

LE CONTROLE ELECTRONIQUE DU TRAVAIL DANS LA GESTION DU PERSONNEL AU CONTACT DIRECT DU CLIENT

Yves-Frédéric LIVIAN
Professeur
Centre de recherche de l'IAE
Université Jean Moulin Lyon III
livian@univ-lyon3.fr

Christophe BARET
Maître de Conférences
Centre de recherche de l'IAE
Université Jean Moulin Lyon III
baret@univ-lyon3.fr

Christophe FALCOZ
ATER
Centre de recherche de l'IAE
Université Jean Moulin Lyon III
falcoz.christophe@wanadoo.fr

Centre de recherche de l'IAE / Université J. Moulin Lyon 3
15, quai C. Bernard
BP 0638
69239 – Lyon Cedex 02

Dans la plupart des activités économiques aujourd'hui, la mise en place d'un management orienté vers le client (CRM) conduit à renforcer la présence et le rôle des opérateurs au contact direct du client. Les points d'accueil, les guichets électroniques et surtout les plates-formes téléphoniques se multiplient afin de permettre une relation directe entre le client et l'entreprise. Si le développement des postes de travail au contact direct intéresse le gestionnaire, c'est parce que le management du personnel correspondant soulève de nombreux paradoxes qu'il convient de résoudre pour obtenir une performance satisfaisante.

Les travaux des spécialistes du marketing des services montrent que pour les entreprises, la gamme de produits proposée est de moins en moins un facteur de différenciation et que c'est plutôt la qualité de la relation de service qui peut donner lieu à un avantage concurrentiel (Pfeffer, 1997 ; Rosenthal et alii , 1997). Or, cette qualité de la relation de service perçue par le client est fortement dépendante des caractéristiques du contact qui s'établit entre ce dernier et l'opérateur (Klaus, 1985).

Pour décisive qu'elle soit pour la satisfaction finale du client et sa fidélisation, cette interaction est soumise à au moins deux impératifs :

- un impératif économique de bas coût imposé par l'entreprise pour des raisons de compétitivité (Jones et Sasser, 1995),
- un impératif de réactivité imposé par le client. Burgers et alii (2000) montrent en effet que parmi les facteurs qui génèrent la satisfaction des clients d'un centre d'appel, le temps de réponse tient une place importante à côté de l'empathie, de la compétence, de l'adaptabilité ou de la confiance en eux des opérateurs.

Ces impératifs de réductions des coûts (principalement constitués de frais de personnel) et de diminution des délais d'attente, conduisent les managers à rechercher une augmentation des rendements individuels et collectifs. Le management des opérateurs au contact direct du client se trouve, de ce fait, soumis à deux injonctions paradoxales (Kinnie et Wallace, 2000) :

- pour améliorer la qualité de la relation de service, il s'agit de développer les compétences, la loyauté, l'implication des opérateurs, ce qui suppose de leur proposer une certaine sécurité de l'emploi, une formation, une marge d'autonomie (Heskett et alii, 1994).
- pour augmenter les rendements, il faut surveiller de près la réalisation du travail, chasser les temps morts, minimiser les salaires, développer les horaires variables et les contrats de courte durée pour ajuster la quantité de main-d'oeuvre disponible aux variations de flux de clientèle (Baret, 1997).

Dans cette contribution, nous nous proposons d'analyser le rôle joué par les NTIC et par les différents acteurs concernés (opérateurs, encadrement, direction) dans la gestion de ce paradoxe. Les NTIC sont-elles plutôt utilisées pour augmenter les rendements ou, au contraire, pour faciliter l'acquisition de compétences et stabiliser les opérateurs ? Nous nous efforçons de mettre à jour les interactions entre les NTIC, le contenu de la relation de service et les acteurs, au travers de trois études monographiques réalisées dans un centre d'appel, au secteur caisse d'un hypermarché et dans une entreprise de conseil. Après avoir présenté les principaux résultats des travaux de recherche antérieurs (1.), la méthodologie et les caractéristiques de l'échantillon (2.), nous analyserons les outils informatiques utilisés pour gérer le travail et la main-d'oeuvre (4.). Ensuite nous aborderons le rôle joué par les acteurs (5.) et nous terminerons par la formulation de quelques propositions pour aider les entreprises à surmonter les paradoxes de la gestion du personnel au contact direct du client.

I LES NTIC, SOURCES D'UN ACCROISSEMENT DU CONTROLE DU TRAVAIL ?

Jusqu'à présent, les chercheurs en sciences sociales ne se sont guère intéressés à la gestion des opérateurs au contact direct du client. Les travaux existants ont surtout porté dans les années 1990 sur les entreprises de grande distribution, et notamment, sur les caissières des hypermarchés (Guélaud, 1991 ; Bouffartigue, Pendaries, 1994 ; Prunier-Poulmaire, 2000) ; plus récemment, ce sont les centres d'appels téléphoniques qui ont attiré l'attention (Kinnie et alii, 2000 ; Wallace et alii, 2000 ; Pichault, 2000). Dans ces deux activités, les observations réalisées montrent que les NTIC sont essentiellement utilisées pour gérer le travail (horaires, gestion des flux) et la main-d'oeuvre (suivi des performances) dans une perspective d'augmentation des rendements.

Dans les centres d'appels, Wallace et alii (2000) constatent que la technologie est à la base de la recherche de productivité et constitue le principal facteur d'insatisfaction des opérateurs. Elle est en effet utilisée pour quantifier le nombre d'appels pris en charge par les opérateurs et leur durée moyenne, ce qui contribue à imposer une vision purement quantitative du contact avec le client, vision qui est génératrice de fatigue (par la multiplication du nombre d'appels pris en charge par l'opérateur qui peut atteindre 200 par jour) et de stress, puisque l'opérateur ne maîtrise par la durée des appels, fortement soumise à la nature de la demande des clients. Pour certains auteurs, les possibilités de contrôle du travail offertes par les NTIC sont directement à l'origine d'un retour à des modes de gestion du travail proches des heures les plus sombres du taylorisme avec un travail fortement prescrit (scripts de service), répétitif, mentalement et physiquement pénible, et étroitement surveillé (la technologie permet à l'encadrement d'écouter les communications à l'insu des salariés). La relation d'emploi qui s'instaure alors se caractérise par l'absence de critères de sélection à l'embauche, une formation brève, des bas salaires, l'absence de perspectives d'évolution et des emplois précaires, turn-over élevé (Arkin, 1997 ; Batt, 1999).

Les observations réalisées plus récemment (Kinnie et alii, 2000 ; Pichault, 2000) tendent à nuancer ce premier constat puisqu'il apparaît que selon les circonstances, l'encadrement intermédiaire peut tempérer cette pression sur les rendements. En effet, lorsque le contact client est complexe et nécessite la détention par les opérateurs d'un savoir-faire spécifique, ou lorsque le marché du travail limite les possibilités de recrutement, dans ce cas, la fidélisation du personnel devient un objectif prioritaire du management et le contrôle par les NTIC se relâche.

Dans le secteur de la grande distribution, les travaux montrent aussi qu'au secteur « caisse » la technologie a surtout été utilisée pour augmenter les rendements. Les NTIC sont présentées comme les principales responsables de l'éclatement des horaires de travail. En calculant les horaires des caissières de manière à faire correspondre le plus exactement possible la quantité de main-d'œuvre disponible aux flux de clientèle, les logiciels de caisse seraient directement à l'origine des horaires variables et imprévisibles qui génèrent des tensions entre temps de travail et temps hors travail, des contrats à temps partiel courts qui ne procurent que de faibles revenus, des journées interrompues par de nombreuses coupures, etc... Les caissières ne correspondent plus qu'à des numéros, elles doivent avant tout se montrer disponibles pour travailler quand l'ordinateur le décide (Bouffartigue, Pendaries, 1994). Les rendements individuels sont soumis à une étroite surveillance et l'augmentation des cadences qui en résulte engendre une recrudescence des troubles musculo-squelettiques (Prunier-Poulmaire, 2000).

Dans ce secteur aussi, d'autres travaux nuancent ces constats alarmistes. Nous avons montré (Baret, 1997) que dans plusieurs magasins, l'encadrement parvenait, en utilisant pourtant les mêmes technologies, à paramétrer les logiciels pour qu'ils attribuent aux caissières des horaires fixes. Les contrats de travail proposés sont proches du temps plein. Les caissières peuvent participer directement à la détermination de leur horaire de travail (îlots caisses). Selon nos observations, la perte de flexibilité induite était largement compensée par une baisse de l'absentéisme.

La lecture des travaux antérieurs sur la gestion du personnel au contact direct du client dans les centres d'appel et dans la grande distribution nous conduit à formuler deux hypothèses. Premièrement, les NTIC sont principalement introduites pour accroître le contrôle de la hiérarchie sur les opérations et augmenter les rendements. Deuxièmement, en fonction des circonstances (état du marché du travail, niveau de qualification des opérateurs) les acteurs de terrain sont amenés à tempérer ces modalités de contrôle. En tout état de cause, ces différents travaux tendent à montrer que l'on ne peut étudier l'impact des NTIC sur le contrôle du travail sans prendre en compte la nature de la relation de service et le rôle des

acteurs. Une interaction complexe entre la nature de la relation de service, la technologie, les objectifs de l'organisation et les acteurs, s'instaure et influence fortement les pratiques de gestion de la main-d'œuvre.

II METHODOLOGIE

Les résultats présentés ici sont issus d'une recherche effectuée pour l'ANACT¹ intitulée « La prescription de la charge de travail dans trois sociétés de services » (Livian, Baret, Falcoz, 2000) dans le cadre d'un programme d'étude sur la charge de travail.

Il s'agissait d'appréhender les outils informatiques de gestion de l'activité, leurs principes de mise en place et de fonctionnement, leur utilisation pratique et les conséquences de leur application sur la charge de travail perçue par les salariés. Cela suppose une immersion en profondeur dans le fonctionnement de l'entreprise pour étudier le fonctionnement des outils et rencontrer les différents acteurs concernés. La démarche monographique nous est apparue la plus appropriée à une telle investigation, multi-acteurs et exploratoire. En sein de l'entreprise, nos investigations ont plus particulièrement porté sur un établissement. Ce dernier a été choisi en discussion avec la direction de l'entreprise.

** Le choix des activités de service*

Compte tenu de l'hétérogénéité des activités de service, il aurait été illusoire de prétendre construire un échantillon représentatif du secteur des services. Nous avons plutôt choisi de nous concentrer sur un type d'activité : les services pour lesquels la prestation est essentiellement réalisée au travers d'un contact direct entre un opérateur et le client. Pour couvrir de manière assez large cette catégorie, nous nous sommes intéressés à des activités à forte valeur ajoutée (conseil aux entreprises), à valeur ajoutée moyenne (télémaintenance d'installations électroniques) et à faible valeur ajoutée (grande distribution).

** Les entreprises et les établissements*

Même si cette démarche monographique ne permet bien évidemment aucune généralisation des résultats de cette recherche, nous avons souhaité choisir des entreprises qui soient « représentatives » de leur secteur. c'est-à-dire qu'elles fassent partie des grandes entreprises du secteur, ni particulièrement innovantes, ni conservatrices.

Dans la grande distribution, il s'agit d'un grand groupe français (GSA)² qui possède des magasins sur l'ensemble du territoire et à l'étranger. La plupart des magasins (hypermarchés, supermarchés, supérettes) sont détenus en propre par l'entreprise. Le magasin étudié est un hypermarché de 8000 m² employant 350 personnes. L'outil de gestion des effectifs concerne le secteur « Caisses », soit 93 personnes.

Dans la télémaintenance, il s'agit du « Service après-vente » d'un groupe français de production et de commercialisation de centraux téléphoniques qui figure parmi les leaders mondiaux (Phone). L'unité emploie environ 200 personnes réparties sur trois sites. Nous avons étudié en détail l'un d'eux, regroupant un effectif de 75 personnes.

¹ ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

² Pour préserver l'anonymat des entreprises, elles apparaissent ici sous des pseudonymes (GSA, Phone et Consult).

L'entreprise de conseil (Consult) est de taille moyenne ; elle emploie 200 personnes et propose une activité de conseil en organisation, en gestion des ressources humaines et en conduite de projet. L'enquête a porté sur l'ensemble du personnel, au niveau du siège.

** La collecte des informations*

Nous avons principalement procédé de deux manières. D'une part, au moyen d'entretiens semi directifs non enregistrés d'une durée de 2 heures environ avec : un membre de la direction de l'entreprise, deux membres de l'encadrement intermédiaire en charge de la gestion opérationnelle et 2 salariés. Ces entretiens ont été suivis d'observations sur site du déroulement de l'activité. D'autre part, nous avons recueilli et analysé les différents documents utilisés pour la gestion de la charge de travail et les outils informatiques qui permettent de les établir. Les entretiens ont été réalisés à chaque fois par deux des membres de l'équipe de recherche, entre le mois d'avril et le mois d'octobre 2000. Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail, et pour les salariés, en dehors de la présence de la hiérarchie.

III TROIS ETUDES DE CAS

La généralisation des outils de bureautique et plus globalement celle des applications informatiques dans les métiers des services, a permis de développer un suivi et un contrôle de l'activité productive. Nous montrerons à travers la description des trois cas ci-dessous qu'il existe bien des outils électroniques de contrôle dans le secteur des services, que ces outils atteignent un degré élevé de sophistication et qu'enfin, la potentialité de contrôle qu'ils contiennent est forte.

Dans le cas PHONE, l'outil informatique est au cœur du processus productif de télémaintenance. Nous verrons qu'il permet un contrôle en temps réel et à distance, aussi bien de la part du supérieur hiérarchique que du client. Le cas GSA ne laisse entrevoir le contrôle de l'activité qu'à travers le scanning aux caisses. Pourtant, c'est en amont, au niveau du calcul des effectifs et de l'établissement des horaires de travail, que l'automatisation des décisions de management se fait sentir. Le dernier cas présente une situation encore différente, puisque l'outil informatique intervient en aval en permettant un suivi de la charge de travail des consultants.

** Le contrôle électronique rapproché : le cas PHONE*

Chaque appel d'un client de PHONE se traduit par la création d'un 'cas' ouvert par une opératrice du centre d'appel sous-traitant, via un logiciel gérant les bases de données clients. Les techniciens du centre de télémaintenance peuvent alors recevoir sur leur écran informatique les cas nouvellement enregistrés en fonction du type de matériel détenu par le client. Une file d'attente apparaît alors, triée en 4 catégories de priorité et donc de prix du service.

Le technicien choisit les cas dans la file d'attente et les traite. Pour cela, il reprend contact avec le client pour effectuer un diagnostic et il se connecte éventuellement avec l'installation de ce dernier pour effectuer une opération logiciel. Trois cas peuvent alors se présenter :

- soit l'installation peut être télémaintenue à distance ;
- soit le technicien demande une assistance à un expert situé sur un autre site pour les cas les plus compliqués ;
- ou enfin, le technicien prend contact avec une agence pour une intervention sur site, dans le but de dépanner le matériel défaillant.

Durant toute la durée de vie du cas, un dossier informatique est ouvert ; il comporte d'une part, les caractéristiques du client, de son contrat et de sa demande, et d'autre part, le nom du technicien qui a pris en charge le dossier, le diagnostic et les opérations en cours.

Une fois le cas clos, un questionnaire de satisfaction est automatiquement envoyé par télécopie au client. Le client le renvoie à un service marketing situé sur un autre site. Il fait l'objet d'un rapport mensuel qui parvient à la direction du centre de télémaintenance et aux différents chefs d'équipes. Le traitement de ce questionnaire permet de calculer le taux de satisfaction de la clientèle.

Au-delà de l'omniprésence de l'outil informatique dans la production du service, il est important de souligner combien la standardisation du service et le cadre automatisé de la relation client / prestataire, facilitent la systématisation de la fixation d'objectifs et de résultats à atteindre.

En effet, le chef de centre, les chefs d'équipe et les techniciens, sont tous, à des niveaux certes différents, évalués sur la base de quelques indicateurs fournis directement par le logiciel d'exploitation. Les performances collective et individuelle sont minutieusement contrôlées à travers 5 principaux critères :

- le taux de prise en charge du cas dans les délais définis contractuellement (l'objectif est de 90%), type de contrat par type de contrat ;
- le délai moyen de prise en charge des cas, tous contrats confondus (l'objectif est de 2 heures) ;
- le nombre de cas traités ;
- le taux de filtrage³ (objectif 2000 : 75%) ;
- la satisfaction des clients (objectif 80%).

Dans le centre lui-même, ces critères de performance se traduisent par l'existence d'écrans télévisuels de grande taille indiquant en temps réel le niveau de performance du centre selon plusieurs indicateurs :

- le nombre de cas en attente dont le délai contractuel est dépassé ;
- le nombre total de cas en attente ;
- le nombre de cas en cours de traitement ;
- le nombre de techniciens connectés ;
- la durée moyenne des cas, produit par produit.

Bien sûr, ces critères quantitatifs et relativement objectifs de performance, sont pris directement en considération dans l'élaboration des systèmes de rémunération collective et individuelle.

Les opérateurs bénéficient d'une prime trimestrielle variable. Elle concerne les performances réalisées par l'ensemble d'une équipe. Pour le calcul du montant de la prime, sont pris en compte :

- le nombre moyen de cas par jour / objectif 12 ou 23 / 20% de la prime selon le type d'autocommutateurs à maintenir ;
- le temps moyen de prise en charge / objectif 2 heures / 20% de la prime ;

³ Nombre de cas résolus en télé maintenance, sans recours à un technicien de terrain.

- le taux de filtrage / objectif 50% / 40% de la prime ;
- le taux de satisfaction clientèle / objectif 80% / 20% de la prime.

Chaque technicien est aussi soumis à une évaluation individuelle de la part de son chef d'équipe. Cette évaluation a un impact sur la carrière et sur les augmentations de salaire individuelles. Deux critères sont principalement pris en compte :

- le taux de filtrage pour 66% de la performance globale ;
- le nombre moyen de cas traités par jour pour 33%.

Le contrôle électronique chez PHONE balaie donc l'ensemble du processus de production et s'étend jusqu'à la gestion individuelle des ressources humaines. Ce contrôle rapproché, largement quantitatif, permet une gestion de masse des contrats-clients. Pourtant, ce mode de gestion n'est pas sans poser de problèmes. En effet, le centre de télémaintenance connaît un turn-over élevé et des difficultés de recrutement dans un marché du travail de plus en plus tendu.

** Le contrôle électronique en amont : le cas GSA*

Grâce à la lecture optique du code barres de chaque article, l'activité du secteur « caisses » de GSA peut être mémorisée avec une grande précision. Afin de faire correspondre au plus juste le nombre d'opérateurs au travail avec le flux de clientèle qui varie fortement dans la journée, la semaine, le mois et l'année, des outils de gestion des effectifs ont été mis en place. L'objectif de cette gestion des effectifs est de limiter les coûts de main-d'œuvre en évitant l'inactivité des opérateurs, tout en réduisant au maximum les files d'attente aux caisses afin de ne pas mécontenter les clients.

L'hyper-marché GSA a choisi, comme d'autres enseignes de la grande distribution, de mettre en place un outil informatique pour automatiser la production des plannings et gérer au plus près l'adéquation entre le flux de clientèle et l'effectif présent. L'écran d'accueil du progiciel acheté à une petite SSII et adapté aux spécificités du groupe, porte d'ailleurs le titre suivant « Optimisation de l'emploi du temps du personnel d'encaissement ».

La gestion des effectifs réalisée par ce progiciel peut se résumer en un processus itératif de 6 étapes résumées dans le tableau suivant.

Tableau n°1

les étapes du calcul des effectifs et de la constitution des plannings à GSA

ETAPE	TACHES
Etape 1 :	Prévisions annuelles, mensuelles et hebdomadaires ⁴ en fonction du nombre de clients, du nombre d'articles par client et du C.A.
Etape 2 :	Saisies des 'contraintes' légales, conventionnelles et coutumières (caisses prioritaires, coupures, pauses, types de contrat de travail, nocturnes, amplitude des plages horaires...)

⁴ Les années précédentes et le budget prévisionnel servent à construire le calendrier de l'année à venir. Le temps total moyen d'encaissement d'un panier moyen a été fixé par le service « Organisation » du siège du groupe à 2'15. Ce temps rapproché aux trois critères énoncés permet d'établir les prévisions d'activité.

Etape 3 :	Sélection du jour de référence pour les flux horaires de clients Répartition de la clientèle par _ d'heures
Etape 4 :	Saisies des caractéristiques temps sur 5 semaines, hôtesse de caisse par hôtesse de caisse ⁵ .
Etape 5 :	Calcul des horaires _ h par _ h pour chaque hôtesse, sur une semaine ; ajustement pour affiner l'optimisation ⁶ .
Etape 6 :	Editions des plannings

Le progiciel relève d'enjeux forts autour des questions d'horaires de travail, de la pénibilité des différents postes de travail (poste d'accueil clientèle, caisse moins de 10 articles...) et de prise en compte des contraintes de temps pour chaque salarié (scolarité des enfants, travail en nocturne, travail le samedi...). Mais la direction de GSA n'a pas choisi d'établir un lien entre la rémunération et des éléments tels que le rendement ou la productivité qui pourraient être aisément obtenus du fait de l'informatisation complète du poste de travail et de l'automatisation du système de calcul des effectifs en fonction de paramètres de fréquentation et d'achat.

Dans ce deuxième cas, le contrôle électronique relève d'une gestion collective des ressources humaines et non d'une gestion individuelle. De plus, la planification informatisée des horaires est loin d'être parfaite. De nombreux aléas (absentéisme non prévu, mauvaise prévision de la fréquentation du magasin...) ont contraint la direction à embaucher des étudiants (contrat de 10 heures pour les fins de semaine) et aussi à faire appel à du personnel administratif polyvalent pour répondre à des surcharges importantes et ponctuelles.

** Le contrôle électronique en aval : le cas CONSULT*

Le Compte Rendu d'Activité est le tableau informatisé qui permet aux consultants de suivre leur activité et de prévoir leur charge pour les trois mois à venir. Il sert donc à la fois d'outil 'rétrovisseur', puisqu'il permet de connaître la charge individuelle passée, mais aussi d'outil de gestion prévisionnelle pour chaque consultant.

Les principales rubriques du CRA sont les suivantes :

- 'société' : cette rubrique existe pour ceux qui ont des activités d'administrateur, de délégué du personnel...
- la rubrique 'projet et processus' correspond aux missions internes du cabinet, au développement commercial, à la formation, aux activités de management pour les responsables de domaine, à du temps consacré à des publications...)
- la rubrique 'offre' renvoie aux temps consacrés aux réponses à une demande émise par un client
- la dernière rubrique renferme le temps facturé auprès des clients pour des 'affaires' acceptées et signées
- enfin, il est possible d'indiquer du temps de réalisation sur des affaires non encore connues pour le prévisionnel trimestriel.

⁵ L'accord ARTT signé chez GSA prévoit trois types de semaine (haute, normale, basse) et une publication un mois à l'avance des plannings pour chaque salarié.

⁶ La 'chef de caisse' visualise à l'écran les besoins en ouverture de caisse et le nombre de personnes en plus ou en moins par rapport à une charge de travail idéale.

Pour un mois donné, le CRA précise la répartition du temps du mois écoulé, les prévisions sur les trois mois suivants (dont le premier est en cours) et le récapitulatif sur l'année civile. Les deux dernières lignes permettent de suivre le taux de réalisation (temps facturés sur temps total) et le taux d'affaires (temps facturés et temps passés à répondre aux appels d'offres sur temps total).

Le CRA est essentiellement un outil de suivi individuel et rétrospectif de la charge de travail. Cet outil sous tableur Excel qui n'est pas relié au système de facturation ni aux tableaux de bord de pilotage des chefs de service, n'est pas utilisé dans le but de contrôler les consultants, mais plutôt de leur permettre une auto-régulation de leur charge de travail. Le CRA fait, de toute façon, l'objet d'un usage réduit puisque la majorité des consultants ne renseigne pas la partie prévisionnelle. On peut aussi objecter que le CRA ne soit pas un outil de pilotage et de stimulation de la performance parce que la rémunération n'est pas liée à l'indicateur de performance 'nombre de journées facturées * prix moyen de la journée' pourtant calculé par le logiciel.

Le CRA constitue bien une potentialité de contrôle réelle. Mais les 'chefs de domaine' qui sont à la tête des cinq services de cette société de conseil, n'ont pas réellement de pouvoir hiérarchique sur des consultants qui se considèrent principalement comme des experts largement indépendants. Les consultants ont largement intégré des normes de métiers qui font de la surcharge d'activité une caractéristique du 'bon' professionnel.

IV LES ATTITUDES DES ACTEURS

** La Direction Générale*

Les directions générales sont à l'origine du système de contrôle, et ceci souvent à un niveau élevé : direction du département dont dépend le centre d'appel, direction de la branche dont dépend le magasin (appuyé par un nouveau "service organisation" au siège du groupe), comité de direction du cabinet, dans une moindre mesure. Les indicateurs qui s'appliquent aux situations viennent "d'en haut", et il semble que les responsables locaux n'aient qu'une faible marge de manœuvre dans leur fixation. Chez Consult, les efforts de la direction ne sont pas couronnés de succès compte tenu de la quasi-indépendance dont jouissent les consultants et leur réticence au contrôle. Sauf dans ce cas, on sent des directions soucieuses d'un pilotage étroit des activités et investissant du temps à l'édification du système de contrôle. Celui-ci permet la remontée de très nombreuses données et l'alimentation en information est l'une des activités essentielles du chef du centre d'appel, dans le cadre d'un "reporting" détaillé.

Certains services centraux apportent une contribution au système de contrôle électronique: le service organisation de l'entreprise de distribution, créé il y a deux ans, a pour mission d'améliorer les procédures et de mettre en place les outils de suivi de la productivité. C'est lui qui a conçu, en liaison avec une SSII, le logiciel de gestion des caisses et en poursuit l'"amélioration".

Les services marketing (chez Phone et GSA) n'interviennent pas dans le contrôle quotidien, mais fixent les exigences à atteindre vis-à-vis des clients et, chez Phone, exploitent le système de contrôle de satisfaction des clients après réparation.

*** Le rôle capital de l'encadrement intermédiaire**

L'encadrement a aussi, et surtout, un rôle de suivi et de contrôle. C'est lui qui "fait vivre" le système, et ceci de différentes manières :

- C'est lui qui a en mains l'ensemble des données précises disponibles sur les écrans et qui peut s'en servir. Compte tenu de la précision quasiment absolue des indicateurs disponibles sur l'activité des salariés, c'est à l'encadrant de s'en servir ou pas, en traitant la masse d'informations dont il dispose.

Bien entendu, son utilisation est orientée par les indicateurs-clés sur lesquels il se sait jugé, mais il est libre d'aller au-delà. Il a donc la possibilité -sinon l'intérêt- de procéder à un contrôle tatillon de l'activité.

- Bien sûr, les indicateurs disponibles ne sont pas toujours adaptés à la réalité du travail : aussi peut-il avoir un rôle d'adaptation, voire de "bricolage" de tableaux de bord particuliers. Un des chefs d'équipe chez Phone n'utilise pas pour le suivi individuel des performances le tableau "officiel", mais s'est construit lui-même un tableau reprenant les interventions réalisées par type de matériel⁷.

Ainsi, il peut donc suivre les résultats en fonction du parc de matériel à réparer, et faire monter à la direction des explications sur les motifs de respect ou non des objectifs fixés.

Le cabinet conseil n'a qu'une hiérarchie "intermédiaire" de haut niveau (responsable de domaine). Celle-ci dispose de peu d'outils, et certains (tels le CRA) sont inégalement renseignés. Cette hiérarchie intervient surtout sur l'évaluation individuelle, le conseil et l'appui internes. Son mode d'action est essentiellement informel et les outils de contrôle sont faibles.

On remarquera que ni les services de GRH, ni les représentants du personnel ne jouent un rôle actif dans ce domaine.

*** Les salariés face au contrôle**

Compte tenu de la grande différence entre les cas, on analysera cette attitude de manière distincte.

- Acceptation du contrôle et stratégies professionnelles

Les techniciens de Phone ont conscience de la possibilité quasi-infinie du contrôle dont ils peuvent être l'objet, mais n'en tirent pas de sentiments négatifs. Il s'agit pour la plupart de techniciens itinérants reconvertis, et la situation de travail en centre d'appel paraît à la majorité d'entre eux meilleure que celle qu'ils vivaient auparavant. Ceci est dû surtout à la régularité des horaires. La distance par rapport à la présence du client est aussi perçue comme un progrès. La proximité de l'encadrement avec lequel les relations sont globalement bonnes, peut aussi expliquer cette acceptation du contrôle. L'enjeu principal de pénibilité du travail paraît surtout ailleurs : la difficulté du problème technique à résoudre et la relation plus ou moins facile avec le client.

Cela dit, l'existence de ce contrôle n'empêche pas l'émergence de stratégies différentes : certains techniciens "jouent le jeu" des indicateurs quantitatifs et se contentent de "rafistolages" en ne passant pas trop de temps sur chaque panne (Ces personnes ont le sentiment que la direction ne s'intéresse qu'aux "statistiques"...). D'autres privilégient la qualité technique de la solution, en évitant malgré tout de trop s'écarter de la norme de production.

Il faut aussi resituer cette "acceptation" et ces micro-stratégies dans une perspective plus vaste, celle de la carrière de ces techniciens compte tenu de leurs compétences. La

⁷ Cela lui permet de prendre en compte dans l'évaluation de l'opérateur la complexité des cas pris en charge, les cas complexes étant plus longs à résoudre.

plupart sont en position de demander au bout de quelques années, une affectation à un autre poste, ou bien de démissionner. Ce rapport de force peut contribuer à la fixation de limites pour la hiérarchie dans le contrôle détaillé que certains pourraient être tentés de faire.

- Intégration des normes et résistance à la formalisation

Les consultants de Consult ont intégré les normes de production : ils savent qu'ils doivent réaliser un CA maximum et, compte tenu des objectifs du cabinet et de la compétition individuelle existant entre les consultants, auraient à souffrir d'être sous-chargés. L'activité du cabinet est largement "auto-régulée" à partir d'une forte intériorisation par les consultants de contraintes qu'ils considèrent comme normales dans leur profession. Par contre, leur esprit d'indépendance et le caractère très personnel de leur activité, auquel s'ajoute un exercice principalement individuel de celle-ci, les rendent rétifs à des outils de contrôle formalisés. Une résistance passive aboutit au non-remplissage de certains documents et à l'échec de certaines tentatives de formalisation de la direction. Celle-ci n'a d'ailleurs pas envie de déclencher un conflit ouvert avec les consultants à ce sujet.

- Contrôle étroit et enjeux externes

Les caissières sont dans un tout autre contexte, mais elles effectuent un travail répétitif entièrement contrôlable. Là encore, la hiérarchie dispose de tous les éléments pour suivre l'activité dans le détail. Mais c'est surtout la présence qui compte, et les entretiens annuels semblent suffire pour évaluer la "performance" de la caissière (erreurs de caisse, relations aux clients...). Le contrôle détaillé de l'activité intervenant peu, c'est surtout la question des horaires qui est un enjeu fort pour les salariés. L'encadrement est là pour jouer un rôle tampon entre les "sorties" brutes du logiciel de gestion des horaires et la répartition réelle du travail. L'"humanisation" du système repose entièrement sur lui.

Globalement, on voit qu'une dimension importante dans l'application du contrôle électronique réside dans la prise en compte, effectuée au niveau de l'encadrement de proximité, de facteurs liés à la nature du personnel concerné. Cette application dépend en effet grandement de la rareté des ressources humaines et du souci de progression des compétences. Chez Phone et chez Consult, il faut plutôt fidéliser la main-d'œuvre et assurer sa qualification, objectifs qui pourraient ne pas être complètement cohérents avec les seuls indicateurs inscrits dans les processus de contrôle : d'une part, un contrôle trop poussé risquerait de provoquer des départs, d'autre part, le souci de développement des compétences des techniciens chez Phone est presque à conquérir contre les indicateurs quantitatifs.

Même dans le cas GSA, où la main-d'œuvre est davantage substituable, la situation du magasin dans un bassin d'emploi riche en opportunités (frontière suisse) limite les tentations de resserrement du contrôle.

CONCLUSION

Comme nous l'avons évoqué plus haut, cette recherche est de nature exploratoire, elle ne concerne que trois entreprises. Même si ses enseignements vont dans le sens des hypothèses formulées suite à la lecture des travaux antérieurs, leur portée reste limitée. Une étude de plus grande ampleur, financée par le Centre d'Etude de l'Emploi a d'ailleurs été entreprise par la même équipe de recherche. Cette nouvelle étude, portant sur un nombre accru d'entreprises et de secteurs des services, devrait permettre une plus grande généralisation des conclusions et propositions que nous présentons ci-après.

Confirmant nos deux hypothèses, nos analyses montrent bien que les NTIC sont introduites par les directions générales dans une perspective d'accroissement du contrôle sur l'activité, pour in fine améliorer les rendements. La technologie offre d'ailleurs des possibilités de contrôle très importantes. Pourtant, ces outils sont systématiquement adaptés par les acteurs de terrain et notamment par l'encadrement intermédiaire qui joue un rôle clé. Les NTIC ne semblent donc pas contribuer à réduire le paradoxe de la gestion du personnel au contact direct du client, au contraire, elles tendent plutôt à l'intensifier. C'est sur les acteurs que repose cette gestion. Ils seront donc au cœur de nos propositions.

Pour traiter le paradoxe du contrôle dans les activités au contact direct du client, trois pistes peuvent être évoquées.

Tout d'abord, on peut considérer que les situations de travail fortement contrôlées, surtout celles situées dans un "flux" de demandes de clients (caissières, télé-opérateurs mais aussi postes d'accueil...) ne peuvent être que des passages dans la vie professionnelle d'un salarié. On sortirait du paradoxe, non pas seulement en modifiant la situation, mais en considérant qu'elle ne correspond qu'à une période provisoire dans le cadre d'une évolution du salarié vers d'autres postes. Ce peut être l'acceptation d'un certain turn-over des salariés concernés (à condition que son excès n'entache pas la qualité de service !) (Wallace et alii 2000). C'est aussi la voie de la "gestion des carrières", qui amène Phone à proposer d'autres emplois aux techniciens, ou GSA qui peut muter certaines caissières fidèles vers des emplois à l'accueil ou dans les rayons. Ceci soulève une question fondamentale : les emplois à contrôle électronique en relation directe avec le client ne seraient donc pas durables et ne pourraient être envisagés que pendant une période de temps courte, ce qui peut poser de sérieux problèmes en cas de carence de main-d'œuvre.

En dehors de la "sortie" de ces situations, on peut quand même évoquer des améliorations des situations elles-mêmes. Elles porteraient sur la conception du système de contrôle et sur son utilisation concrète.

En ce qui concerne sa conception, on pourrait proposer qu'elle sorte de la discrétion, voire du mystère actuel. Les indicateurs de contrôle et les systèmes informatiques qui en permettent le calcul et la diffusion émanent des directions, et, ni la hiérarchie intermédiaire, ni les instances représentatives du personnel ne sont le plus souvent consultées. Or, ces systèmes et les outils correspondants ont un effet direct sur le vécu des conditions de travail des salariés et la perception de leur charge de travail. Qu'il s'agisse des questions d'horaires, des calculs d'effectifs, ou même des aspects relatifs au contrôle du travail individuel, on pourrait s'étonner qu'il n'y ait aucune discussion ouverte sur ces sujets, surtout compte tenu de la "puissance" potentielle de ces outils⁸. Au minimum, on pourrait imaginer une information plus claire des acteurs. De même, on sait que la ligne opérationnelle n'est pas la seule concernée par la définition du contenu de la prestation. Les services commerciaux et marketing jouent un rôle essentiel dans la conception de l'offre proposée au client. Les services "marketing", et le client lui-même, sont donc des acteurs importants de ces systèmes, car ce sont eux qui ont fixé la nature du service et les critères d'évaluation à utiliser⁹. Laisser les responsables marketing fixer seuls les engagements de l'entreprise à l'égard de sa clientèle comporte un grand risque, car cela suppose que la hiérarchie et les opérateurs devront ensuite "s'arranger" pour trouver les solutions sur des services et dans le cadre des contraintes qui leur sont imposées.

⁸ Rappelons que le CHSCT doit, en principe, être consulté sur toute "modification des cadences et des normes de productivité" (L 236-2 al. 6 du Code du Travail).

⁹ On sait que dans certains centres d'appel, les équipes de "téléacteurs" sont dirigées simultanément par un responsable du management et un responsable de la relation au client, qui vérifie en permanence l'adéquation du service rendu aux demandes du client.

Au début des années 1950, l'approche socio-technique des organisations (Trist et Bamforth) avait dénoncé l'irréalisme des normes et des directives édictées par les ingénieurs des bureaux des méthodes. Inapplicables pratiquement, elles produisaient de nombreux dysfonctionnements et causaient un fort stress chez les ouvriers. De la même manière, dans les sociétés de services dominées par les fonctions marketing et commerciale, nos travaux soulignent que les offres et promesses faites aux clients sont de plus en plus souvent irréalistes (sous la pression de la concurrence qui oblige à promettre toujours plus) et déconnectées des réalités techniques et des conditions réelles de l'activité des opérateurs, ce qui apparaît clairement dans Phone et GSA. Cela nous conduit à plaider pour une approche « socio-marketing » des organisations où les responsables marketing et commerciaux prennent réellement en compte les contraintes des opérateurs dans la production de la prestation de service.

En ce qui concerne l'utilisation concrète du système, on a vu le rôle primordial de la hiérarchie intermédiaire. Celle-ci pourrait se voir reconnu le rôle (qu'elle a déjà dans les faits) d'adaptation du contrôle aux caractéristiques particulières de l'équipe, à l'intérieur d'une politique fixée par la direction. Faut-il encadrer au maximum l'activité du salarié, ou au contraire chercher à équilibrer suivi des résultats et autonomie des personnes ? Les services gestionnaires et les informaticiens, fournisseurs d'outils, ont leur logique propre, souvent orientée vers une sophistication ou une intégration de plus en plus poussée. C'est à la direction d'indiquer clairement où elle veut aller dans les formes d'élaboration de la "régulation conjointe" du travail.

Pour l'instant, c'est l'encadrement intermédiaire qui, de fait, assure la gestion des ressources humaines sur le terrain (suivi des objectifs, évaluation, gestion des compétences, gestion de l'absentéisme ou du turn-over), en ne recevant du "sommet" que les objectifs économiques, les systèmes de contrôle et les procédures de gestion. L'outil de contrôle semble se suffire à lui-même et le reste est à la charge des encadrants.

Bien que l'enjeu essentiel soit la conception et la mise en œuvre des indicateurs et des formes de contrôle, il ne faut pas négliger enfin la dimension psychosociologique de la question. La qualité d'écoute de l'encadrement, sa capacité relationnelle, sa volonté d'apporter un appui technique aux salariés, peuvent grandement contribuer à la qualité du climat humain au sein des équipes, même à l'intérieur d'un système contraignant. Sans revenir à une conception type "relations humaines" mettant de l'huile dans les rouages du taylorisme, il est clair qu'une formation des encadrants de terrain ne peut que contribuer à un exercice mesuré du contrôle et à la recherche d'équilibres sociaux plus réalistes.

BIBLIOGRAPHIE

- ARKIN A., « Hold the production line », *People Management*, juillet, n° 3 : 22, 1997.
- BARET C., « La gestion de la flexibilité du temps de travail dans la grande distribution française: la gestion des ressources humaines mise en échec », *GRH face à la crise: GRH en crise ?*, M. Tremblay et B. Sire éditeurs, Montréal, Presses HEC, septembre, 1997.
- BATT R., (1999), « Work organization, technology and performance in customer service and sales », *Industrial and labor relations review*, 45 : 3, 1999.
- BOUFFARTIGUE P., PENDARIES J.R., « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'oeuvre féminine peu qualifiée: le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail* n° 3, 1994.

- BURGERS A., DE RUYTER K., KEEN C., STREUKENS S., « Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters : a scale-development study », *The International Journal of Service Industry Management*, n°11-2, 2000.
- DUHAMEL C., « Des salariés au bout du fil...et du rouleau », *Santé et Travail*, n° 31, avril, 2000.
- GUELAUD F., « Les diverses formes de gestion de la flexibilité dans les hypermarchés », *Formation Emploi* n° 35, CEREQ, Marseille, 1991.
- GOLLAC M., VOLKOFF S., *Les conditions de travail*, La Découverte, Paris, 2001.
- HESKETT J. et alii, « Putting the service profit chain to work », *Harvard Business Review*, Mars-avril, 1994.
- JONES T., SASSER W., « Why satisfied customers defect », *Harvard Business Review*, n° 73-6, 1995.
- KINNIE N., HUTCHINSON S., PURCELL J., « Fun and surveillance : the paradox of high commitment management in call centers », *International journal of human resources management*, n° 11.5, 2000.
- LIVIAN Y.F., BARET C., FALCOZ C., « La prescription de la charge de travail dans trois sociétés de services », Rapport pour l'ANACT, Centre de recherche de l'IAE de Lyon, décembre, 2000.
- PFEFFER J., *New directions in organization theory*, Oxford University Press, Oxford, 1997.
- PICHAULT F., « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, septembre, 2000.
- PRUNIER-POULMAIRE S., « Flexibilité assistée par ordinateur. Les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, septembre, 2000.
- ROSENTHAL P., HILL S., PECCEI R., « Checking out service: evaluating excellence, HRM and TQM in retailing », *Work Employment and Society*, n° 11-3, 1997.
- WALLACE M., EAGLESON G., WALDERSEE R., « The sacrificial HR strategy in call centers », *The International Journal of Service Industry Management*, n° 11-2, 2000.