



## Communication et organisation

28 | 2006

Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives

---

# Les pratiques de résistance face à la manipulation de la subjectivité : une étude de cas dans le secteur du télémarketing

José Angel Calderón

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3339>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3339

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2006

Pagination : 48-61

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

José Angel Calderón, « Les pratiques de résistance face à la manipulation de la subjectivité : une étude de cas dans le secteur du télémarketing », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3339> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3339

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Les pratiques de résistance face à la manipulation de la subjectivité : une étude de cas dans le secteur du télémarketing

José Angel Calderón

---

- 1 Cet article présente quelques résultats d'une recherche réalisée par immersion avec les travailleurs d'une plate-forme téléphonique du secteur de la distribution énergétique. Nous cherchons à donner une réponse à quelques questionnements qui dérivent de la rationalisation technique et organisationnelle des centres d'appel. Selon notre enquête, la rationalisation du *process* de prestation de services serait confrontée à toute une série de difficultés dérivées de la nature même de l'activité « *prêter des services* » : la méthode de travail utilisée s'identifie immédiatement au produit, c'est-à-dire, une réponse adéquate, sans possibilité de décalage entre les deux. Autrement dit, la qualité du produit dépend, dans les centres d'appel, directement de la façon de travailler. Les centres d'appel représentent ainsi l'évolution peut-être paradigmatique du taylorisme vers une nouvelle organisation de type néo-tayloriste qui requiert, à la différence des organisations strictement tayloriennes, une certaine implication subjective de la part des travailleurs.
- 2 Du point de vue du management, l'appel à l'implication, à la réactivité, à la mobilisation de compétences sociales, bref, à la subjectivité de chaque salarié, cherche à résoudre ces difficultés : par exemple, celle qui dérive de l'intégration en situation de travail des impératifs d'ordre quantitatif et qualitatif de l'activité, à savoir, répondre au maximum d'appels dans le temps le plus court possible, tout en maintenant une certaine personnalisation de la relation avec le client.
- 3 Cet appel à l'implication des travailleurs s'organise avec la mise en place de dispositifs de contrôle de type normatif qui cherchent à standardiser et à rationaliser le comportement adéquat dans le travail, à partir d'un modèle prédéterminé du « *bon conseiller* ». Dans ce sens, nous ne comprenons pas la promotion de l'autonomie responsable et le contrôle de type coercitif comme étant des stratégies managériales qui s'excluent. Au contraire, nous

pensons que la tendance est formée, au moins dans les centres d'appel, par une combinaison inédite de modalités de contrôle coercitives et normatives. Chacune de ses modalités se réfère à des aspects différenciés du travail (les premières, le contenu et la quantité de relations ; les secondes, la qualité de chaque relation). La combinaison produit donc une extension pragmatique de l'objet de contrôle. L'héritage de Braverman semble ainsi durablement inscrit dans un système technique conçu pour réduire au maximum l'autonomie du travailleur, pour maximiser la productivité et réduire les coûts dérivés de l'utilisation de la main d'œuvre. En même temps, la mise en application de dispositifs de gestion et de contrôle, déguisés en dispositifs de formation comme le *coaching*, instrumentalise l'évaluation des travailleurs de façon à essayer d'obtenir le comportement désiré de la part des travailleurs, par le suivi méthodique du processus de professionnalisation du téléconseiller.

- 4 Si telle est la tendance dans laquelle nous inscrivons nos arguments, nous proposons en même temps un déplacement du point de vue de l'analyse. Dans ce sens, il nous intéresse moins de rendre compte de l'évolution par elle-même des dispositifs de contrôle que de la distance qui existe entre les pratiques de contrôle et les résultats effectifs de ces pratiques de contrôle. Plus particulièrement, nous focaliserons notre attention sur la conflictualité articulée autour des usages (intensité et qualité) parfois contradictoires du contrôle de soi dans le travail. Prenant en considération ce que Wolton (2002) appelle « *la capacité critique des acteurs* », nous considérerons que la subjectivité des travailleurs devient espace de contrôle, mais aussi espace de contestation de rationalités en conflit. Les travailleurs sont conscients de vivre dans un univers en partie menteur, mais contrairement à la thèse exposée par Breton (1997), nous ne soutiendrons pas le « *replisur-soi teinté de méfiance* » qui mène à l'individualisme. Bien que cette possibilité existe, elle est vécue comme une forme de dévalorisation de soi de la part des téléconseillers. Au contraire, nous soutiendrons l'hypothèse suivante : l'usage éthique de l'autocontrôle des travailleurs, la façon de s'impliquer dans le développement de leur activité, peut être à la base de collectifs de travail renouvelés.
- 5 Nous proposons enfin un retour au cheminement sociologique qui part de la critique de Burawoy (1979) à l'encontre de la théorie du contrôle patronal pour arriver à la notion de consentement paradoxal (R. et D. Linhart, 1985). Nous pensons que, dans ce cheminement théorique, on peut trouver des éléments analytiques indispensables pour repenser la question de la réception subjective du contrôle managérial. Nous tâcherons donc d'inscrire nos propres résultats empiriques dans ce déplacement conceptuel, avec l'intention de reprendre l'analyse des pratiques de résistance, et notamment des processus d'auto-valorisation, insérées dans le *process* de travail.

## Usages contradictoires de la subjectivité dans le travail

- 6 L'étude de cas que nous présentons est basée sur une immersion d'une durée de quatre mois avec les travailleurs d'un centre d'appel, sous-divisée en deux périodes (un mois pour la première, et trois mois pour la seconde, deux ans après). Pour expliquer la trajectoire qui nous amène à poser la question dans les termes exposés en introduction, il nous faut revenir à notre première immersion, qui coïncide avec ce processus de privatisation dont nous parlions en amont. Ayant assisté aux manifestations contre ce processus de privatisation convoquées par les organisations syndicales de l'entreprise,

nous nous étonnons de la forte présence de jeunes d'autres secteurs productifs de l'entreprise (de la production et de la distribution). Un ancien travailleur de notre centre d'appel nous explique ce fait ainsi : « *il est normal que les jeunes de la production et de la distribution participent aux mobilisations : ils ont un métier à apprendre* ». Nous comprenons que les jeunes travailleurs des centres d'appels ne vont pas aux mobilisations parce qu'ils n'ont aucun métier à apprendre.

- 7 La centralité des compétences sociales, soulignée entre autres par Lara (2004), Buscatto (2003), Venco (2003) ou Del Bono (2000), est à ce moment le point nodal autour duquel gravitent nos observations. Le caractère de la relation subjective avec la qualification, dans un contexte qui tend à naturaliser les qualifications requises pour le développement de l'activité (les téléopérateurs caractérisent leur activité, par exemple la porosité du temps dans la communication, la construction de l'empathie, la personnalisation des relations, en référence à la sphère du privé), rend improbable la construction de collectifs de travail, ce qui explique la faible participation dans les mobilisations de ces jeunes travailleurs issus de la précarité qui par ailleurs se sentent privilégiés de travailler dans une entreprise qui leur garantit stabilité dans l'emploi, hauts salaires et possibilités de promotion.
- 8 Notre seconde immersion coïncide avec une succession de mobilisations collectives dans le secteur. Une de ces mobilisations a attiré notre attention : il s'agit d'un centre d'appels où les téléconseillers se déclarent en grève parce que le produit phare de la compagnie ne fonctionne pas correctement. Ils allèguent que leur travail quotidien, avec des clients colériques qui appellent parce qu'ils se sentent escroqués, est devenu insupportable. En même temps, la compagnie exhorte les téléconseillers à continuer de proposer la vente de ce produit comme si de rien n'était. À cela les travailleurs vont opposer : « *nous ne pouvons pas continuer à mentir au client comme jusqu'à maintenant* ». Nous pensons qu'il y a une relation entre ces deux phénomènes, et nous cherchons à comprendre quels sont les processus subjectifs de valorisation qui permettent l'articulation spontanée de ce type de protestation (de quelle manière se déplacent les lignes de tension constitutives du rapport social), à partir de la structuration particulière du *process* de travail et de la nature de l'activité.

## Dispositifs de contrôle normatif : du singe apprivoisé au robot de séduction

- 9 Deux chercheurs britanniques, Thompson et Callaghan, ont été les premiers à souligner l'importance des dispositifs de recrutement et formation dans les centres d'appel (2001). Dans notre centre, ces dispositifs occupent un lieu prépondérant. Il y a plusieurs types de formations, informelles ou de coaching, selon qu'elles se réfèrent aux processus et produits de travail, ou aux techniques de communication, ou qu'elles sont dirigées par des responsables de formation ou par l'encadrement de proximité. Dans notre dernière immersion, la direction étudiait la possibilité d'introduire des coachings croisés entre agents : « *parce que les travailleurs ne sont pas idiots, loin de là, ils savent très bien faire un coaching et ce qu'on attend d'eux, de façon que l'expérience pourrait servir pour qu'ils se contrôlent et s'incitent à s'améliorer entre eux* » (Directeur d'agence). La fréquence enregistrée est d'un coaching par mois et par agent.

- 10 Dans un récent article nous avons détaillé quelques exercices de coaching (Calderón, 2005). Nous focalisons notre intérêt sur deux de ses dimensions : celles qui portent sur les techniques de communication et celles qui portent sur le contrôle de soi.
- 11 L'objectif de la première dimension du coaching consiste à ce que les salariés soient en mesure de contrôler la conversation avec le client, de façon à ce qu'aucun des éléments de la conversation-type n'échappe au salarié. Autrement dit, il s'agit d'intérioriser les mécanismes qui permettent de contrôler les éléments aléatoires de la conversation qui peuvent nuire à son développement standard. Avoir le plan en mémoire, donner la priorité à ce plan face à la situation réellement vécue permet, selon la direction, d'être capable de faire abstraction de la discussion et du climat qu'elle peut générer, parfois violent, pour accomplir un à un les objectifs stipulés : répondre à la demande du client et proposer des services, dans le temps le plus court possible.
- 12 Dans ce sens, il est important de souligner que la prestation standard, ou le script, ne se définit pas seulement en termes de caractéristiques finales de la prestation (la résolution du problème et la fidélisation du client), mais aussi en termes de prescription des opérations intermédiaires. La pratique standardisée par le plan définit les résultats intermédiaires, les temps et les séquences que doit comporter chaque conversation. Dans ce sens, la pratique standard réaffirme la centralité du système technique, et garantit son auto-alimentation. L'importance de la pratique standard consiste alors à éviter que les téléconseillers fonctionnent à leur façon, ce qui ajouterait un problème de gestion, et donc de politique, au travail de management : comment (et quand) savoir si la norme n'est pas respectée parce qu'elle ne peut pas être respectée, ou parce que les téléconseillers ne veulent pas la respecter, tel est ce problème de gestion. Autrement dit : le management serait confronté à la superposition de cas où les modalités de conduction de la conversation sont réinterprétées en fonction du plan, avec d'autres situations où l'expérience particulière d'un travailleur, ou d'une équipe de travail, ignore ou refuse les valeurs générales de la norme. Dans notre centre d'appel, la direction ne semble pas être prédisposée à assumer cette perte de capacité de contrôle sur les process de travail. Au contraire, « *le coaching n'est rien d'autre que le moyen que nous avons pour faire passer la politique de qualité de l'entreprise* ».
- 13 Par la répétition et la pression sur les travailleurs, ceux-ci finiront par assumer et intégrer les objectifs du management : « *En fait c'est ça, je lui ai dit, il faut que ça rentre dans les mœurs, que ça devienne un automatisme. Les principes clés du plan doivent devenir des automatismes* » (Manager Centre). Le caractère automatisant n'échappe pas aux travailleurs que nous avons rencontrés : « *Leur objectif est très clair : que nous ne soyons pas des personnes, que nous répondions comme des répondants automatiques, comme des robots. Le coaching approfondit cette dynamique : oublier qui tu es et fonctionner à partir d'expressions toutes faites* » (Téléconseillère, 43 ans).
- 14 Si ce premier type de coaching souligne le caractère automatisant du travail quant au respect des normes prescrites, la deuxième dimension du coaching insiste par contre sur la réactivité au moment même de la conversation avec le client. Nous sommes ici dans le domaine de la construction de « *l'aimable demoiselle souriante* » décrite par A. Lara (2004). Nous voulons souligner un point important : l'aimable demoiselle souriante n'est pas simplement une campagne de marketing destinée à fidéliser la clientèle, ou à masquer la négativité des conditions de travail des centres d'appel : pour les travailleurs elle apparaît comme une véritable norme de travail.

- 15 Plusieurs exercices de coaching insistent sur la construction d'un comportement typique de la part des téléconseillers. D'autres insistent sur les capacités à influencer le contexte émotionnel par la modulation de la voix. « *La phrase : "le sourire s'entend" n'est pas une stupidité. Au contraire, c'est quelque chose de fondamental* ». Cette même responsable de formation nous disait un peu plus tard dans l'entretien : « *bien communiquer ce n'est que séduire qui t'écoute* ». Les techniques de séduction occupent une place primordiale dans la formation des travailleurs : « *influencer le contexte émotionnel* » et « *produire des sentiments contrastés* », et ceci par la modulation de la voix, faute de contact visuel avec le client.
- 16 Nous proposons d'interpréter la norme qui régit la construction du commercial téléphonique avec l'image d'un *robot de séduction*, qui complète en quelque sorte la métaphore du *singe apprivoisé* rendue célèbre par Gramsci, et qui résulte de la combinaison inédite de modalités de contrôle : la brutalité de travailleurs déshumanisés qui doivent être capables d'activer quelques capacités de sociabilité par l'autocontrôle de leur émotivité. Tout le paradoxe organisationnel est ici présent et repose sur les épaules des téléconseillers.
- 17 En situation de travail, les travailleurs exercent un travail sur eux-mêmes pour contrôler leurs propres émotions (Hochschild, 1983). Ce travail doit permettre l'abstraction des sentiments privés, et l'adaptation de ces mêmes sentiments privés aux normes requises par l'entreprise. Il s'agit de créer un personnage au travail, ce qui implique une dissociation qui n'est pas neutre. Le coaching donne les règles générales de ce personnage, le profil type, et il facilite le processus d'adaptation à ce profil-type, moyennant le suivi systématisé et méthodique du processus de professionnalisation de chaque travailleur. Certains travailleurs l'ont illustré sans équivoque : « *Ici dans le plateau il y a plusieurs personnalités, mais ils essayent de les modéliser toutes à partir d'un modèle unique, le commercial X. Et ils poussent et poussent pour que nous soyons tous pareils* » (Conseillère, 35 ans).

### **La compétition pour le contrôle : de la « mise en veille » à « l'implication éthique » dans l'activité**

- 18 Les travailleurs des centres d'appel sont pleinement conscients que le coaching sert en réalité à modéliser des aspects de leur subjectivité, pour les obliger à se dédoubler, à jouer un rôle. La façon de mobiliser leurs ressources en relation à la norme subjective devient alors significative en soi. L'un des aspects qui nous avait le plus étonné à propos de l'activité des téléconseillers était leur capacité à faire d'autres choses comme rire ou parler avec d'autres collègues, pendant qu'ils maintenaient une conversation avec un client. Parfois c'est donc la passivité, la distanciation du client à travers la dérision, l'émotivité de surface (Taylor et Bain, 2000), la ressource utilisée pour résister au stress, à la pénibilité de l'activité, à l'agressivité du client (Jeantet, 2002). L'émotivité de surface correspond aux occasions où l'opérateur répète avec le même ton, comme exagérant la norme de séduction requise, les scripts qui lui sont imposés. Ces attitudes correspondent dans ce contexte à des véritables lignes de fuite dans la représentation du personnage, dans la simulation du spectacle, mais elles finissent par être très pénibles pour les travailleurs, et très dévalorisantes<sup>1</sup>.
- 19 Ces formes de résistance ne sont pas les seules que nous avons identifiées dans les centres d'appel. Les grèves dont nous parlions en amont sont l'argument le plus solide que nous pourrions avancer pour souligner le caractère créatif du contrôle de soi par les

travailleurs dans le développement du personnage joué, qui peut être interprété comme s'il s'agissait d'un don. Les travailleurs s'informent entre eux sur les problèmes, nouveaux ou anciens, qui apparaissent au fil des journées, ou sur comment répondre à un certain type de questionnement qui n'apparaît pas forcément dans les scripts. Les téléconseillers constituent de façon informelle une série d'indicateurs de risque qu'ils utilisent pour éviter de transférer les clients vers les centres d'appels spécialisés, ce qui suggère que les opérateurs cherchent par le biais de ce type de pratique à valoriser leur activité, à se valoriser à leurs propres yeux. La pratique de la personnalisation contredit les indications de la hiérarchie à ce sujet, et les notes informatives et les réunions pour éradiquer ces pratiques collectives sont assez courantes. Nous avons pu assister à une de ces réunions : les opérateurs objectaient que les situations doivent être lues au cas par cas, en fonction des nécessités particulières de chaque client, alors que la direction soulignait de sa part que la pratique de la personnalisation perturbe le fonctionnement correct du réseau. Elle opposait également que ce type de pratiques tend à occulter le nombre total d'appels. En situation de travail, le collectif persiste dans ce type de pratique, et il est intéressant de constater que la hiérarchie de proximité ferme les yeux et protège le collectif car, en définitive, tout le monde en bénéficie.

- 20 Des situations comme celles-ci pourraient servir pour l'affirmation d'une conscience professionnelle alternative, pour la création d'un collectif de travail. La plupart des téléopérateurs refusaient par exemple la proposition de services payants à des clients qui ont des difficultés pour payer leurs factures : « *c'est une bestialité qu'on nous oblige à proposer des services payants à quelqu'un qui n'arrive même pas à payer le service de base* ». Dans ces cas, que nous pourrions qualifier de résistance active, c'est paradoxalement l'implication subjective dans l'activité qui permet la création d'un espace d'autovalorisation et de réarticulation de solidarités, de critique à la rationalité de l'entreprise.

## La question de l'implication au travail : pour une relecture de la notion du consentement paradoxal

- 21 La dernière décennie a donné lieu à l'apparition de toute une littérature qui met l'accent sur la réorganisation des *process* de production, soulignant la mise en application de dispositifs participatifs comme le *just-in-time* (Sandras, 1995), la qualité totale (Knights et McCabe, 1999), le travail en groupe (Sewell, 1998), ou le management par la *customer orientation* (Korczyński, 2002), qui cherchent à garantir la décentralisation de la gestion du travail concret en rupture avec la traditionnelle division taylorienne du travail. Du point de vue de la théorie du contrôle managérial, les travailleurs seraient confrontés à une série de dispositifs qui permettent d'occulter le pouvoir du capital sous une forme plus neutre qui cherche à fixer les tâches et les responsabilités des travailleurs à partir de critères mesurables d'évaluation, et « *qui ont l'avantage additionnel d'obtenir le consentement et de discipliner et réguler en même temps* » (Smith, 1995).
- 22 Un exemple paradigmatique de ces idées apparaît dans certains des développements actuels de la littérature spécifique autour des groupes de travail. La manipulation de la subjectivité des travailleurs permet au management le contrôle de la force de travail à travers l'autodisciplinarisation de travailleurs qui se contrôlent entre eux (Sewell, 1998). Dans le même ordre d'idées, certains auteurs insistent également sur les opportunités offertes par le système technique pour objectiver le contrôle, permettant par exemple

aux managers d'obtenir une position pratiquement de médiation entre les salariés et leurs statistiques de productivité : « *les statistiques disent que tu n'as pas un comportement adéquat* »

- 23 Les travailleurs sont d'habitude conscients que certains des efforts managériaux en termes de nouvelles politiques de gestion et de contrôle sont en effet destinés à changer des aspects de leur personnalité, comme nous l'avons vu dans notre étude de cas. Il semble alors pertinent d'analyser l'évolution des pratiques de contrôle dans une tendance à la recherche de l'intégration des travailleurs aux valeurs et objectifs de l'entreprise.
- 24 Pour analyser l'impact de tels dispositifs sur les pratiques de travail, il nous a paru nécessaire de revenir sur l'aphorisme rendu célèbre par Burawoy : « *pourquoi les travailleurs travaillent-ils autant ?* », sachant que l'intérêt d'un tel questionnement n'est pas tant de mesurer l'efficacité des nouvelles politiques managériales qui cherchent à embrasser la subjectivité, que de prendre en compte la distance qui existe entre la politique de contrôle et ses résultats effectifs. Nous pensons que dans le cheminement sociologique que mène de la notion de consentement à la notion de consentement paradoxal, il y a des pistes intéressantes pour l'analyse de la constitution de la rationalité des collectifs de travail.
- 25 Burawoy part de la nécessité de considérer la réception subjective de la politique patronale de manière à ne pas considérer les travailleurs en tant qu'objets passifs des directives managériales. Et il n'a pas tort de considérer que la théorie du contrôle patronal, notamment la conceptualisation de Braverman, est insuffisante dans ce champ. Pourtant, Burawoy n'arrive pas au bout dans cette correction de l'analyse, étant donné que sa thèse du consentement ne distingue pas l'objectivité du contrôle managérial de son internalisation subjective de la part des travailleurs. Pour Burawoy, c'est dans le processus de travail que les travailleurs se constituent plus en tant qu'individus que comme membres d'une classe définie par la relation avec les moyens de production, car « *l'exploitation et le travail non rétribué ne font pas partie de l'expérience vitale en usine* » (Burawoy, 1979 p. 217). La participation dans le jeu génère « *satisfactions répressives [...] hétéronomes aux possibilités des travailleurs de se reconnaître en elles* », mais elle permet aux travailleurs d'échapper à la violence et la répression inhérentes à l'organisation du travail. Le jeu auquel les travailleurs s'appliquent apparaît ainsi non pas comme le reflet d'un consensus général, mais comme une sorte de nécessité vitale. La satisfaction de cette nécessité reproduit la *servitude volontaire* ou le consentement, ainsi que les richesses matérielles, et par extension la plus-value. Il n'est pas alors étonnant que les directions animent l'activation et le respect des règles du jeu. Paradoxalement, Burawoy néglige ainsi sa critique fondamentale à l'encontre de Braverman, à savoir, que le contrôle est en réalité imbriqué dans les relations de conflit entre le management et les travailleurs, et que les conflits au sein de cette relation peuvent offrir un rôle fondamental à ces derniers dans la défense de leurs intérêts.
- 26 La thèse de Burawoy est devenue toutefois très importante dans la discipline, à partir de la prise en compte des seuls dispositifs managériaux de contrôle « *relativement décentralisés et subjectifs et qui concordent avec une structure occupationnelle de plus en plus caractérisée par les services et les processus industriels flexibles* » (Smith, 2005). Les centres d'appel sont ainsi présentés comme l'exemple paradigmatique du nouveau contrôle de type panoptique (Bono, 2001), électronique (MacKinlay et Starkey, 1997) ou culturel (Casey, 1993) qui élimine toute possibilité de distance critique envers l'ordre instauré : « *le contrôle en tant qu'outil d'évaluation du travail n'est plus critiqué [...] Plus encore, les salariés le*

revendiquent comme le gage de leur sérieux » (Cousin, 2003). Une fois que l'on a accepté le fonctionnement du flux, il n'y a pas d'autre alternative que de se soumettre ou se démettre (J.-P. Durand, 2004). La rhétorique managériale optimiste est ainsi complètement inversée, mais jusqu'au point que les travailleurs perdent la conscience de leur propre exploitation.

- 27 Selon R. et D. Linhart (1985), par contre, nous pourrions distinguer deux facettes de chaque travailleur dans la production d'un double processus : l'un matériel ou d'appropriation des outils et technologies qui permet une intervention autonome grandissante sur l'organisation du travail et sur l'attribution de tâches ; l'autre, idéologique, renforcé à travers des symboles d'appartenance ou d'exclusion. Dans l'intersection, nous trouvons des formes de régulation variées qui permettent aux collectifs de travail d'intervenir de manière plus ou moins intense sur l'organisation du travail et sur l'usage de technologie : leur idée consiste à considérer qu'aucun de ces deux processus n'était envisageable sans l'autre. Que les processus, matériels ou idéologiques, ne s'activent pas automatiquement au contact de la technologie. Au contraire, ils tendent à se configurer mutuellement. La proposition des Linhart comprend alors les travailleurs à la fois en tant que producteurs efficaces et contestataires de la rationalité du système, et c'est là que réside l'ambivalence profonde de la nature du travailleur moderne.
- 28 Nous pensons que le recours à la perspective du consentement paradoxal est encore aujourd'hui une voie heuristique pour l'analyse des pratiques de travail, entre autres parce qu'elle stimule l'analyse des connexions entre formes de contrôle et résistance. Dans le cas particulier des centres d'appel que nous avons présenté, le rapport entre respect de la norme et sa transgression, nous l'avons vu, fait partie des compétences attendues des salariés. Pour les téléconseillers, ce choix entre le respect de la norme et sa transgression est socialement conditionné.
- 29 Nous avons montré comment l'appel aux compétences sociales n'est pas neutre : les salariés sont amenés à se dédoubler de façon à jouer un rôle, celui du commercial téléphonique qui séduit le client. Dans ce contexte, les pratiques de résistance oscillent entre l'acceptation de la mécanisation de l'activité, ce qui correspond paradoxalement au refus de la coopération, et l'implication éthique, qui permet d'élargir le champ des possibles. La notion du consentement paradoxal est utile pour comprendre pourquoi les téléconseillers s'impliquent dans la résolution des problèmes des clients : on est dans le terrain des rationalités en dispute. Les grèves que nous évoquons peuvent être également comprises à partir de cette approche.
- 30 Pourtant, nous pensons que la théorie existante, et notamment la notion de consentement paradoxal, ne permet pas de rendre compte de la coexistence de pratiques qui basculent de l'implication éthique à la dérision, à la mise en veille. Deux niches théoriques semblent alors se dessiner : deux niches qui ne doivent pas être comprises comme des pôles affrontés, mais comme le *continuum* d'un même processus d'auto-valorisation.
- 31 D'une part, nous devons signaler la conflictualité informelle énoncée par Lara et qui se manifeste dans le refus de la part du téléconseiller de son activité : « dans ce point, la séparation entre force de travail et sens de l'activité est maximal, amenant parfois à l'abandon de l'emploi » (Lara, 2004 : 46). Nous pouvons supposer que dans les centres d'appel où le *turn-over* est plus élevé, ce premier type de pratique sera prépondérant. Nous avons déjà souligné que ce genre de résistance consiste à répéter à la virgule près les consignes comportementales, tantôt exagérant le ton de séduction, tantôt utilisant le même ton

monocorde. Au bout d'un certain temps, la persistance dans ce type de pratiques se dévoile insupportable pour les téléconseillers, dans la mesure où cela contribue à l'isolement de chaque opérateur dans la répétition monotone de son activité.

- 32 D'autre part, les pratiques consistant à s'impliquer dans la résolution des problèmes du client sont fonctionnelles à l'articulation d'espaces éloignés de la logique managériale. Ce deuxième type de pratique semble à la fois confirmer l'efficacité de la stratégie managériale, réussissant à déplacer les résistances à la périphérie du processus de travail (il semble évident que ces formes de résistance permettent entre autres d'humaniser la relation avec le client, ce qui est fonctionnel à la valorisation du capital), et en même temps le caractère profondément contestataire de ces nouveaux collectifs de travail dans leur capacité d'opposition à la rationalité managériale en termes de compétences, de contrôle ou de système hiérarchique.
- 33 Nous pensons qu'une des approches possibles pour saisir ce *continuum* de pratiques contradictoires serait de penser l'analyse en termes de pouvoir, d'un point de vue pragmatique : en situation de travail, la combinaison de ces deux types de pratiques octroieaux travailleurs l'indétermination nécessaire pour garder un certain contrôle quotidien sur leur activité. Il reste à voir si, en termes de tendance, la stabilisation et la reproduction de ce deuxième type de pratique permettent de rééquilibrer les relations de pouvoir (des collectifs de travail qui prennent la main sur la professionnalisation de leur métier), ou si par contre, c'est le sentiment de dévalorisation qui l'emporte, et avec lui, le refus de l'activité et assurément, de l'emploi.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Bain P., Taylor P., (1999), « An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre », *Industrial Relations Journal*, vol. 30, (2), pp. 101-117.
- Bain P, Taylor P., (2002), « Entrapped by the Electronic Panopticon? Worker Resistance in the Call Centre », *New Technology, Work and Employment*, (1), pp. 2-18.
- Bono A. del, (2000), « Call Centers, el trabajo del futuro ? El caso de estrategias telefónicas S.A. », *Sociología del Trabajo*, n° 39, pp. 3-31.
- Boutet J.,(2001),« *Le travail devient-il intellectuel ?* », *Travailler*, n° 6, pp. 55-70.
- Braverman H., (1974), *Labour and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, Londres.
- Breton Ph., (1997), *La parole manipulée*, Paris, La Découverte.
- Burawoy, M., (1979), *Manufacturing Consent*, Chicago, Univ of Chicago Press.
- Buscatto M., (2002), « Les Centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du Travail*, n° 44, pp. 99-107.
- Calderón J., (2005), « L'implication quotidienne dans un centre d'appel. Les nouvelles "initiatives éducatives" », *Travailler*, n° 13, pp. 75-94.

- Callaghan G., Thompson P., (2002), « We Recruit Attitude : the Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour », *Journal of Management Studies*, 39, (2), pp. 233-254.
- Casey C., (1995), *Work, Self and Society: After Industrialism*, Londres, Routledge.
- Castillo J.-J., (1996), *Sociología del Trabajo : un Proyecto Docente*, CIS-SXXI, Madrid.
- Cockburn C., (1983), *Brothers, Male Dominance and Technological Change*, Londres, Pluto.
- Cousin O., (2002), « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel », *Sociologie du Travail*, n° 44 (4), pp. 499-520.
- Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Edwards R., (1979), *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Londres, Heinemann.
- Flichy P., Zarifian P., (2003), « Les centres d'appel », *Réseaux*, n° 114, 213 p.
- Friedmann A., (1977), *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Londres, MacMillan.
- Gadrey J., (1996), *La productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- García Calavia M.-A., (1999), « La herencia de Harry Braverman », *Revista Internacional de Sociología*, n° 24, pp. 139-167.
- Hochschild A., (1983), *The Managed Heart: the Commercialization of Human Feeling*. University of California.
- Jeanet A., (2001), « La relation sociale de service », Thèse de sociologie, Université Paris X-Nanterre.
- Knights D., McCabe D., (1999), "Are There No Limits to Authority? TQM and Organizational Power", *Organizational Studies*, 20, (2), pp. 197-224.
- Korczyński M., (2002), *Human Resource Management in Service Work*, Londres, Palgrave.
- Lara A., (2004), « El telemarketing en España : materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo », *Sociología del Trabajo*, n° 49, pp. 27-59.
- Linhart D., Linhart R., (1985), « Naissance d'un consensus, la participation des travailleurs » in *Décider et agir au travail*, CESTA, Paris, Bachet D. (éd).
- Veltz P., Zarifian P., (1993), « Vers des nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du Travail*, n° 1, pp. 3-25.
- Venco S., (2003), *Telemarketing nos bancos. O emprego que desemprega*, Sao paulo, CUT.
- Weller J.-M., (1999), *L'État au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Wolton D., (2002), « Une critique de la critique : Bourdieu et les médias », *Sciences Humaines*, numéro spécial n° 1, janvier 2002, pp. 71-75.

## NOTES

1. Le taux d'absentéisme frôle les 40 %. La banalisation de la maladie professionnelle est aussi préoccupante : une jeune téléconseillère nous répondait ainsi à une question d'un questionnaire que nous avons fait passer dans le centre d'appels, relative à la fréquence de prise de

médicaments : « non, je ne prends pas de médicaments parce que ça fait peu de temps que je suis dans la boîte ».

---

## RÉSUMÉS

Cet article propose de montrer comment le coaching devient un nouvel instrument de standardisation et de contrôle du *travail émotionnel* des conseillers de clientèle d'une plate-forme téléphonique dans la distribution d'énergie. Les techniques de séduction préconisées se greffent sur l'exigence de rationalisation du *process* de travail. La résistance des travailleurs oscillerait entre le refus immédiat de l'activité, qui équivaut paradoxalement au respect strict des normes de comportement, et l'implication éthique dans l'activité, notamment par la personnalisation des relations avec certains clients.

This article aims at showing how coaching in a call centre belonging to an energy-supply company is becoming more and more instrumental in standardising and controlling emotions when dealing with customers. The seduction techniques which are being advocated seem to come on top of the demands of a more rational work process. Workers who may be opposed to such techniques hesitate between full rejection of the task (a rejection which paradoxically amounts to a strict respect of standards of behaviour) and moral involvement in the task (particularly when a personalised form of relationship occurs with certain customers).

## AUTEUR

### JOSÉ ANGEL CALDERÓN

José Angel Calderón est ATER à l'université de Lille 1 et doctorant au laboratoire Genre, Travail et Mobilités. Son domaine de recherche se circonscrit au paradigme de la sociologie du travail. Il s'intéresse, plus particulièrement, à l'extension du rapport salarial et aux processus de re-composition des nouvelles figures de classe. Mail : joseange35@hotmail.com