

Pratiques managériales dans les centres d'appels délocalisés du Sénégal

Thierno Bah

Université de Rouen-IAE- Ecole Universitaire de Management
3, avenue Pasteur
76186 Rouen Cedex –France
Laboratoire NIMEC
thierno.bah@univ-rouen.fr

Pierre Chaudat

Université d'Auvergne – Ecole Universitaire de Management
26 Av Léon Blum
63008 Clermont-Ferrand Cedex 1
Laboratoire CRCGM
pierre.chaudat@udamail.fr

Charles Gueye

Université Lyon 1
27/29, Bd du 11 novembre 1918
69622 Villeurbanne CEDEX - France
charles.gueye@univ-lyon1.fr

Résumé : L'objectif de notre article est de montrer l'impact des délocalisations des centres d'appels téléphoniques sur la gestion des ressources humaines dans les pays destinataires. Les résultats de notre étude montrent que, si les apports des délocalisations sont, à priori, incontestables en termes de créations d'emplois, ils ne doivent pas occulter un certain nombre de difficultés managériales. Les résultats obtenus grâce à une démarche méthodologique rigoureuse apportent des précieuses informations aux praticiens leur offrant la possibilité de rectifier leurs méthodes de travail.

Mots-clés : Délocalisations, centre d'appels, gestion des ressources humaines, souffrance au travail, risques psychosociaux, maladies professionnelles.

IINTRODUCTION

Depuis la fin des années 90, on assiste à une multiplication des délocalisations dans les pays à bas niveau de salaire (Chine, pays d'Europe centrale et orientale, pays du Maghreb, Afrique subsaharienne...). En France, comme dans la plupart des pays développés, ces mouvements provoquent un émoi particulier parce qu'elles entraînent des destructions de milliers d'emplois et des effets dévastateurs sur le territoire national (Fernandes et Akono, 2011 ; Gallego et Mahé de Boislandelle, 2011). Une étude de l'INSEE (Aubert et Sillard, 2005) estime que les fermetures de sites industriels dues aux délocalisations sont responsables de la perte de 13500 emplois industriels par an pour l'économie française (sur un total de 500 000 détruits annuellement depuis 2000). Mais les délocalisations touchent aussi l'emploi du secteur tertiaire, où 800 000 emplois, peu qualifiés en majorité, seraient menacés en France. Selon Dieuaide (2011), les deux secteurs les plus touchés sont la sous-traitance informatique et les centres d'appels, à hauteur de 1 à 3 % des effectifs totaux (10 000 emplois). Depuis quelques années, les études sur centres d'appels téléphonique se sont donc multipliées dans les pays développés (Pichault et Zune, 2000 ; Doellgast et Kwon, 2005 ; Nohara, 2009). Il ressort ainsi que c'est la volonté de réduire leurs coûts commerciaux qui contraint les entreprises à confier aux centres d'appels la gestion de la relation-client, activité jugée comme un véritable gouffre de temps et de ressources.

Dans les pays destinataires, les études sont rares et se cantonnent à montrer les retombées bénéfiques des délocalisations en termes de création d'emplois, de transfert de technologies, d'évolution de la spécialisation et de développement des compétences de la main d'œuvre locale. Les problématiques humaines soulevées par les délocalisations des plateformes téléphoniques dans les pays d'accueil sont souvent délaissées au profit de la seule logique de rentabilité. Or, ces facteurs méritent à nos yeux toute l'attention nécessaire, sous peine de laisser de côté un pan essentiel de ces opérations. Notre réflexion est fondée sur l'idée que, si les apports économiques et financiers des délocalisations doivent être salués au premier abord, ils ne doivent pas omettre les énormes contrecoups socio-culturels et humains qu'ils peuvent engendrer sur la main-d'œuvre locale.

Nous proposons donc dans cet article de répondre à la problématique suivante. Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines d'un call center délocalisé au Sénégal en nous appuyant sur une étude de cas unique, la SENETEL, spécialisée dans la gestion à distance de la relation client ?

Pour répondre à cette question, l'article est organisé en trois parties. La première partie retrace le développement des mouvements de délocalisation au Sénégal et présente la société SENETEL. La deuxième partie expose la démarche méthodologique et les résultats de l'étude, enfin la troisième partie ouvre une discussion sur les résultats.

1. LE SENEGAL ET LE MOUVEMENT DE DELOCALISATION DES CENTRES D'APPELS

Même si le Sénégal est encore loin des milliers d'emplois délocalisés au Maroc et en Tunisie, les deux destinations phares des délocalisations des plateformes téléphoniques français, il est en passe de devenir une plaque tournante de l'« industrie » des centres d'appels. Le pays, en mettant en avant ses atouts et ses avantages comparatifs, notamment sa stabilité politique, ses bas salaires, la jeunesse et la qualité de ses ressources humaines, la fiabilité technique de ses télécommunications, attire de plus en plus d'entreprises françaises souhaitant réduire leurs coûts par la sous-traitance de la gestion de la relation client. Grâce aux TIC (technologies de

l'information et de la communication), le soutien à la relation client s'affranchit de la notion de distance et de territorialité. Après avoir exposé le poids des plateformes téléphoniques délocalisées dans le tissu économique local, nous présenterons en arrière-plan le cas SENETEL qui illustre bien cette nouvelle réalité de «*l'accent français délocalisé au Sénégal*».

1.1. Les centres d'appels : un secteur stratégique au Sénégal

Après l'industrie, c'est au tour du secteur tertiaire d'être attiré par la délocalisation. C'est au début des années 2000 que certaines sociétés européennes, françaises notamment, ont commencé à déléguer leurs actions téléphoniques à des téléopérateurs sénégalais. C'est dans ce contexte qu'est fondé en 2001 le premier centre d'appels en Afrique subsaharienne francophone par des investisseurs sénégalais, PCCI (Premium Contact Center International), la plus grande plateforme téléphonique délocalisée du Sénégal.

Conscients de l'enjeu que représente le secteur des centres d'appels pour l'activité économique locale en termes de création de richesses et d'emplois, et pour faire face à la concurrence acharnée que se livrent les pays francophones pour attirer les plus grosses plateformes téléphoniques sur leur territoire, les pouvoirs publics sénégalais se sont engagés dans une véritable stratégie d'attraction des investisseurs, en prenant toute une série de mesures visant à développer le secteur. Cette stratégie a débouché sur trois axes majeurs : une politique de soutien des structures par des exonérations fiscales et sociales, ensuite la mise en place de filières de formation aux techniques de marketing via le téléphone et la création de filières de formation aux métiers de support des centres d'appels et enfin, le développement des infrastructures de télécommunications et la mise à disposition de sites industriels fonctionnels.

Toutes ces initiatives ont permis l'émergence progressive d'une véritable « industrie » des centres d'appels au Sénégal. Entre 2001 et 2005, le secteur a connu une forte expansion avec la naissance de plusieurs autres structures à Dakar et à Saint-Louis : Call me, Access Value, Center Value ou encore Direct Call. En 2006, on en comptait au total 23. Les raisons de cette attractivité sont multiples : qualité des infrastructures en termes de télécommunication, main d'œuvre abondante (avec un fort taux de chômage : plus de 50% de la population active), qualifiée, peu chère et une forte culture francophone. «*Lorsqu'un donneur d'ordres pense à faire appel à un prestataire off-shore, il regarde la proximité culturelle et la stabilité politique. Sur ces points, le Sénégal présente un bon compromis par rapport à ses concurrents.*» (M. Baillon, directeur général de SENETEL). En délocalisant leurs centres d'appels téléphoniques à des sous-traitants installés au Sénégal, les sociétés françaises principales donneuses d'ordres ont la possibilité de commercialiser des services trois à quatre fois moins chers par rapport à la France. L'avantage concurrentiel de ces centres d'appels se situe au niveau du coût des ressources humaines qui peut représenter, dans ce type de structure, jusqu'à 70% des charges. Le Sénégal est très attractif pour cette activité : «*Ici au Sénégal, le coût d'un téléacteur est presque six à sept fois moindre qu'en France*» (directeur-adjoint SENETEL). En effet, un téléopérateur sénégalais coûte 300 euros charges comprises environ par mois contre environ 2000 euros en France, avec une durée de travail hebdomadaire de 44 heures au lieu de 35 heures.

Aujourd'hui, ces centres d'appels effectuent une large gamme de services pour le compte de compagnies françaises traditionnelles et de la nouvelle économie : vente (d'abonnements

téléphoniques ou de services divers), prises de rendez-vous pour des conseillers de banque, réception d'appels pour des clients de professions libérales (médecins, avocats,...), sondages, gestion de standards téléphoniques et de courriers électroniques. Bref, ils proposent toutes les prestations liées au télémarketing, à la télévente et au télétravail.

Aussi, au Sénégal, ce secteur nouveau figure, en 2006, parmi les activités les plus génératrices d'emplois. Il en fournit plus de 3000 directs, dans un pays où l'économie informelle totalise 60% du PIB et le marché de l'emploi accueille quelque 100 000 nouveaux arrivants chaque année. En 2005, l'agence de régulation des télécommunications (ART) du Sénégal a estimé que le secteur des télécommunications, avec plus de 6 % du produit intérieur brut (PIB), était le plus dynamique de l'économie sénégalaise. Selon une étude menée en 2004 par l'agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux (APIX), organisme au service de la promotion de l'investissement au Sénégal, le secteur serait amené à créer plusieurs milliers d'emplois dans la prochaine décennie, faisant ainsi du secteur l'un des premiers employeurs du pays.

1.2. La présentation du cas SENETEL

SENETEL, basée à Dakar, a été créée en novembre 2003. C'est une SARL de droit sénégalais spécialisée dans la gestion de la relation client à distance. Elle offre des prestations aux entreprises en matière de téléservices, télémarketing et télétravail. M. Baillon, un français d'une cinquantaine d'années, est le fondateur de cette société. Qu'est-ce qui motive une telle décision ? *«La raison majeure de la délocalisation est la différence conséquente des coûts et un accent qui soit compatible avec la culture Française »* (M. Baillon, directeur général de SENETEL). Elle travaille principalement pour le compte de grandes sociétés françaises de télécommunications et parfois pour des PME et TPE de l'hôtellerie et de la restauration du Languedoc-Roussillon.

En décembre 2005, son effectif global était de 24 salariés dont 18 téléopérateurs. Mais il est à souligner que ce chiffre est variable suivant les niveaux de production. Cette flexibilité est notamment rendue possible par le recours à des contrats précaires ; elle est aussi facilitée largement par l'inexistence de normes régissant le secteur au Sénégal.

La société SENETEL, comme les autres centres d'appels du Sénégal, attire des jeunes d'un bon niveau de formation dans un pays où le taux de chômage réel dépasse le plus souvent les 50% de la population active. Le secteur offre une opportunité d'insertion professionnelle rapide sur le marché du travail, notamment pour les jeunes diplômés en quête de leur premier emploi. Le personnel est essentiellement composé de jeunes femmes (80% des effectifs). Tous les salariés ont un diplôme d'études supérieures. Le niveau minimum exigé est un Bac + 2, même si la majorité des salariés sont titulaires d'un Bac + 4. Cependant le diplôme ne suffit pas et les méthodes de sélection des candidats ne s'appuient pas uniquement sur des critères objectifs. La qualité d'expression orale (maîtrise de la langue française, facilité d'élocution...) est le critère prépondérant dans le choix des candidats. Ces éléments vont dans le sens de la recherche de Pichault et Zune (2000) pour qui *« les critères de recrutement [dans les centres d'appels] portent davantage sur les caractéristiques comportementales (flexibilité, qualité de la diction, texture de la voix, etc.) que sur une quelconque qualification de base »*. Aussi, le recrutement débute toujours par le téléphone pour tester leur diction et leur prestance en ligne. Les candidats qui ne sont pas en mesure de faire preuve d'une excellente diction au bout du fil sont éliminés d'office : *« Lorsque nous recevons un candidat pour un recrutement, l'élément décisif pour nous, c'est l'accent ; il faut que son origine et sa localisation soient totalement*

imperceptibles au téléphone. Il ne faut pas qu'il ait un accent sénégalais marqué» (M. Baillon, directeur général de SENETEL). Ce que confirme cette opératrice que nous avons interrogée : *« Je suis diplômée de lettres modernes, donc je maîtrise bien le français, mais il m'a fallu retravailler mon vocabulaire et surtout ma voix »* (téléopératrice). Certaines entreprises concurrentes de la SENETEL vont même jusqu'à proposer des stages de théâtre à leurs salariés pour gommer les accents. S'il est concluant, ce premier test débouche sur un entretien approfondi avec la direction, à l'issue duquel le candidat est recruté en « contrat de pré-embauche » pendant 6 mois, renouvelable une fois. Il s'agit d'un contrat « aidé », bénéficiant d'une convention Etat-employeur qui exonère l'entreprise du paiement de certaines charges salariales. Chaque salarié recruté est ensuite doté d'un pseudonyme français. Au bout d'une période d'essai de six mois, les employés obtiennent un CDD ou un CDI.

Comme dans tous les centres d'appels du Sénégal, la rémunération est une variable essentielle dans le travail des téléopérateurs. A la SENETEL, les salaires restent attractifs pour les jeunes diplômés. Le salaire de base débutant est d'environ 120 000 francs CFA (183 €). Mais les employés les plus performants peuvent augmenter leur rémunération grâce à des primes basées sur le niveau de résultats et qui peuvent atteindre jusqu'à 30% du salaire de base. De plus, les salariés les plus assidus peuvent également bénéficier d'une prime de production d'environ 30.000 francs CFA (47 €). Le versement de la prime de production est conditionné à l'assiduité du téléopérateur. Comme le note cette téléopératrice : *« Il vaut mieux ne pas s'absenter plus d'une fois, même avec des justifications, si on veut gagner la prime de production »*. Cette prime est une sorte de dague utilisée par les employeurs pour endiguer l'absentéisme des salariés. Au final, le cumul de rémunérations peut permettre aux opérateurs de toucher de 3 à 4 fois le salaire moyen, une aubaine dans un pays où le salaire moyen est de 60 671 francs CFA (92.5 €). C'est sans doute l'une des explications de la faible volatilité des jeunes diplômés. Car, contrairement à la France où l'activité de téléopérateur est synonyme d'activité temporaire, pour la majorité des salariés au Sénégal, le travail en centre d'appels n'a rien de « provisoire », mais constitue un véritable métier.

Toutes les nouvelles recrues bénéficient d'une formation lapidaire, en un ou deux jours, au métier de téléacteur, souvent complétée par un tutorat sur le poste de travail. Dans un premier temps, elle a été dispensée par des expatriés qui prenaient en charge la conception des programmes et l'élaboration des scripts. Par la suite, après avoir formé les téléacteurs locaux, ces expatriés ont trouvé des relais en la personne des superviseurs. Par un partage des connaissances, s'opère ainsi un transfert de compétences entre des formateurs venus de France et des superviseurs choisis parmi les téléacteurs pour leur capacité à pouvoir diriger une équipe et conduire une formation.

Dans certains centres d'appels concurrents de la SENETEL, la formation est plus poussée car ils ont leur propre centre de formation sur leur site de production et ont même recours aux services de spécialiste en linguistique pour accompagner les téléopérateurs.

De plus, à la SENETEL, contrairement à certains centres d'appels, aucune formation sur la culture, les valeurs socio-économiques, les modes vie et de consommation français n'était dispensée. Les échanges à ce niveau sont de nature informelle entre le directeur général, la formatrice française et les téléacteurs, ce qui exige une grande polyvalence et une réelle dextérité de la part de l'employé qui doit ainsi passer de tâche en tâche ou de « français à français », pour reprendre l'expression d'un téléopérateur. Ce « changement d'entreprise » exige de s'adapter sur le tas à un nouveau type de relation, cela dans des cycles relativement courts et avec pour seul temps d'adaptation la lecture d'un script de comportement et, rarement par un temps collectif de formation avec le superviseur. Pour résumer, la formation se réalise en deux grandes étapes :

- une période d'ingurgitation au démarrage qui consiste à former les téléacteurs sur la base d'un transfert de connaissances et l'obligation de respecter des procédures.
- une période d'appropriation de la gestion de la formation par des superviseurs locaux.

En ce qui concerne les conditions de travail, les 18 téléopérateurs de la SENETEL travaillent en « *open-space* ». Ils sont regroupés dans une seule salle d'où partent tous les appels et sont répartis en deux rangées dans de petits box individuels qui font office de bureaux et séparés par des cloisons et sous la surveillance de deux superviseurs. Tous disposent comme outils de base d'un ordinateur, d'un téléphone, d'écouteurs avec micro et d'une carte de France. Les conditions de travail restent difficiles, voire pénibles ; les opérateurs ont les yeux rivés sur leur ordinateur toute la journée. Les perspectives d'évolution professionnelle sont très limitées. Les salariés ne se voient proposer que des postes de supervision encore trop peu nombreux.

La durée moyenne de travail hebdomadaire est de 40 h avec des pointes d'activité qui peuvent ramener la durée à 44 h par semaine. Les horaires de travail sont très flexibles et l'emploi du temps des téléopérateurs peut être modifié chaque semaine. Les téléopérateurs travaillent en horaires décalés.

Après avoir présenté brièvement le secteur des centres d'appels au Sénégal et le cas SENETEL, nous allons présenter notre démarche méthodologique et les principaux résultats.

2. LA METHODOLOGIE ET LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Après avoir exposé notre démarche méthodologique, nous présenterons au travers des interviews des téléopérateurs et de la hiérarchie de la SENETEL les principaux résultats de notre étude de cas.

2.1. Une étude qualitative basée sur une étude de cas unique

Notre étude s'est déroulée au sein de la société SENETEL dans le cadre d'un contrat de formation des téléopérateurs que nous avons signé avec son directeur général. Nous nous sommes rendus à quatre reprises en 2006 (février, mars, avril et juin) dans cette entreprise dans le but d'effectuer des missions de formation qui visaient à aider les téléopérateurs à se projeter dans le contexte français et à s'imprégner des valeurs françaises. En effet, la direction évoque une mauvaise appropriation des scripts¹ pour justifier une formation. Elle estime que certains de leurs clients français sont mécontents des prestations téléphoniques. La formation nous a donc permis de passer énormément de temps au sein de l'entreprise et à développer une forte interaction avec les téléopérateurs.

Ce contrat de formation s'inscrit dans le cadre d'une recherche action. En effet, en posant comme axiome de départ, l'idée que chaque individu est porteur d'une connaissance utile du travail effectué, cette formation reposait sur la base d'une construction collective de scripts. Dans l'optique, d'une recherche-action « les acteurs des organisations sont considérés comme détenant eux aussi une part de la connaissance et ayant des vues pertinentes sur la problématique à élaborer. Cette conception est proche de ce que l'on appelle l'ethnométhodologie » (Plane J. M., 2008). Certains auteurs conçoivent la recherche action en tant que stratégie à laquelle ils associent une fonction de formation des personnes impliquées (Goyette et al., 1987).

¹ Les scripts...

Le choix de la SENETEL comme terrain d'étude est donc un choix de convenance. Les caractéristiques de notre terrain de recherche sont à la fois spécifiques et communes à l'ensemble des centres d'appels délocalisés au Sénégal. Dans un souci de croiser les regards des différents acteurs en présence à la SENETEL, nous avons interrogé les acteurs de tous les niveaux : la direction (le directeur général et son adjoint), un superviseur et six téléopérateurs (quatre téléopératrices et deux téléopérateurs), soit au total 9 entretiens, ce qui représente pratiquement la moitié de l'effectif de l'entreprise. Les entretiens sont d'une durée variable de 1 h à 1h 30 mn. Les entretiens se sont déroulés dans la société, entre février et juin 2006, dans un bureau annexe. Pour ne pas entraver la liberté de parole, les personnes ont été interrogées individuellement, à partir de la question suivante : « Pouvez-vous me raconter votre travail à la SENETEL ? ». A partir de cette question de départ, nous avons élaborés plusieurs guides d'entretiens en fonction des personnes interviewées : téléopérateur, superviseur ou direction. Nous avons complété cette information de premier niveau par une observation sur place pour s'assurer de la conformité des propos des acteurs, cette immersion nous a permis de récolter des informations précieuses sur le fonctionnement de ce centre d'appels.

Pour compléter ce dispositif de recherche, nous avons effectué une étude de données secondaires sur la période de 2001 à 2009 (presse locale, rapports d'activités, études d'analyses). La masse la masse d'informations a été triée suivant les critères de pertinence, de fiabilité et d'actualité.

Au final, cette triangulation des sources de recueil de données nous a permis de réunir une masse d'informations riche sur les pratiques de gestion et les stratégies managériales de la SENETEL, mais aussi des centres d'appels dans ce pays.

2.2. Les résultats de l'étude

- **Une structure simple aux méthodes de travail standardisées**

La SENETEL fonctionne selon un modèle à trois niveaux : au sommet le directeur général et son adjoint. Ensuite, deux superviseurs qui forment l'encadrement et qui sont chargés d'animer, de surveiller, de contrôler et de sanctionner les téléopérateurs. Plusieurs auteurs les comparent aux anciens contremaîtres des usines industrielles (Dessus et Touaty, 2002 ; Lechat et Delaunay, 2004 ; Venco, 2009). Enfin, on trouve la base de production, exclusivement composée des 18 téléopérateurs. La division du travail est très nette entre les téléopérateurs et la hiérarchie. Les téléacteurs ne participent pas à la conception du produit, à la planification de l'activité ou à son contrôle. Ils sont assignés à des tâches d'exécution. Une consultante et formatrice en marketing direct venue de France a procédé à une formalisation croissante des différentes composantes de l'activité de travail. Un manuel de procédures administratives et de règles de gestion a ainsi été mise en place. Deux à trois fois par semaine, des notes d'information axées sur des consignes et des règles opératoires sont transmises oralement ou par écrit aux téléopérateurs lors de réunions de groupe (lancement d'une campagne commerciale ou d'un nouveau produit, rappel de procédure, arrêt d'une activité). Des scripts encadrent l'activité commerciale. Le téléopérateur doit lire ses phrases avec le sourire tout en respectant un cadre rigide de temps et de vocabulaire. Tout passe et tout doit passer par le script, le respect des règles et le sourire, le salarié n'a aucune emprise sur la conception des scripts. Il ne dispose d'aucune autonomie d'organisation et de décision. Les prescriptions (protocoles de conversation, durée des appels....) doivent être rigoureusement exécutées et

leur non-respect peut conduire à des sanctions allant d'un simple avertissement à une perte de rémunération, et en cas de fautes répétées à la mise à pied du téléopérateur.

Le fonctionnement de la SENETEL et les pratiques de gestion qui y sont déployées nous conduisent à parler, à l'instar de Mahé de Boislandelle (1998) et de Torrès (1999) d'une organisation du travail particulièrement infantilissante pour les salariés de la structure, comme l'indique cette téléopératrice : « *Nous avons des compétences qui sont mésestimés (...) Pour l'instant, ce boulot est uniquement alimentaire, il ne correspond pas à mes compétences, j'aspire à mieux ; les procédures ne tirent pas profit de nos compétences.* »

Nos observations rejoignent également les résultats de plusieurs études qui considèrent les centres d'appels comme les nouvelles usines tayloriennes du XXI^{ème} siècle en raison du caractère répétitif et parcellisé du travail et des procédures très souvent standardisées (Di Ruzza, Pichault et Zune, Venco, 2009).

- **Des conditions de travail, sources de stress**

Nous avons recueilli des données qui permettent de mettre en évidence trois grandes sources de stress chez les téléopérateurs : la surveillance permanente dont ils font l'objet, la pression sur les objectifs et le contexte de compétition dans lequel ils évoluent.

- **Un travail sous surveillance permanente**

Chez SENETEL, la surveillance est permanente : « *Chez nous, tous les employés savent et sont informés de cette pratique dès leur embauche. Nous pouvons écouter et contrôler tout le monde et à tout moment quand c'est nécessaire.* » (superviseur). Nous avons repéré deux modalités de contrôle qui se combinent et se complètent : une surveillance directe et une surveillance indirecte. La surveillance directe est effectuée par les deux superviseurs, installés sur une estrade surplombant les 18 box, qui ont une vue générale sur le travail du groupe. A partir de là, ils peuvent observer l'entrain des agents au travail, leurs gestes et leurs conversations. Ils peuvent s'apercevoir également des temps passés en pause ou aux toilettes. Ce système de plateau ouvert (« open space ») facilite grandement le travail de surveillance direct. Régulièrement, ils circulent aussi parmi les opérateurs pour se rendre compte du travail de chacun ou pour donner des consignes.

A côté de cette surveillance directe, existe un second type de contrôle très performant et particulièrement redouté par les téléopérateurs de la SENETEL : un contrôle indirect qui se fait par le biais des outils informatiques. Depuis leurs postes de travail, les deux superviseurs, comme le directeur général ou son adjoint, peuvent effectuer des contrôles inopinés et ciblés sur les rythmes de travail à tout moment et sur chaque téléopérateur. Le système de contrôle informatique permet de disposer en temps réel des informations précises non seulement sur le nombre d'appels traités, mais aussi sur la durée et la qualité des communications. Le dispositif informatique fournit également, grâce aux pointages, les heures d'arrivée et de départ de l'entreprise de tous les employés.

Au final, pour les téléopérateurs, au-delà des résultats à atteindre, le fait de se savoir écouter à tout moment est pesant, ce qui constitue une source de stress permanente.

- **La pression sur les objectifs**

Soumis à une mesure permanente de leur activité, les téléopérateurs subissent également une pression constante pour l'atteinte des objectifs journaliers (nombre d'appels, nombre de placements d'offres commerciales). La pression sur le nombre et la qualité des ventes reste la même à la SENETEL que dans tous les centres d'appels du Sénégal. Les objectifs du jour et les chiffres sont rappelés 4 fois par jour pour stimuler la productivité. Si les objectifs du matin ne sont pas atteints, ils sont reportés dans l'après-midi, ce qui intensifie encore le travail et augmente la pression sur les employés. A cause de ces phénomènes de report, certains téléopérateurs ont l'impression que les objectifs fixés sont réévalués en permanence par l'encadrement. Dans ce contexte de course-poursuite effrénée avec le client, se développe une tension qui a un effet à la fois stimulant et usant, en particulier pour les salariés les moins performants. Le témoignage ci-dessous illustre cette pression constante : « *Il y a des jours où nos superviseurs nous fixent comme objectifs dix à douze appels réussis en une heure ou une heure et demie notamment pendant les pics d'activité. C'est une pression énorme et c'est dur car les clients n'ont pas besoin du service ou n'ont pas envie d'être dérangés entre midi et deux heures ou le soir après leur journée de travail.* » (téléopérateur). La difficulté des téléopérateurs à remplir les objectifs fixés par la hiérarchie est accentuée par le climat de suspicion qui entoure généralement les centres d'appels délocalisés, comme le fait remarquer le directeur adjoint de la SENETEL : « *Du fait de la découverte par le public français que certains centres d'appel sont délocalisés, on ressent parfois un sentiment de méfiance de la part du client (...)* ».

- **La mise en compétition des téléopérateurs**

A la SENETEL, comme dans toutes les plateformes délocalisées du Sénégal, il existe un système de compétition très rude entre les téléopérateurs pour réaliser les meilleures ventes. Le lundi matin de chaque semaine, la société désigne et récompense les meilleurs téléacteurs en fonction du volume de contrats décrochés. Ce climat de compétition est nourri et encouragé par la hiérarchie pour pousser les employés à se surpasser. Les téléopérateurs se comparent, se mesurent les uns et les autres (« *Contrairement à X, je suis incapable de réaliser les objectifs fixés par mes superviseurs* »). Les moins performants font l'objet de critiques de la part des superviseurs (« *tu n'es pas efficace car tu n'as pas beaucoup travaillé ton accent* », etc...). Certains finissent même par se culpabiliser (« *je n'ai pas suffisamment travaillé ma voix* »).

Si les meilleurs téléopérateurs se sentent valorisés dans ce système, en revanche il met en difficulté les salariés les moins productifs. Pour les salariés les plus fragiles, le fait d'être mis quotidiennement en concurrence les maintient une situation de tension permanente. « *Si un téléacteur n'a pas le rendement attendu, pendant plusieurs semaines de suite, son contrat risque d'être remis en cause.* » (superviseur).

Par ailleurs, nous avons observé que cette hypercompétition avait tendance à provoquer chez certains téléopérateurs une suractivité dans le travail (refus de prendre des pauses, d'arrêter le travail pour aller déjeuner, etc...).

- **Des téléopérateurs obligés de jongler entre une identité virtuelle et une identité nationale**

Comme dans la plupart des centres d'appels délocalisés, les téléopérateurs de la SENETEL doivent jongler entre leur véritable identité et une identité « virtuelle ». C'est ce que nous confie cette téléopératrice : « *Je m'appelle Fatou, mais lorsque je commence mon travail ici,*

je suis Camille. J'ai 26 ans et je vis en région parisienne.». En effet, pour faire illusion auprès des clients, les téléopérateurs choisissent des noms d'emprunts à consonance française, le plus souvent asexués, et doivent s'inventer une identité dans un pays que la plupart d'entre eux ne connaissent pas, comme l'indique en substance cette téléactrice : « *on nous demande d'améliorer notre savoir être notamment en manifestant une aisance relationnelle, mais nous n'avons pas toutes les infos à ce sujet* ».

Installés au Sénégal, mais décalés sur les horaires et le rythme français, et jonglant entre deux identités, ces téléopérateurs vivent dans une sorte de déchirement culturel. Pour coller au plus près des consommateurs français et de la réalité française, ils ont calés leurs repas sur les heures parisiennes, regardent les informations des chaînes françaises, auscultent la météo française, etc... Un de ces téléopérateurs témoigne de ses efforts pour s'adapter à l'entreprise : « *Je n'ai plus le temps d'aller dans des cérémonies traditionnelles, les mariages. Je prends plus de temps pour regarder l'actualité ou la météo française pour m'imprégner du milieu dans lequel je vais évoluer le lendemain.* » (téléopérateur).

Malgré tous ces efforts (utilisation de noms d'emprunt, stades d'accent français, rythme de vie calé sur les horaires français, renoncement à la vie locale, etc...), les téléopérateurs vivent en permanence avec la peur d'être démasqués par le client, comme l'indique ce témoignage. « *Je fais attention en permanence pour que mon accent ne me trahisse pas ; ma crainte quand je suis au téléphone, c'est que le client découvre qui je suis et où je suis.* » (téléopérateur). Plus loin... une téléopératrice poursuit : « *Parfois, nous n'avons pas assez de connaissances culturelles pour pouvoir affronter des questions pièges des clients français (...) Ce n'est pas parce que nous portons un nom français que nous avons la culture de là-bas (...).* »

- **Les stratégies face aux cadences de travail**

Face aux contraintes de leur métier, nous avons observé que les téléopérateurs avaient recours à diverses stratégies défensives visant à alléger le poids des difficultés de leurs conditions de travail. Ils exploitent souvent les opportunités, soit pour ne pas se rendre à leur travail, soit pour lever le pied au travail. Les pannes des ordinateurs, les dysfonctionnements logistiques, sont autant d'occasion de ne pas travailler. On observe qu'ils ne viennent pas au travail sous prétexte de coupures d'électricité, de problèmes d'inondation et de transport, de questions familiales (décès, mariages...) ou de fêtes religieuses, etc... Ces raisons sont autant de parades qui peuvent être analysées comme des stratégies d'évitement du travail par les téléopérateurs. Toutes ces manœuvres visent le même but : réduire les cadences de travail. C'est ce que révèle les propos de M. Baillon : « *Parfois, on m'appelait pour me dire que, suite à des coupures de courant, le réseau était en panne, même si elles étaient fréquentes au Sénégal, la coupure de courant devenait le prétexte habituel pour ne pas travailler, une forme de fuite du travail s'organisait autour de l'absence d'électricité* ». Face à un tel constat, la direction de la SENETEL a mis en place plusieurs actions visant à contrecarrer ces pratiques : instauration d'une prime à la production pour lutter contre l'absentéisme, mise en place de plus de temps de pauses, etc... : « *Afin de réduire de tels dysfonctionnements, après un calcul des coûts, nous avons donné aux employés la possibilité de pouvoir prendre deux pauses exceptionnelles à tout moment de la journée de travail et ceci dans le respect d'une durée maximale de 5 mn (...). Nous avons axé notre choix sur deux stratégies, d'une part, une volonté de leur accorder plus d'autonomie et de responsabilisation afin de mieux valoriser leurs conditions de travail et d'autre part, il fallait réduire les coûts liés à un taux d'absentéisme parfois élevé et un manque de productivité lié aux nombreuses pannes* » (M. Baillon, directeur général SENETEL).

3. DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION

A l'issue de notre recherche exploratoire, plusieurs constats prudents en raison de la taille relative de notre échantillon, nous permettent de confirmer les études menées en Allemagne, en Belgique, en France, en Tunisie et au Brésil dans le même secteur d'activité (Rabasse, 1998; Pichault, et Zune, 2000; Georges, 2006; Venco, 2009; Weinkopf, 2009). Force est de constater que la réalité des pratiques de gestion dans ce domaine présente de fortes similitudes. Les téléconseillers sont plutôt jeunes, de sexe féminin, répondant à des contrats de type précaire et à des temps de travail partiels subis. Leurs prérogatives s'attachent « à une chaîne de montage dans la tête » (Bain et Taylor, 1999). Les impératifs de productivité, d'objectifs à atteindre (nombre d'appels réalisés ou reçus, durée des appels, nombre de ventes, etc.) et de satisfaction du client conduisent les responsables à imposer un respect strict de scripts et à exercer un contrôle serré et sans cesse accru (Charles-Pauvers et al, 2007). L'objectif est de faire en sorte que le téléconseiller réponde à un maximum d'appels en un minimum de temps, dans le respect des règles définies et des normes de qualité. Le travail demandé est un travail d'exécution caractérisé par un contrôle hiérarchique exigeant et par une forte dépendance technologique (Calderon, 2006, Bourdil, 2010). La surveillance est permanente et constante (interception, enregistrement des appels, présence sur un même lieu, etc.). D'autre part, les tâches quotidiennes sont décrites comme monotones, répétitives, peu épanouissantes et stressantes, développant des formes d'épuisements physique, émotionnel et mental dans un contexte de compétition et d'hypermodernité (Plane, 2008).

Outre la problématique de l'organisation et des conditions de travail, cette recherche a le mérite de pointer du doigt la question de la distance culturelle (Brasseur, 2008) au Sénégal. A notre connaissance, très peu de recherches s'inscrivent dans cette problématique de dédoublement de personnalité des téléopérateurs. Elle pose ainsi d'importantes questions en termes de « pénibilité ajoutée » due à une perte de sa propre identité et à un formatage de son comportement. Il est question dans nos recherches d'un phénomène d'acculturation ou de processus par lequel un individu assimile une culture différente, qui lui est étrangère. Cette pénibilité est d'autant plus forte que pour des raisons stratégiques, le pays d'accueil peut être très éloigné culturellement du pays concerné par les services du call center. C'est le cas dans notre recherche. Noms d'emprunt, accents modifiés, horaires décalés, connaissance du pays client etc., sont autant de repères culturels à adopter, parfois totalement en désaccord avec la religion et les habitudes locales (Kaufman, 2004 ; Griswold, 2008). C'est le cas de la vente de produits spiritueux. Comme l'explique Benoit Tine (2011) dont les recherches portent sur un call center au Sénégal, le téléconseiller s'oublie lui-même, gomme sa culture d'origine, nie sa propre identité. D'autre part, le passage incessant d'une culture à une autre aboutit souvent à une véritable schizophrénie identitaire. Nos résultats confirment sur ce point la recherche menée par Hechiche-Salah et al (2009) concernant un call center délocalisé en Tunisie.

Dans ce contexte, les risques de démotivation au travail ne sont pas négligeables. D'autant plus que la précarité présente dans les centres d'appels externalisés est plus importante que celle présente dans les centres d'appels internalisés. L'utilisation de temps partiels, de CDD est plus systématique, pour de plus faibles niveaux de rémunération et pour moins de formation (Bouba-Olga et al, 2008). Les travaux de Bourdil (2010) nous conduisent à nous interroger sur une véritable politique de gestion des ressources humaines dans les centres d'appels et notamment sur toute l'importance des primes d'objectifs dans le processus de motivation. Si l'on en croit cet auteur, pour que la motivation soit maximale, la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base doit être supérieure à 71 %.

Pour conclure et contrairement à d'autres pays à bas coûts, les téléopérateurs sénégalais ne sont pas prêts à dénoncer l'organisation même des centres d'appels et leurs pratiques de gestion du travail. En Tunisie, des journées « brassard rouge » commencent à s'organiser pour dénoncer le « management par le stress » et les « abus de pouvoir » présents dans les centres d'appels. Le vent du printemps arabe y est pour quelque chose. Ce mouvement de revendications influera certainement sur un certain nombre d'acquis professionnels et salariaux (Jallouli, Raboudi, 2011). Notre recherche démontre, que les salariés sénégalais prennent au sérieux les contradictions de leur activité mais ne sont pas mûrs pour engager un rapport de force avec la hiérarchie. Seules quelques stratégies de contournement des cadences de travail, témoignent qu'ils ne sont pas prêts à tout pour parvenir aux objectifs imposés.

Dans la lignée principalement des travaux de Bouba-Olga (2008) et Tine (2011), il serait intéressant de voir comment les centres d'appels sénégalais évoluent sous l'éclairage de la société occidentale d'aujourd'hui. Quels sont les leviers d'amélioration des conditions de travail ? Comment peut-on concilier culture d'origine et impératifs professionnels ? Etc ... Par conséquent, ce premier travail exploratoire, aux portées managériales fortes, et propice à la réflexion sur les bonnes pratiques de gestion, n'est qu'une première approche de notre problématique.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, P. et Sillard, P. (2005), « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », *Document de travail INSEE*, G 2005/03.
- Bain P. et Taylor P., (1999), "An assembly line in the head : work and employee relations in the call centre", *Industrial Relations Journal*, vol 30, n° 2, pp 101-117.
- Bain P., Taylor P. (2000). « Entrapped by the electronic panopticon ? Worker resistance in the call center », *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, n° 1, pp 2-18.
- Bouba O, Bourdu E, Ferru M. (2008), « La trajectoire organisationnelle des centres d'appels », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°4 Tome XLVII pp 65-83.
- Bourdil M. (2010), « Evaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel de centres d'appels », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*; oct-dec, pp17-31.
- Brasseur M. (2008), « Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°230, pp 61- 67.
- Calderon J. (2006), "Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels », n° 96, *Formation emploi*.
- Charles – Pauvers B. et al (2007), « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance commerciale, le cas d'un centre d'appels », *Revue Française de Gestion*, n° 176 pp 15-33.
- Dessus N., Touaty E. (2002), *Les employés des centres d'appel ou la flexibilité sous toutes ses formes*, Paris, Ministère de la Jeunesse, de l'éducation et de la recherche
- Dieuaide P. (2011), « L'évolution du travail en France face à la mondialisation », *Projet 323*, pp. 38-45.
- Doellgast V., Kwon H. (2005), *The United States call center industry : Strategy, HR practices and performance* (Ithaca, ILR, Cornell University).
- Fernandes, V. et Akono, D. (2011), « Impacts du développement durable sur les choix de relocalisation : une approche exploratoire », *Revue française de gestion industrielle*, vol.30, N°4, pp. 9-24
- Gallego, V. et Mahé de Boislandelle, H. (2011), *Délocalisation et relocalisation de PME*, Economica
- Georges I. (2006), « Relations salariales et pratiques d'insertion : les centres d'appels au Brésil », *Cahiers du Genre*, n°41, pp 197-219.
- Goyette G., Lessard-Hebert M. (1987) *La recherche action*, Presses de l'université du Québec
- Griswold W. (2008), *Cultures and societies in a changing world*, Pine Forge Press, California.
- Hechiche-Salah L., Ben Radhia I., Ben Ammar-Mamlouk Z. (2009), « Les centres d'appels : eldorado technologique ou forme moderne de dégradation des conditions de travail », *Management et avenir*, n° 26, pp 74-94.
- Jallouli R., Raboudi F. (2011), « Les dérives de la délocalisation : l'exemple des centres d'appels en Tunisie », *Revue Française de Marketing*, Septembre, n° 232, 2/5, pp 77-84.
- Kaufman J. (2004), « Endogenous explanation in the sociology of culture », *Annual Review of Sociology*, vol 30, pp 335-357.
- Lechat N, Delaunay J.-C (2003), *Les centres d'appels : un secteur en clair-obscur*, Paris, L'Harmattan.
- Mahe de Boislandelle H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris, 2^{ème} édition.
- Nohara H. (2009), "How institutions and business strategies affect wages : A cross national study of call centers", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 62, n°4.
- Pichault, F. et Zune M. (2000), « Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels », *Management et Conjoncture sociale*, n° 580, 8 mai, pp. 31-41.

- Plane J.M. (2008), « Hypermodernité et développement des ressources humaines : quels enseignements pour l'entreprise africaine ? », *XIX Congrès de l'AGRH*, Dakar, 9 p.
- Plane J.M. (2008), *Théorie et Management des organisations*, Dunod, 279 p.
- Rabasse F. (1998), « Les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines des téléopérateurs », *Éducation permanente*, n° 137, pp. 83-93.
- Tine B. (2011), « Centre d'appels délocalisés : une fabrique de français ? L'exemple du Sénégal », *New Cultural Frontiers*, 18 p.
- Torres O. (1999), *Les PME*, Editions Dominos.
- Venco S. (2009) « Stratégies de gestion dans les centres d'appels brésiliens : omniprésence et visibilité », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, pp. 55-76.revues.org.
- Weinkopf C. (2009), « Qualité des emplois dans les centres d'appels en Allemagne », *Revue Internationale du Travail*, Vol 148 n°4, pp 433-451.