutôt insatisfaits de leur supérieur, avec des nuances : ils insistent sur le fait que les supérieurs ne sont pas là en cas de « pépin » et ne les soutiennent pas assez. Certains dénoncent son irritabilité, notent qu'il leur témoigne rarement sa satisfaction ; d'autres, au contraire, qu'il est plutôt bienveillant. Leur niveau de satisfaction vis-à-vis de leurs collègues est parfois plus faible (ils les trouvent renfermés et nerveux, non détendus).

Les salariés du groupe 2 (35), plutôt satisfaits de leur supérieur, considèrent qu'il les dirige, donne des ordres et surveille les résultats tout en aidant et entraînant ; ils sont plutôt ou tout à fait d'accord pour dire qu'il leur délègue des tâches et leur en confie la responsabilité ; son style est donc « entraîneur ».

En introduisant la distinction permanents/intérimaires, le groupe 1 précédent ne comprenant aucun intérimaire, trois groupes se distinguent alors significativement : les permanents qui perçoivent le style de leur supérieur comme « absent », ceux qui le considèrent comme « entraîneur » ; enfin, les intérimaires qui le voient comme « idéal ».

La majorité des intérimaires, très enthousiastes à ce stade précoce de leur intégration, indique une satisfaction élevée vis-à-vis de leur supérieur : il leur demande leur avis sur le travail, les laisse prendre des initiatives, prend des décisions réfléchies, contrôle, est toujours là quand ils ont besoin (on peut s'interroger sur la fonction du supérieur : s'agit-il de leur formateur, parrain, tuteur ou encore de leur responsable hiérarchique ?). À l'occasion d'incidents, certains ont relevé l'importance du doigté et de la pédagogie des formateurs. La plupart considèrent le stage de formation (5 semaines) comme un véritable outil d'intégration.

Les permanents qui perçoivent leur supérieur comme « entraîneur » disent qu'il sol-

licite leur avis, donne des ordres, prend ses responsabilités, fait preuve de fermeté et est toujours là en cas de besoin ; ils apprécient son soutien. Ceux qui le considèrent comme « absent » déclarent qu'ils ne les aident pas, ne les soutient pas et ne leur facilite pas le travail.

La perception du management est construite sur celle des pratiques du supérieur immédiat, les contacts avec les niveaux supérieurs étant distants, voire inexistantes. Les discours du supérieur et le mode relationnel avec son équipe (directif ou non, proche ou distant, respectueux ou non), ses capacités à encadrer, à animer, à s'organiser et son expérience professionnelle déterminent la façon dont son style de management est perçu. De nombreux conseillers ont travaillé avec différents supérieurs et notent que le style de management dépend beaucoup de la personne, de sa personnalité et de son expérience. Plusieurs conseillers remarquent un manque de compétences managériales de certains supérieurs (« ils font ce qu'ils peuvent ») et un manque de rigueur dans l'organisation et le suivi du travail. Plusieurs reconnaissent ne pas saisir véritablement la mission de leur supérieur et certains vont jusqu'à dire que la hiérarchie leur est peu utile, voire inutile, et peut être démotivante en « infantilisant ».

Pourtant, il est dit à plusieurs reprises que la hiérarchie est, ou devrait être, une aide. Ceux qui la reconnaissent comme une aide remarquent qu'elle est très liée à son mode de management (« ça dépend beaucoup des supérieurs ») ; ils soulignent qu'elle est limitée quand les supérieurs n'ont pas l'expérience de la mission de télécon-

seiller, expérience jugée indispensable par beaucoup.

Les styles de management perçus interagissent significativement avec l'implication affective dans l'organisation : les permanents qui considèrent leur supérieur comme « absent » sont significativement moins impliqués que leurs collègues. Les entretiens illustrent les facteurs de cette faible implication : manque de rigueur des supérieurs (réunions prévues non tenues, enregistrements non exploités, etc.), flou dans le contenu et la mise en œuvre des directives, manque d'information et de communication (les conseillers sont parfois informés des nouvelles offres par les clients).

Ces résultats montrent un lien entre le style de management perçu par les salariés et leur implication dans l'organisation et dans le travail. Dès lors, comment les managers dont le style est perçu comme « absent » vont-ils pouvoir mobiliser les conseillers autour de l'intérêt de la solution de *quality monitoring* testée ?

III. – LA PERCEPTION DES OUTILS D'AIDE À L'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION

Dans les propos recueillis, différentes facettes de l'aide reçue ou attendue par les conseillers ressortent. L'aide peut être relationnelle : elle diminue le stress, encourage, met en confiance et aide à surmonter les appels délicats. Elle peut être technique : elle permet de maîtriser les applications techniques, d'utiliser et d'améliorer les techniques de réponse, de conseil et de vente. Enfin, elle peut être organisationnelle : elle permet de suivre le travail et de repérer les lignes directrices à suivre.

Sur le principe, le supérieur est considéré comme une aide à l'accomplissement de la mission de téléconseiller, avec à sa disposition, la formation et les enregistrements. La formation à la technique est très appréciée, malgré des plages horaires jugées insuffisantes. La formation aux produits est également très citée et certains notent le manque de formation à la vente; ce manque est d'autant plus vivement ressenti par les permanents qu'ils notent l'aisance de certains intérimaires, de formation commerciale, jugés performants (constat confirmé par les intérimaires eux-mêmes).

Les outils d'enregistrement sont également très présents à l'esprit des conseillers: plusieurs les citent spontanément comme des aides. Ces outils peuvent être ressentis comme une gêne: on se sent écouté ou enregistré, on ne peut pas s'exprimer naturellement. D'aucuns se sentent plus à l'aise avec le débriefing qui permet une auto-évaluation; d'autres préfèrent la double écoute car il y a plus d'interactions avec l'accompagnant; certains n'apprécient pas le débriefing en présence des collègues. Néanmoins, ces réticences ne remettent pas en cause leur utilité. Les outils ne sont pas particulièrement considérés comme des outils de surveillance (de « flicage ») car il existe des moyens autres, tels que la présence des responsables sur les plateaux et les traçages informatiques des appels. Les conseillers expérimentés, ou à l'aise dans leur mission, ressentent moins le besoin de recourir à ces outils. Enfin, ces outils d'enregistrement sont vus comme des outils d'évaluation annuelle des téléconseillers (« ils s'en servent que pour ça »).

La perception de l'efficacité de ces outils comme aide est largement liée aux conditions de leur utilisation. Beaucoup regret-

tent la périodicité et l'irrégularité de leur utilisation, l'absence de suivi et « la pauvreté » des commentaires qui les accompagnent.

En définitive, l'aide apportée au téléconseiller lui permet à la fois de se sentir plus à l'aise (diminution du stress, soutien, reconnaissance, etc.) et d'améliorer sa performance commerciale.

IV. – QUELS LIENS AVEC LA PERFORMANCE ?

Les indicateurs de performances individuelle et collective couramment utilisés dans les CAP peuvent être regroupés en trois grandes catégories: indicateurs purement « productivistes » (durée moyenne de communication et de traitement ou *wrap-up* d'un appel, DMT); indicateurs liés aux activités de vente (taux d'argumentation, de placement brut, de pérennité); indicateurs qualitatifs (satisfaction clients).

Généralement, la satisfaction clients mesure la performance collective et non individuelle étant donné le coût des enquêtes individuelles; la diversité des motifs d'appels entrants et des profils de clients introduirait une part importante de variabilité indépendante de la qualité du travail du conseiller clients; les fondements théoriques (Milgrom et Roberts, 1997) inhérents aux instruments de mesure de performances ne seraient pas respectés. Les indicateurs de satisfaction reposent ici sur la mesure de la compétence, la compréhension, le délai d'attente et la rapidité relevés lors du sondage de 30 clients interviewés pour chacun des téléconseillers enquêtés. À partir d'une analyse des correspondances multiples, deux facteurs (37 % et 15 % de l'inertie totale) appréhendent, d'une part, la

satisfaction vis-à-vis de la relation (amabilité, compétence, clarté, compréhension), d'autre part, la satisfaction vis-à-vis de l'organisation (délai d'attente, rapidité). Par ailleurs, la DMT et le taux de placement brut ont été relevés pour chaque individu.

Aucune corrélation significative¹² n'apparaît entre les deux facteurs de satisfaction clients et la satisfaction vis-à-vis des collègues, la satisfaction vis-à-vis des supérieurs, les styles de management, la satisfaction à l'égard de la rémunération, l'implication affective, calculée et l'implication vis-à-vis de la relation d'emploi. On relève uniquement une corrélation significative négative entre la DMT et la satisfaction vis-à-vis de la rémunération globale et l'implication affective (seuil de 0,05).

Enfin, seule une corrélation significative apparaît entre le style de management et le taux de placement brut : la performance des permanents appartenant au groupe « entraîneur » est significativement plus élevée que celle de ceux du groupe « absent ».

Ainsi, peu de résultats significatifs sont observés ; la taille modeste de l'échantillon interdit toute catégorisation plus fine, en fonction du statut, par exemple. Néanmoins, ces résultats sont à rapprocher des propos tenus par les différentes personnes interrogées en face-à-face. Les corrélations négatives observées entre DMT et satisfaction à l'égard de la rémunération, et implication affective par rapport à l'organisation illustrent sans doute les effets de la politique de développement des ventes, récompensées par une rémunération variable très attractive : moins un conseiller client traite

d'appels, moins vraisemblablement il bénéficiera de la rémunération variable et moins il aura envie de faire des efforts au bénéfice de l'entreprise (implication affective). L'influence du style de management sur la performance commerciale reflète le constat sur l'insuffisante compétence ou le manque d'intérêt des supérieurs (dont le style de management est perçu comme « absent ») pour accompagner les téléconseillers dans la vente : insuffisamment accompagnés, ils se sentent abandonnés, parfois très peu formés aux techniques de vente. Au contraire, les salariés accompagnés réussissent à vendre avec succès.

Au-delà des limites statistiques, l'absence de lien avec la satisfaction clients résulte sans doute du manque d'implication des supérieurs dans l'élaboration et le suivi des indicateurs retenus, réalisés par la direction du centre. Ce manque d'appropriation des résultats par les supérieurs est accentué par le fait que les mesures de satisfaction clients sont généralement collectives (à la différence de la situation exceptionnelle consentie pour notre étude). Il semble ainsi, très difficile pour un supérieur hiérarchique d'accompagner son collaborateur et d'adapter son style de management à ses besoins, alors qu'il ne dispose que de statistiques collectives et globales, impossibles à rapprocher des performances de son équipe elle-même.

CONCLUSION

À l'issue de cette recherche exploratoire, plusieurs constats, prudents en raison de la

12. Des tests de différence de moyenne, des analyses multivariées de la variance (MANOVA) et des analyses univariées de la variance (ANOVA) ont été réalisés afin de tester les relations entre les variables de perception et les indicateurs de performances.

taille réduite de la population, s'imposent à propos des politiques de gestion des ressources humaines et des modes de management dans ce CAP intégré et ne traitant que des appels entrants pour le compte exclusif des clients de la maison mère. Tout d'abord, la mission de téléconseiller est perçue comme un métier, nouveau, complexe et en pleine évolution ; elle souffre d'un manque de reconnaissance, en interne et à l'extérieur de l'entreprise. La réponse à la demande du client et la vente de produits en constituent les principaux volets et mobilisent des compétences multiples : aptitudes techniques, relationnelles et organisationnelles diverses. À cet égard, il semble que le glissement de la mission de conseil vers la vente de produits mérite d'être approfondi et ouvre la porte à un questionnement sur le contenu de la mission, sur les compétences requises pour suivre cette évolution et les moyens à mettre œuvre pour les construire. Les travaux de Bain et Taylor (1999) se trouvent ici confirmés : complexité des compétences mobilisées pour des activités taylorisées, avec des impératifs de productivité très élevés et perçus comme en augmentation constante. L'épuisement professionnel, résultat des contraintes multiples, est présent dans le discours de tous les téléconseillers d'ancienneté supérieure à trois ans.

Dans ces résultats, la relation manager-managé occupe une place essentielle : quel style de management pour quel métier ? Une clarification s'impose, autant pour le supérieur et sa hiérarchie que pour le téléconseiller. Elle suppose une connaissance précise du métier de conseiller-client, dans sa réalité actuelle et son devenir, de sa complexité, de ses difficultés, de sa valeur ajoutée et de ses enjeux pour l'entreprise. Elle

seule permettra de repérer précisément les compétences requises. Le supérieur se trouve ici confronté à un dilemme : mettre en œuvre la stratégie marketing et commerciale, donc suivre les performances quantitatives, et faire évoluer le conseiller-client dans l'exercice de sa mission qui ne se résume pas à ces seuls résultats quantitatifs. Il semble, qu'en l'état actuel, ce rôle ne soit pas clairement formalisé et que tous les moyens ne soient pas mis en œuvre. En effet, les supérieurs, malgré une vision très claire de certains sur leur rôle, expriment le besoin de partager leurs pratiques, et de les confronter aux attentes de leur hiérarchie.

Plus largement, ces résultats renvoient aux pratiques de gestion des ressources humaines : comment favoriser la légitimité du supérieur face aux attentes des téléconseillers qui parfois, se sentent démunis devant les évolutions rapides de leur métier ? Quels outils mettre à sa disposition ? Dans quelles conditions ? Une réflexion sur les métiers conduit à aborder la question de l'évolution du contenu du métier de téléconseiller, de l'évolution de leurs carrières et de celles de leurs supérieurs, qui semblent actuellement quasi inexistantes. Les parcours professionnels et personnels semblent jouer un rôle majeur dans les perceptions des permanents comme des intérimaires. Ainsi, apparaît la nécessité de mettre en place un management des compétences, associé à un parcours professionnel (aller-retour entre des missions de commerce en boutique et CAP ?), à un programme de formation régulier, centré sur les applications technologiques mais aussi sur les techniques de ventes.

Par ailleurs, ainsi que tous les travaux de recherche le montrent (Bain et Taylor,

2000; Frenkel *et al.*, 1998; Kinnie *et al.*, 2000), la rémunération attractive, composée d'une partie variable directement liée aux résultats reste un élément essentiel de fidélisation des téléconseillers, qui exprime très clairement leur implication calculée. Les conditions de travail (horaires groupés en demi-journée) constituent un autre élément de satisfaction extrinsèque des salariés. Ainsi, l'introduction de la solution de *quality monitoring* se situe à un moment où téléconseillers mais aussi supérieurs ressentent le besoin d'accompagnement et de reconnaissance alors que les diverses manifestations organisées par le siège ne semblent guère appréciées.

L'objectif de cet outil est également de permettre un suivi beaucoup plus fin des performances commerciales. Nos résultats montrent des liens entre styles de management et performance. Or, la démarche qualitative a mis en évidence des carences fortes d'accompagnement commercial : manque d'adhésion à la mission « vente » par manque de compétence ? Certains supérieurs, insuffisamment formés à la vente, ressentent également ces difficultés et de fait, éprouvent des difficultés à accompagner leurs subordonnés. Les actions menées pour faire évoluer les styles de management semblent devoir être intensifiées. Les résultats inversement corrélés entre durée moyenne de traitement et implication affective et satisfaction vis-à-vis de la rémunération globale pourraient également trouver des pistes d'explications dans la perception par les conseillers de la faible probabilité pour eux d'atteindre la performance attendue, en raison même de leur incompétence perçue en matière commerciale. Ainsi que nous le soulignons précédemment, les indicateurs de la satisfaction clients sont

construits par la direction de l'entreprise, sans aucune concertation avec les responsables d'équipes ; à aucun moment, les résultats ne sont discutés avec eux. Les supérieurs, soumis à la forte pression quotidienne, appréhendent difficilement les leviers d'action. Une fois encore, l'accompagnement des supérieurs semble essentiel, de même qu'une cohérence globale entre les objectifs de l'entreprise (développer les ventes et améliorer la satisfaction des clients) et leur traduction auprès des personnes en charge de les appliquer, les téléconseillers et leurs supérieurs hiérarchiques. Une réflexion sur la faisabilité de disposer de statistiques individuelles, ou à défaut, relatives à une équipe donnée semble essentielle.

Les différences observées entre intérimaires et salariés permanents nous semblent à relativiser. Plus que leur statut, leur ancienneté récente, leur mode d'intégration en groupe lors de leur formation, la durée limitée de leur contrat sans perspective d'intégration durable semble expliquer ces différences. Ajoutons qu'il peut leur être difficile d'exprimer une vue critique du fonctionnement de leur équipe puisqu'ils rejoignent juste le centre au moment des entretiens.

En définitive, l'introduction de la solution de *quality monitoring* intervient à un moment crucial ; l'attention très importante de certains dirigeants du siège sur ses caractéristiques techniques peut sembler excessive au regard des attentes des téléconseillers et de certains de leurs responsables hiérarchiques. Cet instrument ne saurait, en effet, se substituer à l'analyse des différentes variables susceptibles de faire évoluer la relation manager-managé sans laquelle il serait vain et illusoire d'espérer des performances commerciales accrues,

qui ne sont, en aucun cas, garanties. Par ailleurs, la situation très paradoxale des CAP (pressions de productivité extrêmes et incitation à la performance qualitative des services) où la mesure de la performance est permanente, tend à nuancer l'introduction de mesures d'accompagnement en gestion des ressources humaines de type implicatif ainsi que le montrent les résultats de Kinnie et Odhie (2002). En effet, la seule mesure réellement prise en compte aujourd'hui reste celle de la mesure quantitative des performances commerciales sur laquelle repose la part variable de rémuné-

ration des conseillers et... la performance du CAP clients. Nos résultats illustrent la complexité de la gestion des ressources humaines des CAP, dans lesquelles le personnel intérimaire côtoie de manière structurelle les salariés internes à l'entreprise, devant conduire à prendre en compte ces deux catégories de personnel, confrontées de manière identique à la demande des clients et aux exigences de productivité. Notre cas illustre tout à fait les questions nouvelles que posent les organisations « perméables » (Rubery *et al.*, 2004) à la gestion des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen N. J., Meyer J. P., "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, 1996, p. 252-276.
- Bain P., Taylor P., "An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre", *Industrial Relations Journal*, vol. 30, n° 2, 1999, p. 101-117.
- Bain P., Taylor P., "Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre", *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, n° 1, 2000, p. 2-18.
- Beirne M., Riach K., Wilson F., "Controlling business? Agency and constraint in call centre working", *New Technology, Work and Employment*, vol. 19, n° 2, 2004, p. 96-109.
- Buscatto M., « Les CAP, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphoniques », *Sociologie du travail*, vol. 44, 2002, p. 99-117.
- Cossette M., Les facteurs de rétention et de départ des agents des centres d'appels, Mémoire de maîtrise en Sciences de gestion, École des hautes études commerciales, Montréal, 2002.
- Cousin O., « Les ambivalences du travail les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du Travail*, vol. 44, 2002, p. 499-520.
- Frenie S., Metcalf D., "(Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweatshops", Center for Economic Performance, Basil Blackwell, 1997.
- Frenkel S. *et al.*, "Re-constituting work: trends towards knowledge work and info-normative control", *Work, employment and society*, vol. 9, n° 4, 1995, p. 773-796.
- Frenkel S. *et al.*, "Beyond bureaucracy? Work organization in call centers", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n° 6, 1998, p. 958-979.
- Hersey P., Blanchard K., *Management of organizational behaviour: utilizing human resources*, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.

- Hutchinson S. *et al.*, "Evolving high commitment management and the experience of the RAC centre", *Human Resource Management Journal*, vol. 10, n° 1, 2000, p. 63-78.
- Kanungo R., "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n° 3, 1982, p. 341-349.
- Kinnie N., Hutchinson S., Purcell J., "'Fun and surveillance': the paradox of high commitment management in call centers", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 5, 2000, p. 967-985.
- Kislowksi M., "The increasingly important role of call centers: strategies for the future", *Direct Marketing*, 1996, p. 34-37.
- Knights D., McCabe D., "Bewitched, bothered and bewildered: the meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company", *Human Relations*, vol. 53, n° 11, 2000, p. 1481-1517.
- Knights D., McCabe D., "Governing through teamwork: reconstituting subjectivity in a call center", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 7, 2003, p. 1587-1619.
- Knights D., Odih P., "Big brother is watching you!": call center surveillance and the time-disciplined subject", *Social Conceptions of Time*, G. Crow G *et al.* (ed), Chippenham and Eastbourne, Palgrave, 2002, p. 144-161.
- Korczynski M. *et al.*, "From line working the 'new model service firm': Australian and Japanese comparisons", *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n° 2, 1996, p. 72-87.
- Livian Y.-F., Baret C., « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ? », *Travail et Emploi*, vol. 91, 2002, p. 71-78.
- Martuccelli D., *Dominations ordinaires*, Balland, Paris, 2001.
- Milgrom P., Roberts J., *Économie, organisation et management*, Presses Universitaires de Grenoble, 1997.
- Mowday R.T. *et al.*, "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, 1979, p. 224-247.
- Neveu J.P., Thévenet M. (ed.), *L'implication au travail*, Vuibert, Paris, 2002.
- Pichault F., « Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, n° 130, septembre-octobre 2000, p. 5-15.
- Pichault F., Zune M., « Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels », *Management et Conjoncture Sociale*, 2000.
- Roussel P., *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Economica, Paris, 1996.
- Rubery J., Carroll M., Cooke F.L., Grugulis I., Earnshaw J., "Human resource management and the permeable organization: the case of the multi-client call center", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 17, 2004, p. 1199-1222.

