

Les Cahiers
du CRH

Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques

Archives

25 | 2000

Organiser et s'organiser

Les définitions sociales de la productivité

Les opératrices des renseignements téléphoniques

Isabel Georges



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1702>

DOI : 10.4000/ccrh.1702

ISSN : 1760-7906

Éditeur

Centre de recherches historiques - EHESS

Édition imprimée

Date de publication : 20 octobre 2000

ISSN : 0990-9141

Référence électronique

Isabel Georges, « Les définitions sociales de la productivité », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques* [En ligne], 25 | 2000, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 12 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1702> ; DOI : 10.4000/ccrh.1702

Ce document a été généré automatiquement le 12 mai 2019.

Article L.111-1 du Code de la propriété intellectuelle.

Les définitions sociales de la productivité

Les opératrices des renseignements téléphoniques

Isabel Georges

Introduction

- 1 Ma thèse, *Travail et trajectoires de femmes dans des emplois de télécommunications en France et en Allemagne*¹, décrit la formation d'une catégorie professionnelle : l'opératrice du téléphone. Elle s'attache à la genèse de ce métier² à partir de l'étude d'un milieu socioprofessionnel : il ne s'agit pas de l'aborder d'un point de vue statistique, mais essentiellement à travers les pratiques de travail des opératrices ainsi que de l'encadrement. J'étudie les emplois féminins non techniques de bas statut de l'opérateur français des télécommunications et le contenu de leur activité. Il s'agit d'un sous-groupe de la « profession et catégorie socioprofessionnelle » (PCS) des employés (Chenu, 1990, 1994). Cette catégorie est hétérogène et féminine par excellence³ : en 1990, 48,6 % de la population active féminine en France fait partie du groupe socioprofessionnel des employés, et 49,9 % en 1998⁴. Cette propriété se vérifie encore pour les « employés civils et agents de service de la fonction publique »⁵, où la part des femmes est de 79,5 % en 1990⁶ et de 78,8 % en 1999⁷.
- 2 L'étude d'un sous-groupe de la catégorie des employés pose d'emblée une question d'ordre méthodologique⁸. Elle fait également apparaître la problématique : s'agit-il d'un « métier », d'une « activité féminine », d'une « profession » ou d'une « fonction » à utilité sociale ? Les contours de cette catégorie sont extrêmement flous et mouvants : l'analyse du contenu du travail d'un groupe d'employées semble peu évidente. À l'inverse de l'image traditionnelle de l'ouvrier qualifié masculin, cette catégorie, un prototype du travail d'employée féminin déqualifié, est sujette à un préjugé négatif : la reconnaissance des tâches effectuées lors de l'accomplissement du travail est faible. Quelle est la valeur sociale attribuée aux tâches accomplies par cette catégorie et comment l'analyser ?

- 3 Afin d'éviter une qualification sociale préalable de ces emplois (Naville, 1956), la méthode consiste à partir de l'unité d'analyse la plus petite : je délimite le groupe de personnes étudié par leur activité. La définition de la catégorie, telle qu'elle se présente pour les femmes, c'est-à-dire le jugement social porté sur elles, est en jeu lors de chaque interaction entre les opératrices et le client. En effet, cette définition dépend de leur façon de travailler. La catégorie professionnelle des opératrices telle qu'elle est envisagée ici est définie par elles-mêmes à partir de l'ensemble des tâches qu'elles accomplissent (Hughes, 1951)⁹. Définition (statistique) contre définition (par les praticiennes elles-mêmes), celle qui nous intéresse est la seconde. Cette démarche heuristique permet une comparaison temporelle et spatiale¹⁰. La spécificité de mon approche réside dans l'étude d'un milieu social à partir de l'analyse des transformations du travail. Inspirée essentiellement de l'approche interactionniste américaine (Hughes, 1951 ; Goffman, 1968 ; Freidson, 1968, 1986) sur les relations de travail, j'adapte l'approche d'Abbott (1988, 1989) de l'étude du travail expert à l'analyse du travail employé.
- 4 Pour comprendre pourquoi les opératrices du service des renseignements téléphoniques existent toujours au sein de l'opérateur français public des télécommunications au lieu d'une automatisation quasi complète de l'activité (comme aux États-Unis), ou sa sous-traitance par une société privée¹¹, il est essentiel d'étudier le rapport à la productivité de deux catégories de personnes au sein de l'entreprise : essentiellement les opératrices et la maîtrise dans les centres de renseignements locaux. L'hypothèse est que l'activité est façonnée par ce que les opératrices font dans leur travail. C'est-à-dire qu'au-delà de l'aspect statutaire, la préservation de cette catégorie d'opératrices au sein de l'entreprise est fondée sur la permanence de l'étendue du service qu'elles rendent. Dès lors, comment le rapport à la productivité intervient-il sur la traduction de l'activité en une catégorie socioprofessionnelle, définie comme un ensemble de tâches accomplies et évaluées par les opératrices ?
- 5 En France, le service des renseignements téléphoniques était une des activités féminines en bas de l'échelle des classifications de l'administration des PTT. Les opératrices du téléphone étaient recrutées par concours sur des connaissances générales avant de débiter dans la carrière du service général non-technique¹². Actuellement, le service est toujours rendu par des opératrices titulaires : il est composé d'environ 70 % de femmes (raison pour laquelle le terme « d'opératrice » est employé de manière générique). 90 % d'entre elles ont le statut de fonctionnaire. Cependant, depuis la réforme des statuts de 1993, les opératrices au service des renseignements sont recrutées et affectées à un poste qui porte le titre d'opératrice. Le poste « d'opératrice au service des renseignements téléphoniques » apparaît sur l'échelle des classifications au niveau 1.3., c'est-à-dire à l'échelon le plus élevé de la catégorie située au bas de l'échelle (allant au maximum jusqu'au niveau 4). Ce changement s'accompagne d'une mutation des modes de gestion des carrières des agents. Le service rendu est surtout affecté par la réorganisation et la formalisation de l'activité.
- 6 Le rapport à la productivité des différents acteurs et sa relation avec le service rendu (Gadrey, 1996) sont une des dimensions centrales du travail étudié : ils font apparaître la tension entre le service rendu par les opératrices et les exigences de l'entreprise. Ce mécanisme de hiérarchisation sociale est au cœur de la redéfinition de l'activité : il participe à la répartition entre un groupe de personnes et une activité. Celle-ci est évaluée socialement par les différents acteurs en interaction lors de son accomplissement. La valeur sociale de la catégorie est médiatisée au travers de l'activité

des opératrices. Dans ce sens, le contenu de la catégorie professionnelle est définie par les opératrices comme le jugement social porté sur le service lors de chaque interaction. Celle-ci se déroule néanmoins dans un cadre socio-technique défini en particulier par l'encadrement. Ce texte propose une analyse du rapport (ou plutôt des rapports) à la productivité de plusieurs catégories de personnes au sein de l'entreprise : ce rapport est défini comme un mécanisme de différenciation sociale des personnes en interaction. Les rapports à la productivité constituent un des éléments influençant la qualification sociale de cette catégorie professionnelle, c'est-à-dire sa valeur sociale. Il participe par là à la configuration collective du contenu de la catégorie de l'opératrice.

- 7 La démarche adoptée consiste à multiplier les points de vue sur l'activité. L'analyse repose sur une étude conduite par entretiens et observation. Des documents d'archive et des notes de service ont été également consultés. Une trentaine d'interviews semi-directifs ont été réalisés en France avec des opératrices des services des renseignements téléphoniques, portant sur leur trajectoire socioprofessionnelle. Ils se sont déroulés dans les centres de renseignements. Le travail de l'opératrice a été observé¹³. Une enquête, dans huit centres de renseignements situés dans des régions différentes, à Paris, en banlieue et en province, a été réalisée. Mon statut d'étudiante-stagiaire au sein de l'entreprise m'a essentiellement permis d'avoir également accès aux points de vue des gestionnaires sur l'activité¹⁴. La période d'enquête coïncide avec la pri-vatisation de l'opérateur public des télécommunications, renforçant l'attention des gestionnaires à la productivité.
- 8 L'analyse du travail routinier de l'opératrice du service des renseignements téléphoniques pose directement la question de la productivité : le travail de traduction et de recherche de l'information prend un certain temps. Les changements de tactique de la recherche, l'avancement par un mode de recherche au cas par cas ou par association d'idées soulèvent la question de la durée respective de ces différentes pratiques, et du temps que l'entreprise, et surtout sa hiérarchie au sein des centres de renseignements, laisse à l'opératrice pour s'adapter à la demande de l'utilisateur.
- 9 Les procédures (mentales, cognitives, administratives, etc.) mises en œuvre par les opératrices dans l'exercice quotidien de leur activité affectent directement la productivité de leur travail, qui est devenue avec la privatisation de l'entreprise le centre des préoccupations de leur hiérarchie directe, la maîtrise. Comment dès lors les rapports à la productivité influencent-ils le contenu de leur travail ? Comment ce contenu du travail, défini collectivement et individuellement, joue-t-il sur la définition de cette catégorie professionnelle, c'est-à-dire sur le jugement de valeur porté sur son contenu, essentiellement par les opératrices ?
- 10 Nous examinerons tour à tour le travail routinier de l'opératrice, les rapports à la productivité collectifs et individuels, chacun d'entre eux séparément. En effet, il s'agit d'examiner s'il est possible d'établir une typologie des rapports à la productivité qui se retrouvent au niveau individuel et collectif, et de savoir de quelle manière ces deux niveaux s'articulent dans la pratique.

Le travail routinier de l'opératrice

- 11 Existe-t-il un lien entre le travail routinier de l'opératrice et les rapports à la productivité ? Le travail routinier de l'opératrice consiste hier comme aujourd'hui à

comparer des informations du sens commun non-classées et non-ordonnées avec des catégories administratives pré-codées. Les premières proviennent de l'utilisateur. L'opératrice tente d'établir des analogies : il s'agit de choisir la catégorie de classement technique la plus proche de l'information non-classée fournie par l'utilisateur, afin de pouvoir l'intégrer dans les catégories administratives prédéterminées (qui structurent la base de données et le logiciel de traitement des données, comme par exemple la raison sociale d'un abonné). Le cas échéant, il faut solliciter des informations complémentaires susceptibles de contenir une information techniquement pertinente. Le contenu de cette information échappe à l'employée, comme l'explique un opérateur :

[Richard, 51 ans]: Il faut demander beaucoup plus, mais il faut savoir quoi demander au client, c'est-à-dire qu'il faut savoir aiguiller le client pour qu'il nous donne l'élément dont on a besoin. On ne sait pas quel est cet élément.

- 12 En effet, le travail de l'opératrice consiste à choisir la catégorie technico-administrative qui a la plus grande probabilité de recouvrir le terme employé par l'utilisateur du service des renseignements. Il s'agit d'un travail de catégorisation, de décodage et de traduction d'information non-classifiée, c'est-à-dire de la maîtrise de techniques d'organisation.
- 13 Nombre d'occupations comprennent des tâches de catégorisation et de classement de l'information : le documentaliste, le bibliothécaire et beaucoup d'occupations administratives, comptables et gestionnaires, mais aussi le travail du sociologue. Néanmoins, le sociologue crée parfois ses propres catégories de classement en fonction de l'analyse qu'il fait de ses observations (mais pas toujours, par exemple, quand il utilise les CSP de l'Insee), ce qui n'est pas le cas de l'opératrice. L'on peut penser également à l'établissement d'un diagnostic par le médecin, qui combine à la fois l'usage du sens commun et de la pensée scientifique, condition à la création d'un système expert (Cicourel, 1985). En revanche, le travail de l'opératrice consiste à décoder, c'est-à-dire à découvrir la catégorie de classement technico-administrative préexistante, qui pourrait être recouverte par l'information détenue par l'utilisateur. Il est fort probable qu'avec l'essor des « nouvelles technologies de l'information » (et la multiplication des supports d'information), ce type d'activités va se multiplier (ce dont témoigne la croissance des services d'assistance, notamment par téléphone).
- 14 L'extrait *infra* montre un exemple de malentendus que l'opératrice rencontre lors de l'exercice quotidien de son activité. L'interaction s'est déroulée à partir d'un centre du type de La., c'est-à-dire d'un centre où l'encadrement a défini la « productivité » de façon large, y compris la transmission du savoir-faire entre les opératrices. Ce type de centre est devenu rare à l'époque de la privatisation de l'entreprise à la fin des années 1990. L'exemple met en évidence le type d'initiative intellectuelle nécessaire pour le résoudre. Un homme âgé recherche le numéro de téléphone d'une caisse de retraite complémentaire de la marine nationale. Il ne dispose ni de l'appellation exacte de l'organisme recherché, ni du statut de l'abonné (un particulier, une entreprise ou un service officiel). L'opératrice finit par trouver le renseignement par association d'idées : elle trouve un terme synonyme de l'indicateur « marin » fourni par l'utilisateur du service. À chaque pas de la recherche, elle compose avec les possibilités techniques de la bureautique¹⁵.

[Recherche avec le nouveau système, problèmes de communication liés au fonctionnement juridique et technique des institutions :]

Un vieil homme demande « la tour ENIM à St Malo ».

- Première recherche

L'opératrice lui demande s'il cherche une assurance, pendant qu'elle est en train de regarder dans la liste « affaires » (un des critères de recherche du logiciel informatique employé est le statut de l'abonné : particulier, affaires ou service officiel) et avec le nom (un critère de recherche obligatoire, dans ce cas le sigle). Le message qui figure sur l'écran (le résultat de la recherche) est une adresse, mais « en liste rouge » (c'est-à-dire avec l'adresse de l'abonné, mais sans son numéro de téléphone, puisqu'il a demandé à ne pas figurer dans l'annuaire). Après, l'opératrice lui demande s'il veut la Sécurité sociale, mais ce n'est pas ce qu'il cherche.

- Deuxième recherche

Il demande « le truc pour les marins ».

Avec l'adresse que l'opératrice a obtenue par l'inscription en liste rouge, elle effectue une recherche par « rue » (sans distinction de la rubrique, c'est-à-dire du statut de l'abonné).

- Troisième recherche

Elle cherche de nouveau avec le sigle, mais dans la rubrique « services officiels ».

- Quatrième recherche

Ensuite elle change le sigle pour le terme « affaires maritimes » (dans le champ nom), toujours dans la même rubrique « services officiels », et trouve le renseignement.

Il s'agissait finalement d'une caisse de retraite complémentaire pour la Marine nationale. Comme elle a vu que c'était un monsieur âgé, qui ne savait pas s'exprimer, elle a continué et effectué quatre recherches. Elle (re)compose à chaque fois les critères de recherche, propose et demande à la fois des renseignements complémentaires à l'utilisateur.

- 15 Pour rendre le service à partir d'une demande initiale floue, l'opératrice déploie plusieurs astuces de métier. Elle met en œuvre différentes stratégies de recherche. La recherche comprend deux séquences. Chacune correspond à une piste de recherche. Chaque « piste » (ou stratégie) fait appel à différents astuces.
- 16 Dans la première séquence, la première tentative de l'opératrice vise à effectuer une recherche le plus précisément possible, directement avec le sigle fourni par l'utilisateur (encore faut-il savoir s'il s'agit d'un sigle ou d'un nom propre). Elle teste donc s'il n'y a pas un professionnel à ce nom (dans la liste « affaires »). Elle obtient une réponse (une adresse), mais qui n'est pas univoque : en effet, les cas sont nombreux où le message en « liste rouge » signifie que l'inscription a eu lieu sous une autre appellation. Une première traduction a transformé une information ciblée au départ (le nom, sans précision supplémentaire sur la catégorie dans laquelle entre son porteur, c'est-à-dire son statut exact) en information ouverte (la rue). C'est-à-dire qu'avec le nouveau système d'exploitation, une recherche avec l'adresse, par « rue », est la seule qui permet de faire défiler un ensemble d'inscriptions non-discriminées selon leur statut (entreprise, particulier, etc.). Sachant cela, l'opératrice va au bout de cette première piste. Or, sans informations complémentaires (de la part de l'utilisateur), elle n'obtient rien dans la liste longue de possibilités : rien ne semble converger avec un autre critère de discrimination, même vague (ressemblance à un organisme d'assurance, par exemple). Elle propose autre chose à l'utilisateur (la Sécurité sociale est facile à trouver, car il existe même une touche pré-codée) pour tenter d'identifier le type d'organisme que l'homme recherche. Mais ce n'est pas encore exactement ça.
- 17 Dans la deuxième séquence, l'opératrice change donc de tactique et décide de procéder au « cas par cas », c'est-à-dire de faire des recherches restrictives une par une (la recherche sous le statut de « services officiels », avec le sigle qu'elle a cru comprendre). Finalement, elle trouve par association d'idées avec quelque chose que l'utilisateur lui a dit, « le truc

pour les marins », un terme qui semble correspondre à l'organisme que l'utilisateur recherche : une caisse de retraite complémentaire de la marine.

- 18 Cette analyse d'une interaction sans face-à-face montre à titre d'exemple les types d'initiative intellectuelle nécessaire pour faire aboutir la recherche. Pour répondre à une question, il est parfois nécessaire de poursuivre plusieurs pistes de recherches. Chaque piste met en œuvre diverses astuces de métier. Elles intègrent la connaissance technique de l'opératrice, sa culture générale (la connaissance des institutions, par exemple) et ses capacités de déduction. Il est important aussi de relever le nombre d'approximations, d'élargissements et de restrictions, ainsi que l'avancement de la recherche par l'exclusion de possibilités. (Il peut arriver que le résultat soit la non-existence confirmée de l'inscription d'un abonné dans la base de données.) Ces différentes pratiques peuvent avoir une durée variable, et impliquent de ce fait directement les rapports à la productivité¹⁶.

L'établissement du rapport à la productivité au sein des collectifs locaux

- 19 Comment sont mis en place les rapports collectifs à la productivité au sein des différents centres de renseignements ? Peuvent-ils influencer la définition de la catégorie professionnelle par les opératrices elles-mêmes ? Cette définition est entendue ici comme le résultat de la manière dont les opératrices abordent la relation avec le client, c'est-à-dire comme une affirmation de leur propre point de vue au sein de la relation. Celle-ci est influencée de manière permanente par les pratiques gestionnaires de l'encadrement, ce que je montre à partir de l'exemple de deux centres de renseignements de type opposé, V. et La. (La. correspond à l'exemple d'interaction sur la caisse de retraite donné plus haut). Les centres du type de V. sont majoritaires au sein de l'entreprise à la fin des années 1990.
- 20 Les différents centres locaux se distinguent les uns des autres par la durée avec laquelle ils accomplissent cette activité. Ils se distinguent également par les caractéristiques plus ou moins stables et homogènes des flux de leur personnel (de base et d'encadrement). Les centres de V. et de La. se particularisent sur les deux niveaux. Le premier est ancien tandis que le deuxième a été fondé récemment, en 1996. Dans le centre de V., situé en région parisienne, ont prévalu historiquement des flux d'agents en début de carrière. Plus récemment, une partie de l'encadrement est venue du secteur commercial. Le centre de La. est issu d'une reconversion d'un ancien site industriel vers des activités de service, en conservant le personnel.
- 21 Les caractéristiques des centres influencent les conditions de la division du travail entre les agents. Par ce biais, elles jouent sur la manière dont les opératrices peuvent appréhender la productivité, c'est-à-dire le service rendu. Par exemple, dans le centre de V., la division du travail est inscrite dans les usages que l'encadrement fait de la technique. L'encadrement s'approprie la définition de l'objectif du service : la division du travail est orientée vers l'obtention d'un rendement individuel (en termes de nombres d'appels servis). Inversement, dans le centre de La. est pratiquée une division du travail attachée historiquement à une activité de réparation technique (de postes de téléphone). Une grande partie du personnel a exercé cette activité précédemment, y compris l'encadrement. L'objectif commun recherché est l'acquisition de connaissances par la pratique de l'entraide.

- 22 D'un centre à l'autre, la conception collective de « la productivité » diverge particulièrement : dans le premier cas, elle est socialement construite par l'encadrement comme le résultat mesurable du rapport au travail individuel des opératrices (V.) ; dans le deuxième cas, la productivité est définie y compris par l'encadrement, et non pas seulement par les opératrices, comme un ensemble de tâches plus larges, comprenant la transmission collective du savoir-faire entre les agents (La.). Ces définitions collectives de la productivité (par l'encadrement et les opératrices) influencent l'étendue des tâches qui peuvent être accomplies par les opératrices. Les possibilités dont elles disposent, ou non, d'affirmer leur point de vue dans la relation avec le client, c'est-à-dire de se faire valoir lors de l'interaction, et donc leur manière de définir le contenu de la catégorie professionnelle, dépendent du type du centre.

Les rapports individuels à la productivité

- 23 La typologie des rapports collectifs à la productivité établie entre les deux centres, se retrouve-t-elle au niveau individuel ? De quelle manière cette typologie des rapports à la productivité des centres, essentiellement du type de V., s'oppose-t-elle aux points de vue des agents ? Pour tester la variable individuelle, la relation entre les trajectoires socioprofessionnelles des opératrices et leurs représentations de la productivité peuvent être interrogées. Les extraits d'entretiens *infra* comparent les rapports au rendement de trois agents. Ceux-ci travaillent tous dans un centre où la productivité est définie comme le résultat mesurable du rapport au travail individuel, tel dans le centre de V. Ils sont tous titulaires, mais se différencient par leur sexe et l'ancienneté. Malgré leurs différences, leurs rapports à la productivité sont similaires. D'après eux, la productivité dépend essentiellement de l'utilisateur. Leur possibilité d'intervenir sur les interactions avec l'utilisateur est limitée.
- 24 Ainsi, la première, une opératrice ayant trente ans d'ancienneté (dont sept au centre de renseignements téléphoniques) revendique un certain refus d'un contrôle de la productivité par une posture de disponibilité.
- [Murielle, 48 ans] : En principe, il y a un délai – et je vais vous dire, je ne suis pas quelqu'un qui s'inquiète de tout ça. Je ne vais pas vous donner les temps exacts – certains le savent, parce que c'est très important, mais moi, je m'installe à ma position, ça se passe comme ça, je suis disponible, je prends l'appel, je sers mon client, et voilà.
- 25 Cette opératrice réinterprète les conditions collectives de la division du travail dans ce centre. Au lieu de s'opposer ouvertement à un contrôle de la productivité individuelle, elle reprend le discours gestionnaire du « service au client » : elle l'interprète au pied de la lettre.
- 26 Le deuxième, un opérateur ayant huit ans d'ancienneté (au centre de renseignements téléphoniques), suit la même ligne d'argumentation : la productivité dépend de la demande de l'utilisateur. Cependant, son raisonnement s'appuie davantage sur les modalités techniques du mode de réponse. Ces dernières sont supposées justifier les variations de la productivité. De plus, la variable du genre intervient de manière indirecte également dans le rapport à la productivité.
- [Eddie, 36 ans] : C'est la durée de conversation avec l'abonné qui diffère [...] ça dépend ce qu'il veut, s'il veut plusieurs, ça dure plus longtemps. Quand il veut plusieurs, on lui répond oralement, quand il veut qu'un seul, assez souvent, c'est

l'AVO [l'assistance vocale...] Il n'y a pas de moyenne, ça dépend de l'abonné, de ce qu'il veut, ça dépend des précisions aussi qu'il a. [...] Moi, quand je suis de bonne humeur et qu'ils sont sympathiques, je donne [...].

- 27 En comparaison avec la première, cet homme affiche une plus grande autonomie à l'égard de la norme locale de la productivité. Il l'exprime ouvertement car il a aussi une prise sur le déroulement de l'interaction. Notamment, il ne cache pas l'existence de facteurs aléatoires, tels que l'humeur des deux participants, qui peuvent également intervenir.
- 28 Dans le troisième exemple, la jeune opératrice, qui a deux ans d'ancienneté au centre de renseignements téléphoniques, se montre au début de l'entretien *infra* encline à s'approprier une définition standardisée du service rendu (en termes de durée moyenne de la communication). Or, elle finit son propos en racontant comment ses tentatives pour appliquer cette moyenne aux conversations ont échouées dans la pratique.
- [Fabienne, 28 ans] : Surtout maintenant. Avant, c'était quand même moins, on demandait moins [de rendement ...]. Un appel dure en moyenne trente-sept secondes [...]. On se met à regarder, moi, j'ai regardé au début quand ils nous ont dit ça. Tu défiles [la durée de l'appel défile en temps réel sur l'écran], tu vois trente-sept, trente-huit, ça va vite, trente-sept secondes, pour parler au client, dire « bonjour », faire sa recherche, lui donner, surtout s'il met un temps déjà à expliquer ce qu'il veut, parce que. [...] L'autre jour, j'ai regardé ça [l'affichage de la durée des appels sur l'écran] et puis je me suis dit « on ne va jamais le faire », quand tu essaies d'aller vite, et puis tout de suite, et puis tu ne regardes plus, tu fais comme ça arrive - tu vas rester dix secondes quand on te demande la gare [...] et puis des fois, ça dure dix minutes avec d'autres. Alors là...
- 29 D'emblée, en raison de sa moindre ancienneté, cette opératrice n'a pas d'autre repère à l'égard du service que ceux qui lui sont proposés au moment de son arrivée au centre. Elle n'a pas connu comme ses collègues les renseignements au début des années 1990¹⁷. Ainsi, elle est plus ouverte vis-à-vis de la définition du service qui lui est proposée par l'encadrement. Toutefois, l'extrait d'entretien montre qu'elle arrive à la même conclusion que ses collègues.
- 30 Ainsi, il paraît que les représentations de « la productivité » par les agents résultent de leur expérience pratique de la manière dont se déroulent des interactions avec les utilisateurs. De leur point de vue, une définition uniformisée du service (par exemple par la durée de la communication), telle que préconisée par l'encadrement, n'est pas compatible avec la variété de cas rencontrés. L'expérience concrète d'une débutante montre que cette conception n'est pas opérationnelle : les agents ne maîtrisent qu'un côté de l'interaction durant laquelle le service est rendu. Cette expérience est indépendante des caractéristiques socioprofessionnelles des agents, bien que celles-ci peuvent induire une plus grande malléabilité des personnes par l'encadrement. Aussi, elles peuvent jouer sur le degré de formalisation de la relation, c'est-à-dire sur le travail plus ou moins important des personnes sur leurs sentiments que les femmes semblent maîtriser davantage que les hommes (Hochschild, 1983). Même dans les centres du type de V., c'est-à-dire où l'encadrement impose une définition restreinte de la productivité, les agents sollicitent le client comme « allié ». Les possibilités de variation du travail, et du service rendu, qui découlent de la maîtrise partielle de l'interaction, sont valorisées par les opératrices. À leurs yeux, c'est une composante essentielle de la catégorie professionnelle.

La relation entre les rapports collectifs et individuels à la productivité

- 31 Comment s'articule donc cette typologie des rapports à la productivité au niveau collectif et individuel ? Et quel est son lien avec les définitions par les opératrices de leur catégorie professionnelle, c'est-à-dire leur possibilité d'affirmer leur point de vue ? Dans l'ensemble des cas cités des rapports individuels à la productivité dans les centres de type V., les opératrices sont contraintes de concevoir la productivité comme le résultat de l'interaction sans face-à-face et non pas comme un résultat collectif. Le rapport à la productivité individuel dépend des conditions de la division du travail qui leur laissent peu de marge de manœuvre. Dans ce contexte, la relation avec l'utilisateur du service est leur dernier recours pour justifier une marge de manœuvre individuelle. Au lieu de subir l'absence de maîtrise de la relation avec l'utilisateur, celle-ci représente un atout à leurs yeux. Cette relation est une source des variations de la durée des communications¹⁸. Celle-ci est susceptible d'être légitime également aux yeux de l'encadrement. Elle est un biais qui permet d'introduire d'autres paramètres plus subjectifs légitimes pour les opératrices (par exemple l'humeur de l'agent aussi bien que de l'utilisateur). Ces paramètres dépendent davantage des caractéristiques individuelles. Dans ce sens, le « client » devient paradoxalement l'allié des opératrices dans ce type de centres. Dans la relation triangulaire entre l'entreprise, les opératrices et l'utilisateur du service, ce dernier constitue une ressource pour les secondes. La mobilisation que les opératrices font de ce participant de l'interaction, leur permet d'éviter la formalisation complète de cette dernière. Dans ce sens, elles peuvent encore rendre des services que l'on peut qualifier de « gracieux » à l'utilisateur. La relation historique entre les agents titulaires et les utilisateurs du service, c'est-à-dire façonnée par un rapport non-marchand de longue date, leur permet de résister à la politique de rationalisation de l'entreprise.
- 32 Ainsi, le type du centre, c'est-à-dire sa définition collective de la productivité entendue comme la définition de l'encadrement de la productivité partagée ou non par les opératrices, influence les rapports individuels à la productivité. La manière dont les opératrices peuvent aborder la relation avec le client détermine les marges du service rendu, et donc leurs possibilités d'obtenir une reconnaissance directe auprès du client. Du point de vue des opératrices, qui a servi de fil conducteur à la démonstration, la valeur sociale de la catégorie professionnelle, remise en jeu lors de chaque interaction, dépend de la définition collective de la productivité au sein du centre dans lequel elles travaillent. L'existence simultanée de définitions de la productivité de l'encadrement et des opératrices, parfois conflictuelles comme dans des centres du type de V., coproduit dans la pratique la catégorie professionnelle des opératrices. Sa valeur sociale, c'est-à-dire la reconnaissance du service par le client, dépend aux yeux des opératrices des façons dont elles peuvent s'investir dans la relation avec le client – c'est-à-dire des rapports plus ou moins conflictuels entre l'encadrement et les opératrices autour des définitions de la productivité. En effet, il ne s'agit pas d'une catégorie professionnelle stable, mais d'une catégorie qui se réitère continuellement dans la pratique, de façon variable selon les contextes locaux.

Conclusion

- 33 Il a été montré dans ce papier de quelle manière les rapports conflictuels entre l'encadrement et les opératrices autour des définitions de la productivité contribuent dans la pratique à définir la valeur sociale d'une catégorie professionnelle : les opératrices du téléphone. Ces rapports déterminent la manière dont les opératrices peuvent aborder la relation avec le client, donc l'étendue du service rendu, ainsi que les possibilités de faire reconnaître sa valeur. Loin de constituer une catégorie homogène, ce métier féminin, de bas statut, est sujet à des variations importantes selon le contexte local.
- 34 Le rapport collectif à la productivité, c'est-à-dire le type du centre, détermine en grande partie la marge de manœuvre de l'opératrice. Il joue sur le contenu du service par les conditions collectives de la division du travail. Les agents ont, à la fois, une plus grande marge de négociation de la division du travail entre eux, mais aussi à l'égard du service rendu à l'utilisateur. Dans les centres où la répartition des tâches repose essentiellement sur les opératrices, c'est-à-dire dans les centres du type de La., comme dans l'exemple du marin retraité, l'espace de négociation du contenu du service avec l'utilisateur est aussi plus grand. Il porte sur la finalité du service. Dans ce cas, l'objectif de l'interaction était l'assistance d'une personne âgée. Les opératrices s'approprient des situations de travail afin de préserver leur rôle « discrétionnaire » (Lipsky, 1980 ; Borzeix, 1995). En revanche, ce type de centre a tendance à disparaître dans le contexte de la privatisation. Inversement, même dans les centres où le service est défini par l'encadrement comme le résultat du rapport individuel à la productivité (du type de V., comme ceux d'où proviennent la plupart des extraits d'entretien avec des agents), le client est sollicité comme « allié » par les opératrices (comme par l'encadrement). La relation avec le client constitue une source de variations du travail aux yeux des opératrices, qui peut leur permettre de faire reconnaître la valeur du service rendu.
- 35 En conclusion, cette analyse des pratiques de travail d'un groupe d'employées en interaction simultanée avec la maîtrise et le client a fait apparaître qu'il s'agit d'une catégorie hétérogène et instable. Du point de vue des opératrices, qui a servi de fil conducteur pour l'argumentation, sa valeur sociale est remise en jeu, de nouveau, lors de chaque interaction avec le client. En même temps, le mode de déroulement de cette interaction dépend des relations plus ou moins conflictuelles avec l'encadrement local.

Bibliographie

- 36 Andrew Abbott (1988), *The System of Professions, An Essay of the Division of Expert Labor*, Chicago et London, The University of Chicago Press.
- 37 Andrew Abbott (1989), « The New Occupational Structure : What Are the Questions ? », *Work and Occupations*, vol. 16, n° 3, août 1989, p. 273-291 (voir aussi la présentation in Claude Dubar et Pierre Tripier (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin).
- 38 Philippe Alonzo (1996), *Femmes employées, La construction sociale sexuée du salariat*, Paris, L'Harmattan.
- 39 Philippe Bernoux et Yves-Frédéric Livian (1999), « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », *Sociologie du travail*, n° 2, p. 179-194.

- 40 Annie Borzeix, « Qualité et bienveillance : l'épreuve de l'étranger », in Isaac Joseph et Gilles Jeannot (dir.) (1995), *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, Paris, CNRS Éditions, p. 87-124.
- 41 Alain Chenu (1990), *L'Archipel des employés*, Paris, INSEE.
- 42 Alain Chenu (1994), *Les Employés*, Paris, La Découverte.
- 43 Aaron V. Cicourel (1985), « Raisonement et diagnostic : le rôle du discours et de la compréhension clinique en médecine », *Actes de la recherche en sciences sociales*, p. 79-89.
- 44 Michel Crozier (1965), *Le Monde des employés de bureau*, Paris, Seuil.
- 45 Lise Demailly (1987), « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants », *Sociologie du travail*, n° 1, 1987, p. 59-69.
- 46 Eliot Freidson (1968), « The Impurity of Professional Authority », in H. S. Becker, B. Geer, D. Riesman, R. S. Weiss (dir.), *Institutions and the Person*, Chicago, Aldine Publishing Company, p. 25-34.
- 47 Eliot Freidson (1986), *Professional Powers. A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*, Chicago, The University of Chicago Press.
- 48 Jean Gadrey (1994), « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, n° 3, 1994, p. 381-389.
- 49 Jean Gadrey (1996), *L'Économie des services*, Paris, La Découverte.
- 50 Isabel Georges (2000), *Travail et trajectoires de femmes dans des emplois de télécommunications en France et en Allemagne*, thèse de sociologie, Université de Paris VIII.
- 51 Erving Goffman (trad française 1968), *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minuit.
- 52 Arlie Russell Hochschild (1983), *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, Los Angeles - London, University of California Press.
- 53 Everett C. Hughes (1951), « Studying the Nurse's Work », *American Journal of Nursing*, vol. 51, mai ; repris dans *The Sociological Eye*, Chicago, 1^{re} éd. 1971, rééd. Transaction Books, 1984, p. 311-315 (*Le Regard sociologique*, Paris, EHESS, 1997).
- 54 Gilles Jeannot (1998), *Les Usagers du service public*, Paris, « Que sais-je ? », PUF.
- 55 Isaac Joseph et Gilles Jeannot (dir.) (1995), *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, Paris, CNRS Éditions.
- 56 Michael Lipsky (1980), *Street Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russel Sage Foundation.
- 57 Margaret Maruani (1989), « Statut social et modes d'emplois », *Revue française de Sociologie*, p. 31-39.
- 58 Margaret Maruani et Emmanuelle Reynaud (1993), *Sociologie de l'emploi*, Paris, « Repères », La Découverte.
- 59 Dominique Montjardet (1987), « Compétence et qualification comme principe d'analyse de l'action policière », *Sociologie du travail*, n° 1, 1987, p. 47-58.
- 60 Pierre Naville (1956), *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière.
- 61 Lucie Tanguy (1994), « Compétences et intégration sociale dans l'entreprise », in F. Rope et L. Tanguy (dir.), *Savoirs et Compétences, de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, p. 205-235.

NOTES

1. Université Paris VIII, 2000. Ce doctorat a été réalisé sous la direction scientifique de Margaret Maruani (CSU-Iresco/CNRS) dans le cadre d'une convention Cifre (Convention industrielle de formation par la recherche) auprès de la direction de l'unité « Service par opérateur » de France Télécom (1996-1999), souvent nommé ici « l'opérateur ».
2. Centrée essentiellement sur le cas français, la comparaison avec l'Allemagne est introduite au niveau de la comparaison des trajectoires socioprofessionnelles de deux cohortes de femmes entrées dans la vie active pour la plupart à la fin des années 1960 et au début des années 1970.
3. La construction sociale de la catégorie qui émane de l'association de sa féminisation et de son caractère hétérogène a été considérée par P. Alonzo (1996) comme un mécanisme de discrimination sexuelle à l'égard des femmes.
4. INSEE, *Données sociales, La société française*, 1999, p. 104 (source : enquêtes emploi, *Évolution de la structure de la population active*). La croissance de la population active féminine se fait essentiellement au sein de cette catégorie.
5. Niveau détaillé : catégorie socioprofessionnelle, sans les policiers et militaires. Le taux de féminisation du service général des PTT du grade D est de 64,7 % et du grade C (le grade de contrôleur, attribué aux « encadrantes » et aux opératrices avec une certaine ancienneté) de 33,7 % avant la réforme des statuts en 1990. En 1998, le taux de féminisation de la catégorie des « employés et techniciens » de l'opérateur, à laquelle appartiennent les opératrices, est de 46,7 % (*Bilan Social*, 1998).
6. « Recensement de la population », in M. M. Bordes et C. Gonzalez-Demichel, *Marché du travail*, (séries longues, INSEE Résultats), Paris, série *Emploi revenus*, n° 138, 1998.
7. INSEE Résultats, *Enquête sur l'emploi*, janvier 1999, résultats détaillés.
8. Sans prétendre à une analyse exhaustive, en France, les études consacrées aux employés sont davantage centrées sur les aspects catégoriels ou/et statutaires, des rapports de classe et/ou de pouvoir, Crozier (1965) ou discutent l'aspect de la qualification ou des compétences au travail, Montjardet (1987), Demailly (1987), Tanguy (1994). Depuis le début des années 1990 davantage d'études sont consacrées à une analyse plus fine des interactions au travail, par exemple Gadrey (1994), notamment dans le contexte de la modernisation des services publics. Recherches sur la poste à Nanterre – Travail et mobilités – et à Lille (Clersé). À la RATP (1988) au Plan urbain – ministère de l'Équipement, du Transport et du Tourisme et la RATP – un séminaire intitulé *La Relation de service dans le secteur public* débouche sur un colloque international à Paris en 1991 *À quoi servent les usagers ?* dont les actes sont publiés dans un recueil d'articles intitulé *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, coordonné par Isaac Joseph et Gilles Jeannot (1995). On peut signaler également une étude de Gilles Jeannot consacrée exclusivement aux usagers, *Les Usagers du service public* (1998); et une étude réalisée sur commande de la caisse d'Allocations familiales (par exemple CNAF (1995), « Le dialogue entre agents et usagers », *Espaces et Familles*, n° 34.
9. Du point de vue des opératrices, leur activité constitue un ensemble de tâches identifiées et évaluées. Dans ce sens, je retiens la définition « minimaliste » employée par Everett Hughes dans son analyse du travail de l'infirmière : *As I have already suggested, an occupation or a job consists of a bundle of several tasks. The thing that holds them together is that they are all done by one person and under a single name. A person, a name, and a bundle of tasks, op. cit., p. 315.*

10. Par ailleurs, elle permet de dégager quelques caractéristiques plus générales de l'activité, comme les problèmes de communication entre des interlocuteurs sans face-à-face. Les caractéristiques dépassent les variations du contenu de l'activité dans le temps et dans l'espace.
11. L'opérateur historique allemand des télécommunications réduit les effectifs de son service des renseignements. Les opérateurs concurrents sous-traitent cette activité, excepté une société spécialisée (Telegate, ainsi que Viag Intercom et Talkline), *Handelsblatt*, 28 septembre 1999, p. 23.
12. Les opératrices du téléphone avaient la plupart du temps le grade d'agent d'exploitation (AEX), appartenant à la catégorie C de la fonction publique.
13. J'ai porté un casque qui m'a permis d'écouter les conversations entre l'opératrice et l'utilisateur du service, tout en observant les manipulations sur le clavier et l'affichage sur l'écran de l'ordinateur.
14. Période pendant laquelle l'entreprise a mené le projet de « modernisation du service des renseignements téléphoniques ».
15. La bureautique, c'est-à-dire les postes de travail individuels, l'organisation de la base de données, le logiciel de recherche, ainsi que l'organisation entre les différents centres de renseignements téléphoniques ont été renouvelés en 1997.
16. Par ailleurs, le contenu et la durée de ces pratiques dépend des formes sociales d'automatisation, qui ne sont pas analysées dans ce texte.
17. Dans ce centre, la transmission de références entre agents qui datent d'une période antérieure est rendue difficile par des conflits inter-générationnels.
18. Le rythme des appels, lié à la durée des communications, n'a pas été traité ici.