

GILLES MARCOUX

**ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL
ET DISTANCIATION SOCIALE**

**Analyse interprétative de la situation expérimentée
par des agents de service en centre d'appel**

Thèse présentée

à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval
dans le cadre du programme de doctorat en relations industrielles
pour l'obtention du grade de *Philosophiae Doctor* (Ph.D.)

DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

Août 2007

RÉSUMÉ

Cette étude vise à mieux comprendre comment se façonne l'engagement organisationnel des conseillers au service à la clientèle dans un centre d'appel. Elle propose de relever les capacités d'action des conseillers dans leur expérience de travail afin de découvrir les processus par lesquels ils parviennent à se réappropriier les contraintes qui pèsent sur eux.

S'appuyant sur une collecte de données qualitatives et quantitatives, cette thèse a adopté une démarche d'investigation inductive. Un total de 128 entrevues semi-dirigées et enregistrées furent réalisées, en deux vagues, avec des directeurs du centre d'appel, des chefs d'équipe et des conseillers. Des séances d'observation directe dans les équipes de travail furent aussi effectuées. De plus, un questionnaire quantitatif fut distribué à l'ensemble des conseillers du centre d'appel : 222 d'entre eux y ont répondu, soit dans une proportion de 50,7%.

Le cadre théorique de la thèse s'inscrit dans le courant de la bureaucratie orientée vers le client et dans celui de la théorie de la structuration. L'étude aborde l'expérience de travail des agents de service en considérant la fragilité de l'articulation de deux principes contradictoires, soit ceux de la standardisation du processus de production et de l'orientation-client, tout en mettant en relief la dualité des structures et de l'action dans la prestation de service des conseillers.

Les résultats de cette recherche démontrent que les conseillers, malgré la pression qui pèse sur eux et leur déception à l'égard de l'expérience de la réciprocité, parviennent à s'en sortir en appliquant les principes de la distanciation sociale. Tirant profit de leur position fonctionnelle à la frontière de l'organisation et du marché, les conseillers arrivent à se protéger des contraintes dont ils sont l'objet et à s'affirmer socialement en se distanciant soit de la direction, soit des clients, et ce, selon les comportements de ces derniers. Ils

développent alors une forme de ré-engagement associé à leur identité professionnelle et à leur travail. L'identification de ce phénomène tend ainsi à repousser les thèses de l'habilitation et de la domination sociale pour privilégier celle de la réappropriation des contraintes structurelles par les acteurs sociaux.

AVANT-PROPOS

La réalisation de cette thèse a nécessité le support de nombreuses personnes que je tiens à remercier sincèrement dans cet avant-propos.

D'abord, Monsieur Jacques Bélanger, directeur de cette thèse, qui a témoigné une confiance manifeste à mon endroit en septembre 2001 en m'intégrant, en tant qu'assistant, au projet de recherche « The Foundations of Workplace Efficiency: A Study of Organizational and Institutional Dynamics », subventionné par le CRSH. Cette intégration a grandement facilité mon cheminement doctoral, tant sur le plan financier que sur celui de la réalisation de la cueillette de données sur le terrain. Par ailleurs, en vertu notamment de ses conseils scientifiques et de sa rigueur intellectuelle, Monsieur Bélanger a su guider avec clairvoyance les travaux de cette recherche tout en accentuant chez moi le souci du détail, une exigence primordiale dans la réalisation de travaux scientifiques. En outre, sa disponibilité et sa compréhension m'ont grandement aidé à traverser certaines épreuves personnelles et à maintenir le cap vers la production de cette thèse. Pour toutes ces considérations, qu'il reçoive ici la marque de ma gratitude la plus sincère.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du comité de soutien de la thèse, soit à Monsieur Alain Vinet ainsi qu'à Madame Geneviève Baril-Gingras. En vertu de leur lecture attentive du manuscrit, ils ont su me prodiguer des conseils très enrichissants pour améliorer la cohérence de cette thèse et solidifier sa dimension analytique. À cet égard, je leur en suis grandement reconnaissant.

Je tiens aussi à remercier le Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail qui m'a accordé un soutien financier substantiel en 2004 et 2005 et qui a supporté financièrement ma participation, en septembre 2004, à un colloque tenu à

l'Université de Toulouse-Le Mirail où j'ai pu communiquer, puis publier dans un ouvrage collectif, certains résultats de recherche contenus dans cette thèse. Par ailleurs, je suis également redevable à la Fondation de l'Université Laval qui m'a accordé un soutien financier lors de l'année scolaire 2002-2003.

Je souhaite également remercier mes grandes sœurs, Danielle et Huguette, mes amis, Pascal et Dan, qui ont su trouver les mots nécessaires pour me soutenir lors des épreuves personnelles que j'ai dû traverser au cours de mon doctorat. Sans leur support et leur compréhension, je n'aurais su trouver la stimulation et la passion nécessaires pour mener à terme les travaux de cette thèse.

En terminant, je dédie les travaux de cette thèse à mes parents défunts, Rachelle et Roland. Nul doute que leur support spirituel a accompagné quotidiennement les hauts et les bas vécus au cours de ce cheminement doctoral.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
AVANT-PROPOS	III
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTE DES GRAPHIQUES	XI
LISTE DES ANNEXES	XII

INTRODUCTION GÉNÉRALE : POSITION DU PROBLÈME	1
• Revue de littérature sur les secteurs des services et des centres d'appel	2
- Le paradigme de l'habilitation (« Empowerment »)	2
- Le paradigme de la domination sociale	5
- Le paradigme de la bureaucratie clientélisée de masse et de la bureaucratie orientée vers le client	9
• Question provisoire de recherche	14
• Plan de la thèse	17
1. CADRE THÉORIQUE	19
1.1 Considérations épistémologiques	20
1.1.1 Généralités	20
1.1.2 De l'innéisme au néo-kantisme	23
1.2 La théorie de la structuration	27
1.3 Clarification des concepts	32
1.3.1 L'engagement	32
1.3.2 Le contrôle et l'autonomie	34
1.3.3 Adaptation et distanciation sociale	38
1.4 Hypothèse, objectifs de recherche et cadre d'analyse de la thèse	41
2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	44
2.1 Le choix de la démarche : hypothético-déductive ou inductive ?	44
2.2 La méthodologie utilisée : l'étude de cas ethnographique	45
2.3 Les instruments utilisés	46
2.3.1 Les entrevues semi-dirigées et enregistrées	48
2.3.2 La distribution d'un questionnaire	52
2.3.3 Les séances d'observation directe non-participante	53

2.4 Forces et limites de la méthodologie utilisée	55
2.4.1 Forces de l'approche	55
2.4.2 Limites de l'approche	56
3. PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE	61
3.1 Présentation de la firme visitée : CanCom	61
3.1.1 Caractéristiques générales de CanCom	61
3.1.2 Le secteur de la téléphonie sans-fil au Canada et la division sans-fil de CanCom	62
3.1.3 Le secteur des centres d'appel au Canada et le centre d'appel de CanCom sans-fil à Montréal	65
3.2 Les enjeux associés à la gestion du centre d'appel	68
3.2.1 La gestion du processus de production et de l'organisation du travail : le rôle de la technologie	69
3.2.1.1 Description élémentaire de l'activité productive en centre d'appel	69
• Généralités	69
• Trois types d'appels entrants	70
• Les indicateurs de performance	71
3.2.1.2 La technologie en tant que ressource et contrainte	74
3.2.1.3 Analyse synoptique de la gestion du processus de production et de l'organisation du travail : origines et portée de la pression bipolaire	76
3.2.2 Les caractéristiques de la relation d'emploi	81
3.2.2.1 Les horaires de travail, la rémunération et les avantages sociaux	81
3.2.2.2 Le recrutement : critères et processus d'embauche	83
3.2.2.3 La formation des conseillers et les possibilités de carrière	85
3.3 Profil de la population du centre d'appel et résultats partiels du questionnaire	89
3.4 Conclusion	93
4. ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET RELATION D'EMPLOI : LES FONDEMENTS D'UNE TENSION RELATIONNELLE	95
4.1 L'engagement organisationnel : une définition par les acteurs	95
4.1.1 La définition des gestionnaires	96
4.1.2 La définition des conseillers	99
4.2 Nature du travail et rôle des conseillers : un appel à la responsabilisation et l'expérience de la réciprocité	103
4.2.1 Nature du travail des conseillers et prescription de leur rôle	103
4.2.1.1 Quatre caractéristiques de base	103
4.2.1.2 L'appel à la responsabilisation des conseillers	105
• L'adoption d'attitudes et de comportements renouvelés	106
- Quatre principes	106
- La modification du processus de la prise d'appel	106
4.2.2 La perception des conseillers	111
4.2.2.1 Le « coaching »	112

• Le « coaching » avant l'innovation organisationnelle	113
• Le « coaching » renouvelé	113
• Interprétation de la situation par les conseillers au sujet du « coaching »	114
4.2.2.2 La réorientation des attitudes et comportements et l'introduction d'une nouvelle façon d'évaluer la performance	119
• Les valeurs des conseillers	120
• La pénétration accentuée du contrôle et de la surveillance	121
- Les conseillers possédant une ancienneté de 15 mois et moins	121
- Les conseillers possédant plus de 15 mois d'ancienneté	124
• La perte de crédibilité du discours gestionnaire	127
4.2.2.3 Les changements quotidiens	131
4.2.2.4 Les possibilités d'avancement	134
• Problèmes associés au modèle d'acquisition des compétences	135
• La déception associée aux possibilités d'avancement : quelques données quantitatives	140
• Analyse des déceptions associées aux possibilités d'avancement	145
4.2.2.5 Les horaires de travail	147
4.2.3 Résumé de la nature du travail des conseillers et de leur perception	152
4.3 Une relation d'emploi sous l'empreinte du désenchantement : une mise à l'épreuve de la dignité et de la confiance	157
4.3.1 Une volonté de dignité	157
4.3.2 Les conséquences de la perception d'un traitement inéquitable	161
4.3.2.1 Une relation de confiance effritée	161
4.3.2.2 Le maintien ou l'accentuation du caractère épisodique de la relation d'emploi	167
4.4 Conclusion	171

5. ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET RELATION AVEC LA CLIENTÈLE : UNE RELATION DE SERVICE IMPRÉGNÉE DES TENSIONS ÉMANANT DE LA RELATION D'EMPLOI	176
5.1 La relation avec la clientèle : une mise en contexte	176
5.1.1 Les types d'appels entrants	176
5.1.2 Les attentes et comportements de la clientèle et la perception des conseillers	181
5.2 La source des problèmes associés à la relation avec la clientèle : regard sur la nature du travail et la déficience des ressources	186
5.2.1 La nature du travail : une pression bipolaire	187
5.2.1.1 La tension « prescriptions organisationnelles et attentes de la clientèle »	187
• La satisfaction des clients et le respect des politiques organisationnelles	187
• L'articulation chaotique de la flexibilité et de la standardisation	190
5.2.1.2 La tension « quantité-qualité »	195

• La dimension quantitative	195
• La dimension qualitative	197
- Deux exemples de contraintes	197
- Des conseillers qui s'interrogent sur les visées de la direction	201
• Analyse des impacts de la tension « quantité-qualité » sur les conseillers	205
5.2.2 Les problèmes associés aux ressources	206
5.2.2.1 La technologie et ses ratés	207
5.2.2.2 La communication des informations sur les changements quotidiens	211
• Les attributs de la conjoncture négative	212
• Les conséquences de la conjoncture négative	217
5.3 Conclusion	220
6. DES CONSEILLERS À LA RECHERCHE D'UNE RE-MODULATION DE LEUR SYSTÈME D'ACTION : LA DISTANCIATION SOCIALE COMME PROCESSUS DE RÉ-ÉQUILIBRAGE TEMPORAIRE	225
6.1 Les assises du processus de distanciation : des conseillers à la recherche d'une dignité éprouvée	225
6.1.1 Rappel des fondements théoriques de la distanciation sociale	227
6.1.2 Les caractéristiques de la distanciation sociale opérée par les conseillers	229
6.1.3 Certaines nuances au sujet de la distanciation sociale	231
• Les conseillers de base et les conseillers avancés	231
• Les conseillers pleinement qualifiés	233
6.1.4 Les caractéristiques du détachement émotif	235
6.2 Le développement d'un dispositif pragmatique : le processus de distanciation sociale	238
6.2.1 L'impératif catégorique du contrôle des appels	238
6.2.2 La catégorisation du client et la distanciation sociale : en route vers le développement d'une fierté professionnelle	241
• La catégorisation du client	241
- La grille de lecture des conseillers au sujet des clients : trois principes	242
• La matérialisation quotidienne de la distanciation sociale	243
- Le client calme	244
→ Le client calme mais de mauvaise foi	244
→ Le client calme et honnête	246
- Le client agressif	248
→ Le client agressif intransigeant	249
→ Le client agressif accommodant	251
6.3 La distanciation sociale dans le travail des conseillers : un détachement temporairement bénéfique mais éventuellement risqué	253
6.3.1 Les bénéfiques	253
6.3.2 Les risques de la distanciation sociale	254

6.3.3 Les risques associés aux problèmes de santé des conseillers	256
6.4 Conclusion	258
7. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS : DU DÉSENCHANTEMENT DES CONSEILLERS À L'INTENTION STABILISATRICE DE LA DISTANCIATION	261
7.1 Contraintes en centre d'appel et perceptions des conseillers : les dimension analytiques de la « Bureaucratie orientée vers le client »	262
7.1.1 Tensions productives, engagement des conseillers et représentations différenciées au sujet de la clientèle	262
7.1.2 La notion de responsabilisation et le « brouillage de la réalité »	265
7.1.3 Processus de production et formes de contrôle	267
7.2 Le désenchantement des conseillers : d'une intrusion dans la subjectivité des conseillers à la rupture des promesses	268
7.2.1 La nouvelle façon d'évaluer la performance : une intrusion dans la subjectivité des conseillers	269
7.2.2 De la déficience des ressources et du support à la crise de la dignité	271
7.2.3 Une crise des référents sociaux identitaires et du sens accordé au travail accompli	276
7.3 Le ré-équilibre temporaire: l'intention stabilisatrice de la distanciation	278
7.3.1 Les composantes pragmatiques de la distanciation	278
7.3.2 Enjeux analytiques de la distanciation	280
7.3.3 La portée de la distanciation	283
CONCLUSION GÉNÉRALE	286
• Rappel de la problématique, de la méthodologie et du cadre théorique	286
• Rappel des résultats empiriques	288
• Bilan final : analyse des résultats et avancée des connaissances	292
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	297
ANNEXES	311

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Population du centre d'appel, nombre de répondants aux entrevues qualitatives et nombre de participants à l'enquête quantitative	47
Tableau 3.1 : Données sur le secteur de la téléphonie au Canada	63
Tableau 3.2 : Total des abonnés à la téléphonie sans-fil au Canada et pourcentage des parts de marché détenus par CanCom	64
Tableau 3.3 : Moyennes de l'âge et de l'ancienneté	89
Tableau 3.4 : Statuts d'emploi selon les groupes d'âge et d'ancienneté	90
Tableau 3.5 : Résultats partiels du questionnaire	91
Tableau 4.1 : Perception au sujet des possibilités d'avancement et d'acquisition des compétences	141
Tableau 4.2 : Satisfaction des conseillers au sujet des possibilités d'avancement	142
Tableau 4.3 : Engagement organisationnel et perception au sujet des possibilités d'avancement et du développement des compétences (conseillers à la recherche ou non d'un autre emploi)	144
Tableau 4.4 : Satisfaction à l'égard des horaires de travail	150
Tableau 5.1 : Comparaison entre les agents « avancés » et « pleinement qualifiés » de certains aspects de l'engagement organisationnel des conseillers	194
Tableau 5.2 : Comparaison entre les agents « avancés » et « pleinement qualifiés » de leur perception au sujet de divers facteurs de stress	206

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 4.1 : Opinion des conseillers au sujet de la formation	131
Graphique 4.2 : Opinion des conseillers au sujet de l'aspect routinier du travail	138
Graphique 4.3 : Satisfaction des conseillers au sujet des possibilités d'avancement	143
Graphique 4.4 : Niveau de confiance envers les gestionnaires	162

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : L'évaluation de la qualité des appels	311
Annexe 2 : La gestion d'appels	313
Annexe 3 : Entrevues avec les directeurs (phase 1)	314
Annexe 4 : Entrevues avec les chefs d'équipe (phase 1)	316
Annexe 5 : Questionnaire quantitatif auprès des conseillers (phase 1)	318
Annexe 6 : Entrevues avec les conseillers (phase 1)	323
Annexe 7 : Entrevues avec les chefs d'équipe et les conseillers (phase 2)	325
Annexe 8 : Questionnaire quantitatif distribué aux conseillers (phase 2)	327

INTRODUCTION GÉNÉRALE : **POSITION DU PROBLÈME**

Depuis le milieu des années 1990, le secteur d'activités économiques des centres de contact clientèle a connu un essor considérable. Selon Bain et *al.* (2002), ce secteur représente celui qui a connu la croissance la plus dynamique dans l'emploi en général, et ce, sur le plan international. Par exemple, au Canada, le nombre de centres d'appel est passé de 4 044 à 13 424 entre 1995 et 2000, le total de salariés oeuvrant dans ce type d'activités passant de 146 000 à 512 000 pendant la même période (TECHNOCompétences, 2003 : 22). En France, le nombre d'emplois dans ce secteur est passé de 60 000 à environ 200 000 entre 1996 et 2001 (Amiech, 2003 : 91). La croissance du niveau des activités reliées aux centres d'appel fait partie intégrante d'un mouvement plus vaste, soit celui associé à la croissance du secteur des services en général dans la plupart des pays les plus industrialisés depuis la fin des années 1970 (Frenkel et *al.*, 1999 : 3-5 ; Gallie et *al.*, 1998 : 1), une croissance déjà soulignée à cette période dans la littérature (Bell, 1973).

La croissance du secteur des centres de contact client a engendré un foisonnement d'études consacrées à ce genre d'activités économiques. Une revue de cette littérature permet de constater que les centres d'appel sont le plus souvent envisagés sous trois perspectives. Premièrement, on retrouve des études, davantage orientées vers le secteur des services en général, qui s'articulent principalement autour de la notion d'habilitation des salariés de première ligne. Deuxièmement, on relève des travaux concentrant plus spécifiquement leur attention sur les centres d'appel et qui soulignent plus souvent qu'autrement le caractère fortement régimenté du travail dans ce secteur. Troisièmement, d'autres études adoptent une position théorique à mi-chemin des deux précédentes en cherchant à réconcilier deux

principes contradictoires propres aux centres d'appel, soit ceux de la standardisation et de l'orientation-client. Les prochains paragraphes mettront en lumière les caractéristiques associées à chacune de ces trois perspectives analytiques.

- **Revue de littérature sur le secteur des services et des centres d'appel**

- **Le paradigme de l'habilitation (« empowerment »)**

Le premier angle d'analyse rapporté dans la littérature souligne le caractère semi-professionnel des salariés de première ligne dans le secteur des services en général et dans celui des centres d'appel en particulier (Winslow et Bramer, 1994). Cette perspective d'analyse s'inspire du courant de pensée de la « nouvelle école de gestion des services » (Korczyński, 2002 : 19-41). Puisant sa philosophie managériale à même la littérature récente sur la réorganisation du travail et l'émergence des nouveaux modèles de production, en particulier dans le secteur manufacturier, cette école mise sur le transfert bénéfique, dans le secteur des services, des pratiques interpellant les systèmes de travail à haute performance ou à forte teneur d'implication des salariés dans le processus de production (Bowen et Lawler, 1995 : 73), d'autant plus que dans ce secteur, le produit (le service) se façonne au cœur de la relation transactionnelle entre ces mêmes salariés et la clientèle.

L'approche préconisée par cette école vise une rupture avec l'ancien modèle nommé le « production-line approach » (Schleisinger et Heskett, 1991) axé sur la non-polyvalence et le faible niveau de qualifications des travailleurs. Cette nouvelle philosophie managériale des services vise un objectif ultime, soit celui du « miroir de satisfaction » entre la clientèle et la force de travail (Schneider et Bowen, 1995 ; Heskett et *al.*, 1997). En fait, comme le souligne Korczyński (2002) dans sa revue de littérature portant sur ce courant de pensée, l'articulation de ce concept se formule de la façon suivante :

The basic idea of this mirror is simple. Customers will receive higher-quality service and will be more satisfied when the front-line workforce themselves are satisfied in their jobs. A key part of the mirror is the interrelatedness of the satisfaction of the two parties. Customers become more satisfied because the workers' satisfaction with their job comes through in the manner in which they treat customers. Another aspect of the reflective mirror is the argument that front-line workers become more

satisfied because they are able to satisfy customers. (Korczyński 2002 : 20)

Ainsi, la satisfaction de l'un devient la satisfaction de l'autre. Le client deviendra satisfait car il percevra un niveau élevé d'implication du travailleur de première ligne pour le servir. Ce dernier, percevant la satisfaction du client, deviendra satisfait puisqu'il aura le sentiment d'avoir été en mesure d'accomplir avec efficacité son rôle d'agent de service. Cependant, encore faut-il que le travailleur de première ligne possède les ressources ou les outils pour remplir ses fonctions en ce sens.

C'est là qu'est interpellée la notion d'habilitation. Ce concept, enchâssé dans la perspective de la nouvelle école de gestion des services, postule que l'introduction des nouvelles technologies de l'information fait davantage appel à la dimension du savoir des travailleurs de première ligne, au niveau accru de responsabilisation dont les dotent ces nouvelles technologies. Le salarié de première ligne, en tant que ressource stratégique dans le processus de production en vertu de sa position médiane entre l'organisation et le marché, devient un acteur fortement habilité par ses capacités grandissantes d'appliquer le niveau de plus en plus élevé de son savoir dans une relation commerciale articulée autour de l'application des nouvelles technologies de l'information et des communications. Ces dernières, en termes d'outils ou de ressources, que ce soit par rapport au stockage d'informations sur la firme dorénavant à la portée de la main des salariés ou encore par rapport aux possibilités qu'elles offrent d'améliorer le niveau de performance de ces travailleurs, transforment donc le processus de production de l'économie capitaliste contemporaine. Le savoir pour faire fonctionner ces systèmes devient un moyen de production (Winslow et Bramer, 1994 : 17) que les gestionnaires ne peuvent escamoter pour survivre ou maintenir le niveau de compétitivité de leur organisation.

Par l'habilitation, la nouvelle école de gestion des services postule que son application dans l'organisation contribue à instaurer un état d'esprit ou une culture à l'intérieur de la firme propice à une plus grande motivation pour les travailleurs à performer. En sentant qu'ils

sont capables de produire des résultats tangibles pour le client¹ dans un contexte où ils sont en mesure de faire preuve d'initiative, les travailleurs de première ligne assouvissent alors l'ensemble de leurs valeurs intrinsèques associées à l'orientation-client. En bout de ligne, cette situation contribue à l'amélioration de leur bien-être émotionnel au travail (Kinnie et *al.*, 2000) et à la diffusion d'une image positive de l'organisation sur le marché, et ce, à l'intérieur du dynamisme efficient associé à la notion du « miroir de la satisfaction réciproque » expliqué précédemment.

Dans une économie capitaliste générale où, même dans le secteur manufacturier, la production est davantage orientée vers la demande et non plus sur l'offre seulement, la pertinence de l'introduction de ce concept du « miroir de la satisfaction réciproque » relève du lien étroit qu'il implique avec l'idée de l'avantage compétitif pour la firme engagée dans un univers concurrentiel de nouvelle nature. Toutefois, comme le souligne Korczynski (2002) dans sa critique de cette approche de la nouvelle école de gestion des services, cette vision du monde s'inspire d'un mode de pensée plutôt unitariste où toute forme de conflit potentiel, par exemple entre le travailleur et le client, est évacuée de façon déconcertante. Elle relève d'une conception harmonieuse des relations sociales en général et des relations de services en particulier en postulant qu'une notion, telle que la satisfaction tridimensionnelle, agisse comme principe rassembleur de l'interaction sociale. Le scénario « gagnant-gagnant-gagnant » (Korczynski, 2002 : 32) est placé en avant-scène de cette approche et semble omettre que l'interaction des trois groupes d'acteurs engagés dans ce scénario peut impliquer la rencontre de trois formes de logiques bien différentes. Cette rencontre peut engendrer une forme ou une autre de conflit que toute analyse sérieuse sur les relations de services se doit de prendre en compte.

¹ Bowen et Lawler (1995) nuancent quelque peu leurs propos en affirmant que l'adoption de l'approche de l'habilitation doit au préalable tenir compte de ses retombées sur l'investissement car il peut arriver, dans certains secteurs spécifiques tels que celui de la restauration rapide, que le travailleur de première ligne perçoive une plus grande satisfaction à l'égard de cette production de résultats tangibles (i.e. d'être utile au client de façon efficace) via l'application de procédures standardisées.

- Le paradigme de la domination sociale

Le deuxième angle d'analyse rapporté dans la littérature se rapporte aux études de certains auteurs qui entretiennent une vision beaucoup plus sombre du secteur des services en général et du secteur des centres d'appel en particulier. D'abord, dans une étude portant essentiellement sur les systèmes de rémunération, Fernie et Metcalf (1998) dépeignent les centres de contact client comme les nouveaux ateliers de pressurage (« new sweatshops ») où les salariés sont complètement dominés et exploités par le contrôle managérial hiérarchique fortement supporté par l'introduction des nouvelles technologies de l'information et des communications. Les centres d'appel, dans ces conditions, se caractérisent selon ces auteurs par l'idée d'une surveillance fortement pénétrante, d'où leur analogie avec le « Panopticon » de Jeremy Bentham. Il s'agit là d'un transfert d'application de la modalité de surveillance appliquée au système carcéral tel que proposé par Bentham où le prisonnier est constamment sous la surveillance d'un gardien placé dans une tour centrale qui lui permet de surveiller les moindres gestes du prisonnier sans que ce dernier puisse le voir. Dans le centre d'appel, le gardien est remplacé par le management et le prisonnier par l'agent de service : « In call centres the agents are constantly visible and the supervisor's power has indeed « rendered perfect » - via the computer monitoring screen » (Fernie et Metcalf, 1998 : 9). Cette analogie entre le système carcéral et le contexte de travail des conseillers au service à la clientèle demeure plutôt exagérée car, comme le soulignent Taylor et Bain (1999 : 103), elle tend à mettre en lumière un modèle de relation d'emploi qui évacue deux principes fondamentaux à l'existence même d'un tel type de relation, soit l'aspect relativement volontaire du travail et la nécessité du management d'aller chercher l'engagement des salariés.

Taylor et Bain (1999), tout en rejetant la perspective totalitaire du « Panopticon », insistent sur le caractère de taylorisation retrouvé dans ce type de travail. Ils rejettent donc la vision optimiste des centres d'appels vus comme un lieu de travail procurant plus de pouvoir aux salariés en insistant néanmoins sur le fait que le travail d'agent de service :

(...) consists of an uninterrupted and endless sequence of similar conversations with customers she never meets. She has to concentrate hard on what is being said, jump from page to page on a screen, making sure that the details entered are accurate and that she has said the right

things in a pleasant manner. The conversation ends and as she tidies up the loose ends there is another voice in her headset. The pressure is intense because she knows her work is being measured, her speech monitored, and it often leaves her mentally, physically and emotionally exhausted (Taylor et Bain, 1999 : 115).

Selon Taylor et Bain, les avancées des nouvelles technologies de l'information produisent une taylorisation du travail des conseillers. Mais cette pression exercée sur le procès de travail découle du système capitaliste plus large dans lequel les centres d'appel sont insérés, de cette compétition constante qui commande une maximisation des profits et une diminution des coûts de production. En ce sens, le management en centre d'appel est toujours placé sous tension : prioriser l'aspect quantitatif ou l'orientation-client ?

À ce sujet, une étude plus récente de Bain et *al.* (2002) fait état d'une rationalisation standardisatrice de l'aspect plus subjectif de la gestion d'un centre d'appel, soit celui lié à l'orientation-client. Le problème soulevé par Bain et *al.* se réfère au fait qu'on cherche de plus en plus à objectiver ou à quantifier le contrôle de la qualité, ce qui engendre une sorte d'imbrication des dimensions qualitative et quantitative du travail des conseillers. Par exemple, Bain et *al.* (2002 : 179-180) font état d'un cas, dont ils ont eux-mêmes été témoins dans leur étude, où les gestionnaires avaient mis sur pied (temporairement) une équipe-qualité dont le mandat était d'évaluer la qualité des appels des agents de service à partir de critères objectifs. Le but étant de rehausser la qualité du service auprès des consommateurs mais surtout de procéder à cette évaluation avec des gens moins « familiers » avec les conseillers, comme pouvaient l'être les chefs d'équipe lorsqu'ils effectuaient eux-mêmes cette évaluation de la qualité. Dans ces circonstances, non seulement qualité et quantité sont des dimensions normatives complémentaires dans l'évaluation du travail des agents, mais elles font aussi partie d'une même dynamique que l'on peut considérer comme objective. Selon Bain et *al.* (2002), cette nouvelle façon d'objectiver les standards de qualité tend à exercer une pression supplémentaire sur la façon de travailler des conseillers puisqu'elle balise encore plus leur espace de créativité sollicitée dans l'interaction avec le client. Ainsi, l'accent sur la qualité des appels ne signifie nullement l'octroi d'une quelconque zone d'autonomie aux conseillers. Elle vise plutôt à aligner leurs comportements en ligne aux prescriptions hiérarchiques (Taylor et *al.*, 2002).

La standardisation de l'aspect plus subjectif et qualitatif de leur travail est d'ailleurs assimilée par Amiech (2003) au principe du « one best way » associé au taylorisme dans la mesure où elle s'accompagne très souvent de scripts que les conseillers doivent respecter dans leur interaction avec la clientèle. De plus, dans le contexte actuel de mondialisation où plusieurs grandes entreprises, notamment américaines, décident de délocaliser leurs centres d'appel vers des pays en développement, par exemple en Inde, cette standardisation de la subjectivité des agents de service prendrait des proportions jusque-là inexplorées dans la mesure où elle semble s'inscrire dans un contexte de rapports hiérarchiques de type néo-colonial entre des conseillers au service à la clientèle indiens et des consommateurs occidentaux (Mirchandani, 2004; Mirchandani, 2005)².

Les études s'inscrivant dans la perspective de la domination sociale dépeignent donc la nature du travail des agents de service en centres d'appel comme fortement contraignante. Leur zone d'autonomie s'avère plutôt restreinte parce que ces travailleurs demeurent l'objet constant d'un contrôle managérial de type vertical, tel que vu précédemment. De plus, à la lumière d'autres études s'inscrivant dans ce courant de pensée, il semble que les conseillers soient parfois soumis à une forme de contrôle horizontal vis-à-vis leurs pairs (Brannan, 2005), notamment lorsque la performance de l'équipe de travail dans laquelle évoluent les conseillers détermine l'octroi de leurs bonus individuels (Van Den Broek, Callaghan et Thompson, 2004). Ainsi, les mécanismes disciplinaires déployés par le management tendent à resserrer de façon significative la zone d'action des agents de service. Ils semblent constamment en position d'adaptation, ayant à s'ajuster aux normes prescrites par les gestionnaires, au rythme des outils technologiques utilisés dans leur travail ainsi qu'à la masse d'informations qui leur est quotidiennement transmise au sujet des nouvelles politiques commerciales qu'ils ont à honorer auprès de la clientèle (Guéry et *al.*, 2004). En

² Dans ces articles, Mirchandani tend à démontrer que l'expérience de travail des agents de service évoluant dans des centres d'appels localisés en Inde mais appartenant à des firmes américaines s'inscrit dans une perspective d'américanisation de ces travailleurs dans la mesure où ceux-ci travaillent aux heures d'affaires de l'Amérique, doivent améliorer leur anglais parlé en adoptant l'accent et les expressions américaines et doivent accepter d'emprunter des pseudonymes à connotation américaine pour ne pas dévoiler aux consommateurs américains qu'ils contactent un centre d'appel situé en Inde. Dans ces conditions, les pratiques taylorisantes des gestionnaires de ces centres d'appels deviennent un exercice visant à détacher les agents indiens de leur subjectivité culturelle tout en les maintenant dans un contexte de subordination face à des acteurs sociaux occidentaux, en l'occurrence les consommateurs.

un mot, les agents de service doivent être grandement flexibles face aux prescriptions hiérarchiques et face aux comportements de la clientèle. De plus, ils doivent continuellement être énergiques et faire preuve d'enthousiasme dans l'exécution de leurs tâches malgré le caractère incertain de leur univers de travail. Ce qui explique sans doute toute l'importance accordée par les gestionnaires des centres d'appels aux compétences sociales détenues par les nouveaux candidats lors du processus de recrutement (Callaghan et Thompson, 2002).

Dans ces conditions où l'autonomie des conseillers semble fortement réduite, une pression intense tend à peser constamment sur leurs épaules, ce qui engendre certaines conséquences comportementales chez ceux-ci. Le stress, généré soit par le travail lui-même, par la pression ou les contradictions des gestionnaires ou encore par le client, peut mener à la fatigue émotionnelle (Deery et al., 2002), à l'absentéisme pour cause de maladie (Taylor et al., 2003), à la démission tout simplement (Callaghan et Thompson, 2001) ou à des formes diverses de résistance de la part des conseillers qui semblent se rapprocher davantage « des conduites de sabotage et de freinage décrites dans l'univers industriel que d'un compromis social entre direction et exécutants » (Cousin, 2002 : 511).

En ce sens, Knights et McCabe (1998) ainsi que Cousin (2002) rapportent que les conseillers peuvent trouver des voies d'évitement en faisant parfois semblant de répondre aux appels. Lorsqu'ils voient que s'allume l'indicateur-témoin de leur téléphone signalant l'entrée d'un appel de client, ils mettent leur casque d'écoute sans le brancher au téléphone et simulent alors une conversation avec le client. Parfois, ils vont décrocher le téléphone mais vont raccrocher immédiatement en appuyant sur une autre touche de l'appareil. Buscatto (2002) signale aussi que les conseillers, face à la rationalisation de type industriel, développent et appliquent diverses stratégies de résistance individuelles ou collectives. Par exemple, ils se risqueront à allonger la durée de leurs pauses, ils vont tendre à se réfugier dans le travail administratif ou encore ils vont chercher à améliorer leurs conditions de travail en tentant d'intégrer à leur convention collective de nouvelles clauses telles que la réduction du temps de travail, l'instauration de primes rattachées aux horaires jugés contraignants, l'application d'une charte visant à enrayer les écoutes d'appels à l'insu des

conseillers, etc. D'autres auteurs rapportent eux aussi des formes individuelles ou collectives de résistance. Par exemple, Taylor et Bain (1999) ont démontré que les agents de service vont souvent faire preuve de plus de minutie dans la relation de service seulement lorsqu'ils savent que les appels sont enregistrés ou qu'ils vont chercher à s'opposer ouvertement à des pratiques managériales considérées comme discriminatoires³. Au mieux, les agents de service vont simuler en surface l'adhésion au cadre normatif imposé par la hiérarchie (Mulholland, 2004) tout en déployant des méthodes souterraines de résistance comme l'utilisation de l'humour (Taylor et Bain, 2003) pour contrer les effets contraignants des prescriptions managériales en centre d'appel.

En somme, la perspective plus pessimiste des centres d'appel met à l'avant-plan les idées de contrôle et de surveillance déployées sur les conseillers par le management. Sans adhérer à la notion de « Panopticon », les auteurs se rattachant à ce courant mettent énormément l'accent sur les aspects négatifs liés à l'exercice de ce genre de travail et tendent à rejeter toutes formes de possibilités d'action pour les conseillers, hormis les divers types de résistance soulevés précédemment qui s'inscrivent, bien souvent, dans la perspective des comportements de freinage traditionnels. Par conséquent, l'aspect volontariste d'une notion telle que l'engagement semble fortement repoussé selon cette approche.

- Le paradigme de la bureaucratie clientélisée de masse et de la bureaucratie orientée vers le client

Outre les deux courants de pensée qui viennent d'être présentés, il importe de souligner l'existence d'une troisième perspective analytique portant sur le secteur des centres d'appel. Se situant à mi-chemin entre le paradigme de l'habilitation et celui de la domination sociale, cette troisième approche met en lumière deux modèles d'organisation du travail⁴

³ Ici, les auteurs font référence au soutien syndical que les conseillers d'un centre d'appel ont obtenu suite à l'instauration d'une pratique managériale qui leur imposait de porter un chapeau s'ils ne réalisaient pas de vente pendant une heure de travail. Cette pratique, camouflée sous des apparences de jeu, visait une sorte de stigmatisation des conseillers ne rencontrant pas les prescriptions managériales associées aux standards de ventes.

⁴ Il importe de mentionner que dans leur conception de l'organisation du travail en centre d'appel, ces deux modèles ne s'opposent pas. Au contraire, ils se complètent dans la mesure où la bureaucratie orientée vers le client cherche à approfondir la dimension relationnelle entre la clientèle et les conseillers, volet analytique déjà présent dans la bureaucratie clientélisée de masse.

propres aux centres d'appel et cherche à prendre en compte de façon simultanée deux logiques souvent considérées contradictoires dans ce secteur : celle d'une organisation du travail de type bureaucratique mais en même temps tournée vers une satisfaction des attentes de la clientèle de cette organisation. Les travaux de Frenkel *et al.* (1998 ; 1999) et de Korczynski (2002 ; *et al.*, 2000) ont cherché à développer ces modèles relativement similaires afin de dépasser l'angle d'analyse plutôt unidimensionnel retrouvé dans la littérature portant sur les centres d'appel, celle-ci mettant uniquement en lumière d'un côté l'idée du contrôle et de la résistance et, d'un autre côté, celle de l'habilitation.

Frenkel et ses collaborateurs (1998 ; 1999) présentent la « bureaucratie clientélisée de masse » comme une tentative de réconcilier deux principes à tendance conflictuelle : la standardisation du processus et la clientélisation du produit. D'une part, la notion de standardisation du processus de production du service offert est associée à un modèle de production de type bureaucratique où les rapports hiérarchiques et l'idée de contrôle sont placés en avant-plan par le management pour gérer la production et la rendre efficiente. D'autre part, la notion de clientélisation du produit fait référence à la production tournée vers l'impératif organisationnel de satisfaire les attentes et les besoins du client. Dans la pratique, la contradiction associée à l'articulation de ces deux principes relève du fait que l'idée de standardisation cherche à prévoir les aléas du processus, alors que celle de l'orientation-client fait référence à l'imprévisibilité des demandes, des comportements de la clientèle. C'est comme si on cherchait, dans ce genre d'organisation du travail, à prévoir l'imprévisible. Dans la pratique, le défi managérial est d'arriver à résoudre cette difficulté car l'efficacité d'un centre d'appel, avec son bassin de clients de masse, repose sur le maintien en équilibre d'une production à haut volume (au coût le plus bas possible) et d'une fidélisation de la clientèle.

Pour Frenkel *et al.* (1998), la bureaucratie clientélisée de masse demeure un modèle foncièrement bureaucratique composé d'éléments associés à un modèle d'organisation du travail nommé le « knowledge-intensive work »⁵ (Frenkel *et al.*, 1998 : 958). Par exemple,

⁵ Le « Knowledge-Intensive work » fait référence à tous ces nouveaux modèles de production évoqués dans la littérature portant sur l'activité de travail dans le domaine de l'économie du savoir.

du point de vue de l'exécution du travail, certains éléments plutôt bureaucratiques seront mis de l'avant, comme le travail individualisé, l'emplacement des postes de travail dans des cubicules, la réponse aux appels les uns après les autres, l'application de mécanismes de surveillance et de contrôle liés à l'atteinte des objectifs standardisés de performance, etc. Par ailleurs, d'autres aspects plus nuancés seront mis en évidence notamment sur le plan du savoir contextuel associé à la connaissance des politiques organisationnelles, des procédures à suivre et des promotions commerciales. D'une part, les auteurs relèvent un niveau plutôt faible de savoir contextuel en ce qui concerne la connaissance des diverses procédures ou des multiples produits offerts par la firme puisque celle-ci met en évidence les capacités des conseillers à reproduire dans l'action le cadre prescriptif de l'organisation. D'autre part, ils identifient un niveau relativement plus élevé de savoir contextuel concernant la capacité de jugement des conseillers dans la relation de service puisque leur travail les amène constamment à devoir réaliser des liens rapides et efficaces entre les problèmes du client et les plans offerts par l'organisation.

Ce genre de travail requiert donc un niveau relativement élevé de compétences à la fois techniques et sociales, dans la mesure où l'activité de production demeure foncièrement une interaction sociale avec le client et où cette activité se construit par l'entremise d'outils issus des technologies de l'information et des communications (ordinateurs, logiciels, etc.). Les gestionnaires chercheront à standardiser ces savoirs du conseiller pour rendre efficient le centre d'appel selon une logique de rationalité industrielle (Gadrey, 1994). Mais ils devront également laisser un certain espace de créativité aux conseillers pour que ceux-ci parviennent à satisfaire et à fidéliser la clientèle, à « l'enchanter » en quelque sorte.

À cet égard, Frenkel et *al.* (1999) considèrent le type de relations propres aux entreprises de service comme triangulaires (Frenkel et *al.*, 1999 : 198), entre le management, les conseillers et les clients. Dans une organisation de type bureaucratique, le client est plutôt perçu comme un « outsider » (Frenkel et *al.*, 1999 : 202), l'offre du produit ne proposant au client qu'une adaptation à celle-ci. Dans le contexte généralisé de la réorganisation du travail où, même dans le secteur manufacturier, l'organisation se tourne vers une flexibilisation de ses produits, donc s'oriente plus vers les besoins de sa clientèle, le client

en arrive à pénétrer de façon relative dans la firme en exerçant un certain pouvoir sur la modélisation de la production. Toutefois, dans le secteur des services, le client pénètre avec encore plus de vigueur dans la firme car le produit, dans ce cas-ci le service, est façonnée en direct par l'interaction sociale entre les représentants de la firme et le client. Certains avancent même l'idée que le client, dans le secteur commercial, ou l'utilisateur, dans le secteur des services publics, peuvent être considérés comme des facteurs de production, d'où l'idée de co-production pour caractériser cette interaction sociale (Gadrey, 1994 : 383).

Pour arriver à comprendre un peu mieux l'importance du client dans ce modèle de production, il importe maintenant de se pencher sur le modèle de la « Bureaucratie orientée vers le client », développé par Korczynski (2002 ; et *al.*, 2000), qui approfondit dans son analyse la dimension relationnelle entre la clientèle et les conseillers. La portée de ce modèle s'explique, pour ces auteurs, dans les termes suivants :

This concept of the customer-oriented bureaucracy captures the requirement for the organization to be both formally rational, to respond to competitive pressures to appeal to customers' wishes for efficiency, and to be formally irrational, to enchant, responding to the customers' desire for pleasure, particularly through the perpetuation of the enchanting myth of customer sovereignty (Korczynski, 2002 : 64).

Tout comme le modèle présenté précédemment, celui de la bureaucratie orientée vers le client demeure un modèle hybride d'organisation du travail où les éléments de standardisation et d'orientation-client s'enchevêtrent pour amener la firme sur le chemin de l'efficacité. Il interpelle principalement deux types de tension dans l'organisation du travail du secteur des services en général et des centres d'appel en particulier. D'une part, tout comme le faisaient Frenkel et ses collaborateurs (1998 ; 1999), la bureaucratie orientée vers le client soulève cette tension entre la dimension quantitative et qualitative. Comme le souligne Korczynski (2002 : 64), les conseillers doivent satisfaire les attentes et les besoins de la clientèle, mais ce, dans un temps déterminé et à l'intérieur de certaines balises associées aux procédures et aux politiques commerciales de l'organisation. D'autre part, Korczynski met énormément l'accent sur un deuxième type de contradiction à l'intérieur même de l'utilisation des normes plus qualitatives du modèle de production, soit celle liée aux attentes de la clientèle. Cette dimension fait émerger la perspective duale de la réalité

du travail en centre d'appel et met en lumière que l'idée du contrôle ne peut être qu'une simple question de directives hiérarchiques que les conseillers intérioriseraient de façon intégrale à leur interaction avec la clientèle. En fait, comme le rappellent Korczynski et *al.* (2000 : 671) :

Analysis must be sensitive to the active role of workers in the creation of customer-related norms. (...) Specifically, the fact that management actions are underpinned by the dual logics of customer-orientation and efficiency means that they will prefer workers to identify with a collective, disembodied concept of the customer. Such a disembodied image of the customer will encourage workers to deal with individual customers efficiently because they will be conscious of the concerns of other customers waiting in a queue. Front-line workers, however, may be more likely to identify with embodied individual customers, for interactions with specific customers may be an important arena for meaning and satisfaction within the work (Korczynski, 2000 : 671).

Cette différence dans la conception de la clientèle selon les logiques propres au management ou aux conseillers demeure un aspect très important pour comprendre à la fois la tension qui pèse sur eux ainsi que les façons qui leur permettent de s'en sortir. Un premier aspect de la pression sur les agents de service est que le management tente de rationaliser, à toutes fins pratiques, des valeurs subjectives d'empathie qu'ils cherchent à déployer dans leur interaction avec le client pour donner un certain sens au travail qu'ils effectuent. Car le principe identitaire qui procure un sens à leur action relève de l'interaction avec des clients individuels pour lesquels ils s'engagent quotidiennement à solutionner les problèmes. C'est avec cet acteur social, le client, que le conseiller entretient des contacts directs chaque jour. Cet acteur, il lui parle, il l'identifie, il doit faire preuve d'écoute active pour le comprendre et jauger la solution la plus appropriée pour lui. La pression bipolaire exercée sur le conseiller, provenant du management mais aussi du client (qui peut se montrer agressif ou intransigeant), contribue donc à l'oppresser dans l'exécution de ses tâches. Il doit alors rester au conseiller un certain espace d'autonomie pour déployer sa créativité, son jugement, son expertise afin que non seulement ce travail ne devienne complètement aliénant mais aussi pour que le client soit « enchanté » par l'attention qu'il lui porte.

Autrement dit, le conseiller doit « séduire », au sens littéral, la clientèle pour la fidéliser. Il doit faire en sorte que l'organisation et son service représentent quelque chose dans la symbolique du client. Cela commande un esprit de finesse pour le conseiller, car il doit simultanément démontrer de l'empathie envers le client et faire preuve aussi d'une certaine forme d'autorité à son égard, notamment afin de garder le contrôle de l'appel et lui démontrer qu'il possède les compétences requises pour solutionner son problème.

L'équilibre fragile de ce modèle doit donc être maintenu, en bout de ligne, par les agents de service. Leur travail en est un que certains considèrent comme une sorte de « régulations frontalières » (Warin, 1993 : 73), à la limite des frontières organisationnelles et de celles du marché. L'espace d'action des conseillers est comme une zone productrice de régulation conjointe entre l'organisation et le marché, là où se chevauchent logiques bureaucratiques, logiques de marché et logiques d'acteur « réparateur » (Hatchuel, 1995 : 243). L'espace d'action des conseillers se situe dans un contexte d'interpénétration de ces trois logiques, ce qui commande un niveau relativement élevé de « savoir-combiner » (Hatchuel, 1995 : 243). Une analyse portant sur l'expérience de travail en centre d'appel exige donc de prendre en compte la dimension cognitive des conseillers dans leur système concret d'action. Sous cet angle, l'adhésion des agents de service aux impératifs managériaux ne peut être considérée comme une simple affaire d'obéissance. L'adhésion ou l'engagement s'inscrivent alors à l'intérieur d'une dynamique active, mettant en relief une volonté relative à matérialiser leurs capacités créatrices dans un contexte tout de même fortement structuré.

- **Question provisoire de recherche**

La précédente revue de la littérature spécialisée sur le secteur des services et sur celui des centres d'appel a permis de mettre en lumière trois perspectives analytiques de l'expérience de travail en centres de contact client. Une première, plutôt idéaliste, considérant les conseillers comme des salariés semi-professionnels, et s'articulant autour de concepts tels que l'habilitation et le miroir réfléchi de la satisfaction entre les agents de service et la clientèle. Une seconde, très critique, considérant que l'organisation du travail en centre d'appel, avec tous ses dispositifs électroniques de contrôle et de surveillance, contraint les travailleurs dans des espaces d'action très restreints où seule une résistance de type résiduel

permet aux conseillers de ne pas être complètement dominés par les prescriptions managériales d'ordre hiérarchique. Une troisième, plus nuancée, celle de la « bureaucratie clientélisée de masse » et de la « bureaucratie orientée vers le client », s'efforçant de réconcilier les principes contradictoires de la production de masse et de l'orientation-client. Cette thèse s'inscrit dans le courant de cette troisième perspective analytique, notamment parce qu'elle semble en mesure de traduire avec plus d'acuité l'expérience de travail des agents de service en centres d'appel en prenant simultanément en considération les contraintes qui pèsent sur eux et les ressources dont ils disposent.

L'objectif général de la thèse consiste à examiner la façon selon laquelle se construit l'engagement organisationnel des conseillers au service à la clientèle dans un centre d'appel de la région de Montréal. S'appuyant sur une étude monographique de l'expérience de travail de ces conseillers, cette thèse tentera de découvrir de quelle façon ces travailleurs arrivent à composer avec l'énorme pression qui semble constamment peser sur eux quotidiennement. En somme, contrairement à la piste d'investigation couramment utilisée dans la littérature scientifique portant sur les centres d'appel qui consiste à se demander pourquoi les conseillers quittent leur emploi, l'étude empruntera le chemin inverse en demandant comment font-ils pour composer avec la pression pendant qu'ils y restent. Il est possible d'estimer que cette démarche permettra de lever le voile à la fois sur les contraintes dont ils sont l'objet et les ressources dont ils disposent. En bout de piste, ce cheminement contribuera à poser un regard plus nuancé sur l'expérience de travail des conseillers et traduira plus efficacement la représentation de la situation qu'ils vivent.

Compte tenu de la transformation de la nature de la concurrence dans le contexte contemporain du capitalisme mondial, la question de l'engagement organisationnel devient un concept pertinent à examiner pour mieux comprendre de quelle façon peut s'articuler cette notion dans les nouveaux modèles de production. De plus, l'adoption de la perspective analytique de la « bureaucratie clientélisée de masse » et de la « bureaucratie orientée vers le client » pour examiner la question de l'engagement des agents de service ajoute de la pertinence au présent travail, et ce, pour trois motifs. Premièrement, cette démarche permettra de dépasser une vision de l'engagement qui s'inscrirait dans une forme

d'adhésion purement volontariste des conseillers aux prescriptions managériales, un peu comme si la relation d'emploi dans ce secteur ne s'articulait qu'autour d'un principe unitariste et harmonieux tel que celui du miroir de la satisfaction réciproque. Deuxièmement, elle incitera à dépasser une vision de l'engagement qui relèverait plutôt d'une perspective déterministe et conflictuelle mettant l'accent sur la puissance et l'omniprésence du contrôle et de la surveillance exercés sur les conseillers, accordant à ceux-ci des espaces d'action seulement en termes résiduels. Troisièmement, elle permettra d'approfondir la position théorique de la « bureaucratie clientélisée de masse » et de la « bureaucratie orientée vers le client » en y incorporant l'expérience de travail des agents de service en centres d'appel afin de mettre en lumière les façons selon lesquelles ils parviennent concrètement, au quotidien, à articuler leurs ressources et les contraintes qui pèsent sur eux pour construire leur système d'action. En ce sens, la présente étude permettra de faire un pas en avant dans la compréhension de l'expérience de travail des conseillers en se rattachant essentiellement à la représentation de la situation qu'ils vivent quotidiennement et aux possibilités de se dégager des espaces d'autonomie, cette dimension analytique ayant été surestimée dans la perspective de l'habilitation, évacuée dans celle de la domination sociale et assez peu approfondie dans celle de la « bureaucratie clientélisée de masse » et de la « bureaucratie orientée vers le client ».

Posant le postulat consistant à souligner que *les conseillers ne sont ni dominés ni habilités complètement dans la relation qu'ils expérimentent puisque leur rôle d'agent de service les place dans une situation d'interface entre le marché et l'organisation*, la question provisoire de recherche se formulera de la façon suivante : bien que les conseillers soient soumis à des formes pénétrantes et omniprésentes de contrôle et de surveillance, de quelle façon peuvent-ils, en tant qu'agents relativement autonomes, se dégager des espace d'action pour s'engager de façon active dans leur relation d'emploi ? En d'autres termes, sont-ils capables de se distancier dans une certaine mesure des contraintes auxquelles ils sont soumis pour s'engager activement dans une relation d'emploi non seulement empreinte de la logique managériale prescriptive mais aussi de la logique sous-jacente à leur identité d'agent de service à la clientèle ? Dans l'affirmative, alors, comment se construira cet engagement actif ?

Pour répondre à cette question, il importe d'inscrire l'étude dans une perspective théorique plus générale cherchant à maintenir en équilibre deux éléments souvent considérés comme dichotomiques en sciences sociales, soit ceux de la structure et de l'action. Le prochain chapitre présentera les enjeux de ce choix théorique ainsi que ses caractéristiques permettant de guider le cadre analytique de la thèse.

- **Plan de la thèse**

Cette thèse comporte sept chapitres. Le premier dressera les contours de la perspective théorique à l'intérieur de laquelle s'inscrira le travail de recherche. Après avoir répondu à certaines préoccupations épistémologiques liées au choix d'une théorie maintenant en équilibre les notions de structures et d'action, ce chapitre proposera une description du courant théorique de la structuration. Cette démarche permettra ensuite une clarification des principaux concepts qui guideront l'étude à la lumière de la perspective goffmanienne associée à la notion de distanciation sociale.

Le chapitre II présentera la méthodologie de recherche utilisée pour la réalisation de cette thèse. Après avoir exposé les raisons justifiant le choix de l'étude de cas ethnographique, ce chapitre procédera à la description des principaux instruments utilisés lors de la cueillette des données ainsi qu'à la présentation des forces et faiblesses associées à ce type de méthode.

Les chapitres III à VI porteront plus spécifiquement sur les résultats empiriques de l'étude. Après avoir procédé au chapitre III à la présentation du terrain d'étude pour bien saisir le contexte de l'étude de cas ethnographique, le chapitre IV examinera de quelle façon l'articulation entre l'engagement organisationnel et la relation d'emploi dans laquelle évoluent les conseillers semble conduire à une tension relationnelle entre eux et la direction du centre d'appel. Le chapitre V mettra en lumière que l'articulation entre l'engagement organisationnel et la relation de service semblent mener à une pression bipolaire, impliquant à la fois l'organisation et la clientèle, pesant lourdement sur les conseillers dans l'exercice de leurs fonctions. Dans ces conditions particulières, le chapitre VI démontrera

que les agents de service tendent alors à développer certains dispositifs pragmatiques visant à ré-équilibrer le cadre triangulaire de leur système d'interactions en articulant les modalités de leur engagement autour de la notion de distanciation sociale.

La présentation de ces résultats empiriques aboutira, au chapitre VII, à l'analyse proprement dite de ces données. Il sera alors constaté que l'application des principes de la distanciation sociale dans le système d'action des conseillers contribue non seulement à protéger leur espace subjectif contre d'éventuels agents agresseurs mais aussi à les affirmer socialement en tant qu'agents de service dotés de référents sociaux identitaires particuliers. Bien que cette distanciation semble générer des effets bénéfiques plutôt temporaires pour les conseillers, elle sera tout de même considérée dans l'analyse comme l'élément crucial leur permettant de s'engager activement dans leur emploi, dans une perspective cependant différente de celle espérée par le management.

CHAPITRE I

CADRE THÉORIQUE

L'objectif de ce premier chapitre est de dresser les paramètres théoriques à l'intérieur desquels s'inscriront les travaux de la présente thèse. Après avoir identifié certaines préoccupations épistémologiques associées au choix d'une théorie visant à maintenir en équilibre les notions de structures et d'action, ce chapitre se penchera sur les principaux éléments contribuant à la pertinence du choix d'inscrire la présente étude dans le courant théorique de la structuration. Cette démarche permettra de clarifier les principaux concepts utilisés dans cette thèse. En s'inspirant alors grandement de l'apport théorique d'Erving Goffman au sujet de la notion d'engagement, la clarification conceptuelle contribuera à la précision de l'hypothèse centrale de la présente recherche ainsi qu'à la présentation de ses objectifs et de son cadre d'analyse.

Le développement d'un cadre théorique est l'occasion pour le chercheur de construire une sorte de canevas à son modèle d'analyse. En fait, il s'agit alors d'inscrire la recherche dans un courant théorique donnant un sens à la fois ontologique et épistémologique à son objet d'étude. Dans ce cas-ci, l'étude vise à mettre en lumière la dynamique animant la relation d'emploi en centre d'appel. Plus précisément, elle cherche à lever le voile sur ce qui peut bien amener les conseillers en centre de contact client à s'engager ou non dans cette relation d'emploi. Ainsi, le concept central de cette étude est celui de l'engagement dont la nature sera analysée à partir des divers éléments composant l'organisation du travail en centre d'appel.

Suite à la revue de la littérature portant sur le secteur des services et des centres d'appel, présentée dans l'introduction générale, il fut convenu d'inscrire les travaux de la thèse dans

la perspective de la « bureaucratie clientélisée de masse » et de la « bureaucratie orientée vers le client », notamment parce que ce courant théorique permettait une meilleure compréhension de la dynamique animant les centres d'appel. En utilisant une grille d'analyse plutôt duale de la vie organisationnelle dans ce genre d'entreprise, cette perspective mettait en lumière la complémentarité des notions telles que le contrôle et l'autonomie en relation d'emploi. Cependant, comment est-il possible d'assurer une cohérence théorique et épistémologique à une analyse s'inscrivant dans un courant théorique où structure et action demeurent les deux facettes de la même pièce ? N'y a-t-il pas là le risque de verser dans une version « farfelue » de la science en liant, par une sorte de bricolage théorique, des concepts traditionnellement dichotomiques sur le plan scientifique ? Pour surmonter ce problème, il importe de passer par un bref questionnement épistémologique afin de constater de quelle façon la tradition scientifique a jusqu'à maintenant tenté de résoudre ce problème. Il sera ensuite possible de définir plus clairement le positionnement épistémologique de la présente étude afin de lui assurer une certaine cohésion sur le plan scientifique.

1.1 CONSIDÉRATIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES

1.1.1 Généralités

Sur le plan étymologique, le terme épistémologie signifie « discours ou réflexion sur la science ». Selon LeMoigne (1995), l'épistémologie en tant que réflexion sur la science s'articule autour de trois questions concernant son statut (qu'est-ce que la connaissance), sa méthode (comment est-elle constituée) et sa valeur cognitive (comment apprécier sa valeur et sa validité). Dans le cas des sciences en général et dans le cas plus spécifique des sciences sociales, il convient de débiter une réflexion épistémologique en cherchant à positionner ontologiquement l'objet à l'étude⁶, à savoir si le phénomène social sous observation demeure à l'extérieur de l'individu (et donc imposé objectivement à lui) ou si ce phénomène est la résultante de la conscience de cet individu. La réponse à cette question de départ demeure primordiale pour toute recherche scientifique afin de situer ce travail à quelque part dans le champ des connaissances. Par ailleurs, la réponse à cette

⁶ La première partie de cette réflexion s'inspire principalement de l'ouvrage de Burrell et Morgan (1979).

première question engendre certaines répercussions tant sur le plan épistémologique lui-même que sur ceux concernant l'aspect de la nature humaine et de la méthodologie.

D'abord, sur le plan épistémologique, questionnement qui gravite autour des assises de la connaissance, il importe de déterminer si cette connaissance est objectivement réelle, si elle peut être transmise de façon tangible (donc acquise par exemple par la socialisation) ou si elle demeure plutôt de l'ordre du subjectif, c'est-à-dire que pour être acquise elle doit être vécue et interprétée. Ensuite, sur le plan de la nature humaine, le questionnement cherchera à savoir quels sont les fondements de la relation entre le sujet humain et son environnement. Est-ce que le sujet humain, dans son action, est foncièrement déterminé par les éléments de son environnement dans un sens plutôt mécanique ou si cet environnement structurel n'est-il pas le produit de la liberté et de la créativité du sujet social ? Enfin, sur le plan méthodologique, le questionnement gravitera autour de l'idée à savoir quel type de méthode est le plus approprié pour aborder et investiguer le phénomène : doit-on avoir recours à une méthodologie qui veille à ce que le chercheur ne perturbe nullement son champ d'investigation (eu égard au caractère réel et objectif du phénomène) ou encore doit-il plutôt adopter une démarche qui l'impliquera davantage dans ce phénomène ?

Ces trois niveaux de questionnement au sujet de la nature de la science seront la plupart du temps directement associés à la réponse à la question de départ qui est posée sur le plan ontologique. Si le phénomène à l'étude demeure, selon l'avis du chercheur, une réalité imposée à la conscience des individus qui y sont impliqués, les chances sont plutôt grandes que soit adoptée une perspective objectiviste tant sur les plans épistémologique, méthodologique et de la nature humaine.

Dans le cas du présent objet d'étude, soit celui concernant les façons selon lesquelles se construit l'engagement organisationnel des conseillers, la réponse ontologique est plutôt nuancée. D'une part, le présent travail considère que le comportement des conseillers est déterminé, dans une certaine mesure, par tous les mécanismes de contrôle instaurés par les pratiques managériales de surveillance. Mais, d'autre part, il postule également que les conseillers sont en mesure de se réapproprier ces mécanismes pour adopter des

comportements empreints de leur propre logique d'acteur, empreint en quelque sorte des éléments composant leur identité. Car sinon, ils ne seraient que de pures « marionnettes » face aux mécanismes de surveillance.

Cette position ontologique de départ a des implications sur le plan épistémologique, surtout en ce qui concerne la conception de la nature humaine et de la méthodologie. En fait, si l'étude postule au départ que les conseillers sont en mesure de se réappropriier les structures contraignantes qui pèsent sur eux pour adopter des comportements empreints de leur logique d'acteur, il demeure alors primordial d'entrer dans leur monde pour connaître la représentation des situations qu'ils vivent. Sans nécessairement aller jusqu'à expérimenter ce qu'ils vivent, l'étude doit appliquer une méthodologie permettant un contact étroit avec le contexte dans lequel ils évoluent pour poser des questions et obtenir des réponses qui laisseront transparaître leur univers de symboles et de préoccupations. Donc, sur le plan « épistémologie et méthodologie », la présente étude rejette presque d'emblée la perspective de l'observateur extérieur, neutre, capable de relater sans interférence les principes sous-jacents au phénomène. Sa posture ontologique de départ considère la pertinence incontournable d'aborder le phénomène de l'intérieur pour non seulement comprendre le contexte dans lequel évoluent les conseillers mais aussi pour comprendre la signification qu'ils lui accordent. Par ailleurs, sur le plan « épistémologie et nature humaine », elle considère que les capacités d'action ou de réappropriation de la contrainte par les conseillers relèvent de leur conscience, de leurs capacités de contrôle réflexif sur les gestes qu'ils posent, et ce, malgré l'omniprésence des structures contextuelles qui balisent jusqu'à un certain point leurs comportements ou les formes d'engagement qu'ils manifestent.

Sur le plan théorique, les conséquences de cette position de départ sur le plan « épistémologie et nature humaine » sont troublantes. Le présent travail de recherche admet en quelque sorte un *a priori* structurel auquel se greffe, en vertu de la rationalité et de la conscience des acteurs, une possibilité de réappropriation de ces contraintes pour se dégager un espace de créativité traduisant les principaux référents sociaux de leur identité. Alors, comment lier structure et action sur le plan théorique ? L'une des pistes de solutions

peut consister à se demander à quels fondements se rattache la rationalité des conseillers. Est-ce que leur rationalité, qui permet d'élaborer des stratégies débouchant sur des systèmes concrets d'action, prend sa source dans les formes innéistes de leur conscience, un peu comme peuvent le penser les individualistes méthodologiques « orthodoxes »⁷ dans leur propension à croire que chaque sujet humain, à sa naissance, est le dépositaire d'une semence rationnelle vouée à la croissance tout au long de son existence ? Ou bien cette rationalité est-elle issue des formes de socialisation (tant par sa famille, par la scolarité, les expériences de travail, les expériences individuelles, etc.) que reçoit le sujet humain dès le plus jeune âge et qui se poursuivent toute sa vie durant, conception du monde dont se réclament les analystes structuralistes ?

1.1.2 De l'innéisme au néo-kantisme

L'innéisme, en tant que courant philosophique considérant le sujet humain comme dépositaire de la distribution divine de la rationalité (Huisman et Vergez, 1994 : 335), trouve ses racines dans les enseignements des philosophes classiques tels que Socrate et Platon :

Dans un de ses Dialogues, le *Ménon*, Platon met en scène Socrate faisant découvrir la géométrie à un jeune esclave. Sur une figure tracées sur le sol, Socrate raisonne tandis que l'esclave, que nul n'avait jamais initié à la géométrie, suit très bien chaque étape de ce raisonnement, et en approuve les conclusions. (...) Les vérités mathématiques « surgissent chez lui comme un songe ». S'il retrouve tout « sans aucun maître, par de simples interrogations », c'est, dit Socrate, qu'il n'apprend pas, à proprement parler, des choses nouvelles, mais qu'il « reprend en lui-même sa science », qu'il reprend clairement possession des connaissances qu'il avait déjà (Huisman et Vergez, 1994 : 331-332).

⁷ Cette conception « orthodoxe » de l'individualisme méthodologique fait surtout référence à celle envisagée par les économistes néoclassiques qui considèrent que l'acteur, par ses capacités rationnelles, est en mesure de prendre les bonnes décisions pour atteindre ses fins. Chez les sociologues, l'individualisme méthodologique appartiendra à une conception beaucoup plus nuancée des sources rationnelles de l'action en considérant que les acteurs sont des êtres intentionnels plutôt que purement rationnels (Boudon, 1997). Ils agissent donc dans des contextes et c'est bien souvent par rapport à ceux-ci qu'ils élaboreront leurs intentions d'agir. Or, le problème avec cette dernière conception relève du fait qu'on accorde une attention plus ou moins exhaustive à ces contextes. Pour le lecteur, alors, l'ambiguïté demeure : comment ces contextes « agissent-ils » sur les acteurs sans que ceux-ci soient nécessairement dépouillés de leurs capacités de réappropriation de ces structures ? D'où l'idée de se pencher sur les sources de la rationalité de l'action pour mieux comprendre comment « structure et action » peuvent s'articuler de façon duale et pour assurer au cadre théorique de l'étude un niveau certain de cohérence sur le plan épistémologique, donc sur le plan scientifique.

Pour ces deux philosophes, les vérités ne sont pas découvertes par l'expérience objective. Elles sont déjà là à la naissance. Le travail de l'enseignement consiste donc à faire « accoucher » de ces connaissances et non pas de les transmettre de générations en générations.

Bien que l'on trouve les traces de l'innéisme chez un philosophe plus récent comme Descartes⁸, l'innéisme en tant que principe universel de la connaissance est pris à partie par les empiristes⁹. Par exemple, David Hume considérera que « toutes nos connaissances viennent de l'expérience et la raison n'a pas de principes innés antérieurs à l'expérience » (Huisman et Vergez, 1994 : 335). Se questionnant sur les raisons pouvant expliquer pourquoi il s'attend à voir l'eau bouillir lorsqu'il la chauffe, il dira que « [c'] est parce que (...) échauffement et ébullition ont toujours été associés dans mon expérience passée » (Huisman et Vergez, 1994 : 335). Il se serait donc alors créé une sorte d'habitude dans l'esprit pratique humain.

Ce débat autour de l'innéisme et de l'empirisme connaît un tournant avec les écrits de Kant au 18^e siècle. Pour Kant :

[T]oute véritable connaissance commence avec l'expérience mais il y a des conditions de la connaissance qui ne viennent pas de l'expérience. (...) [Il] pense, comme les empiristes, que toutes nos intuitions viennent de l'expérience sensible, mais il affirme, contre les empiristes, que l'esprit lui-même est constitué par des cadres antérieurs à l'expérience. En somme, l'expérience seule peut nous donner la matière de la connaissance mais les cadres *a priori* de l'esprit vont mettre en ordre cette matière, vont lui donner une forme (Huisman et Vergez, 1994 : 337-338).

Ces cadres, qui sont les formes *a priori* de la sensibilité ou de la perception (comme l'espace et le temps) et les catégories de l'entendement (mettant en ordre les phénomènes), placent donc une sorte d'intermédiaire entre l'expérience et l'innéisme. En fait, au lieu que ce soit les idées qui soient innées, ce sont les cadres qui le sont. Les idées, selon cette

⁸ Descartes doute « de ses sens qui sont trompeurs et de tous les messages de l'expérience. Il n'y a qu'une chose dont il ne peut douter, c'est qu'il pense. (...) Descartes affirme [donc] que la pensée est connue avant le monde et plus sûrement » (Huisman et Vergez, 1994 : 333).

perspective, ne sont pas nécessairement universelles, mais les cadres eux le sont. Les expériences viennent alors se déposer dans ces cadres pour donner une forme ou un sens à la connaissance.

La doctrine de Kant influencera énormément la pensée occidentale du 19^e siècle. Elle tend à accomplir une synthèse de la position innéiste des rationalistes et de celle des empiristes. On pourrait croire, dès lors, que notre volonté d'inscrire le présent travail dans une perspective théorique cherchant à tenir en équilibre des principes aussi dichotomiques que la structure et l'action est en voie d'être résolue. Or, ce qui paraît problématique dans la doctrine kantienne, c'est encore le caractère universel et innéiste de son concept central, soit celui des « cadres ». De plus, cette articulation de la doctrine kantienne, malgré son objectif de réaliser une synthèse entre empirisme et rationalisme, semble pencher vers une perspective plutôt subjective de la « réalité » humaine dans la mesure où sa démonstration considère que « la connaissance ne doit pas se conformer aux objets, [mais que ce sont] les objets [qui] doivent se conformer à notre connaissance » (Vandenbergh, 2001 : 25-26).

Dans ces conditions, on vit l'apparition d'un courant de pensée, le néo-kantisme, qui tenta de trouver des pistes de solutions à ces problèmes. L'un de ses représentants fut le philosophe et sociologue allemand, Georg Simmel. Dans un ouvrage critique de l'œuvre de Kant⁹, Simmel se dit d'accord avec le principe kantien des formes de l'entendement, c'est-à-dire que s'il n'y a pas de formes, il ne peut y avoir de connaissance. En revanche, compte tenu que les formes de Kant s'appliquaient aux sciences naturelles, il affirme la nécessité d'élargir l'analyse de ces formes aux sciences sociales en les soumettant aux impératifs de l'histoire : « [S]'il est vrai que la nature est le résultat de l'application des catégories, ne peut-on pas dire que les formes sont issues de la nature ou, pour reprendre un langage à la mode, qu'elles sont des « constructions sociales », historiquement variables ? » (Vandebergue, 2001 : 26).

⁹ Déjà Aristote, en tant qu'élève de Platon, mettait en doute les principes de l'universalité de la connaissance en misant davantage sur les vertus de l'expérience comme facteur davantage plausible d'acquisition de la connaissance (Flyvbjerg, 2001 : 72).

¹⁰ Georg Simmel (1918). « Kant. Seize conférences tenues à l'université de Berlin », Duncker et Humblot, Berlin, dans Frédéric Vandenbergh (2001 : 26).

Voilà une piste intéressante tracée par Simmel. C'est qu'au lieu que ces formes *a priori* de l'entendement dans lesquelles viennent se déposer les expériences (les contenus) s'inscrivent dans une logique de principes universels et innés à la nature humaine, il importe (entre autres pour le sociologue) de soumettre ces formes à l'impératif de la variation historique. Autrement dit, ces formes deviennent perméables aux contextes socio-culturel et socio-historique dans lesquels évoluent les acteurs détenteurs de ces formes *a priori* de la connaissance. Cette position ontologique des formes s'inscrit logiquement dans l'articulation de la pensée sociologique de Simmel¹¹ où les principes de structures, du rôle (ou le Moi) et de l'individualité (ou le Je) interagissent les uns avec les autres pour construire les formes de socialisation. L'attention de Simmel, dans sa sociologie, est donc de placer les acteurs sociaux dans un contexte (Burrell et Morgan, 1979 : 70).

Considéré par plusieurs comme un sociologue interactionniste méthodologique (Vandenbergue, 2001 : 48)¹², Simmel est aussi un sociologue de la dualité. Dualité des formes et des contenus de la connaissance, dualité de l'individu et du collectif, ces concepts deviennent duaux dans la mesure où l'idée d'interaction émerge et parvient à articuler ces notions dans un élan de complémentarité. Par exemple, dans sa sociologie des formes, il se propose d'extraire les formes structurant le phénomène de la mode. Alors que d'une part la mode permet à l'acteur de s'individualiser dans la masse, elle exprime en même temps ce besoin de cohésion entre les acteurs, ce besoin de s'identifier à un groupe d'appartenance (Lallement, 2000 : 60-61). Ainsi la mode, en tant que phénomène social (ou de socialisation comme le dirait Simmel) n'est possible qu'en autant qu'il y ait interaction entre ces deux notions duales, entre ces besoins de distinction individuelle et d'identification collective¹³. Pour Simmel, « La société est toujours le résultat de deux catégories d'actions réciproques »¹⁴, le plus souvent duales comme l'harmonie et la disharmonie, l'association et la concurrence, la bienveillance et la malveillance, etc. Sans l'interaction de ces notions *a*

¹¹ Georg Simmel (1999). *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*. Paris : PUF, dans F. Vandenbergue (2001 : 50-51).

¹² Renvoyant ainsi dos à dos à la fois les individualistes méthodologiques et les holistes méthodologiques.

¹³ La mode est « une forme de vie parmi beaucoup d'autres, qui permet de conjoindre en un même agir unitaire la tendance à l'égalisation sociale et la tendance à la distinction individuelle (...) ». (Georg Simmel, 1988. « La mode » (1895), dans *La tragédie de la culture*, Rivages, dans Lallement (2000 : 61).

¹⁴ Georg Simmel (1999). *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*. Paris : PUF, dans F. Vandenbergue (2001 : 63).

priori dichotomiques, la société ne peut tout simplement pas se constituer (Vandenberghe 2001 : 63)¹⁵.

La sociologie de Georg Simmel a fortement influencé les sociologues de l'École de Chicago se réclamant de l'interactionnisme symbolique, à tout le moins dans sa perspective plus phénoménologique¹⁶. Mais, ce qu'il importe ici de retenir pour la suite de la présente réflexion, c'est le principe de dualité duquel se réclame toute la sociologie de Simmel. Une dualité au cœur de laquelle se retrouve l'idée d'interaction. Un théoricien contemporain, Anthony Giddens, a fondé sa sociologie sur ce principe de dualité. La prochaine section abordera son ouvrage sur « la théorie de la structuration » afin de résoudre le problème soulevé précédemment et portant sur l'incohérence éventuelle du recours à une théorie qui cherche à prendre en compte simultanément les notions de structure et d'action.

1.2 LA THÉORIE DE LA STRUCTURATION

Dans sa théorie de la structuration, Giddens (1987) offre un cadre théorique qui cherche à transcender deux divisions épistémologiques traditionnelles en sciences sociales : l'une qui tend à dichotomiser le sujet conscient et la collectivité sociale ; l'autre séparant les possibilités d'action des acteurs sociaux et les structures sociales (Cohen, 1997 : 130). Giddens articule son argumentation autour de l'idée de la dualité des structures et de l'action qui porte une attention particulière au fait que les acteurs puisent dans leurs savoirs acquis du passé pour reproduire des pratiques structurées (Cohen, 1997 : 133). En somme, la théorie de la structuration de Giddens :

(...) repose sur une conceptualisation renouvelée de la structure et de l'action selon laquelle les propriétés d'un système social sont, à la fois,

¹⁵ Par exemple, au sujet de la définition fonctionnelle du conflit, Vandenberghe (2001 : 63) écrit que « le conflit est d'abord le signe d'une opposition et d'une hostilité, mais comme il unit dans une même lutte et à propos d'un même litige les opposants, il en résulte (...) qu'il n'y a pas d'opposition sans adhésion, pas de dissensus sans consensus. (...) Le conflit présuppose bien la reconnaissance de l'existence de l'ennemi et de ses intérêts car, sans intérêts et sans enjeu communs, il n'y aurait guère de conflit, puisque celui-ci serait alors sans objet ».

¹⁶ En fait, l'École de Chicago a subi principalement deux influences intellectuelles. L'une provenant du courant philosophique américain, le pragmatisme, dont John Dewey et George Herbert Mead furent les principaux représentants à l'université de Chicago. L'autre courant s'inspirant davantage de la sociologie interactionniste plus phénoménologique de Simmel. Ces deux courants ont mené à la création de l'interactionnisme symbolique, terme inventé par Herbert Blumer en 1937 (Coulon, 2000).

des éléments structurés par l'activité humaine et des éléments de structuration de l'activité humaine. Le dualisme classique structure-action est remplacé par le concept de « dualité du structurel », lequel rappelle qu'un système social n'existe pas sans l'action humaine mais que les acteurs ne créent pas pour autant toutes les conditions du système social. (Bellemare et Briand, 2005 : 151-152)

Il demeure possible de relever une sorte d'*a priori* structurel dans cette théorie du social, à tout le moins une prise en compte du contexte « espace-temps »¹⁷ dans lequel évolue l'acteur social, comme le faisaient Simmel ou Goffman¹⁸. C'est que l'action de l'agent social se situe dans un contexte structurel ou institutionnel. Mais les règles, plutôt que de déterminer simplement les espaces d'action de l'agent en ne lui octroyant qu'une place résiduelle, peuvent être réappropriées par l'acteur afin de reproduire ou modifier l'espace objectif structurel du social. En fait, « le structurel n'est pas que contrainte, il est à la fois contraignant et habilitant » (Giddens, 1987 : 75). Dans la mesure où l'agent social possède « une capacité transformatrice » et qu'il « produit et reproduit la vie en groupe à partir des connaissances qu'il a des conventions, des contraintes et des règles sociales » (Bellemare et Briand, 2002 : 6), il peut dès lors être considéré comme un agent compétent (Giddens, 1987 : 54) évoluant selon les normes sociétales et agissant sur elles. Dans ces conditions, il demeure tout de même légitime de se demander comment cette habilitation peut s'avérer possible. Sur quels fondements théoriques peut s'articuler cette dualité entre la contrainte et l'habilitation ?

En ce sens, Giddens (1987 : 33) propose un modèle stratifié de la conscience à trois niveaux qui permet l'action des agents sociaux : niveaux pratique, discursif et inconscient. La conscience pratique concerne tout le stock de connaissances inarticulées que les agents utilisent sans toujours se demander ce qu'ils sont en train de faire. La conscience discursive

¹⁷ Voir le chapitre trois de l'ouvrage de Giddens qui porte sur « le temps, l'espace et la régionalisation » où il cherche à soutenir « comment la théorie du social doit tenir compte du caractère « situé » de l'interaction dans le temps et dans l'espace » (Giddens, 1987 : 163).

¹⁸ Dans son ouvrage, Giddens exprime son intérêt manifeste à l'endroit de la sociologie développée par Erving Goffman, entre autres par rapport au fait que ce dernier place ses acteurs sociaux en contexte, dans des cadres d'interaction, et aussi parce que ses acteurs ancrent bien souvent leurs habiletés à interagir dans la conscience pratique développée par Giddens dans sa théorie de la structuration (Giddens, 1987 : 125). Les acteurs de Goffman, dans leurs représentations de type théâtral de la vie quotidienne, tendent donc à reproduire des formes de socialisation de routinisation tirant leur source dans ce principe de sécurité ontologique sur lequel s'appuie toute la démonstration théorique de Giddens.

concerne cette capacité de l'agent de nommer et d'identifier les motifs de ses gestes. L'inconscient fait référence à l'emplacement où se retrouvent les motifs de l'action, les raisons qui poussent à agir de telle ou telle façon. Dans ce modèle, l'argument de base est celui de la routinisation :

Les activités sociales des êtres humains sont récursives, comme d'autres éléments autoreproducteurs dans la nature. Les acteurs sociaux ne créent pas ces activités, ou plutôt ils les recréent sans cesse en faisant usage des moyens mêmes qui leur permettent de s'exprimer en tant qu'acteurs. (...) La réflexivité, donc, n'est pas qu'une conscience de soi, elle est la façon spécifiquement humaine de contrôler le flot continu de la vie sociale (Giddens, 1987 : 50-51).

L'acteur social, compte tenu de l'aspect routinier de la plupart de ses gestes, exerce ainsi un contrôle réflexif de son action presque toujours au niveau de la conscience pratique. Autrement dit, l'agent social ne passe pas ses journées à se demander ce qu'il est en train de faire ou à solliciter son inconscient pour identifier les motifs de ses gestes posés en société. En fait, sans trop se poser de questions, il reproduit quotidiennement les structures objectives de la société à partir de ses compétences décrites précédemment. Et c'est en ce sens que le contrôle réflexif n'opérera qu'en partie au niveau de la conscience discursive (Bellemare et Briand, 2002 : 8).

Le principe sous-jacent à l'idée de routinisation des pratiques relève de la notion de sécurité ontologique évoquant l'idée que l'agent social aura tendance à reproduire les cadres de l'action qu'il connaît bien. Cette sécurité ontologique est assurée, aux dires de Giddens (1987 : 99), par la prévisibilité des routines. Autrement dit, elle « est l'expression d'une autonomie de contrôle corporel dans des routines prévisibles » (Giddens, 1987 : 99). On peut alors considérer cette notion comme un système de sécurité de base de l'agent contre des situations critiques qui peuvent survenir à tout moment mais qui sont la plupart du temps évitées ou surmontées par la propension de l'agent à reproduire les cadres routiniers de son action. Cette sécurité ontologique est façonnée dès le plus bas âge de l'agent, dès ses toutes premières expériences avec son environnement (Giddens, 1987 : 98). Elle contribue au développement de l'identité du « moi » au fil de la socialisation ainsi qu'au

développement des mécanismes psychologiques de rappel qui font référence aux capacités de l'agent « de se rappeler des expériences passées de manière à les focaliser sur la continuité de l'action » (Giddens, 1987 : 97)¹⁹.

S'il y a ébranlement de cette sécurité ontologique, l'agent cherchera à trouver d'autres repères de routine pour que ses activités sociales acquièrent de nouveau ses caractéristiques récursives. En ce sens, Giddens reprend l'exemple des prisonniers de guerre amenés dans les camps de concentration nazis lors de la Deuxième guerre mondiale. Subissant un fort ébranlement de leur sécurité ontologique à leur arrivée dans les camps de concentration, ces prisonniers subissaient une sorte de déséquilibre identitaire extrême, une sorte de désarticulation entre leur ipséité et les repères environnementaux de leur espace routinier. Or, avec le temps, on remarqua chez la plupart des anciens déportés un processus de « resocialisation » (Giddens, 1987 : 112), opéré par un repérage de nouveaux jalons propres à une activité routinière. En fait, ces anciens déportés étaient parvenus avec le temps « à se reconstruire une personnalité fondée sur une identification avec les oppresseurs eux-mêmes » (Giddens, 1987 : 112) en vertu d'une intériorisation des valeurs normatives des SS. L'équilibre, bien que fragile, entre l'ipséité des ces prisonniers et leur nouvel environnement oppresseur, était réapparu en vertu du recouvrement relatif de leur système de sécurité de base (la sécurité ontologique) qui s'était opéré à partir du renouvellement de leur identité du « moi » réalisé à partir d'une synthèse des normes SS et de tout le bagage expérientiel (tout le bagage issu de sa socialisation), conscient ou inconscient, de l'agent prisonnier.

Cet exemple des prisonniers dans les camps de concentration nazis, visant à démontrer le lien entre la recherche volontaire (consciente ou inconsciente) de sécurité ontologique et le processus de resocialisation qu'on a pu remarquer chez les anciens déportés, peut sembler *a priori* exagéré. Comment est-il possible d'affirmer, en fait, que cette intériorisation des normes des SS était le fruit d'une recherche de sécurité ontologique et non pas les conséquences de l'efficiences du système oppresseur nazi ? Là-dessus, Giddens n'arrive pas

¹⁹ Cette idée des « mécanismes psychologiques de rappel » rappellent d'une certaine façon les fondements de la notion « d'habitus » de Bourdieu.

à faire une démonstration claire de la pertinence de son principe de sécurité ontologique. C'est comme si son modèle d'action tenait la route pour les situations routinières mais arrivait plus difficilement à le faire lorsque le principe de sécurité ontologique est ébranlé en contexte de situations extrêmes comme celles expérimentées par les prisonniers des camps nazis.

En revanche, il est vrai que l'expérimentation de telles situations est plutôt rarissime. La plupart des acteurs sociaux vivront des ruptures avec les repères routiniers du passé, par exemple lors d'innovations sociales, en n'étant pas complètement « jeté » dans le vide, dans un nouvel univers sans possibilités de repérer certains de leurs jalons du passé. Sinon, l'agent social serait constamment plongé dans le vide et serait amené à changer probablement d'identité à chaque épisode de changement social. Ainsi, le modèle de Giddens articulé autour du principe de sécurité ontologique semble plausible, à tout le moins si on fait abstraction, pour l'instant, des situations extrêmes telles que décrites dans son ouvrage.

Sur le plan épistémologique, le modèle théorique de Giddens peut satisfaire les visées du présent travail car il n'y a pas d'incohérence de cet ordre. Le principe de sécurité ontologique est le fruit de la socialisation de l'agent social et il fait référence à tous les repères socio-culturels et socio-historiques dont peut être composé ce processus de socialisation. Selon les explications de Giddens et son recours aux travaux de Erik H. Erikson sur le développement de l'identité du « moi », la sécurité ontologique n'est pas un principe faisant référence, par exemple, à l'idée d'une sorte de rationalité humaine innée dont s'inspirent, notamment, les tenants d'une approche individualiste méthodologique « orthodoxe ». Le principe de sécurité ontologique, tout en faisant référence à un contexte structurel, interpelle aussi l'idée du « moi » de l'agent, principe identitaire synthétisant son ipséité et son environnement²⁰. D'où la possibilité, pour la théorie de la structuration,

²⁰ Ici, il est possible de faire une analogie entre cette synthèse identitaire et l'habitus de Bourdieu, sorte de structure individuelle objectivée par la socialisation mais en même temps subjectivée par les trajectoires sociales des individus (Wacquant et Bourdieu, 1992 : 23-25). Ainsi, « L'habitus est (...) le principe générateur des stratégies qui permet aux agents d'affronter des situations très diverses » (Wacquant et Bourdieu, 1992 : 25) puisque « (...) les objets de connaissance sont construits, et non passivement enregistrés » (Bourdieu, 1980 : 87).

d'envisager le monde social comme une dualité entre la structure et l'action, comme une possibilité pour les acteurs de se dégager des espaces de manœuvre relatifs en termes de réappropriation de la contrainte en vertu de leurs compétences tacites.

1.3 CLARIFICATION DES CONCEPTS

Compte tenu que la question de recherche de la présente étude cherche à savoir comment se construit l'engagement des conseillers dans un centre d'appel, il importe tout d'abord de procéder à une clarification de cette notion. Ensuite, il sera possible de définir les concepts de contrôle et d'autonomie qui, par la mise en relief de l'importance de la subjectivité et de la résistance des travailleurs, mèneront vers une clarification de l'idée de distance comme composante active de la notion d'engagement.

1.3.1 L'engagement

Pris dans un sens général, l'engagement fait surtout référence à l'idée de l'attachement de l'employé envers l'organisation qui l'emploie et se traduit, dans ses attitudes et comportements, par un caractère actif :

Commitment represents something beyond mere passive loyalty to an organization. It involves an active relationship with the organization such that individuals are willing to give something of themselves in order to contribute to the organization's well being. Hence, to an observer, commitment could be inferred not only from the expressions of an individual's beliefs and opinions but also from his or her actions (Mowday et Steers, 1979 : 225).

En termes d'attitudes, l'engagement de l'employé se traduira entre autres par l'idée d'une intégration de ses objectifs à ceux de l'organisation, une sorte de croyance et d'identification en ceux-ci. En termes de comportements, l'engagement se traduira par une manifestation visible, dans les gestes quotidiens de l'employé, des idées susmentionnées dans les attitudes. Par exemple, s'il y a engagement de l'employé, l'observateur pourra être témoin d'une volonté manifeste de celui-ci à donner un effort supplémentaire dans le processus de production.

Bien que la plupart du temps parler d'engagement en revient à évoquer cette notion sous l'angle organisationnel, il serait important de mettre en lumière que ce concept se subdivise en trois dimensions²¹. D'abord, tel que défini ci-dessus, on retrouve l'engagement envers l'organisation. Ensuite, il y a l'engagement professionnel qui interpelle l'idée d'une identification à l'activité réalisée ou au métier exercé comme porteur de signification pour le travailleur. Cette dimension, lorsqu'elle est effective, s'inscrit dans la durée du cheminement de vie du travailleur. Enfin, il y a l'engagement envers le travail effectué qui fait référence à une sorte d'éthique de travail, au professionnalisme exprimé dans l'exécution des tâches associées au travail réalisé. Dans le cas du secteur des services, il semble pertinent d'inclure l'engagement envers la clientèle dans cette dimension puisque le contact social qui émerge dans la relation de service constitue probablement la facette la plus importante dans l'exécution des tâches quotidiennes du travailleur. L'engagement envers la clientèle implique deux composantes : une volonté de satisfaire le client (une sorte d'attitude ou de valeur « orientation-client » qui se manifeste dans l'action) ainsi qu'un accès à certaines ressources pour satisfaire la clientèle (support de la technologie, capacités de négociation tant sur le plan des aptitudes sociales que sur celui concernant les marges de manœuvre offertes par les politiques commerciales de l'organisation, etc.).

Ce qu'il importe de retenir de ces définitions, c'est que l'articulation de ces diverses dimensions dans la pratique n'est pas toujours nécessairement corrélaire (Mueller, Wallace et Price, 1992). Par exemple, un travailleur engagé envers sa carrière ou envers son travail (et ainsi envers la clientèle dans le cas des conseillers) ne sera pas nécessairement engagé envers l'organisation qui l'embauche. Par contre, s'il se considère engagé envers son organisation, il le sera probablement envers son travail et la clientèle.

Pour les fins du présent travail, il sera surtout important de considérer que l'utilisation du concept de l'engagement des conseillers fera référence à leur engagement organisationnel, cette notion se subdivisant en deux composantes : l'une ayant trait à celui manifesté envers l'entreprise qui les embauche et l'autre se rapportant à celui démontré envers leur travail,

²¹ L'élaboration de ces dimensions fait référence principalement à Mueller, Wallace et Price (1992) pour les volets de l'engagement envers l'organisation, la carrière, et le travail. En ce qui concerne l'engagement envers la clientèle, elle s'inspire de l'article de Peccei et Rosenthal (1997).

qui inclut évidemment les rapports avec la clientèle. De cette façon, une distinction relativement précise pourra s'opérer entre ces deux formes d'engagement afin de déterminer le type de variation auquel est soumis le concept d'engagement organisationnel au sens large du terme. Par exemple, si l'étude met en relief que les conseillers s'engagent davantage envers leur travail qu'envers l'entreprise, il sera possible de considérer que ceux-ci demeurent engagés dans leur emploi mais à un niveau différent que celui attendu par le management. L'important sera alors de découvrir les sources de la variation de ces formes.

1.3.2 Le contrôle et l'autonomie

La notion de contrôle trouve ses racines dans les écrits de Marx où ce concept est considéré comme un impératif central au phénomène d'industrialisation. Dans ce contexte analytique, le contrôle est envisagé comme le mécanisme principal par lequel le travail est subordonné aux intérêts du capital (Sewell, 1998 : 398). Tel qu'exprimé précédemment, le contrôle demeure un impératif pour la gestion du processus de production dans un contexte de capitalisme industriel moderne puisque pour dégager un surplus et ainsi assurer la survie de l'entreprise, le gestionnaire se doit de procéder à l'application de divers mécanismes de contrôle pour que la production sorte de la façon la plus efficiente possible du point de vue organisationnel. Or, comme le souligne le courant de l'analyse stratégique (Bernoux, 1985), l'application par les gestionnaires de mécanismes de contrôle très performants ou puissants ne parviendra jamais à déterminer complètement la façon avec laquelle les subordonnés sortiront la production.

Postulant au départ que les acteurs sociaux « n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts », qu'ils disposent d'une marge d'autonomie relative et que leurs stratégies d'action s'inscrivent dans une perspective de rationalité limitée (Bernoux, 1985 : 128-133), l'analyse stratégique met en lumière de façon notoire l'idée que les comportements des subordonnés ne sont jamais complètement déterminés par les structures normatives systémiques. En fait, selon Crozier et Friedberg (1977 : 25), il existe entre les structures et l'action « une médiation autonome, celle des construits d'action collective, qui impose ses propres exigences et sa propre logique », notamment en vertu de la présence incontournable de zones d'incertitude dans tout système social. La maîtrise de celles-ci par

les subordonnés leur confère un certain pouvoir sur les dirigeants dans la mesure où, notamment, les premiers possèdent un savoir ou une compétence, souvent informelle, que les seconds ne détiennent pas. Dans ces conditions, « même dans les situations les plus extrêmes, l'homme garde toujours un minimum de liberté » (Crozier et Friedberg, 1977 : 42) permettant l'émergence d'un système d'action concret caractérisé par l'entrecroisement fonctionnel des principes guidant les rationalités de régulation et d'autonomie.

Par ailleurs, affirmant lui aussi que les acteurs sociaux ne sont jamais complètement déterminés dans la façon selon laquelle ils sortent la production, Friedman (1977) émet les explications suivantes : « (...) because individual human beings are intelligent and guided by subjective states, and because workers are alienated from the labour process and actively build organisations to resist managerial authority » (Friedman, 1977 : 82). Bien qu'il demeure impossible d'appliquer, dans tous les milieux de travail, cette idée d'aliénation, il n'en demeure pas moins que l'énoncé de Friedman soulève deux aspects intéressants qui serviront à définir le concept d'autonomie : la subjectivité des travailleurs et leurs capacités de résistance à l'autorité managériale.

D'une part, la subjectivité des travailleurs fait référence à ce qui constitue leur identité. Elle peut inclure l'idée d'engagement mais aussi celle de résistance qui sera définie plus loin. Elle est à la fois individuelle et collective dans la mesure où elle fait appel à la personnalité de l'individu, résultante de ses trajectoires sociales antérieures, mais aussi au groupe d'appartenance auquel se rattache le travailleur en question. La subjectivité des travailleurs est comme le principe de la logique sous-jacente aux attitudes et aux comportements qu'ils adopteront. Alors, dans une situation de relation de contrôle au travail, le management prescrira des règles normatives de production. Toutefois, dans l'action de produire, les gestes du travailleur constitueront rarement une copie conforme aux directives énoncées. Évidemment, il respectera le sens de ces normes, mais il introduira dans l'acte de production sa « touche personnelle » ou sa « touche de métier ». Le travailleur procédera alors à « la création de règles d'exécution pertinentes » à « l'obligation implicite de production » (De Terssac, 1992 : 263-264) mettant ainsi en relief les composantes de son identité actualisées dans l'action par la maîtrise d'un savoir-faire et par la matérialisation de

tout son bagage cognitif. En ce sens, l'idée de subjectivité concerne les capacités des travailleurs de se réapproprier (Bernoux, 1979) du cadre normatif de la relation de pouvoir²² dans laquelle ils sont impliqués sur les lieux de travail pour inscrire leurs activités sous le registre de la différence identitaire collective (Sainsaulieu, 1985 : 342 ; Kelly, 1998 : 30) composée d'une synthèse entre la rationalité industrielle et la rationalité professionnelle ou de métier (Gadrey, 1994).

D'autre part, la résistance peut se définir comme une forme de pouvoir exercée par les subordonnés dans la relation du capital au travail (Collinson, 1994). Elle concerne elle aussi la subjectivité du travailleur dans la mesure où elle prend sa source dans la volonté de ce dernier à s'opposer, par exemple, à ce qui lui est demandé dans la relation de subordination. Mais la résistance peut entretenir une connotation plutôt péjorative car elle fait surtout référence à un ou à plusieurs mécanismes de défense « contre l'ennemi », comme la capacité de survie au régime de contrôle (Fleming et Sewell, 2002 : 862).

Lors des Trente Glorieuses, les manifestations de la résistance ouvrière devinrent avec le temps des pratiques traditionnelles institutionnalisées, comme le recours au sabotage, à la grève, etc. De nos jours, compte tenu que les actes de grève semblent moins fréquents, qu'ils n'ont pas très bonne presse (à tout le moins en Amérique du Nord) et que l'idéal managérial, où prévalent l'harmonie des relations et le niveau élevé d'engagement des salariés dans celles-ci, semble prédominer le discours ambiant de la société, il importe de se demander s'il ne serait pas plus pertinent de chercher, en complémentarité avec les formes de résistance traditionnelles, d'autres plus subtiles qui ne sont pas nécessairement visibles

²² La présente étude considère la notion de pouvoir en termes de relations et non d'attribut. Le pouvoir, selon les propos de Flyvbjerg (2001) lorsqu'il reprend le regard analytique porté par Michel Foucault sur cette notion à la fin de sa vie, n'est pas quelque chose que l'on gagne ou que l'on perd. Au contraire, le pouvoir est une relation. Il s'inscrit dans une dynamique relationnelle : « Power is not an institution, and not a structure ; neither is it a certain strength we are endowed with ; it is the name that one attributes to a complex strategical situation in a particular society » (Michel Foucault dans *History of Sexuality*, p. 95 : citation reprise dans Flyvbjerg, 2001 : 117). L'idée de stratégie est particulièrement importante dans cet énoncé, car elle évoque, d'une part, que si le supérieur veut obtenir que les termes de l'échange lui soient favorables avec ses subordonnés, il devra « préparer le terrain, manœuvrer, avoir un comportement stratégique » (Bernoux, 1985 : 160). D'autre part, le subordonné pourra exécuter ce qui lui est demandé de « multiples manières » (Bernoux, 1985 : 157), ce qui démontre que malgré le rapport de subordination, le subordonné possède les capacités de ré-équilibrer le rapport de pouvoir non pas en se réappropriant du pouvoir mais en se réappropriant du cadre normatif qui circonscrit le champ de son action.

pour l'observateur externe. C'est d'ailleurs ce que soulevaient, il y a quelques années, Edwards, Collinson et Rocca (1995 : 291) :

The majority of research studies have tended to focus on the visible, explicit and collective oppositional practices such as output restriction (...) and sabotage (...). Most of these studies have also tended to focus primarily upon (male) manual workers in the traditional unionized manufacturing sectors. (...) Yet there are also many other oppositional practices that are often more subtle, covert and secretive and frequently less collective and organized. (...) The disruptive effects of such oppositional practices should not be under-estimated for in certain cases the « mental strike » or indifference of one individual or the public disclosure of « sensitive » information by a disaffected or ethically motivated employee could be more damaging to management than a strike by an entire workforce.

L'un des types de résistance plus subtile est présenté dans l'article de Fleming et Sewell (2002). Ces auteurs reprennent alors le concept de « svejkism » issu de la nouvelle de Jaroslav Hasek, « The Good Soldier, Svejk ». Le « svejkism » est présenté comme une forme alternative de résistance au type traditionnel que l'on connaît. Il s'agit d'un exemple alternatif d'opposition à l'ordre établi qui interpelle l'idée de subtilité par son caractère invisible dans l'action. Par exemple, le fait de se traîner les pieds, de manifester une fausse adhésion aux demandes qui sont faites au subordonné, la feinte de l'ignorance, la dissimulation, seront tous des comportements dignes du « svejkism ». Il s'agit d'une forme de résistance subtile, s'articulant autour du cynisme et de l'ironie, à l'égard des normes prescriptives de celui qui commande. Elle peut paraître aux yeux de certains comme une manifestation anecdotique du conflit à l'intérieur d'une relation de subordination. Or, elle souligne avec acuité les capacités toujours actuelles pour les acteurs de placer l'empreinte de leur logique, de leur identité individuelle ou collective, dans toutes formes de relations de subordination, et ce, même si le contrôle est omniprésent à l'adhésion de ceux-ci.

Le « svejkism » conduit vers une définition des concepts d'adaptation et de distance au rôle développés dans la sociologie de Goffman dans les années 1960. Dans son ouvrage « Asiles », ces notions expriment que la résistance, dans une perspective de subtilité, ne se rapporte pas à des formes de comportements dignes de la passivité, du sabotage ou du

freinage, mais plutôt à une forme d'action pouvant être associée à l'idée d'engagement défini précédemment, probablement toutefois sous une perspective différente.

1.3.3 Adaptation et distanciation sociale

Dans « Asiles », Goffman (1968 : 373) mentionne que la perspective sociologique se doit « (...) de définir l'individu (...) comme un être capable de distanciation, c'est-à-dire capable d'adopter une position intermédiaire entre l'identification et l'opposition à l'institution et prêt, à la moindre pression, à réagir en modifiant son attitude dans un sens ou dans l'autre pour retrouver son équilibre ». C'est que pour Goffman, l'implication d'un acteur social dans un rapport institutionnel ou organisationnel suppose toujours que cette entité structurelle tendra à lui imposer un rôle, une fonction, exprimant la volonté de la direction institutionnelle ou organisationnelle à façonner en quelque sorte le caractère identitaire de ses membres, à aligner les attitudes de ceux-ci à ses objectifs. Pour parvenir à l'adhésion de ses membres, l'organisation pourra appliquer des mécanismes normatifs associés à des stimulants soit positifs, comme la récompense ou la rétribution, soit négatifs, comme la sanction disciplinaire. Dans la pratique, l'acteur pourra alors décider soit de rejeter le rôle proposé et ainsi rompre le lien social l'unissant à l'organisation, soit de l'accepter et de s'engager à fond dans le cadre normatif définissant le champ de son action. Or, comme le rappelle Goffman (1968 : 231), « l'individu se tient le plus souvent à l'écart de ces positions extrêmes ». Bien souvent, il cherchera à atténuer les implications personnelles de son engagement en cherchant à ce que cela ne se traduise pas (ou peu) dans ses gestes visibles. Il remplira ses obligations majeures, mais avec un certain détachement (Goffman, 1968 : 231)²³.

²³ Il semble pertinent ici de procéder à un parallèle entre cette idée goffmanienne de détachement ou de distanciation sociale et les principes de routinisation et de sécurité ontologique développés par Giddens. En fait, l'articulation sociologique de Goffman des notions de structure et d'action s'exprime par une volonté des acteurs sociaux de développer des stratégies d'action complexes réalisant une synthèse de l'adhésion et du rejet complet des normes structurant leur évolution afin, entre autres, d'assurer le maintien en équilibre de leur identité personnelle et de leur identité sociale (ce que le social attend d'eux). L'équilibrage de cette identité de base constitue le meilleur moyen pour l'acteur social de préserver son « système de sécurité de base » (la sécurité ontologique dans les termes de Giddens) en évitant que cette identité ne devienne édulcorée par l'adhésion ou le rejet complet du cadre normatif structurel dans lequel il évolue.

Cette expression de distanciation trouve son explication dans la définition que soulève Goffman (1968 : 245-262) au sujet des types d'adaptation que déploient les acteurs sociaux face au champ structurel dans lequel ils évoluent quotidiennement. Dans un premier temps, Goffman distingue les formes d'adaptation primaires où l'acteur collabore à ce qui lui est demandé. Il est alors un membre normal aux yeux de l'institution ou de l'organisation, ses comportements traduisant une parfaite incorporation de son système d'action aux objectifs définis par la direction. Dans un deuxième temps, il soulève la perspective des adaptations secondaires qui se subdivisent en deux volets. D'une part, les adaptations secondaires désintégrant qui font référence au fait que les acteurs « ont la ferme intention d'abandonner l'organisation ou de modifier radicalement sa structure et qui conduisent, dans les deux cas, à briser la bonne marche de l'organisation » (Goffman, 1968 : 245). D'autre part, les adaptations secondaires intégrées « qui ont ceci de commun avec les adaptations primaires qu'elles acceptent les structures institutionnelles existantes sans faire pression pour un changement radical, et qui peuvent avoir pour fonction évidente d'infléchir des forces qui seraient, autrement, désintégrant. Les éléments fixes et permanents de la vie clandestine d'une organisation sont donc essentiellement composés d'adaptations intégrées et non d'adaptations désintégrant » (Goffman, 1968 : 255).

Lorsque Goffman évoque l'idée de distanciation face au rôle prescrit dans une perspective dissimulée, il fait donc référence à ce volet d'adaptation secondaire intégrée. Cette forme d'adaptation, relevant du caractère subtil que peut revêtir l'idée de résistance dans la relation d'emploi, se situe dans le contexte de la sociologie goffmanienne appliquant l'approche dramaturgique à l'expérience sociale (Nahavandi, 1998 : 90). L'agent social, dans son expérience interrelationnelle avec d'autres acteurs, se situe au plan symbolique à l'intérieur d'un contexte de représentation théâtrale (Goffman, 1973) où, par rapport à ce que les autres attendent de lui, il se doit de réaliser une performance. Cette performance concerne l'accomplissement, dans un sens pré-déterminé, des tâches ou des fonctions associées à son rôle préalablement défini ou attendu par les autres. Ainsi, lorsqu'il est en public, on considérera sous la perspective sociologique goffmanienne que l'agent social est en représentation (« to be on »), qu'il déploie son « soi projeté » (Nahavandi, 1998 : 91). Or, dans son for intérieur ou lorsqu'il est en dehors des cadres de la relation qui le lie à

l'organisation, lorsqu'il est « en coulisse » en quelque sorte, l'acteur pourra alors exprimer son mépris ou son cynisme à l'endroit du cadre normatif prescrit par l'organisation à l'égard de son champ d'action. À ce sujet :

La région postérieure » ou « coulisse » est un lieu en rapport avec la représentation, où l'on a toute la latitude de contredire sciemment l'impression produite par la représentation. Une des caractéristiques de cette région est le fait que c'est là que l'acteur peut se détendre, cesser de réciter un rôle et dépouiller son personnage (Nahavandi, 1998 : 92).

Dans le cadre d'une relation d'emploi, cette « région postérieure » à la représentation demeure ce lieu où le travailleur peut se distancer du rôle que l'idéologie managériale se fait de lui, ou peut-être même de celui attendu par la clientèle dans le contexte d'une relation de service. Pour les fins du présent travail, il pourra s'avérer intéressant de considérer cette perspective de la distance chez les conseillers. Peut-être s'agit-il là d'une de leurs ressources permettant l'évacuation de la pression exercée par les mécanismes électroniques de contrôle, d'une des formes de résistance alternative soulevées par Fleming et Sewell (2002) ? De toute façon, ici, l'important sera de considérer de quelle façon cette distance, si elle est réelle, prend forme et dans quelle mesure elle peut être considérée non pas comme une sorte de désengagement des conseillers mais bien comme un type de ré-engagement davantage empreint de leur logique d'action ou de leur identité.

C'est d'ailleurs précisément en ce sens que la notion d'engagement sera envisagée dans ce travail. Ce concept sera considéré selon une perspective analytique multidimensionnelle plutôt qu'unidimensionnelle où non seulement sera retenu l'angle de l'idéal managérial (où prévaut essentiellement l'harmonisation des objectifs des salariés et de l'organisation) mais aussi celui davantage associé à des formes plus nuancées d'engagement (comme par exemple empreintes de comportements liés à la distanciation ou à la revendication). Cette conception inclusive de l'engagement contribuera à enrichir le niveau analytique de l'étude puisqu'elle permettra de mieux comprendre dans quelle mesure les idées de structure et d'action, de contraintes et de ressources, peuvent interagir dans la réalité empirique selon un dynamisme bien plus dual que dichotomique.

1.4 HYPOTHÈSE, OBJECTIFS DE RECHERCHE ET CADRE D'ANALYSE DE LA THÈSE

Au terme de ces définitions conceptuelles, il est possible maintenant de préciser davantage l'objet de la présente étude. Posant le postulat que les conseillers ne sont ni dominés ni habilités complètement dans la relation d'emploi qu'ils expérimentent, l'étude propose d'examiner la question de l'autonomie relative de ces conseillers dans leur travail en centre d'appel. Plus spécifiquement, elle visera à étudier cette question de l'autonomie par le prisme de la notion d'engagement pour ainsi mieux comprendre comment les agents de service parviennent à demeurer dans ce genre de travail particulièrement exigeant. Ainsi, en allant au-delà de la question habituelle cherchant à savoir pourquoi les conseillers en centre d'appel quittent leur emploi, l'étude tentera de lever le voile sur les façons selon lesquelles les conseillers en arrivent à composer avec ces contraintes, peu importe leurs intentions de quitter ou non leur emploi. L'examen de cette problématique par le prisme de l'engagement organisationnel, incluant celui envers l'entreprise et celui envers le travail, demeure pertinent puisque cette démarche peut discerner avec plus d'acuité comment les conseillers parviennent activement à composer avec les contraintes qui pèsent sur eux. En outre, cette démarche permettra de faire un pas en avant dans la compréhension de l'expérience de travail des conseillers en se rattachant essentiellement à la représentation de la situation qu'ils vivent quotidiennement et aux possibilités de se dégager des espaces d'autonomie, cette dimension analytique ayant été surestimée dans la perspective de l'habilitation, évacuée dans celle de la domination sociale et plutôt peu approfondie dans celle de la « bureaucratie clientélisée de masse » et de la « bureaucratie orientée vers le client ».

La question de recherche, tel que mentionné antérieurement, se formulera de la façon suivante : bien que les conseillers soient soumis à des formes pénétrantes et omniprésentes de contrôle et de surveillance, de quelle façon sont-ils en mesure, en tant qu'agents relativement autonomes, de se dégager des espace d'action pour s'engager de façon active dans leur relation d'emploi ? En d'autres termes, sont-ils capables de se réapproprier dans une certaine mesure les contraintes auxquelles ils sont soumis pour s'engager activement dans une relation d'emploi non seulement empreinte de la logique managériale prescriptive

mais aussi de la logique sous-jacente à leur identité d'agent de service à la clientèle ? Dans l'affirmative, alors, comment se construira cet engagement actif ?

À la lumière des travaux cités précédemment et traitant de la question de l'autonomie relative de l'acteur social, notamment ceux de Giddens (1987) relevant la propension de l'individu social à assurer le maintien de sa « sécurité ontologique », ceux de Goffman (1968) suggérant entre autres que l'application de la distanciation sociale peut préserver l'équilibre de son identité duale²⁴, ou encore ceux de Crozier et Friedberg (1977 : 29) affirmant « qu'il n'y a pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés », il est possible d'avancer l'hypothèse de base suivante à la présente étude : nonobstant le cadre d'organisation du travail dans lequel évoluent les conseillers au centre d'appel, il demeure peu probable que ceux-ci aient perdu toute capacité de manœuvrer. En fait, les paramètres de la présente étude s'inscriront dans la perspective considérant que les conseillers demeurent en emploi et s'y engagent d'une quelconque façon ou intensité puisqu'ils possèdent la capacité de mobiliser certaines ressources ou compétences, que celles-ci se rapportent aux dimensions technique, sociale ou cognitive de leur travail. Dans ces conditions, les objectifs principaux de l'étude consisteront à identifier les fondements de l'engagement des conseillers, à saisir les façons selon lesquelles se construit ce phénomène ainsi qu'à découvrir comment, en termes d'attitudes et de comportements, il se traduit dans l'action des agents de service²⁵.

Pour atteindre les objectifs susmentionnés, l'étude cherchera dans un premier temps à déceler la nature des contraintes auxquelles les conseillers demeurent exposés dans leur travail. Il sera alors également primordial à cette phase de dégager la perception qu'ils entretiennent sur ces contraintes dans leur définition de la situation qu'ils expérimentent quotidiennement dans leur activité de travail. En guise de soutien à cette démarche, un examen relativement détaillé de l'expérience de travail des conseillers sera proposé à partir de la nature bidimensionnelle de leur rapports sociaux vécus dans l'organisation, soit ceux

²⁴ Par les questions posées aux sujets étudiés, l'étude tentera de mettre en lumière les dimensions individuelle mais aussi collective associées au maintien en équilibre de cette identité duale en cherchant à découvrir, par exemple, si l'aspect des relations entre les conseillers peut contribuer à protéger collectivement cette identité.

²⁵ L'engagement envers la carrière, l'organisation et le travail (incluant celui envers la clientèle).

associés respectivement à la relation d'emploi et à la relation de service. En outre, l'apport du modèle explicatif de stress expérimenté en milieu de travail, soit celui du déséquilibre entre l'effort et la compensation (Siegrist, 2000), pourra contribuer sur le plan analytique à une meilleure compréhension de l'expérience de travail des conseillers et de leur volonté à s'engager ou non dans ce genre de rapport d'emploi dans lequel ils évoluent.

Dans un deuxième temps, le travail tentera de saisir les principes organisateurs de leur système d'action en décelant les façons selon lesquelles ils parviennent à composer avec ces contraintes²⁶. À cet égard, l'étude cherchera à déceler la nature des ressources ou des compétences dont ils disposent ou qu'ils sont en mesure de développer en tant qu'agents de service pour comprendre les modalités de leur action. En somme, en identifiant dans un premier temps les conditions d'apparition du phénomène associé à l'engagement ainsi que l'articulation de ces conditions, notamment en identifiant les points de divergence ou de convergence entre les représentations ou les attentes managériales et celles des conseillers à l'égard de la notion d'engagement, il est possible de présumer que l'étude parviendra à reconnaître la nature ou les formes d'engagement ou de désengagement déployées par les conseillers dans leur système d'action localisé à la frontière de l'organisation et du marché. Cette démarche contribuera au dépassement du cadre explicatif classique mettant en lumière soit le processus d'habilitation harmonieux, soit celui de la résistance traditionnelle associé notamment à la perspective analytique du freinage industriel.

²⁶ *A priori*, l'intention est de déceler ces façons de faire en termes de tendances générales.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objectif de ce second chapitre est de présenter les principales caractéristiques de la démarche méthodologique utilisée pour la réalisation de la présente étude. D'abord, après qu'eurent été mis en lumière les motifs sous-jacents à l'adoption d'une démarche inductive, une discussion sera engagée sur les raisons justifiant le choix de l'étude de cas ethnographique eu égard à la problématique de recherche proposée précédemment. Dans un deuxième temps, une présentation des instruments utilisés pour la cueillette des données sera effectuée. Enfin, le chapitre sera complété par la mise en relief des forces et limites associées à ce genre de méthode.

2.1 LE CHOIX DE LA DÉMARCHE : HYPOTHÉTICO-DÉDUCTIVE OU INDUCTIVE ?

La façon de poser une question de recherche a des répercussions directes sur l'approche méthodologique appropriée à utiliser. Par exemple, si le chercheur veut connaître les impacts d'un phénomène sur une réalité sociale, il aura tendance à adopter une démarche de type hypothético-déductive où les hypothèses, construites à partir des fondements théoriques existants, seront ensuite soumises à la vérification empirique pour déterminer si elles doivent être rejetées ou conservées. Dans le cas où le chercheur tentera de connaître les principes sous-jacents à l'édification d'un phénomène, il aura alors tendance à adopter une démarche de type inductive car son objectif principal consistera à en connaître davantage sur le processus de construction de ce phénomène. En ce sens, une démarche inductive permettra de mieux comprendre les logiques d'acteurs impliqués dans ce processus de construction, le système de valeurs qui organisent ces logiques d'action, les symboles qui s'y rattachent, la représentation des situations qu'ils expérimentent dans leur quotidien, etc. Dans ces circonstances, une démarche visant à entrer en quelque sorte dans

le monde de l'autre sera davantage appropriée pour les fins de la présente d'étude puisque l'objectif de celle-ci consiste à se demander de quelle façon les conseillers peuvent en arriver à construire un engagement actif envers l'organisation nonobstant les contraintes qui pèsent sur eux.

2.2 LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE : L'ÉTUDE DE CAS ETHNOGRAPHIQUE

Compte tenu de la question provisoire de recherche de la présente étude, une démarche de type inductive fut donc adoptée. L'une des méthodes qui peut s'intégrer à ce type d'approche est celle de l'étude de cas, plus spécifiquement de nature ethnographique. À ce sujet, Harper (1992) distingue entre l'étude de cas de type conventionnel et l'autre de type ethnographique :

Conventional case studies generally focus on the institutional or group level: communities, religious groups, voluntary organizations, occupations, and the like. Because of the complexity of these phenomena, hypotheses and theories need to be clearly defined, and data gathering tends to favor explicit methods such as census analysis or social surveys. The focus is on the behavior of the aggregate: the individual is reduced to a sequence of responses to a questionnaire or to a set of formal attributes on a census (...). (Harper, 1992 : 147)

[E]thnographic case studies represent the evolution of a mandate identified by Weber for an « interpretative sociology ». The ethnographic case study has become the post-modern « tale of culture », in which description is taken as problematic, and in which theory, rather than an edifice from which hypotheses may be mechanically derived, assumes a more tentative, inductive character. The goal of description remains, however, to arrive at theoretical understanding. The « point of view » of the individual informant is the basis for understanding the shared points of view of the group (...) to which the subject belongs. Achieving this understanding includes hypothesis testing but is not limited to the strictly empirical renderings of social life. We may think of it, rather, as a reasoned analysis of such questions as « Do the data (...) tend to or appear to support the hypothesis ? (Harper, 1992 : 141).

L'avantage qui se dégage de l'étude de cas ethnographique est associé au fait qu'elle place toute son attention sur des unités d'analyse plus restreintes que dans le cas conventionnel. Dans la pratique, cela se traduit par une plus grande capacité pour le chercheur d'aller dans les détails du processus de formation du phénomène que l'on soumet à l'étude, de mettre en

lumière le contexte avec plus d'acuité que si l'unité d'analyse est plus large. Cette dimension de la recherche demeure à notre avis fort pertinente en sciences sociales car, contrairement aux sciences naturelles, elles consistent à étudier des sujets dotés de conscience. Alors, dans la mesure où sur le plan épistémologique il est plausible de considérer que les acteurs peuvent utiliser leur bagage cognitif pour façonner divers phénomènes sociaux, il demeure impératif pour le chercheur de connaître la représentation symbolique des situations que vivent les acteurs impliqués dans le phénomène, à tout le moins s'il cherche à comprendre les principes sous-jacents au processus de formation d'un phénomène. En d'autres termes, il importe de déceler l'interprétation qu'effectuent les acteurs des situations qu'ils vivent, du contexte²⁷ dans lequel ils évoluent, pour bien comprendre et ensuite mieux expliquer la nature des orientations de l'action sociale en termes d'attitudes et de comportements. C'est dans ces conditions qu'il est possible d'en arriver en bout de ligne à une compréhension théorique du phénomène, au sens wébérien de la perspective, tel que proposé dans la description ci-dessus de Harper.

2.3 LES INSTRUMENTS UTILISÉS

S'inscrivant dans le cadre d'une étude subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et portant sur l'innovation organisationnelle et l'efficacité en entreprise, la présente étude de cas ethnographique fut effectuée dans le centre d'appel montréalais d'une firme canadienne spécialisée dans les télécommunications, plus spécifiquement dans un centre de contact client de la division des communications sans fil. L'attrait particulier que présente le choix de ce centre d'appel par rapport à l'objet étudié dans ce travail concerne le fait que la direction était en train d'implanter, au cours de nos observations, un nouveau système de contrôle de la qualité enregistrant simultanément l'interaction verbale entre le conseiller et le client ainsi que celle plus technique entre le conseiller et son ordinateur. Bien que l'objet d'étude ne porte pas spécifiquement sur les répercussions de cette implantation, il demeure tout de même intéressant dans ces conditions de déceler de quelle façon l'engagement des conseillers peut se construire dans un tel contexte fortement structuré.

²⁷ Au sujet de l'importance de la prise en compte du contexte dans une meilleure compréhension de l'action sociale, voir Flyvbjerg (2001 : 39-49).

Tableau 2.1 : Population du centre d'appel, nombre de répondants aux entrevues qualitatives et nombre de participants à l'enquête quantitative

	Population du centre d'appel	Phase 1 (entrevues qualitatives)	Phase 2 (entrevues qualitatives)	Phase 2 (questionnaire quantitatif)
Nombre de conseillers (n)	438	46	48	222 (taux de réponse : 50,7%)
Genre				
- Masculin (%)	43,2	37,0	43,7	42,1
- Féminin (%)	56,8	63,0	56,3	57,9
Âge (moyenne)	29 ans et 1 mois	n.d.	n.d.	n.d.
- Moins de 25 ans (%)	32,6	21,7	29,2	26,7
- 25 à 34 ans (%)	48,4	45,7	52,1	52,0
- 35 à 44 ans (%)	15,3	23,9	18,7	16,7
- 45 ans et plus (%)	3,7	8,7	0	4,5
Ancienneté (moyenne)	29,5 mois	32,4 mois	32,7 mois	35,0 mois
Statut (%)				
- Temps plein	73,1	n.d.	81,3	76,9
- Temps partiel	26,9	n.d.	18,7	23,1
Scolarité (%)				
- Pas de DES	n.d.	0	0	0,5
- DES	n.d.	13,0	16,7	22,6
- DEC ou CEC	n.d.	34,8	41,7	28,1
- Universitaire non-	n.d.	21,7	25,0	30,3
- Universitaire complété	n.d.	30,4	16,7	18,6
Niveau de qualifications et département (%)				
- Base (SAC)	31,6	n.d.	12,5	17,2
- Pleinement qualifié (SAC)	42,5	n.d.	62,5	52,9
- Avancé (Rétention)	25,9	n.d.	25,0	29,9

Eu égard à la question provisoire de recherche proposée et à l'atteinte des objectifs analytiques soulevés, la présente étude s'est concentrée sur l'utilisation de trois instruments de recherche, soit la réalisation d'entrevues semi-dirigées et enregistrées, la distribution d'un questionnaire quantitatif et la réalisation de séances d'observation directe non-participante. Le tableau 2.1 expose le nombre ou le pourcentage de participants ou de

répondants aux entrevues semi-dirigées et au questionnaire quantitatif selon divers critères sociodémographiques.

2.3.1 Les entrevues semi-dirigées et enregistrées

Dans un premier temps, le principal outil d'investigation utilisé fut celui des entrevues semi-dirigées et enregistrées. Selon Savoie-Zajc (1998 : 266), l'entrevue semi-dirigée se définit comme suit :

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude.

Ce type d'outil de recherche met l'accent sur les idées de flexibilité et de contact direct. Premièrement, il se caractérise par le contact direct avec ceux qui demeurent impliqués directement dans le phénomène étudié. Ainsi, l'entrevue semi-dirigée permet un accès relativement direct à l'expérience de l'autre ainsi qu'à son monde de représentation. Deuxièmement, ce genre d'instrument se caractérise aussi par sa flexibilité dans la mesure où le chercheur doit se laisser guider « par le flux de l'entrevue ». Toutefois, cette démarche ne signifie nullement que l'intervieweur s'amène en entrevue sans balises précises au sujet de son déroulement. En fait, pour effectuer des entrevues semi-dirigées de façon adéquate eu égard à la problématique préalablement construite et à l'éventuelle compréhension théorique du phénomène étudié, le chercheur doit avoir précédemment façonné une sorte de canevas d'entrevue composé de thématiques et de questions ouvertes. Ces aspects contribueront à établir le cadre à l'intérieur duquel l'entrevue se déploiera mais ils demeureront flexibles dans la mesure où certains d'entre eux seront davantage mis en lumière selon les préoccupations du répondant à l'égard de son expérience du phénomène étudié. C'est en ce sens qu'il est possible de considérer, à la suite de Savoie-Zajc (1998 : 264), que le rôle du chercheur au sein de ce genre d'interaction verbale consistera à créer une sorte de stimulus chez le répondant, le rôle de ce dernier étant alors de réagir à ce stimulus et d'en créer d'autres auprès du chercheur, évoquant alors l'idée d'écoute active impérative à toute utilisation de ce genre d'instrumentation. Une telle matérialisation de

l'entrevue semi-dirigée s'inscrivant dans une démarche compréhensive de l'action des agents sociaux postule sur le plan ontologique que la réalité observée prend sa source non seulement dans la portée des structures qui façonnent tout système d'action sociale mais aussi dans l'interprétation de la situation qu'effectuent les acteurs impliqués dans ce phénomène à l'étude. Ainsi, en admettant que la perspective de l'autre peut avoir du sens selon les principes guidant sa vision du monde et que la réalité décrite par le répondant au moment de l'entrevue peut être appelée à la modification compte tenu de sa perception des conditions dans lesquelles il évolue au moment de l'entretien, l'entrevue semi-dirigée émet l'hypothèse que la réalité observée demeure un construit social relatif. Elle admet que les structures du phénomène à l'étude jouent un rôle important dans les modalités comportementales des acteurs sociaux mais elle postule en même temps que ceux-ci sont en mesure de réorienter les effets de ces structures compte tenu qu'au fil de leur socialisation, ils sont amenés à développer leurs capacités réflexives sur la situation qu'ils expérimentent. À tous ces égards, les principaux objectifs (Savoie-Zajc, 1998 : 268-269) associés à l'utilisation de ce genre d'instruments consisteront pour le chercheur à accéder à l'expérience humaine des acteurs impliqués dans le phénomène à l'étude. L'utilisation de l'entrevue semi-dirigée vise en quelque sorte à rendre explicite le monde de l'autre, à révéler ce qu'il pense, à lever le voile sur les fondements qui sous-tendent ses attitudes et comportements et à mettre en relief les tensions qu'il expérimente. Bref, sous sa perspective compréhensive, cette technique revêt le potentiel de pénétrer dans l'univers de ceux qui façonnent la réalité observée par le prisme de leur conscience.

Dans le cas du centre d'appel de CanCom à Montréal, la cueillette des données à l'aide de l'entrevue semi-dirigée a permis d'effectuer un total de 128 entretiens de ce genre, d'une durée d'environ 45 à 50 minutes chacun. Sur ce total, 118 furent enregistrés. La décision de procéder à l'enregistrement de ces entrevues découlait du fait que cette démarche pouvait permettre de traduire avec plus de fidélité la représentation situationnelle des répondants dans la mesure où l'écoute à *posteriori* de l'entretien enregistrée permet de saisir le sens des propos tenus par le répondant. Compte tenu qu'une telle pratique peut éventuellement produire un repli sur la défensive de la part du répondant, il fut décidé d'offrir à chacun des participants, avant chaque entretien, le libre choix de procéder ou non à son enregistrement

tout en leur expliquant, au cours des cinq premières minutes de la rencontre, les objectifs de l'étude. Il va sans dire qu'avec 92% des entrevues enregistrées, bien peu de réticence fut rencontrée à l'égard de cette démarche, les répondants, en l'occurrence les conseillers au service à la clientèle, mentionnant à maintes reprises qu'ils étaient habitués à être enregistrés dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

Les 128 entrevues furent réalisées en deux phases composées chacune de 64 entretiens. Lors de la première phase, des entretiens furent effectués avec 7 directeurs du centre d'appel, 11 chefs d'équipe et 46 conseillers au service à la clientèle. Réalisées au cours du mois de novembre 2001, les entrevues auprès des directeurs et des chefs d'équipe s'articulaient principalement autour de la notion de la performance organisationnelle en centre d'appel. Elles ont alors contribué à établir une compréhension relativement approfondie du fonctionnement du centre d'appel en termes de production et de performance notamment en mettant en relief la conception de cette notion chez les directeurs et les chefs d'équipe, le rôle auquel sont conviés les agents de service et la description des impacts sur la performance d'une innovation organisationnelle récemment appliquée au centre d'appel. Par la suite, au cours des mois de février et mars 2002, 46 entrevues furent réalisées avec les agents de service évoluant dans les quatre départements du centre d'appel, soit ceux des activations, du service à la clientèle, de la rétention et des comptes à recevoir. Les cinq premières minutes de ces entretiens étaient utilisées pour recenser certaines données quantitatives sur le plan sociodémographique et sur celui de l'opinion ou de la satisfaction des agents à l'égard de divers aspects liés à leur travail²⁸. Ensuite, le reste de l'entretien était consacré à l'entrevue semi-dirigée proprement dite s'articulant entre autres autour de leur impression au sujet de l'innovation organisationnelle récemment implantée par la direction, des technologies utilisées dans le cadre de leur travail, des objectifs de rendement, des changements quotidiens et de la circulation de l'information dans le centre d'appel. Ces entrevues ont permis de saisir de quelle façon les conseillers interprétaient leur situation en tant qu'agents de service au centre d'appel et de

²⁸ L'opinion ou la satisfaction des agents à l'égard de divers aspects liés à leur travail furent recueillies à partir d'un questionnaire reproduit en annexe 5 de la présente thèse. Ce questionnaire fut construit à partir de ceux retrouvés dans les études suivantes, dont les références détaillées sont indiquées dans la bibliographie du présent travail : Gallie (1998); Leckie (2001); Lowe et Schellenberg (2001).

comprendre, sur une base préliminaire, les fondements de leur engagement envers l'organisation.

C'est en ce sens que la deuxième phase des entrevues porta plus spécifiquement sur cette question entre les mois de septembre et novembre 2002. Durant cette période, 15 entretiens furent d'abord réalisés avec les chefs d'équipe et un autre avec la directrice du recrutement des conseillers. Ensuite, 48 entrevues furent effectuées avec les conseillers au service à la clientèle évoluant au centre d'appel. Toujours d'une durée d'environ 45 à 50 minutes dont les cinq premières consistaient à expliquer les objectifs de l'étude et à recenser certaines données sociodémographiques sur le répondant, ces entretiens cherchaient à mettre en relief ce qui peut amener les agents à s'engager ou non envers l'organisation et à comprendre de quelle façon ils parviennent à composer quotidiennement avec les nombreuses contraintes qui pèsent sur eux dans l'exercice de leurs fonctions. À cet égard, les entrevues s'articulaient autour de certains thèmes relativement précis visant à dégager leur impression au sujet de la notion d'engagement, de la nature de leur travail en termes de contraintes et d'aspects intéressants, des raisons pouvant expliquer le taux élevé de roulement du personnel, des aspects relationnels prévalant au centre d'appel ainsi que de leurs attitudes envers ce genre de travail en termes de valeurs et d'attentes initiales. Ces thématiques servaient de cadre général à l'entretien, chacune des questions demeurant ouverte et jouant en quelque sorte un rôle de *stimuli* à l'égard des propos tenus par les répondants. En bout de piste, ces entrevues contribuèrent de façon substantielle à mettre en lumière les principes sous-jacents à la logique d'action des conseillers afin d'en découvrir le sens et la signification qu'ils y accordent.

L'analyse des données recueillies lors de ces entrevues fut effectuée à l'aide du logiciel d'analyse qualitative N'Vivo. Elle s'appuya sur la transcription de verbatims de ces entretiens. L'utilisation de cet outil informatique permit d'abord de dégager une série de thématiques se rapportant à l'objet de recherche pour en arriver ensuite à catégoriser l'interprétation situationnelle des conseillers au sujet de leur expérience de travail. À titre d'illustration, la catégorisation du client explicitée au chapitre VI de la thèse constitue une construction analytique basée sur le discours des agents de service. En fait, lors des

entrevues, tous les conseillers mentionnaient qu'ils se devaient de conserver le contrôle de l'interaction avec la clientèle afin notamment de gérer efficacement le caractère émotionnel pouvant émaner de chacun des appels. Une des façons de contrôler les appels, avancée notamment par les conseillers plus expérimentés, consistait à distinguer la nature émotionnelle du client (calme ou agressif) lors de son entrée en ligne pour ensuite construire des scénarios au sujet des véritables motivations amenant le client à entrer en contact avec les agents du centre d'appel. Cette avenue permettait aux conseillers de diriger la discussion et de choisir les modalités comportementales appropriées dans l'exercice de leurs fonctions. Ainsi, sur le plan analytique, compte tenu que ce genre de catégorisation de la clientèle était surtout soulevée par les agents expérimentés mais qu'elle s'inscrivait en même temps dans cette volonté généralisée des conseillers interviewés de conserver le contrôle des appels, cette catégorisation constituait la représentation d'une modalité comportementale idéale-type des conseillers lorsqu'ils interagissent avec la clientèle. La construction analytique *a posteriori* de cette catégorisation, basée sur le discours des agents de service et s'inscrivant dans une perspective « idéale-type », assure donc un caractère de validité aux données présentées dans le chapitre VI.

2.3.2 La distribution d'un questionnaire

Le deuxième instrument utilisé pour la cueillette des données empiriques fut celui d'un questionnaire de type quantitatif²⁹ distribué à l'ensemble des conseillers du centre d'appel en mars 2003. Sur les 438 questionnaires distribués, 222 furent remplis et retournés par les conseillers, de sorte que fut atteint un taux de réponse de 50,7% à l'égard de l'utilisation de cet outil de recherche. D'une part, le questionnaire recensait des informations de type sociodémographique telles que l'âge des conseillers, le genre auquel ils appartiennent, leur degré d'ancienneté, le niveau de scolarité atteint, leur statut d'emploi et le département dans lequel ils évoluaient. D'autre part, le questionnaire recueillait également les opinions des conseillers à l'égard des valeurs associées au travail en général et au sujet de certains

²⁹ Ce questionnaire est intégralement reproduit à la fin de la thèse dans l'annexe 8. Essentiellement, il fut construit par l'auteur de la présente étude à partir des entrevues qualitatives préalablement effectuées et à partir des questionnaires retrouvés dans les études suivantes, dont les références détaillées sont inscrites dans la bibliographie de la thèse : Duxburry et Higgins (2001); Frenkel *et al.* (1999); Furnham et Gunter (1989); Gallie (1998); Leckie (2001); Lowe (2000); Lowe et Rastin (2000); Lowe et Schellenberg (2001); Mueller, Wallace et Price (1992); Mowday et Steers (1979).

aspects de leur travail tels que l'engagement, les possibilités d'avancement, les facteurs de stress, les salaires, les horaires et l'utilisation de leurs compétences. La pertinence de recourir à cet instrument après que furent réalisées 128 entrevues semi-dirigées réside dans l'idée que cette démarche s'inscrivait d'abord et avant tout dans une perspective complémentaire aux entretiens qualitatifs. En fait, le recensement de données quantitatives visait à recueillir des informations sur certains aspects qui semblaient particulièrement importants dans la représentation situationnelle des conseillers au sujet de leur expérience de travail et qui avaient été dégagés lors des entrevues tout en les associant à des variables sociodémographiques. En somme, l'objectif ne consistait nullement à procéder à une analyse confirmatoire des données recueillies sur le plan qualitatif mais plutôt à établir des points d'appuis complémentaires à ces informations qualitatives, notamment en y intégrant des données sociodémographiques permettant éventuellement une catégorisation approfondie des propos recueillis.

L'analyse des données recueillies par ce questionnaire fut effectuée à l'aide du logiciel SPSS. L'utilisation de cet outil informatique permit notamment de catégoriser l'interprétation situationnelle des conseillers selon certaines variables sociodémographiques et d'en dégager certaines analyses de variances entre ces catégories de conseillers. Il importe de noter que l'analyse quantitative alors effectuée s'inscrivait dans une perspective de complémentarité à l'analyse des données qualitatives, les données quantitatives venant alors supporter les éléments saillants ressortant des entrevues semi-dirigées.

2.3.3 Les séances d'observation directe non-participante

Le troisième instrument de recherche utilisé dans le cadre de la présente étude a trait à la réalisation de séances d'observation directe non-participante sur le plancher du centre d'appel. L'utilisation de cet outil se déroula lors de la deuxième phase de cueillette de données, soit entre les mois de septembre et novembre 2002. Une dizaine de séances d'observation furent alors effectuées pour un total d'environ 25 heures. L'objectif de cette démarche ne visait pas à procéder à une observation systématique, voire quantifiée, des comportements des conseillers dans le feu de l'action. Compte tenu que l'outil central de recensement des données demeurait les entrevues semi-dirigées, les séances d'observation

ont plutôt consisté à ancrer plus solidement notre compréhension de l'expérience de travail des conseillers en centre d'appel, à identifier visuellement les contraintes et les aspects intéressants de leur travail. En ce sens, après entente avec la direction des ressources humaines et les chefs d'équipe, la tâche associée à l'utilisation de cet outil consista à observer les multiples fonctions des chefs d'équipe, à écouter en compagnie de conseillers des relations téléphoniques avec la clientèle et à observer de quelle façon ceux-ci utilisent la technologie informatique pour solutionner les problèmes présentés par les clients lorsqu'ils entrent en ligne. Il importe de mentionner qu'en aucun cas notre présence sur le plancher n'a semblé intimider les conseillers dans l'exercice de leurs fonctions. Au contraire, compte tenu que plusieurs d'entre eux connaissaient déjà les objectifs de la présente étude puisqu'ils avaient réalisé auparavant des entretiens semi-dirigés, ils semblaient alors heureux de nous accueillir dans leur univers de travail, de démontrer leurs savoirs-faire et même d'expliquer à leurs collègues les raisons de notre présence. En outre, ces séances ont aussi consisté à observer le travail effectué par l'équipe chargée d'évaluer la qualité des appels des agents de service afin de bien saisir les enjeux associés à la surveillance électronique au centre d'appel sur le plan de l'évaluation de la performance. En bout de piste, malgré l'ampleur relativement limitée associée à l'utilisation de ce troisième outil de recherche en termes de durée des observations, cette démarche a substantiellement permis de « sentir » l'atmosphère du centre d'appel, de visualiser les enjeux associés à l'expérience quotidienne du travail des conseillers et de toucher littéralement au monde dans lequel ils évoluent à tous les jours. Il fut alors possible de déceler, jusqu'à un certain point, de quelle façon et avec quelle subtilité l'engagement des conseillers peut se construire dans le champ normatif de leur action.

Compte tenu que la cueillette des données dans ces séances d'observation avait pour objectif de mieux visualiser les éléments rapportés en entrevues, l'analyse de ces données fut effectuée manuellement. Elles servirent de données contextuelles à celles extraites des entrevues et analysées à partir du logiciel N'Vivo.

2.4 FORCES ET LIMITES DE LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

L'adoption d'une méthode visant à « pénétrer dans le monde de l'autre » afin de dégager une compréhension explicative du phénomène à l'étude comporte évidemment des avantages et des désavantages sur le plan de la scientificité. La présente section vise à mettre en lumière ces deux dimensions associées à l'étude de cas ethnographique s'inscrivant dans la perspective wébérienne compréhensive.

2.4.1 Forces de l'approche

D'une part, en ce qui concerne les forces de l'approche, il importe de souligner qu'elles semblent surtout se rapporter à la mise en valeur de la validité interne de l'étude. D'abord, compte tenu de la problématique proposée et de la perspective théorique empruntée, il demeure primordial pour le chercheur de se demander si la méthodologie utilisée sert adéquatement les objectifs de son étude. Ainsi, dans la mesure où celle-ci adopte une position théorique spécifique évoquant l'idée que tout phénomène social est façonné par l'articulation des structures et les marges d'autonomie que peuvent se dégager les acteurs sociaux, il demeure évident que l'un des principaux avantages de cette démarche se rapporte à l'idée qu'en cherchant à accéder à l'expérience vécue par les acteurs impliqués dans le phénomène à l'étude, il est alors possible pour le chercheur de lever le voile sur les modalités de construction des phénomènes sociaux. En fait, en adoptant le point de vue des répondants, l'étude de cas ethnographique permet de saisir la portée des structures sur l'action sociale, d'évaluer les tensions qui en émergent et de déceler dans quelle mesure les acteurs possèdent ou non les capacités ou la volonté de se réapproprier ces structures pour doter le système dans lequel ils évoluent de leurs principes identitaires, à tout le moins de façon partielle. L'adoption d'une telle démarche peut donc munir l'étude d'une solide validité interne puisqu'elle demeure appropriée à son angle d'investigation.

En ce sens, un second avantage tiré de l'adoption d'une telle démarche réside dans le fait qu'elle permet un examen détaillé et approfondi du processus de construction du phénomène à l'étude. En fait, en mettant l'accent sur les perceptions des acteurs qui y sont impliqués et sur les motifs qui sous-tendent leurs attitudes et comportements, il demeure alors possible pour le chercheur de dégager la trame de fond qui soutient le processus de

construction du phénomène observé. Cette démarche demeure essentielle pour saisir judicieusement la nature et le sens de celui-ci en vue d'atteindre ultimement une compréhension explicative et théorique, au sens wébérien, de la réalité observée (Boudon, 1998).

Enfin, le dernier avantage qu'il est possible d'identifier par rapport à l'adoption de ce genre de méthodologie concerne l'idée qu'elle peut permettre une validation directe des informations recueillies. En fait, dans la mesure où les entrevues semi-dirigées ainsi que les observations directes se déroulent sur une certaine période de temps et que le cadre d'investigation de ces instruments demeure plutôt flexible, il est alors possible pour le chercheur de noter quotidiennement les points importants soulevés en entrevues pour les soumettre à d'autres répondants le lendemain. Ainsi, le caractère flexible de l'instrumentation utilisée revêt le potentiel d'approfondir, d'élargir et de valider en direct les informations recueillies.

En somme, trois types d'instruments de recherche ont été utilisés pour recueillir les données, soit les entrevues semi-dirigées, la distribution d'un questionnaire quantitatif et les séances d'observation directe non-participante. Il importe aussi de souligner que les deux premiers outils mentionnés ont été appliqués dans une large perspective d'investigation, se traduisant notamment par la réalisation de 128 entrevues d'une durée approximative d'une heure chacune et par le taux de réponse de 50,7% obtenu au questionnaire distribué à l'ensemble des conseillers du centre d'appel. L'utilisation de divers types d'outils de recherche a permis une étude détaillée du phénomène de l'engagement ainsi qu'une validation en direct des informations recueillies, de sorte qu'il semble plausible d'estimer que toutes les précautions méthodologiques possibles ont été considérées puis appliquées dans le cadre de la réalisation de cette étude.

2.4.2 Limites de l'approche

Les désavantages associés à l'utilisation de l'étude de cas ethnographique s'inscrivant dans une perspective d'investigation wébérienne compréhensive se rapportent à la fois à certains aspects de la validité interne de l'étude ainsi que sur ceux de sa validité externe. Toutefois,

il importe de souligner que ces faiblesses peuvent être endiguées à l'aide de certaines précautions. Sur le plan interne, la première limite concerne la possibilité que les résultats de la recherche soient en quelque sorte biaisés notamment en raison de la relation directe prévalant dans ce type de méthodologie entre le chercheur et les répondants. Dans la mesure où l'étude de cas ethnographique s'appuie sur des relations de nature accommodante entre ces deux individus, notamment puisqu'il y a une sorte de confiance qui doit s'installer entre eux au moment de l'acte de connaître, il peut arriver que le répondant évite certains sujets ou donne une importance démesurée à certains d'entre eux, par exemple pour ne pas contredire l'intervieweur. Dans ces conditions, la proximité prévalant entre le chercheur et le répondant peut devenir source de perturbation à la recherche elle-même, tronquant du même coup la validité des résultats obtenus. Pour minimiser ce genre de risque, il demeure alors nécessaire pour le chercheur, tel que vu précédemment, de valider les informations recueillies avec d'autres répondants, ce que l'utilisation à large échelle des entrevues semi-dirigées ainsi que le recours à l'observation directe participante ont permis d'accomplir dans la présente étude. Par exemple, lorsque certaines situations ou perceptions étaient soulevés par les répondants en entrevue, l'utilisation des instruments d'investigation précédemment décrite permettait la validation ou l'invalidation de ces informations. De plus, elle pouvait aussi permettre la découverte d'autres thématiques substantiellement importantes par rapport au phénomène étudié sur lesquelles il pouvait s'avérer essentiel de se pencher lors de rencontres subséquentes avec d'autres répondants.

La seconde limite discutée dans la littérature a trait à l'interprétation subjective des valeurs qui peuvent guider l'action des individus observés. Pour remédier à ce genre de risque, les ouvrages méthodologiques en sociologie, s'inscrivant dans le courant wébérien, mettent en lumière la nécessité pour le chercheur d'adopter un angle d'observation qui étudie le rapport qu'entretiennent les acteurs à ces valeurs afin de comprendre encore davantage la signification des comportements sociaux, l'objectif consistant alors à entreprendre un « effort pour comprendre et expliquer les valeurs auxquelles les hommes ont adhéré » (Aron, 1967 : 506). Cet angle d'observation se rapporte au principe wébérien de neutralité

axiologique³⁰ qui vise à mettre à l'écart tout jugement subjectif que pourrait poser un chercheur adoptant une démarche méthodologique compréhensive sur les valeurs des acteurs impliqués dans le phénomène à l'étude. La neutralité axiologique demeure donc une condition impérative pour doter d'un caractère de scientificité toute étude adoptant ce genre de méthodologie, notamment pour les études de cas ethnographiques. Compte tenu que celles-ci investissent de façon manifeste la dimension subjective des acteurs sociaux impliqués dans le phénomène à l'étude, le chercheur a donc tout intérêt à respecter le principe de la neutralité axiologique afin d'éviter notamment de sombrer dans « l'exaltation du vécu » et d'assurer, du même coup, une objectivité certaine à ses travaux.

Enfin, la troisième limite associée à l'adoption de l'étude de cas ethnographique concerne un aspect de sa validité externe, soit celui se rapportant à la généralisation des résultats. Dans la mesure où il est possible de considérer que « la validité externe est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés pour les fins de l'étude » (Gauthier, 1997 : 151), il demeure alors légitime de se demander comment il est possible d'y parvenir si l'étude en question se limite à un seul cas, même si celui-ci comporte plusieurs sujets. Ici, sans nécessairement s'opposer ouvertement à la portée scientifique de la validité externe sous l'angle positiviste, il importe de rappeler que le phénomène étudié se situe à un point particulier de l'histoire, qu'il est soumis à un ensemble de considérations sociale, politique, économique et culturelle singulières. Une étude effectuée avec un zèle patent de respect des règles de la logique positiviste n'arrivera jamais à suspendre ce contexte à un point tel que l'on puisse espérer reproduire la même étude avec l'atteinte des mêmes résultats. Comme le souligne Burawoy (1998 : 11) : « History is not a laboratory experiment that can be replicated again and again under the same conditions ». Dans ces conditions, il demeure impératif pour le chercheur adoptant une approche telle que l'étude de cas ethnographique de présenter en détails le contexte dans lequel évolue le phénomène à l'étude. Par ailleurs, il est peut-être plus à propos d'envisager la portée scientifique de la validité externe d'une étude de cas ethnographique sous la perspective de la transférabilité potentielle de ses

³⁰ Max Weber a développé le principe de la neutralité axiologique tout au long de ses travaux. Il traite de ce principe dans ses *Essais sur la théorie de la science*, un ouvrage commenté notamment par Freund (1974) et Aron (1967).

résultats (Deslauriers, 1991 : 101), ceux-ci pouvant présenter les traits d'une « bonification » à une situation ou à une théorie plus générale en vertu de l'examen détaillé de la situation singulière étudiée³¹. À ce sujet, Burawoy (1998 : 16) soulève l'idée que la force de l'étude de cas, en l'occurrence ethnographique, est sa contribution potentielle à la « reconstruction de la théorie », non pas dans une perspective confirmatoire poppérienne, mais plutôt sous l'angle « d'élaboration » des théories existantes. Ainsi, en participant au monde de l'autre, en détaillant le processus qui contribue au façonnement du phénomène, le chercheur adoptant une approche relevant des principes réflexifs peut prétendre contribuer à l'avancée des connaissances scientifiques car son travail servira à développer qualitativement l'aspect multi-dimensionnel de tout phénomène social. Ce résultat sur le plan scientifique est particulièrement important car il peut contribuer à l'élargissement du champ de la connaissance en autant, bien sûr, qu'il soit solidement appuyé sur une validité interne suffisamment forte pour que les acteurs impliqués dans le phénomène étudié puissent éventuellement se reconnaître, ou reconnaître la nature de la réalité qu'ils vivent, dans les résultats globaux de la recherche (Muchielli, 1991).

En somme, malgré les limites identifiées à l'égard de l'étude de cas ethnographique, il demeure possible de considérer que le choix et l'application de ce genre de méthode de recherche s'avèrent pertinents sur le plan de l'avancée des connaissances, notamment lorsque certaines précautions sont mises de l'avant pour pallier à ces lacunes comme a pu le faire la présente étude. D'abord, nonobstant le fait que le présent travail implique l'étude d'un seul lieu de travail, il importe de rappeler que la cueillette de données fut effectuée auprès d'un grand nombre de sujets, et ce, de trois façons différentes, soit via la réalisation d'entrevues qualitatives semi-dirigées et enregistrées, la distribution d'un questionnaire quantitatif et la réalisation de séances d'observation directes non-participante. Ensuite, ces techniques de cueillette de données ont permis la validation en direct de l'ensemble des informations transmises par les participants, de sorte que la fiabilité de l'étude a pu être rehaussée. De plus, les précautions maintenues à l'égard du rapport aux valeurs qu'entretenaient les participants ou les répondants impliqués dans le phénomène à l'étude

³¹ Par exemple, l'étude d'un « cas critique » peut avoir une portée significative sur le plan de la validité externe compte tenu de la singularité de son contexte.

semblent avoir contribué à doter la présente étude d'un certain caractère objectif qu'il importe de souligner. Enfin, compte tenu du potentiel de la présente étude à bonifier les théories existantes sur la réalité des centres d'appel, notamment par son objectif de traduire l'expérience de travail des conseillers ou leur représentation situationnelle en centre de contact client, cette étude de cas ethnographique a contribué à l'avancée des connaissances sur ce sujet. En levant le voile sur les possibilités pour les agents de service évoluant dans ce secteur de matérialiser leur espace d'autonomie dans un contexte fortement structuré par l'application de mesures plutôt objectives évaluant leur performance subjective, cette étude a permis d'augmenter les connaissances au sujet de la réalité expérimentée par les conseillers en centre d'appel. Pour tous ces motifs, il demeure possible de considérer que la démarche méthodologique empruntée pour les fins de ce travail présente de nombreux avantages contribuant à la pertinence de son application.

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE

Ce troisième chapitre introduit la présentation des données recueillies pour le présent travail. Son objectif spécifique consiste à familiariser le lecteur avec le contexte dans lequel évolue le centre contact client à l'étude. Dans un premier temps, une présentation globale de la firme sera effectuée afin de mettre en relief ses caractéristiques générales ainsi que celles associées, d'une part, à sa division sans-fil et, d'autre part, au centre d'appel qu'elle opère à Montréal. Dans un deuxième temps, les principaux enjeux liés à la gestion du centre d'appel seront mis en lumière afin de mieux comprendre les tenants et aboutissants socio-productifs de l'opérationnalisation d'une telle entreprise dans ce genre d'industrie. Dans un troisième temps, le profil socio-démographique de la main-d'œuvre du centre contact client ainsi que les résultats partiels auxquels est parvenu le volet quantitatif de l'étude seront présentés.

3.1 PRÉSENTATION DE LA FIRME VISITÉE : CANCOM³²

3.1.1 Caractéristiques générales de CanCom

L'étude s'est déroulée dans un centre d'appel de la région de Montréal, plus précisément dans un centre contact client appartenant à une entreprise canadienne, nommée CanCom, oeuvrant dans le domaine des communications.

CanCom fut fondée à la fin des années 1960. Son siège social est situé à Toronto, métropole économique du Canada. À ses débuts, CanCom développa ses activités dans les domaines de la câblodistribution et des médias. Au fil des ans, particulièrement au milieu des années 1980, la firme élargit l'éventail de ses activités dans le champ de la téléphonie

³² Il s'agit d'un nom fictif attribué à la firme visitée pour des raisons évidentes de confidentialité.

sans-fil. C'est d'ailleurs à cette période que CanCom a procédé à l'ouverture de son centre d'appel à Montréal.

CanCom compte trois grandes divisions d'affaires. Sa division de la câblodistribution, qui offre des services dans les domaines de la télévision par câble, de l'accès par modem à internet haute-vitesse et de la vente au détail de films vidéo, et sa division des médias, qui possède des stations de radio et de télévision et qui édite divers magazines, sont actives principalement dans le marché anglophone canadien. Sa division des communications sans-fil, qui offre des services de téléphonie numérique et analogique, de transmission de données et de télémessagerie, est quant à elle active à la fois dans les marchés anglophone et francophone du pays. Puisque le terrain à l'étude dans ce travail concerne le centre d'appel de l'entreprise situé à Montréal et dont les activités sont exclusivement consacrées à la division des communications sans-fil, il s'avère pertinent d'esquisser dans les prochains paragraphes le profil de cette division tout en la situant dans le contexte national des activités économiques associées à l'industrie des communications sans-fil.

3.1.2 Le secteur de la téléphonie sans-fil au Canada et la division sans-fil de CanCom

Depuis le début des années 2000, le secteur de la téléphonie sans-fil au Canada a connu une croissance remarquable. Le tableau 3.1, construit à partir des données disponibles à Statistique Canada, montre qu'avec des recettes passant de 7,6 à 9,5 milliards de dollars canadiens, le secteur sans-fil a augmenté ses revenus de 25% entre 2002 et 2004 alors que ceux de la téléphonie par fil régressaient de 2,9% pendant la même période. Un peu dans la même veine, en termes de marge bénéficiaire d'exploitation, les profits du secteur sans-fil augmentaient de 25,8% entre 2001 et 2004 alors que ceux de la téléphonie par fil connaissaient une croissance beaucoup plus modérée de 2,3% durant ce même intervalle.

Évidemment, ces données ne permettent pas d'avancer que les récents progrès du secteur sans-fil ont été réalisés au détriment de celui par fil. Elles semblent plutôt témoigner que l'un des secteurs aurait atteint sur le plan économique un stade de progression très lente, voire de stagnation, alors que l'autre serait en pleine phase d'effervescence. À cet égard, certaines statistiques mettaient en lumière en 2003 que le taux de pénétration de la

téléphonie sans-fil au sein de la population globale canadienne avoisinait les 42% (CanCom, 2003), soit une augmentation de 12,3% avec le taux prévalant en 2001. Si cette donnée est comparée à celles estimées en 2003 pour les États-Unis et le Royaume-Uni qui atteignaient respectivement les 54% et 87% (CanCom, 2003), il est possible de considérer que le Canada accuse un retard important sur le plan des communications sans-fil. Toutefois, il semble bien qu'un espace de marché considérable demeure toujours disponible pour les entreprises canadiennes évoluant dans ce secteur industriel si, évidemment, le bassin de clientèle potentielle adhère à cette technologie de télécommunications.

Tableau 3.1 : Données sur le secteur de la téléphonie au Canada

	2001	2002	2003	2004
Taux de pénétration de la téléphonie sans-fil au Canada	34,2%	37,8%	41,7%	46,5%
Recettes (en milliard)				
Secteur téléphonie générale	n.d.	31,6	31,2	32,7
Secteur téléphonie par fil	n.d.	24,0	23,0	23,3
Secteur téléphonie sans-fil	n.d.	7,6	8,2	9,5
Marge bénéficiaire d'exploitation				
Secteur téléphonie par fil	17,0%	n.d.	18,8%	19,3%
Secteur téléphonie sans-fil	0,6%	n.d.	19,5%	26,4%

Sources : Le Quotidien (2005 ; 2004a ; 2003). « Statistique des télécommunications », Ottawa, Statistique Canada, 16 mai 2005, 13 avril 2004, 15 avril 2003.

Nonobstant ce retard, on comptait tout de même au Canada en juin 2004 un bassin de 13,8 millions d'abonnées à un service de téléphonie sans-fil (Le Quotidien, 2004b). Cette donnée, représentant environ une augmentation de 12% du bassin d'abonnés à ce genre de service comparativement à l'année précédente, coïncidait avec une baisse de 1,4% du nombre d'abonnés au service traditionnel de la téléphonie par fil au Canada, cette régression correspondant à la dixième baisse consécutive trimestrielle du genre constatée par Statistique Canada (Le Quotidien, 2004b). Selon les analystes du secteur d'activités économiques en question, l'augmentation ces dernières années de la demande dans le domaine de la téléphonie sans-fil demeure attribuable à la réduction globale des coûts des produits et à l'amélioration substantielle de leur qualité, à l'augmentation du nombre de

services offerts et à l'accroissement significatif des zones de couverture offertes par ce genre de technologie (McDonald, 2004 : 11).

Dans le marché fort agité de la téléphonie sans-fil, CanCom occupe une place privilégiée comme le démontre le tableau 3.2 ci-dessous. En vertu notamment de diverses acquisitions d'affaires importantes, en l'occurrence depuis le début des années 2000, CanCom a vu bondir de 62% le nombre de ses abonnés aux services sans-fil entre 2002 et 2004, ceux-ci passant alors de 3,4 à plus de 5,5 millions, ce nombre ayant plus que doublé depuis le début du nouveau millénaire.

Tableau 3.2 : Total des abonnés à la téléphonie sans-fil au Canada et pourcentage des parts de marché détenus par CanCom

	2000	2001	2002	2003	2004
Abonnés sans-fil Canada	8 727 000	10 649 000	11 861 000	13 221 800	14 900 000
Abonnés sans-fil CanCom	2 526 400	2 991 800	3 408 000	3 789 400	5 518 200
% des parts du marché par Cancom	28,9%	28,1%	28,7%	28,7%	37,0%

Sources : CanCom (2003), *Rapport annuel 2003* ; Statistique Canada (2003), *Enquête annuelle et trimestrielle sur les fournisseurs de services de télécommunications*. Ottawa : Statistique Canada, Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique ; McDonald, Cimeron (2004), « Numérisation de l'industrie des services de télécommunications », *Bulletin de l'analyse en innovation*, vol. 6, no. 1, mars, pp. 10-11 ; Le Quotidien (2005 ; 2004a ; 2003), « Statistique des télécommunications », Ottawa, Statistique Canada, 16 mai 2005, 13 avril 2004, 15 avril 2003.

Sur le plan commercial, CanCom est principalement en lutte avec trois autres concurrents majeurs dans le marché canadien de la téléphonie sans-fil. Bien que les acquisitions d'affaires précédemment évoquées lui ont permis d'accroître de façon substantielle ses parts de marché, il n'en demeure pas moins que les tarifs, l'éventail des services offerts à sa clientèle, la zone de couverture et le raffinement technologique lui ont procuré la possibilité de se démarquer et de devenir un chef de file dans ce domaine hautement spécialisé au niveau technologique et fortement en ébullition sur le plan économique. En fait, CanCom (2003) possède le réseau sans-fil le plus important au Canada en vertu notamment de la plate-forme technologique GSM qu'elle utilise dans

l'opérationnalisation de son réseau, une technologie de troisième génération succédant à l'analogique et au numérique. En vertu de cette innovation, ses produits tels que le téléphone sans-fil standard, celui donnant accès aux courriels et à internet ou ceux dotés d'un écran couleur, d'une caméra numérique, d'une console de jeu ou d'un lecteur MP3, disposent de la technologie la plus avancée pour transmettre, avec le plus d'efficacité possible sur un territoire de plus en plus étendu, des données vocales ou électroniques sans-fil ou encore des données de télémessagerie unidirectionnelle. En outre, le réseau de télécommunication sans-fil de CanCom (2003) couvre environ 93% du territoire canadien et offre une couverture à sa clientèle non seulement sur le plan domestique mais également aux États-Unis et dans plusieurs régions du monde situées sur les continents européen et asiatique et dans la zone latino-américaine.

3.1.3 Le secteur des centres d'appel au Canada et le centre d'appel de CanCom sans-fil à Montréal

Selon PriceWaterhouse Coopers (2002 : 22-27), près de 66% des centres d'appel sur le plan mondial se retrouvent aux États-Unis. Environ 18% de ceux-ci seraient localisés en Europe, 7% dans la région Asie-Pacifique, 4% en Amérique du Sud et 4% également au Canada. Malgré le faible poids qu'il semble représenter sur l'échiquier mondial, le Canada possède un potentiel élevé de développement dans ce secteur industriel en raison de sa proximité géographique avec les États-Unis et de ses coûts d'exploitation globaux moins élevés, en termes de main-d'œuvre et de taux de change³³. De toute évidence, le Canada ne peut rivaliser strictement sur ce plan avec des pays localisés dans les régions d'Asie-Pacifique et d'Amérique latine. Toutefois, il présente des atouts non-négligeables comme ceux associés au rapprochement de sa culture avec celle des Américains, incluant la dimension linguistique, ou encore sur le plan de la scolarité de sa main-d'œuvre. Dans ces conditions, le Canada demeure un territoire attrayant pour les entreprises américaines et pourrait amener celles-ci à être tentées d'y déplacer ou d'y ouvrir leurs centres d'appel.

³³ PriceWaterhouse Coopers (2002 : 26) estime qu'une organisation américaine peut épargner jusqu'à 35% de ses frais d'exploitation en opérant un centre d'appel au Canada plutôt qu'aux États-Unis. En fait, non seulement une telle entreprise peut-elle faire des économies sur le plan des salaires, bien que cette donnée représente moins de poids économique actuellement compte tenu de la vigueur du dollar canadien, mais elle peut aussi en réaliser sur le plan des frais assumés par l'employeur notamment ceux associés à l'assurance-

Quoi qu'il en soit, le Centre de Contact Clientèle du Canada³⁴, dans une étude effectuée par le « Centre for Spatial Economics » (CSE, 2004), estime qu'en 2000 le secteur des centres d'appel a contribué pour 4% du produit national brut canadien, soit entre 36 et 38 milliards de dollars canadiens, le nombre de centres contact client au Canada avoisinant alors les 13 000. En termes de répartition provinciale de ce nombre, PriceWaterhouse Coopers (2002) et TechnoCompétences (2003) s'entendent pour dire que 46% de ces centres d'appel sont situés en Ontario, 22% dans l'Ouest canadien, 16% au Québec et 15% dans les provinces maritimes. Par ailleurs, en ce qui concerne le nombre de conseillers oeuvrant dans ces établissements au Canada, le Centre de Contact Clientèle du Canada et le « Centre for Spatial Economics » (2004) estiment qu'en 2000 ce nombre avoisinait les 371 000³⁵, dont

maladie des employés qui, au Canada, sont majoritairement couverts par les programmes gouvernementaux provinciaux alors qu'ils le sont presque exclusivement par l'employeur aux États-Unis.

³⁴ Il s'agit d'un organisme canadien à but non lucratif intégré au Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Il est composé de centres d'appel, de représentants syndicaux, d'associations industrielles provinciales, d'établissements d'enseignement ainsi que de vendeurs et consultants du secteur fournissant des services à l'industrie.

³⁵ En effectuant des recherches pour connaître le nombre de centres d'appel au Canada et le nombre de conseillers y travaillant, nous avons constaté qu'il existe un véritable problème de calcul statistique à l'égard des centres d'appel canadiens. En effet, après avoir consulté quatre sources d'informations d'importance en ce domaine (soit le Centre for Spatial Economics et le Centre de Contact Clientèle du Canada, Datamonitor, PriceWaterhouse Coopers et TechnoCompétences), il fut constaté que ces sources arrivaient à des résultats fort différents. Bien que d'une part elles semblaient s'entendre sur le nombre de centres d'appel en tant que tel estimé en 2000 (soit environ 13 000), de forts écarts prévalaient, d'autre part, du côté du nombre de conseillers en poste. Centre for Spatial Economics et le Centre de Contact Clientèle du Canada en comptaient 371 000, PriceWaterhouse Coopers et TechnoCompétences 512 000 et Datamonitor 212 000. La nature du problème, selon le Centre de Contact Clientèle du Canada (2004), résiderait dans le fait que certaines études incluent dans leurs calculs les centres d'appel en impartition et ceux intégrés aux organisations tout en gonflant ce nombre puisque le calcul est alors effectué à partir de sondages réalisés auprès des gestionnaires de ces entreprises qui ont parfois tendance à exagérer la taille de leur centre d'appel. D'autres études, en revanche, n'incluent dans leur calcul que les centres d'appel en impartition, laissant de côté ceux qui sont intégrés aux organisations, que celles-ci soient publiques (comme les différents ministères provinciaux ou fédéraux) ou privées (comme c'est le cas pour les centres d'appel appartenant à CanCom). Cette dernière façon de faire est d'ailleurs celle utilisée par le SCIAN, le Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord, système employé par Statistique Canada, qui estime le nombre d'établissements exploitant des centres d'appel sous la rubrique 56142 en excluant ceux qui sont intégrés aux organisations et qui omet, par surcroît, d'estimer le nombre d'emplois se rapportant à cette activité économique. Or, si on prend pour acquis que la majorité des centres d'appel appartiennent à la catégorie « intégrés aux organisations », ce genre de calcul demeure donc trop restrictif pour traduire avec fidélité la réalité statistique des centres d'appel. La présente étude s'en remet donc à l'estimation effectuée par le Centre de Contact Clientèle du Canada qui inclut à la fois les conseillers en poste dans les centres d'appels en impartition et ceux intégrés aux organisations et qui concrétise statistiquement son opération en additionnant le nombre de travailleurs recensés par Statistique Canada, lors des derniers grands recensements nationaux, dans six catégories socio-professionnelles : les téléphonistes (B524), les représentants(tes) au service à la clientèle – services financiers (B533), les commis au service à la clientèle, à l'information et le personnel assimilé

67% étaient des femmes. Selon ces sources, entre 1990 et 2000, le nombre de conseillers en centres d'appel aurait augmenté de près de 7% alors que celui associé aux travailleurs des autres secteurs de l'économie connaissait une croissance de près de 1% seulement, ce qui témoigne du développement soutenu des centres d'appel depuis 15 ans. En termes de pourcentage de la population active, le nombre de conseillers en centres d'appel représente 2,3% de la population active au Canada. De cette évaluation, le Nouveau-Brunswick vient au premier rang avec une représentation de 3,5% de sa population active alors que le Québec se positionne au sixième rang avec une représentation de 2,3%, derrière le Manitoba et la Nouvelle-Écosse (2,6% chacun) et l'Ontario et l'Île-du-Prince-Édouard (2,4% chacun) (Centre for Spatial Economics, 2004 : 1). Toujours selon le Centre for Spatial Economics (2004 : 2), il semble qu'on emploie le plus grand nombre de conseillers en centres d'appel dans le domaine des services financiers, ce secteur étant composé en 2000 d'un peu plus de 30% de la main-d'œuvre nationale appartenant à la catégorie des conseillers au service à la clientèle alors que le secteur de l'information et des industries culturelles (qui inclut les entreprises fournissant des services de téléphonie comme CanCom) en employait environ 11%.

En ce qui concerne le centre d'appel de CanCom à Montréal, mentionnons qu'il est l'un des sept centres exploités par la firme au Canada et l'un de ses trois centres d'appel bilingues. Il constitue le deuxième centre en importance appartenant à l'entreprise en raison du nombre d'employés qui y travaillent et parce qu'il élargit l'horizon de la firme au marché québécois. À ce sujet, on y retrouve un département du service à la clientèle, un de la rétention et un autre des comptes à recevoir, les deux premiers composés de 438 agents et le dernier de 71 agents, tous non syndiqués. Le centre d'appel de Montréal est ouvert 24 heures sur 24³⁶ et 7 jours sur 7. Il y est traité quotidiennement près de 10 000 appels, principalement entrants, dont environ 30% concernent des demandes d'activation de services, 50% des demandes d'informations ou des plaintes formulées par la clientèle et

(B553), les intervieweurs(euses) pour enquêtes et commis aux statistiques (B554), les agents de soutien aux utilisateurs (C182) et les agents à la billetterie et aux services aériens (G713).

³⁶ Il est à noter que les conseillers du quart de nuit n'offrent qu'une prestation sur le plan du service d'urgence (par exemple pour un téléphone égaré ou volé), ce qui nécessite un nombre restreint d'agents en poste. Généralement, ce sont les agents possédant un niveau relativement élevé d'ancienneté qui travaillent sur ce

20% la rétention des clients. Le département du service à la clientèle est notamment responsable de la réception d'appels concernant les problèmes du réseau sans-fil de la firme, les problèmes attribués aux appareils en tant que tel étant référés aux commerces qui les distribuent. Le département de la rétention concentre ses activités sur le plan de la sauvegarde de clients qui téléphonent au centre d'appel avec l'intention de rompre le lien d'affaires qui les unit à l'entreprise. Le département des comptes à recevoir, quant à lui, réalise surtout des appels sortants qui visent à effectuer le suivi des comptes en souffrance chez la clientèle. Pour les fins de la présente étude, il fut décidé de se concentrer principalement sur l'expérience de travail des agents attirés en tant que tel au service à la clientèle et à la rétention puisque leur nombre s'avère majoritaire au centre d'appel de Montréal et que leur réalité expérimentée, à l'égard de la dynamique des appels entrants, se rapproche davantage de la perspective contextuelle relevée jusqu'à maintenant dans les analyses scientifiques internationales portant sur les centres de contact client.

3.2 LES ENJEUX ASSOCIÉS À LA GESTION DU CENTRE D'APPEL

Dans la mesure où l'activité de production en centre d'appel est étroitement liée au couplage de la téléphonie et de l'informatique, les centres de contact client demeurent l'expression contemporaine des avancées technologiques dans le processus de production de service à la clientèle. En fait, cette intégration technologique permet aux entreprises évoluant dans ce secteur de l'industrie de répondre aux diverses requêtes présentées par une clientèle qui les place, bien souvent, dans une position de dépendance relative. Dans les conditions où cette clientèle devient de plus en plus exigeante en contexte contemporain de capitalisme, l'intégration technologique susévoquée demeure la réponse la plus efficiente qu'ont trouvée les gestionnaires de cette industrie pour assurer l'évolution de leurs entreprises respectives. La deuxième partie du présent chapitre dressera le profil des principaux enjeux que soulève l'application du modèle de production propre aux centres d'appel, en particulier celui que l'on retrouve chez CanCom à Montréal. L'objectif consistera à mettre en lumière la nature de ces enjeux par le prisme de la gestion de son processus de production, de l'organisation du travail et de la relation d'emploi qui y prévalent. Il sera alors constaté que l'activité de service en centre d'appel demeure une

quart car ils se doivent d'être très autonomes et très polyvalents pour fonctionner seuls dans le centre d'appel

opération fort complexe notamment parce qu'elle s'articule autour d'une intégration de la technologie et d'une interaction sociale interpellant à la fois les composantes internes et externes de l'organisation où le maintien en équilibre des besoins de la firme et ceux du marché demeure un objectif primordial pour assurer la croissance et la survie de ce genre d'entreprise.

3.2.1 La gestion du processus de production et de l'organisation du travail : le rôle de la technologie

3.2.1.1 Description élémentaire de l'activité productive en centre d'appel

- **Généralités**

Les conseillers au centre d'appel de CanCom à Montréal sont regroupés en équipes de 15 à 18 agents. Chacune d'elles est chapeautée par un chef d'équipe dont les responsabilités s'articulent autour de la gestion de la performance des individus composant son équipe. Il est notamment chargé d'analyser les compilations statistiques recueillies par le système informatique de surveillance, au moyen de divers indicateurs de performance, non seulement pour évaluer celle de son équipe mais aussi pour fixer les objectifs futurs de celle-ci et élaborer les séances de « coaching » qu'ils réalisera avec les conseillers de son groupe.

Bien que les agents soient regroupés en équipes, il importe de noter qu'il y a très peu d'interaction sociale entre eux pendant l'exécution de leurs tâches. D'une part, ils sont physiquement disposés en rangées et isolés par des parois, ce qui ne facilite pas à proprement parler l'interaction. D'autre part, il importe de souligner que leur travail est foncièrement de nature individuelle, c'est-à-dire que nonobstant le fait qu'ils arrivent parfois à demander et à obtenir de l'aide de la part d'autres collègues pendant qu'ils sont en ligne, la réponse au client et la résolution de ses problèmes demeurent exclusivement sous leur entière responsabilité individuelle. Ils se doivent donc de miser presque exclusivement sur les ressources informatiques mises à leur disposition et à leur expérience personnelle de travail pour exécuter avec efficacité leurs tâches quotidiennes d'agents de service.

- **Trois types d'appels entrants**

Tous équipés d'un casque d'écoute et d'un micro reliés à leur ordinateur, composé notamment des divers logiciels les aidant à servir la clientèle, les conseillers sont presque constamment en relation téléphonique avec celle-ci. En effet, lorsqu'un client appelle au centre d'appel de CanCom à Montréal, un message enregistré lui énumère une liste de trois options principales pour parler à agent. Une fois qu'il a sélectionné l'option qui lui convient, le système automatisé de distribution des appels se charge d'acheminer l'appel vers le conseiller qualifié pour y répondre et venant de se placer en disponibilité sur le système informatique, soit à la suite d'une conversation téléphonique terminée ou lors du retour à son poste de travail. Ce procédé technologique assure le maintien continu du flux de production et un niveau relativement élevé de service, bien qu'en revanche il exerce une certaine pression sur les conseillers en termes de charge de travail et de cadence. Au centre d'appel de CanCom, on retrouve principalement trois catégories d'appels entrants.

D'abord, il y a les appels d'activation. Cette première catégorie fait référence aux appels consistant à activer un nouveau service au produit téléphonique d'un client ou à livrer un service élémentaire à la clientèle. Par exemple, le service alors produit peut concerner une information sur le solde, un changement d'adresse domiciliaire, l'activation d'une ligne téléphonique ou d'un rehaussement de service par l'ajout d'une boîte vocale, etc. Ce genre d'appels nécessite un niveau assez sommaire de qualifications chez les conseillers, les opérations y étant associées relevant surtout de tâches plutôt simples et routinières. Ce sont les agents nouvellement embauchés et fraîchement sortis de la session de formation initiale (les agents de « base ») qui sont principalement responsables de ce genre d'appels, cela leur permettant entre autres de se familiariser graduellement avec l'environnement technologique et fébrile du centre d'appel.

Le deuxième type d'appels entrants concerne ceux appartenant à la catégorie « service à la clientèle ». Ce second groupe d'appels fait référence aux demandes de toutes sortes formulées par la clientèle lorsqu'elle entre en ligne. Elles se rapportent, entre autres, à diverses requêtes associées à un problème de facturation, à une demande d'informations au sujet des produits ou des plans tarifaires offerts, à la vérification technique à distance de

l'appareil téléphonique, etc. Ce genre d'appels interpelle un niveau plus élevé de qualifications chez les conseillers et ce sont les agents dits « pleinement qualifiés » qui y demeurent assignés, ceux-ci possédant les compétences requises pour répondre à la fois aux demandes d'activation et aux appels de type service à la clientèle.

Enfin, le troisième type d'appels entrants au centre d'appel de CanCom à Montréal concerne ceux de la rétention de la clientèle. Ce groupe d'appels fait référence aux clients qui entrent en ligne avec l'intention relativement ferme de mettre fin à l'association d'affaires qui les lie à l'entreprise. Les conseillers responsables de la prise en charge de ce genre d'appels sont positionnés au troisième niveau de qualifications et nominalement appelés « agents avancés ». Leur principale tâche consiste à tenter de sauvegarder la relation d'affaires prévalant entre ce client et l'organisation. Bien souvent, ils y parviennent en vertu de l'espace de manœuvre accru dont ils disposent en termes de moyens touchant la bonification de services telle que le rehaussement sans frais, pour un temps limité, d'un produit ou d'un service, l'octroi d'un crédit quelconque à une facturation existante, etc.

- **Les indicateurs de performance**

Divers indicateurs contribuent à évaluer la performance du centre d'appel en général et des conseillers en particulier, facilitant ainsi la gestion du processus de production dans son ensemble. De façon globale, on retrouve trois catégories d'indicateurs de production.

D'abord, le volume des opérations mesurant le nombre quotidien d'appels sert notamment à évaluer le personnel requis pour effectuer le travail quotidien. Lorsqu'on sait que les centres d'appel oeuvrant dans le domaine des télécommunications reçoivent chacun près de 4 millions d'appels par année (Triad, 2002)³⁷, ce premier indicateur demeure fondamental pour évaluer le nombre de ressources requises afin d'assurer un niveau élevé d'efficacité au service à la clientèle du centre d'appel. Ensuite, des indicateurs de qualité tels que le niveau de satisfaction perçue chez le client, le taux d'abandon en attente, le niveau de

³⁷ Chez CanCom, on estime recevoir près de 10 000 appels par jour, ce qui équivaut à environ 3,65 millions par année.

service³⁸, le nombre d'appels transférés et mis en attente contribuent quant à eux à évaluer le niveau de qualité du service au centre d'appel à la fois dans son offre et dans la perception de la clientèle. Enfin, des indicateurs de productivité tels que la durée moyenne des appels, la durée de non-disponibilité des conseillers, le temps de disponibilité entre deux appels et les niveaux de conformité et d'adhésion des agents³⁹ servent, d'une part, à évaluer la performance du centre d'appel par le truchement de moyennes calculées pour l'ensemble des conseillers et, d'autre part, à mesurer la performance individuelle de chacun de ceux-ci.

Parmi tous ces indicateurs, la durée moyenne des appels revêt une importance capitale principalement pour deux motifs. D'une part, sa variation génère des effets significatifs sur l'ensemble des autres indicateurs dans la mesure où c'est bien souvent cette donnée qui détermine la fluidité globale du processus de production. D'autre part, en termes d'organisation du travail, la durée moyenne des appels contraint le conseiller à réaliser rapidement sa prestation de service, et ce, même si la composante qualitative demeure un enjeu très important dans le processus associé à ce type de production. C'est ce qui explique que les objectifs standards de performance liés à la durée moyenne des appels varient selon les types d'appels entrants décrits précédemment. Pour les appels d'activation dont les agents de base sont responsables, l'objectif standardisé de cet indicateur est fixé à 230 secondes (soit 3 minutes et 50 secondes), constituant le niveau le plus bas rencontré au centre d'appel de Montréal compte tenu du caractère peu complexe du genre d'appels pour lesquels il est sollicité. Par ailleurs, pour les appels du service à la clientèle, la durée moyenne des appels est établie à 500 secondes (soit 8 minutes et 20 secondes) en raison

³⁸ En général, dans les centres d'appel, l'objectif standard associé au niveau de service est le « 80-20 », c'est-à-dire qu'on vise à répondre à 80% des appels en 20 secondes afin de restreindre le plus possible le temps d'attente des clients qui appellent au centre de contact client. Cet objectif vise entre autres choses à éviter de placer le client dans des dispositions d'agressivité avant même qu'il ait exposé, par exemple, la nature de son problème à l'agent de service.

³⁹ Le niveau de conformité des conseillers concerne le respect des horaires auxquels ils demeurent assignés. En fait, si leur pause est prévue pour midi, ils doivent la prendre exactement à midi et non à midi dix car cela pourrait affecter le nombre de conseillers disponibles dans le centre d'appel aux heures de pointe, diminuant alors le niveau d'efficacité du service à la clientèle. L'objectif visé pour ce premier standard est une conformité aux horaires à 94%. Le niveau d'adhésion, quant à lui, concerne la présence au travail. En fait, si l'horaire d'un agent indique qu'il débute son quart de travail à 7 heures, il doit être branché au téléphone et à son ordinateur à 7 heures, et ce, pour les mêmes raisons d'efficacité susmentionnées. L'objectif visé en ce qui a trait à ce standard d'adhésion est de 96%.

justement de la nature plus délicate de ces appels dont les agents « pleinement qualifiés » sont responsables. Enfin, pour les appels de rétention, dont la responsabilité revient aux conseillers « avancés », la durée moyenne est fixée à 600 secondes (soit 10 minutes), ce qui peut laisser le temps à cette catégorie d'agents de réaliser des tentatives soutenues de négociation avec le client pour le retenir en relation d'affaires avec la firme. Globalement, pour ces trois genres d'appels, la durée moyenne des appels est constituée de trois composantes : un temps de discussion où le client expose son problème et où le conseiller recueille les informations pour le servir, lui propose des solutions ou négocie une entente tout simplement ; un temps de mise en attente du client où le conseiller vérifie les informations le concernant à l'aide de ses logiciels d'application ; un temps de travail après l'appel où l'agent effectue les transactions se rapportant au service réalisé auprès du client. La durée associée à chacune de ces trois composantes varie évidemment selon le type d'appel entrant. Sous la perspective gestionnaire, l'aspect crucial de la performance lié à la durée moyenne des appels demeure son entité globale et non les trois composantes précédemment décrites puisque chaque conseiller a sa propre façon de travailler. Par contre, dans le cas où cet indicateur global serait trop élevé, les gestionnaires veilleront à le diminuer, notamment en cherchant à restreindre le temps accordé à la mise en attente du client ou celui associé au temps de travail après l'appel.

Par ailleurs d'autres données, cette fois-ci de type qualitative, servent aussi à évaluer la performance individuelle des conseillers sur le plan du service offert à la clientèle. Il s'agit de « l'évaluation qualitative des appels » qui tend à identifier les points forts ou à améliorer chez les conseillers dans leur prise d'appels. C'est que dans la grande majorité des centres d'appel, les gestionnaires mettent en place des mécanismes de contrôle de la qualité rendus opérationnels en vertu de l'enregistrement d'appels, soit à l'insu des agents, soit dans un contexte de pré-avis. Bien souvent, ce sont les chefs d'équipe qui procèdent à cette façon de faire, mais les conseillers peuvent alors déceler des indices les conscientisant qu'ils sont enregistrés⁴⁰ et qu'ils doivent être sur leurs gardes.

⁴⁰ Par exemple, lorsque le conseiller voit que son chef d'équipe met son casque d'écoute ou lorsqu'un dé clic se fait entendre sur la ligne au moment où il entre en conversation téléphonique avec un client.

Tous ces indicateurs de performance sont extraits puis compilés à partir du système informatique central relié aux diverses composantes informatiques avec lesquelles les conseillers exécutent leurs tâches journalières en tant qu'agents de service. La technologie fait donc partie intégrante du quotidien des agents de service et elle peut être considérée, en ce sens et à juste titre, à la fois comme un atout et comme une source de contrainte par rapport à leur activité générale de travail.

3.2.1.2 La technologie en tant que ressource et contrainte

Un bref rappel de l'équipement technologique dont disposent les conseillers pour exécuter leur travail nous révèle qu'il est composé principalement de trois éléments assurant le maintien communicationnel et opérationnel entre l'organisation et le marché. D'abord, les conseillers sont munis d'un casque d'écoute auquel est intégré un micro pour communiquer avec la clientèle. Ensuite, ces deux composantes sont reliées à l'ordinateur dont chacun des agents dispose et auquel sont incorporés divers logiciels qui l'aideront à servir le client. Enfin, cet ordinateur est lui-même relié au système informatique central du centre d'appel auquel sont intégrés les logiciels de recension des statistiques et d'enregistrement des appels.

D'un côté, ces trois composantes peuvent être envisagées en termes de ressources pour les gestionnaires du processus de production et pour les conseillers eux-mêmes. D'abord, le casque d'écoute et le micro permettent la communication en temps réel avec la clientèle. Ensuite, l'ordinateur dont dispose chacun des conseillers et auquel sont intégrés divers logiciels d'application permet aux agents, dans leur activité de production de service, d'identifier le client, de visualiser les données le concernant et de trouver les réponses à ses requêtes ou les solutions à ses problèmes. Les composantes informatiques qui lui servent alors d'outils pour offrir à la clientèle un niveau relevé de service sont constituées des éléments suivants : un service de courrier électronique interne qui met le conseiller au courant des dernières modifications apportées aux produits téléphoniques offerts par l'organisation ou aux plans tarifaires qui y sont associés, un logiciel de facturation auquel sont intégrées toutes les informations concernant le client et qui aide le conseiller à lui répondre lorsqu'il appelle pour un problème de facturation ou une demande d'informations

à ce sujet, et un logiciel communément baptisé « la bible » contenant la description de tous les produits offerts par la firme, les plans tarifaires qui s'y rattachent, les promotions et la panoplie de procédures à suivre eu égard aux divers problèmes soulevés par la clientèle. Enfin, le système informatique central auquel sont reliés tous les ordinateurs de chacun des conseillers permet de recenser puis de compiler des données statistiques tout en enregistrant des appels dans l'optique d'évaluer, pour fins d'amélioration, la performance à la fois du centre d'appel dans son ensemble et des conseillers individuellement. Cette composante de la technologie est donc mise en opération, à tout le moins selon la perspective gestionnaire, dans le but d'assurer le maintien et l'amélioration de la fluidité du processus de production pour offrir, en bout de ligne, un service relevé à la clientèle.

D'un autre côté, ces trois mêmes composantes technologiques peuvent aussi être considérées en termes de contraintes, à certains égards pour les gestionnaires du processus de production et à d'autres pour les conseillers. D'abord, le casque d'écoute et le micro, étant reliés à l'ordinateur des agents, symbolisent bien souvent dans leur perception une sorte de « laisse » dont ils ne peuvent se libérer qu'en prenant la pause prévue par les normes organisationnelles ou en terminant leur quart de travail. C'est que tout au long de la période de temps où ils sont en poste, les conseillers doivent être en disponibilité pour répondre aux appels. Ils se voient donc dans l'obligation de demeurer branchés au système informatique central et prêts à recevoir, en tout temps, les appels que le système automatisé de distribution des appels achemine vers eux selon le niveau d'occupation des lignes du centre d'appel. Ensuite, l'ordinateur dont chacun des conseillers dispose pour exécuter ses tâches quotidiennes peut aussi prendre les allures de contraintes dans la mesure où les logiciels d'application intégrés à la technologie informatique connaissent parfois des défaillances techniques flagrantes, situation alors embarrassante à la fois pour le conseiller face à la clientèle et pour le gestionnaire à l'égard de l'efficacité de son processus de production. Par exemple, ces logiciels tombent parfois en panne lors de la relation téléphonique avec le client ou exécutent leur programme d'application avec énormément de lenteur, ce qui commande aux agents d'agir habilement pour ne rien laisser transparaître auprès de la clientèle. De plus, il arrive aussi que le logiciel communément surnommé « la bible » ne soit pas complètement à jour lorsque, par exemple, une promotion vient d'être

ajoutée ou annulée. Toutes ces circonstances placent souvent les conseillers dans des situations plutôt inconfortables face au client. Ils ont alors l'impression que ces composantes technologiques représentent bien plus un amalgame d'embûches que de ressources dans l'exécution efficace de leur travail. Enfin, en ce qui concerne le système informatique central auquel sont reliés tous les ordinateurs des agents, la principale contrainte provient des recensions statistiques et des évaluations de la qualité des appels qui servent à jauger la performance des agents. En effet, les recensions statistiques, telles que la durée moyenne des appels et les niveaux d'adhésion et de conformité, ont pour effet de restreindre en termes de temps l'espace de manœuvre des conseillers dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. De plus, l'enregistrement des appels, avec ses objectifs visant à évaluer le cadre processuel de la prestation de service en termes de qualité, tend à contraindre les agents à bien faire, mais ce rapidement selon un ensemble de prescriptions procédurales, ce qui peut atténuer de façon substantielle le caractère personnalisé de la relation de service, puisqu'une tension considérable tend alors à émerger entre les dimensions quantitative et qualitative de la prise d'appels.

3.2.1.3 Analyse synoptique de la gestion du processus de production et de l'organisation du travail : origines et portée de la pression bipolaire

En termes de gestion du processus de production et d'organisation du travail, dans les centres d'appel en général et à celui de CanCom en particulier, il existe de façon presque standard un degré élevé de tension, généré notamment par les technologies de contrôle et de surveillance. Cette tension de type bipolaire prend sa source dans la nature plutôt contradictoire des deux principes autour desquels s'articule le processus de production du service en centre de contact client.

D'un côté, le premier principe concerne la production de masse recherchée dans la gestion de la production. C'est que du côté organisationnel, l'objectif fondamental consiste à offrir un service au plus grand nombre de clients possibles au coût le plus bas. En ce sens, tel que mentionné précédemment, les gestionnaires établissent des normes quantitatives d'efficacité visant à limiter la durée du temps d'appel et à rehausser le niveau de service. S'inscrivant dans la lignée d'un modèle de production de type plutôt fordiste où, en termes

de logique marchande, l'offre détermine jusqu'à un certain point la demande, ce principe se rattache à une rationalité comptable ou à une logique qui considère la clientèle comme une entité « collective désincarnée » (Korczynski et *al.*, 2000) : il y a bien sûr ce client avec lequel le conseiller interagit au moment de la conversation téléphonique, mais il y a également ceux qui sont en attente et qui, à mesure qu'ils patientent, peuvent voir augmenter leur niveau de frustration.

D'un autre côté, le deuxième principe concerne la volonté d'offrir un service personnalisé à la clientèle. Ce principe vise à fidéliser le client à la firme en lui démontrant qu'il est important aux yeux de l'organisation. S'inscrivant dans la lignée d'un modèle de production de type plutôt post-fordiste où le management cherche à miser davantage sur l'implication cognitive des conseillers dans le processus de production, ce principe révèle que l'organisation dans le secteur des services demeure insérée dans une situation de dépendance envers le client. En fait, contrairement au secteur manufacturier où le produit est mis en contact avec le client au moment où il se trouve achevé, le service offert, par exemple dans un centre d'appel, est mis en contact avec la clientèle au moment même où il se construit, dans l'interaction avec l'agent. Émerge alors une sorte de « coproduction » (Gadrey, 1994) plaçant le client en plein coeur du procès de travail.

Dans la pratique, l'articulation de ces deux principes contradictoires ne va pas de soi. En fait, dans le discours officiel du management, on dit vouloir établir des normes d'efficience quantitatives tout en laissant aux conseillers une marge de discrétion quant à la dimension qualitative de la prise d'appel. Or, dans la réalité d'un centre d'appel, les gestionnaires auront surtout tendance à objectiver les normes d'efficience qualitatives en élaborant, par exemple, des scripts, en dressant des paramètres relativement précis quant aux solutions possibles à apporter aux problèmes soulevés par la clientèle ou, comme on le faisait au centre d'appel de Montréal, en instaurant de nouvelles normes d'évaluation des appels.

C'est qu'au moment de réaliser la cueillette des données, les gestionnaires de CanCom procédaient à l'instauration d'un nouveau système d'évaluation de la qualité des appels, plus objectif, consistant à enregistrer à distance, à l'aide d'un logiciel informatique, 10

appels mensuels pour chacun des conseillers en poste. Ces appels, choisis au hasard par l'ordinateur, étaient évalués⁴¹ par une équipe d'anciens conseillers à partir de divers critères standardisés. Ce nouveau système de surveillance électronique était particulièrement puissant puisqu'il enregistrait simultanément l'interaction verbale entre le client et le conseiller et aussi l'interaction technique entre ce dernier et son ordinateur. Par exemple, il permettait d'écouter intégralement à distance, que ce soit en direct ou en différé, la conversation d'un conseiller avec un client lors de sa prestation de service. Mais, plus important encore, ce système permettait de visualiser en même temps toutes les opérations faites par le conseiller avec ses outils informatiques. Ainsi, un membre de l'équipe-qualité pouvait, à partir de son propre ordinateur, écouter l'interaction verbale du conseiller et du client tout en visionnant les différents chemins parcourus par l'agent dans ses logiciels d'application pour résoudre le problème du client. Ce nouveau système permettait donc de reproduire en quelque sorte la prestation de service des conseillers pour fins d'évaluation, la surveillance électronique pénétrant alors avec énormément de puissance dans les façons de faire des agents de service.

Ce nouveau procédé d'évaluation permettait à l'équipe-qualité de juger si le conseiller avait choisi ou non la bonne démarche pour répondre à la requête du client ou pour résoudre son problème, et ce, à partir d'un certain nombre de critères d'évaluation. S'étalant du vocabulaire approprié à adopter lors de la prise d'appel à la sélection judicieuse du scénario de résolution de problème, ces critères visaient à uniformiser la formule globale d'évaluation qualitative afin de maintenir, de façon constante, un niveau élevé de qualité à chacun des appels pour lesquels sont sollicités les agents. Cependant, sous la perspective de ces derniers, ce nouveau procédé élargissait la zone de contraintes pesant sur leur espace de manœuvre puisque non seulement devaient-ils se conformer aux standards statistiques mais aussi à ceux de type qualitatif. Dans ces conditions, leur espace de créativité ou la nature subjective de leurs qualifications s'en trouvaient particulièrement comprimés puisque non seulement le temps constituait alors un enjeu dans la prise d'appel, mais la façon de produire le service le devenait également.

⁴¹ Cette évaluation de la qualité des appels servira à l'octroi de bonus aux conseillers, ce que nous aurons l'occasion de définir plus explicitement dans la partie portant sur la relation d'emploi prévalant au centre d'appel de CanCom.

Le principal problème avec cette façon de faire des questionnaires demeure associé au fait que ces derniers cherchent alors à toutes fins pratiques à tayloriser un processus de production qui se façonne au cœur d'une interaction sociale interpellant simultanément le marché et l'organisation. Dans le contexte des nouvelles technologies de l'information où évolue CanCom, le département de la mise en marché de la division sans-fil se doit d'être agressif eu égard au niveau élevé de concurrence qui caractérise ce secteur de l'économie. En ce sens, CanCom s'affaire constamment au lancement de nouveaux produits téléphoniques ou à l'instauration de nouveaux plans tarifaires pour faire sa place et se démarquer sur le marché. Or, à cette flexibilisation du produit, s'amalgame une sorte de standardisation du processus de production du service qui peut devenir fort problématique dans l'action puisque ce processus s'inscrit, dans son essence même, dans une logique de co-production entre les conseillers et la clientèle où le service est façonné, rappelons-le, en temps réel avec le marché. Les agents se retrouvent alors « coincés » entre deux systèmes de pensée, par une pression bipolaire qui pèse sur eux, où d'un côté l'organisation cherche à standardiser une interaction sociale et où, d'un autre côté, la clientèle désire recevoir un service personnalisé.

Car le client, dans le secteur des services, devient satisfait s'il estime avoir reçu un service de bonne qualité, s'il reçoit une réponse dans un temps rapide, si l'agent de service traitant son dossier lui semble compétent et s'il considère avoir eu droit à une attention individualisée⁴². Dans le cas spécifique du client en centre d'appel, non seulement ces éléments contribuent à influencer son niveau de satisfaction, mais la position associée à la file d'attente invisible joue aussi un rôle important (entrevue D07, phase 1). En fait, contrairement au client d'un magasin en libre-service, celui du centre d'appel est habituellement incapable d'estimer la durée de son attente puisque la file de clients anticipant être bientôt servis lui est invisible. Ainsi, plus le délai s'allonge, plus sa frustration risque de s'accroître. Ce phénomène contribue à rehausser le niveau d'agressivité des clients lorsqu'ils entrent en ligne, ce qui ajoute sur les conseillers une dose

⁴² Parasuraman, Berry et Zeithaml (1988) identifient cinq éléments auxquels les clients sont attachés lorsqu'ils entrent en relation de service : la fiabilité, le temps de réponse, la certitude des compétences de l'agent, l'empathie et l'apparence de la firme en général (aménagement physiques, équipement, personnel, matériel de communication, etc.).

supplémentaire de pression à celle qui se trouve déjà suscitée par les mécanismes de contrôle du management.

Dans ces circonstances, bien que certaines caractéristiques d'une organisation du travail de type tayloriste semblent émerger du modèle de production propre au centre d'appel⁴³, le travail des conseillers est loin de représenter l'exécution d'un ensemble de tâches simples. D'une part, ils demeurent exposés aux effets contraignants de la contradiction émanant de l'articulation entre les principes de production de masse et d'orientation-client. D'autre part, les conseillers demeurent non seulement soumis aux contraintes émanant du contrôle prescriptif managérial, mais aussi aux comportements de la clientèle. Dans ces conditions, pour ne pas devenir complètement aliénés par leur travail, les conseillers se doivent de construire une sorte de compromis habile (Courpasson, 1995) entre la rationalité de l'acteur-client (liée à la logique de la personnalisation du service) et celle de l'organisation (liée à la production de masse).

En ce sens, il est permis d'affirmer que le travail des conseillers requiert des capacités élevées d'application de connaissances contextuelles et la possession de plusieurs compétences. D'une part, un savoir contextuel associé à la connaissance des divers produits et plans tarifaires offerts par l'organisation. D'autre part, des compétences techniques liées à l'utilisation efficace des logiciels informatiques disponibles pour exercer leurs fonctions d'agents de service, des compétences sociales pour aider avec patience et empathie les clients ou pour demeurer calmes dans des situations stressantes, et des compétences davantage intellectuelles pour arriver à opérationnaliser leur esprit de synthèse eu égard à l'articulation des besoins de la clientèle et des solutions offertes par l'organisation, notamment au niveau de ses politiques commerciales et des scénarios procéduraux liés à la résolution de problèmes.

⁴³ Telles qu'un haut volume de production, un niveau élevé d'intensité dans l'exécution des tâches, une application restreinte des connaissances ou du savoir eu égard aux scripts pré-définis, une supervision étroite de la performance des conseillers en vertu de l'application de divers mécanismes de contrôle et de surveillance, etc.

C'est donc sous cette perspective que le modèle de production du centre d'appel prend les allures d'un modèle plutôt complexe à appliquer dans l'action. Puisant ses caractéristiques de production à la fois dans les cadres fordiste et post-fordiste et ses caractéristiques d'organisation du travail dans les cadres tayloriste et post-tayloriste, ce modèle de production s'articule constamment sous haute tension. Les gestionnaires de ce genre d'entreprise doivent alors mettre en place des conditions propices à l'émergence d'un niveau relativement élevé d'engagement organisationnel, notamment dans l'élaboration de leurs politiques associées à la relation d'emploi.

3.2.2 Les caractéristiques de la relation d'emploi

3.2.2.1 Les horaires de travail, la rémunération et les avantages sociaux

Au centre d'appel de CanCom à Montréal, compte tenu des heures d'affaires qui s'étendent sur les 24 heures d'une journée et sur les sept jours de la semaine, les horaires de travail des conseillers s'étalent globalement sur une période continue. De façon générale, c'est le principe d'ancienneté jumelé à la fois aux degrés de qualifications, aux périodes de pointe en achalandage et au statut des agents (temps plein ou partiel) qui déterminent leur horaire. Par exemple, pour un conseiller « de base » qui débute, la tendance consiste à l'insérer dans un horaire de soir. Au fil du temps où son niveau d'ancienneté augmente, il peut alors choisir un horaire de jour selon les places disponibles. Or, si ce même conseiller grimpe dans l'échelon des qualifications en devenant accrédité au niveau « pleinement qualifié », il risque de retourner à un horaire de soir compte tenu des places éventuellement déjà prises le jour. C'est comme si l'élévation du niveau de qualifications des conseillers s'accompagnait d'une érosion du principe d'ancienneté, ce qui ne manquait pas de susciter la controverse lorsque était effectuée la cueillette de données auprès des conseillers. De plus, lors de ce processus, les conseillers à temps plein rapportèrent en entrevues que les agents à temps partiel arrivaient plus facilement à obtenir un horaire de jour. C'est qu'au début de chaque session collégiale ou universitaire, les conseillers à temps partiel et étudiants devaient présenter à leur chef d'équipe la plage de leurs disponibilités compte tenu de leurs horaires académiques respectifs. Ainsi, la direction de la firme semblait davantage encline à s'adapter aux besoins des conseillers étudiants et à temps partiel tout en imposant, aux autres à temps plein, l'horaire qui permettait aux gestionnaires d'assurer une

fluidité au processus de production, notamment en assignant le nombre requis d'agents selon les périodes de pointe au centre d'appel. Les horaires de travail au centre de contact client de Montréal semblaient donc contrecarrer l'atteinte des objectifs évoqués précédemment concernant la création de conditions propices à l'engagement organisationnel puisque ce volet de la relation d'emploi suscitait moult frustrations chez les conseillers, particulièrement chez ceux à temps plein ou chez ceux qui augmentaient leurs niveaux de qualifications.

Par ailleurs, en ce qui concerne la rémunération, il semble bien que celle-ci apparaissant comme satisfaisante pour les conseillers de CanCom. En fait, selon une étude menée en 2000 par Emploi-Québec (Allard, 2000) auprès de 157 centres d'appel de la région montréalaise, la rémunération moyenne pour un conseiller débutant se situait à 14,60 \$ l'heure, cette moyenne étant de 17,50 \$ l'heure dans le domaine du support technique et de 7,80 \$ l'heure dans le domaine de l'enquête-sondage. En sachant que cette moyenne est de 14,50 \$ l'heure pour un agent travaillant dans le domaine du service à la clientèle, on peut considérer que le salaire de 14,48 \$ l'heure accordé par CanCom à ses conseillers débutant à l'activation demeure très compétitif par rapport au marché.

Par surcroît, la rémunération de base des agents de CanCom est assortie de divers privilèges et possibilités d'augmentations ou de bonifications. D'une part, l'organisation accorde le droit aux conseillers embauchés de posséder une ligne sans-fil et d'adhérer à l'assurance-collective de la compagnie leur procurant un certain nombre d'avantages sociaux. De plus, après six mois d'ancienneté, CanCom leur accorde le droit d'adhérer à son régime d'achat d'actions réservé aux employés. D'autre part, il existe chez CanCom trois possibilités d'augmentation salariale. D'abord, celle associée à l'augmentation annuelle qui dépend largement de la performance générale de l'entreprise mais aussi de celle du conseiller et de son équipe. Ensuite, l'augmentation liée au rehaussement du niveau de qualifications qui, en vertu de l'accréditation à un niveau supérieur selon les évaluations de la performance du conseiller⁴⁴, peut octroyer une hausse salariale de 3000 dollars. Enfin, la bonification

⁴⁴ Cette évaluation concerne les évaluations de la qualité des appels réalisées par l'équipe-qualité au moyen du logiciel d'enregistrement de la relation de service téléphonique. Pour être accrédité à un niveau supérieur de qualifications et ainsi avoir droit à l'augmentation salariale qui l'accompagne, le conseiller doit obtenir une

salariale trimestrielle (rémunération variable), associée à l'évaluation de la qualité des appels⁴⁵, à l'atteinte des niveaux d'adhésion et de conformité⁴⁶ et aux ventes effectuées⁴⁷ au cours de cette période⁴⁸, peut s'élever à 750 dollars si, évidemment, sont atteints tous les objectifs de ces trois critères.

3.2.2.2 Le recrutement : critères et processus d'embauche

Comme il le fut mentionné précédemment dans ce chapitre, l'activité de travail des conseillers demeure beaucoup plus complexe que l'exécution d'une série de tâches fragmentées et routinières telle que le commandait le modèle de production fordiste ou le modèle tayloriste d'organisation du travail. Ce genre de travail ne peut être réalisé que par des acteurs dotés d'un niveau de ressources cognitives relativement plus élevé que la moyenne et de ressources comportementales convenant aux principes de l'orientation-client. En ce sens, l'embauche d'un nouveau conseiller constitue une opération délicate pour la direction des ressources humaines et les critères de sélection doivent être clairement définis.

Premièrement, la direction des ressources humaines recherche des candidats dotés de fortes compétences sur le plan du bilinguisme puisque le centre d'appel reçoit très souvent des appels de clients issus du marché anglophone du Canada, dont plusieurs proviennent de la grande région métropolitaine de Toronto. Deuxièmement, les conseillers doivent montrer de fortes aptitudes à travailler avec les nouvelles technologies de l'information car non seulement celles-ci constituent l'ensemble de l'outillage les aidant à accomplir leurs tâches

note de trois sur quatre (voir en annexe la grille d'évaluation), selon les 10 appels enregistrés mensuellement, pendant deux mois consécutifs, après qu'il ait commencé à prendre des appels associés à cet échelon de qualifications.

⁴⁵ Comme dans le cas du rehaussement du niveau de qualifications, l'évaluation de la qualité des appels doit atteindre la note de passage de trois sur quatre, mais ce pour une période de trois mois consécutifs.

⁴⁶ Ces standards font référence au respect des horaires et à la présence au travail dont les objectifs sont de 94% et 96% respectivement.

⁴⁷ L'objectif à atteindre est de 5% de ventes.

⁴⁸ Ici, il importe de noter que seuls ces quatre critères contribuent à l'octroi de la bonification salariale trimestrielle. La statistique de la durée moyenne des appels, quant à elle, génère des impacts seulement sur la bonification salariale du chef d'équipe selon la moyenne obtenue par tous les conseillers de son groupe. Ainsi, on ne présente pas cette statistique aux conseillers en faisant pression sur eux pour la baisser. On va plutôt travailler sur leurs attitudes et comportements, au moyen de l'évaluation de la qualité des appels et des séances de « coaching » qui s'en suivent, pour y parvenir.

mais elles composent également l'essentiel des produits pour lesquels la division sans-fil de la firme offre un ensemble de services. Troisièmement, on vise à trouver des candidats possédant de fortes capacités analytiques et une grande vivacité d'esprit car, plusieurs fois par jour, ils ont à réagir rapidement aux requêtes des clients en appliquant le meilleur scénario de résolution de problème disponible eu égard aux politiques commerciales ou procédurales de l'entreprise. Quatrièmement, les candidats doivent être dotés de fortes aptitudes à appliquer les principes de l'orientation-client, i.e. présenter une volonté indélébile d'aider les gens et être en mesure de ressentir un certain niveau d'empathie envers leurs problèmes et leurs requêtes. Cinquièmement, ils doivent démontrer un haut niveau de maturité que les responsables du recrutement peuvent déceler en examinant la stabilité dans leurs expériences d'emplois antérieurs, dans leur capacité à rester calmes lors de situations critiques et dans leurs aptitudes à s'adapter de façon positive et proactive aux changements⁴⁹.

Dénicher des candidats possédant ce genre de caractéristiques (et arriver efficacement à déceler celles-ci) commande donc aux responsables du recrutement d'avoir recours à un procédé minutieux d'embauche⁵⁰. Dans un premier temps, les gestionnaires du recrutement procèdent à un triage des CV selon une liste de critères tels que l'expérience d'au moins six mois dans un travail exercé avec le public, la stabilité démontrée dans les emplois antérieurs, la vérification du fil conducteur dans les expériences d'emplois (i.e. pas de rupture injustifiée), les champs d'intérêts du candidat (comme la volonté d'aider les gens et l'aisance ou la volonté d'apprendre à travailler avec les nouvelles technologies de l'information) et la présentation générale du document.

Dans un deuxième temps, on effectue auprès des candidats retenus une première entrevue de sélection de type téléphonique d'une durée variant entre 10 et 15 minutes. Cet entretien

⁴⁹ Compte tenu que le centre d'appel œuvre dans le domaine très agité de la téléphonie sans-fil, là où la compétition demeure très féroce et où les nombreuses modifications à l'égard de la mise en marché se produisent à maintes reprises dans une seule journée ouvrable.

⁵⁰ Selon la directrice du recrutement au centre d'appel de CanCom à Montréal, un nouveau conseiller deviendra productif (et donc rentable sur le plan comptable) qu'à compter du sixième mois après son embauche. Alors, pour éviter de retenir des candidats qui démissionnent après seulement trois ou quatre mois, il importe de créer des critères de sélection suffisamment étoffés de manière à minimiser au possible les risques d'erreurs à ce niveau.

s'articule autour de divers sujets tels que l'assiduité, la ponctualité, le bilinguisme, l'aisance du candidat à travailler avec les nouvelles technologies de l'information, l'intérêt pour le poste, le comportement à l'égard de l'orientation-client et les capacités de communiquer et d'écouter de façon active. De façon générale, sur les soixante entrevues de ce genre qui sont effectuées chaque semaine, 15% de celles-ci s'avèrent concluantes et évoluent vers la phase subséquente du processus d'embauche.

Cette troisième étape consiste en un entretien, au centre d'appel, entre le candidat et les responsables du recrutement. L'accent est alors placé sur un approfondissement des sujets déjà traités lors de l'entrevue téléphonique et sur un examen attentif des qualifications et des qualités personnelles. Le candidat retenu, habituellement dans une proportion de 60 à 65 % du total des entrevues réalisées au centre d'appel, est ensuite convoqué à un dernier entretien, cette fois avec son chef d'équipe éventuel, la décision de recruter ou non le candidat revenant ultimement à cet acteur. De façon générale, rendu à cette étape, le candidat est embauché dans une proportion de 85%.

3.2.2.3 La formation des conseillers et les possibilités de carrière

Au centre d'appel de CanCom à Montréal, il existe deux types de formation : une formation à l'embauche et une autre de modalité continue. Constituant la forme la plus longue d'apprentissage chez CanCom, la formation à l'embauche est d'une durée totale de neuf semaines dont quatre sont axées sur la théorie et cinq autres sur la pratique. En fait, les deux premières semaines se déroulent dans une salle de formation où les nouveaux conseillers sont mis en contact avec l'historique et la structure de la firme, les produits offerts à la clientèle, les outils technologiques mis à leur disposition pour effectuer le travail et les techniques de communication et de service à la clientèle. Ensuite, les débutants effectuent un bref stage de deux semaines dans le centre d'appel proprement dit et ont dès lors l'occasion d'être mis en contact avec des appels entrants. Ils sont alors intégrés dans une équipe de travail nominalement appelée « unité des appels intensifs » composée des huit ou neuf conseillers débutants et de trois ou quatre formateurs présents pour les aider à se familiariser avec le travail à accomplir. Par la suite, les conseillers retournent en

formation théorique pour deux semaines afin d'approfondir leur connaissance des produits, des technologies utilisées et des techniques de communication et de négociation avec la clientèle. Enfin, ils terminent leur période d'apprentissage en retournant dans l'unité des appels intensifs pendant quatre autres semaines. Au bout de cet autre stage sur le plancher, ils sont prêts à intégrer l'une des équipes de travail du centre d'appel en étant habituellement placés à des postes de travail situés près de conseillers seniors pouvant les soutenir dans leur évolution.

L'autre type de formation est de modalité continue et comporte trois catégories d'apprentissage. La première concerne les diverses formations qui peuvent être accessibles aux conseillers à diverses périodes de l'année. Celles-ci peuvent être axées soit sur la courtoisie envers la clientèle, formation mettant l'accent sur l'application des principes guidant la philosophie d'orientation-client, soit sur des techniques de négociation pertinentes à utiliser dans la relation de service, soit sur l'apprentissage fonctionnel d'un nouveau logiciel implanté au centre d'appel pour servir les clients.

La deuxième catégorie se rapporte aux sessions individuelles de « coaching » que le chef d'équipe effectue auprès des conseillers composant son équipe. S'articulant autour de l'idée que le support aux agents constitue la prémisses de base à l'amélioration de leur performance, les sessions de « coaching » sont de types soit informel ou formel. Le « coaching » formel, réalisé dans la mesure du possible une fois par semaine ou à tout le moins deux fois par mois, se déroule habituellement au poste de travail du chef d'équipe et consiste à écouter, avec le conseiller concerné, les appels qui ont été enregistrés par le logiciel de la qualité des appels puis évalués par l'équipe de la qualité. On met alors en lumière les points forts des agents et ceux qu'ils devront améliorer, la séance se terminant par l'élaboration d'objectifs à atteindre lors des prochaines semaines. Le « coaching » informel, quant à lui, consiste pour le chef d'équipe à circuler dans les allées de son équipe pour répondre aux questions des conseillers et les aider à s'améliorer s'ils détectent que le travail de ceux-ci présente des failles. En principe, les chefs d'équipe devraient consacrer 80% de leur temps à faire du « coaching », qu'il soit formel ou informel. Or, dans la mesure où ils sont constamment très occupés, notamment par du travail administratif (i.e.

organisation des statistiques d'équipe compilées par le système informatique central, présence à des réunions avec la direction, etc.), les chefs d'équipe se plaignent bien souvent du manque de temps pour s'occuper adéquatement de leurs conseillers, forme de plaintes également évoquée par ces derniers.

La troisième catégorie d'apprentissage continu est liée aux degrés de qualifications, décrits précédemment, que les conseillers peuvent atteindre au cours de leur lien d'emploi au centre d'appel. D'abord, tel que mentionné lors de la description de la formation des débutants, les conseillers intègrent une équipe de travail après neuf semaines d'apprentissage, et ce, en tant que conseiller de base. Pour être accrédités à ce niveau et obtenir du même coup l'augmentation salariale qui l'accompagne, ils doivent décrocher une note de trois sur quatre, pendant deux mois consécutifs, à l'évaluation qualitative des 10 appels enregistrés mensuellement. Ce cheminement, qui prend habituellement trois à quatre mois avant de se réaliser, est suivi de la possibilité pour l'agent de base de prendre part à une formation de conseiller « pleinement qualifié », d'une durée d'environ trois semaines, couvrant les dimensions théorique et pratique de ses nouvelles responsabilités. Après cette phase, le conseiller réintègre son équipe et prend des appels de type service à la clientèle pour lesquels il sera évalué. Encore une fois, s'il obtient une note de trois sur quatre pendant deux mois consécutifs (la réalisation de cette phase prenant environ quatre à cinq mois), il obtiendra son accréditation en tant qu'agent « pleinement qualifié » et sera alors prêt à recevoir la formation de conseiller « avancé ». D'une durée encore une fois de trois semaines, cette formation est à nouveau suivie par la réintégration du conseiller dans son équipe, en tant qu'agent « avancé », celui-ci devant obtenir une note de trois sur quatre pendant deux mois d'affilée avant d'être accrédité. Cette phase prend encore une fois quatre à cinq mois pour se réaliser.

En somme, cette dernière catégorie d'apprentissage continu représente une sorte de modèle de développement des qualifications empreint de défi visant à susciter la motivation chez le conseiller, à augmenter sa polyvalence et à réduire l'aspect routinier de son travail. Le fait de grimper les échelons et d'obtenir à chaque fois une augmentation salariale peut contribuer, à tout le moins dans l'optique gestionnaire, à rehausser la volonté du conseiller

à se dépasser, à accroître son niveau d'engagement organisationnel afin de réduire notamment le taux de roulement du personnel⁵¹. Or, compte tenu du fait que l'atteinte de l'accréditation au niveau « avancé » ne prend qu'entre un an et demi et deux ans pour les conseillers bien appliqués et que leur espoir d'obtenir un poste de type administratif⁵² s'estompe à mesure qu'ils prennent conscience que ce genre d'emploi est davantage localisé à Toronto⁵³, là où est situé le siège social, les agents expérimentent bien souvent à ce moment une période de blocage sur le plan de leur idéal professionnel. Ces circonstances les amènent bien souvent à chercher un emploi dans une autre organisation afin de faire face à de nouveaux défis⁵⁴.

⁵¹ Évidemment, le taux de roulement associé aux centres d'appel en général tend à être élevé. Chez CanCom, si on ne prend en compte que le taux externe, il se situe autour de 30%. Selon TechnoCompétences (2003), les principaux facteurs qui amènent les conseillers à vouloir quitter leur emploi sont surtout de nature organisationnelle et s'articulent autour de la faiblesse des possibilités de carrière, le manque de reconnaissance et la pression générale émanant de ce genre de travail. Ces facteurs ressortent aussi des entrevues de départ que CanCom réalise avec les agents qui quittent l'organisation, particulièrement celui associé aux faibles possibilités d'avancement qui s'explique en partie par le fait que le siège social de la firme est situé à Toronto.

⁵² Compte tenu que la plupart des conseillers embauchés entretiennent l'espoir que le type d'emploi qu'ils occupent n'en est un que de passage.

⁵³ Les ouvertures que les conseillers peuvent trouver dans l'organisation à Montréal se situent au niveau d'emplois de chef d'équipe, de gestionnaires en ressources humaines, de formateurs, de représentants à la vente ou au marketing et d'ingénieurs. Toutefois, ces ouvertures semblent plutôt rares à Montréal.

⁵⁴ Car il ne faut pas oublier que les conseillers possèdent énormément de ressources, tant sur le plan du bilinguisme que sur ceux des connaissances fonctionnelles des nouvelles technologies de l'information et des compétences sociales et communicationnelles. Ces caractéristiques animent leur volonté à relever constamment des défis. Bien que les données disponibles, compilées par Statistique Canada, ne nous permettent pas d'évaluer avec exactitude le nombre de centres d'appel et le nombre d'emplois de conseillers à Montréal, nous savons que la grande région métropolitaine renferme de nombreuses possibilités pour les conseillers (lors des entrevues, plusieurs d'entre eux comparaient la région de Montréal à « La Mecque » des centres d'appel en raison de leur nombre continuellement croissant occasionné notamment par le bassin de main-d'œuvre bilingue et parfois trilingue qu'on y retrouve). Ainsi peuvent-ils espérer obtenir, dans d'autres centres d'appel montréalais, des possibilités d'avancement en dehors de la prise d'appel en tant que telle. Ces ressources personnelles et la conjoncture du marché de l'emploi montréalais dans les centres d'appel contribuent donc, à notre avis, à cette expression volontaire des conseillers à chercher constamment à relever des défis et à leur démonstration d'indépendance relative envers l'organisation qui les emploie, bien que ce dernier aspect commande un approfondissement analytique que nous réaliserons d'ailleurs dans les prochains chapitres empiriques alors que sera mise en relief, entre autres, la nature de la crise de confiance caractérisant les relations entre les conseillers et la direction du centre d'appel à l'étude.

3.3 PROFIL DE LA POPULATION DU CENTRE D'APPEL ET RÉSULTATS PARTIELS DU QUESTIONNAIRE

Avant d'entreprendre les chapitres subséquents portant plus spécifiquement sur les données qualitatives et quantitatives obtenues suite à leur cueillette au centre d'appel de CanCom à Montréal, cette dernière portion du chapitre tracera le portrait sommaire de la population du centre d'appel.

Tableau 3.3 : Moyennes de l'âge et de l'ancienneté (tout le centre d'appel)

	Moyennes de l'âge (années)	Moyennes de l'ancienneté (mois)
Genre		
- Féminin	29,6	32,4
- Masculin	28,5	25,7
Groupes d'âge		
- Moins de 25 ans	--	15,7
- 25 à 34 ans	--	27,9
- 35 à 44 ans	--	49,6
- 45 ans et plus	--	90,0
Statut		
- Temps plein	30,6	33,1
- Temps partiel	25,2	19,9
Groupes d'ancienneté		
- 6 mois et moins	26,9	--
- 7 à 12 mois	27,7	--
- 13 à 24 mois	27,2	--
- 25 à 36 mois	28,3	--
- 37 mois et plus	33,8	--

Le tableau 3.3 expose les moyennes d'âge et d'ancienneté dans ce centre d'appel selon le genre, le statut et les groupes d'âge et d'ancienneté. D'abord, les données montrent que les femmes du centre d'appel de CanCom à Montréal sont légèrement plus âgées que les hommes et qu'elles semblent conserver leur emploi plus longtemps que ceux-ci selon un différentiel d'un peu plus de 6 mois. Ensuite, les résultats indiquent que plus les conseillers avancent en âge, plus la moyenne d'ancienneté augmente. Dans la même veine, à mesure que leur niveau d'ancienneté s'accroît, leur moyenne d'âge s'élève. Par ailleurs, les données signalent aussi que selon un différentiel de plus de cinq ans, les conseillers à temps

plein sont plus âgés que ceux à temps partiel. C'est ce que révèle en substance le tableau 3.4 qui démontre, entre autres, que 78,4% des temps plein sont âgés de 25 ans et plus contre seulement 37,3 % chez les temps partiel. Enfin, il peut être également constaté dans le tableau 3.3 que selon un différentiel de plus de 13 mois, les temps plein semblent conserver leur emploi plus longtemps que les temps partiel. Ce premier constat semble confirmé par le tableau 3.4 qui met en lumière que les temps partiels, dans une proportion de 25,5% contre 42,5% pour les temps plein, ont 25 mois et plus d'ancienneté. Il importe de noter que ce décalage semble se produire seulement après 24 mois d'ancienneté, ce qui apparaît normal dans les circonstances où les conseillers à temps partiel sont souvent des étudiants qui, éventuellement, dénicheront un emploi dans leur domaine. En somme, les statistiques qui viennent d'être présentées semblent confirmer la tendance observée dans ce centre d'appel. D'une part, un grand nombre d'emplois à temps partiel sont détenus par de très jeunes salariés, ceux-ci considérant plus souvent qu'autrement qu'un emploi de conseiller au service à la clientèle en est un de passage. D'autre part, les postes à temps plein sont occupés par des salariés légèrement plus âgés et ce groupe d'employés demeurent plus longtemps en lien d'emploi au sein de l'organisation.

Tableau 3.4 : Statuts d'emploi selon les groupes d'âge et d'ancienneté
(tout le centre d'appel)

	Temps plein	Temps partiel
Groupes d'âge (%)		
- Moins de 25 ans	21,6	62,7
- 25 à 34 ans	55,0	30,5
- 35 à 44 ans	18,4	6,8
- 45 ans et plus	5,0	0
Groupes d'ancienneté (%)		
- 6 mois et moins	21,6	19,5
- 7 à 12 mois	15,3	12,7
- 13 à 24 mois	20,6	42,4
- 25 à 36 mois	10,3	10,2
- 37 mois et plus	32,2	15,3

Le tableau 3.5 présente les résultats partiels obtenus suite à la distribution d'un questionnaire à l'ensemble des conseillers du centre d'appel lors de la deuxième phase du travail empirique. L'objectif ici consiste à seulement présenter les points saillants de ces résultats pour y revenir éventuellement de façon plus approfondie dans les chapitres suivants de la présente étude.

Tableau 3.5 : Résultats partiels du questionnaire (n=222)

	Moyennes et écarts-type (total)	Moyennes et écarts-type (femmes)	Moyennes et écarts-type (hommes)
<i>Valeurs liées au travail</i> ⁵⁵			
- Utilité d'un emploi : subvenir à ses besoins et loisirs	3,95 (1,03)	4,02 (0,89)	3,86 (1,19)
- Emploi avec beaucoup de responsabilités	3,37 (1,02)	3,35 (0,93)	3,39 (1,13)
- Le travail : élément central de la vie d'un individu	2,21 (1,07)	2,15 (1,02)	2,28 (1,14)
- Si un individu travaille fort, il connaîtra du succès	3,63 (1,12)	3,58 (1,17)	3,69 (1,06)
<i>Satisfaction envers certains aspects du travail</i> ⁵⁶			
- Support du chef d'équipe	3,74 (1,09)	3,60 (1,16)	3,94 (0,96)
- Salaire et avantages sociaux	3,72 (0,98)	3,82 (0,93)	3,60 (1,03)
- Horaire de travail	3,54 (1,16)	3,47 (1,20)	3,66 (1,09)
- Possibilités d'avancement	2,70 (1,13)	2,66 (1,12)	2,74 (1,14)
- Qualité des relations avec les autres conseillers	4,19 (0,74)	4,19 (0,73)	4,18 (0,76)
<i>Facteurs de stress</i> ⁵⁷			
- Rencontrer en même temps les attentes des clients et celles de l'employeur	4,00 (0,93)	4,05 (0,90)	3,93 (0,96)
- Gestion quotidienne des nombreuses informations	3,94 (1,03)	3,89 (1,07)	4,01 (0,98)
- Maintenir une attitude positive avec les clients difficiles	3,80 (1,14)	3,81 (1,14)	3,80 (1,15)
- Rencontrer les exigences de qualité des appels	3,88 (1,07)	3,91 (1,03)	3,85 (1,13)
- Rencontrer les exigences de productivité (statistiques)	3,93 (1,09)	3,98 (1,09)	3,86 (1,08)
<i>L'engagement</i> ⁵⁸			
- La formation liée à l'innovation organisationnelle m'incite à m'impliquer davantage	2,78 (1,24)	2,82 (1,23)	2,73 (1,25)
- Le modèle d'apprentissage continu (lié aux niveaux de qualifications) me motive à bien performer afin d'avancer chez CanCom	2,79 (1,13)	2,81 (1,11)	2,77 (1,17)

⁵⁵ 1 : Fortement en désaccord ; 5 : Fortement en accord.

⁵⁶ 1 : Très insatisfait ; 5 : Très satisfait.

⁵⁷ 1 : Pas du tout important ; Très important.

⁵⁸ 1 : Fortement en désaccord ; 5 : Fortement en accord.

- Je suis prêt à travailler plus fort pour aider CanCom à réussir	3,43 (0,98)	3,45 (1,00)	3,41 (0,96)
- Je recommanderais à mes amis de travailler chez CanCom	3,74 (1,00)	3,74 (1,00)	3,72 (1,00)
- L'avenir de CanCom me tient réellement à cœur	3,52 (1,06)	3,55 (1,10)	3,48 (1,02)
<i>Perception envers certains aspects du travail des conseillers⁵⁹</i>			
- Je me sens très fatigué à la fin de mon quart de travail	3,58 (1,11)	3,52 (1,12)	3,67 (1,10)
- Mon superviseur immédiat possède les qualifications requises	3,95 (1,05)	3,85 (1,17)	4,07 (0,83)
- Mon travail me permet de développer mes compétences et mes habiletés	3,26 (1,07)	3,30 (1,14)	3,21 (0,96)
- Difficulté à m'en tirer financièrement si je perdais mon emploi	3,93 (1,15)	4,05 (1,07)	3,76 (1,24)
- Travail routinier	3,79 (1,12)	3,67 (1,18)	3,96 (1,03)

Ce tableau met en lumière les aspects suivants. D'abord, dans la partie portant sur les valeurs liées au travail, les conseillers semblent plutôt en désaccord avec l'affirmation considérant que le travail demeure l'élément central de la vie d'un individu, et ce, même s'ils semblent en même temps espérer obtenir un emploi avec beaucoup de responsabilités. Ensuite, la satisfaction envers les possibilités d'avancement demeure plutôt faible alors que celle à l'égard de la qualité des relations avec les autres conseillers est plutôt forte, ce qui corrobore les résultats rapportés dans d'autres études portant sur les centres d'appels (TechnoCompétences, 2003 : 29). Enfin, les formations offertes par la firme (formation à l'égard de l'amélioration des comportements et celle portant sur le rehaussement du niveau de qualifications) semblent peu motiver les conseillers à s'impliquer ou à s'engager davantage. Ces résultats préliminaires soulèvent certaines interrogations à l'égard des tentatives managériales visant à susciter l'engagement des agents de service. Il semble bien que celles-ci parviennent difficilement à atteindre leurs objectifs initiaux. Les prochains chapitres présentant les résultats empiriques de l'étude se pencheront entre autres sur ce phénomène.

⁵⁹ 1 : Fortement en désaccord ; 5 : Fortement en accord.

3.4 CONCLUSION

Ce troisième chapitre a tracé le portrait du centre d'appel à l'étude afin de mieux comprendre le contexte dans lequel il évolue ainsi que certaines caractéristiques des employés qui y travaillent.

CanCom occupe une place très importante sur le marché national canadien des communications en général et de la téléphonie sans-fil en particulier. Son centre d'appel de Montréal, qui consacre ses activités de service à la clientèle exclusivement au niveau de la division sans-fil de l'entreprise, est considéré comme le deuxième centre contact client de la firme en importance, notamment en raison du nombre de ses conseillers.

L'analyse des enjeux associés à la gestion de ce centre d'appel a permis de mettre en relief le rôle prépondérant qu'est appelée à jouer la technologie dans le modèle de production propre aux centres contact client. Au chapitre de la gestion du processus de production, l'intégration technologique de la téléphonie et de l'informatique génère en quelque sorte une interdépendance en temps réel entre l'organisation et au marché. D'une part, selon une perspective allant du marché vers l'organisation, le système automatisé de distribution des appels rend perméable les frontières organisationnelles amenant l'efficacité de la gestion du processus de production et son organisation du travail à prêter flanc, en quelque sorte, à la fluctuation éventuelle du marché de la demande. D'autre part, selon une perspective allant de l'organisation vers le marché, la technologie permet d'asseoir l'efficacité interne du processus sur une panoplie d'indicateurs de performance et sur des outils informatiques dont disposent les conseillers pour accomplir leurs tâches, ce qui génère la capacité pour l'organisation de construire littéralement son espace de manœuvre sur le marché de l'offre de service. Dans cette rencontre impliquant l'organisation et le marché, la technologie apparaît simultanément comme une ressource et une contrainte. D'un côté, elle prend les allures d'un outil indispensable pour assurer une certaine fluidité au flux de production. D'un autre côté, elle demeure soumise à un ensemble d'aléas de type fonctionnel (associés à l'efficacité technologique elle-même) et elle représente, sur le plan pragmatique et symbolique des conseillers, un assemblage de mécanismes de contrôle et de surveillance.

Cette influence particulière de la technologie utilisée en centre d'appel n'est certainement pas sans lien avec le caractère contradictoire des principes autour desquels s'articule le modèle de production propre à ce type d'entreprise où les gestionnaires tentent de miser simultanément sur les avantages de la production de masse et sur ceux de l'orientation-client. Ces conditions génèrent une pression bipolaire sur les conseillers qui, à toutes fins pratiques, demeurent responsables du maintien en équilibre en temps réel de la prestation de service au confluent des besoins organisationnels et de ceux du marché. Cette perspective commande donc que les conseillers soient dotés de maintes ressources, tant sur le plan du savoir contextuel que sur ceux des compétences techniques, sociales et intellectuelles.

Dans un dernier temps, ce chapitre a permis de tracer le portrait socio-démographique du centre d'appel à l'étude et de présenter partiellement les résultats du volet quantitatif du travail empirique qui y fut réalisé. Il y fut notamment constaté que les conseillers à temps plein conservent plus longtemps leur emploi au centre d'appel que ceux à temps partiel. De plus, la présentation de certains résultats au questionnaire a notamment permis de mettre en lumière deux éléments importants. Le premier concerne le fait que les conseillers en général semblent plutôt en désaccord avec l'idée que le travail demeure l'élément central de la vie d'un individu bien qu'ils semblent souhaiter obtenir, en même temps, un emploi avec beaucoup de responsabilités. Le deuxième élément, quant à lui, se rapporte au fait que les conseillers semblent plutôt insatisfaits de leurs possibilités d'avancement et que les tentatives managériales visant à susciter leur engagement atteignent difficilement leur cible. Ces paramètres contextuels, mettant en relief certaines caractéristiques des conseillers et certaines de leurs opinions, devront assurément être considérés dans les prochains chapitres empiriques lorsque sera examinée la façon selon laquelle se construit le phénomène de l'engagement des conseillers au centre d'appel à l'étude.

CHAPITRE IV

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET RELATION D'EMPLOI : LES FONDEMENTS D'UNE TENSION RELATIONNELLE

Ce quatrième chapitre lève le voile sur la dynamique prévalant entre l'engagement organisationnel et la relation d'emploi au centre d'appel de CanCom à Montréal. Son objectif vise à découvrir le processus par lequel peut varier cette forme d'engagement. Après avoir procédé à la définition idéaliste qu'accordent les gestionnaires et les conseillers à cette notion, le chapitre mettra en lumière le cadre prescriptif du travail des agents de service et leur perception à son sujet. En étudiant les données empiriques par le prisme de l'expérience de la réciprocité vécue par les conseillers, cette démarche permettra l'observation du décalage prévalant entre l'appel à la responsabilisation lancé par les gestionnaires et son application sur le plancher du centre d'appel, cette situation générant une atteinte à la dignité des conseillers et une volonté affaiblie de leur part à s'engager envers l'organisation. En bout de piste, le travail effectué dans ce chapitre mettra en relief que lien social unissant ces salariés à leur employeur, à tout le moins dans l'esprit des conseillers, se caractérise par une confiance sérieusement amochée envers la direction et par un rapport d'emploi revêtant les traits d'une rencontre plutôt que d'une relation.

4.1 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE DÉFINITION PAR LES ACTEURS

Comme dans la plupart des entreprises contemporaines, les gestionnaires de CanCom désirent obtenir un engagement organisationnel soutenu de la part de leurs conseillers. Compte tenu que dans le secteur des services en général, et dans celui des centres d'appel en particulier, la production (le service) est accomplie en temps réel dans le cadre d'une relation sociale avec le consommateur, l'anticipation gestionnaire du rôle des conseillers s'inscrit dans une perspective impérieuse d'engagement relevé de leur part afin d'octroyer au service une valeur ajoutée permettant éventuellement à l'organisation de se démarquer sur le plan de la concurrence.

4.1.1 La définition des gestionnaires

Les données recueillies dans les entretiens réalisés auprès des gestionnaires, tant chez les directeurs que chez les chefs d'équipe, suggèrent une définition de la notion d'engagement composée de trois principales caractéristiques.

La première caractéristique observée dans le discours des gestionnaires se rapporte au dépassement des préoccupations individuelles. Elle tend à reléguer au second plan les besoins ou les intérêts personnels des individus au profit de ceux de l'entreprise et illustre à toutes fins pratiques que les conseillers sont constamment conviés à concevoir leur rôle en tant qu'agents au service d'une entité organisationnelle plutôt globale :

« L'image principale que j'ai c'est de penser à l'entreprise avant tout et non pas à l'individu. Le « commitment » serait orienté vers l'entreprise, vers le centre d'appel, vers le groupe avec le chef d'équipe comparativement à quelqu'un qui n'a pas de « commitment », qui va seulement penser à lui. »
(Entrevue C12, phase 2)⁶⁰

« C'est quelqu'un qui va autant que possible mettre de côté ses besoins personnel pour favoriser les besoins de son travail ou de la compagnie. Ça peut être par rapport à une décision, par rapport à la présence au travail ou à « toffer » cinq minutes de plus avant d'aller aux toilettes, plein de petites choses au quotidien qui peuvent faire une différence de ce côté-là. »
(Entrevue C08, phase 2)

La seconde caractéristique a trait à la fierté d'appartenance à l'entreprise. Selon les gestionnaires, le développement de cette valeur, qui repose essentiellement sur le niveau élevé de satisfaction des employés dans leur travail, ne peut qu'amener ces derniers à cultiver une volonté croissante à se dépasser au profit d'une entité organisationnelle qui tend, dans un sens idéal, à les placer dans les meilleures conditions possibles. Selon cette vision du monde, l'articulation d'un tel cercle vertueux peut éventuellement générer des

⁶⁰ La signification des codes d'entretiens est la suivante : la lettre désigne le groupe d'acteurs auquel est associé l'interviewé (D pour directeur ; C pour chef d'équipe ; E pour les conseillers au service à la clientèle) ; ensuite, le chiffre indique le numéro de l'entrevue de la phase mentionnée ultérieurement. Ainsi, dans le cas de l'entrevue « C08 phase 2 », il faudrait lire « entrevue numéro 8 de la phase 2, réalisée avec un chef d'équipe ».

bénéfices pour la firme sur le plan concurrentiel dans la mesure où peut alors s'opérer une sorte de transfert de la satisfaction des conseillers vers celle de la clientèle :

« Ce qu'on veut dans le fond, c'est qu'ils soient fiers de travailler chez nous, qu'ils ne veulent pas partir, on veut que pour eux ce soit la compagnie idéale. [S]i nos employés ont les outils nécessaires pour travailler, qu'ils sont heureux de rentrer le matin, le client va s'en ressentir. Alors le client va être mieux servi puis va être content de nous appeler. »

(Entrevue D01, phase 1)

Selon l'avis des chefs d'équipe interrogés, une nuance fondamentale doit être apportée au sujet de ce sentiment d'appartenance envers l'entreprise. Elle concerne l'idée que les conseillers vont bien souvent s'identifier davantage aux éléments intégrés à leur environnement immédiat, comme leur équipe ou les clients, plutôt qu'à l'organisation dans son sens global. Ainsi, pour développer un quelconque sentiment d'appartenance en vue d'améliorer le niveau d'engagement organisationnel des conseillers, les chefs d'équipe vont privilégier le développement d'un sentiment d'appartenance envers l'équipe, via des compétitions amicales de performance par exemple. Dans la mesure où cette façon de faire est considérée dans l'esprit des chefs d'équipe comme un point de départ au développement graduel chez les conseillers d'une prise de conscience des impératifs d'efficience organisationnelle au sens large, il est permis de croire qu'elle peut constituer un tremplin à l'expansion de l'engagement vers une perspective plus organisationnelle.

La troisième caractéristique, quant à elle, concerne le devoir de responsabilisation des conseillers. C'est que les gestionnaires misent énormément sur l'élévation du niveau de satisfaction des agents de service pour améliorer leur engagement organisationnel. Pour parvenir à ces fins, ils savent très bien qu'ils doivent aider les conseillers dans l'exécution quotidienne de leurs tâches, qu'ils doivent les guider et mettre à leur disposition des outils efficaces, tant sur le plan technique que sur le plan des compétences sociales, par exemple via le « coaching ». Mais ce type de support s'insère dans une exigence globale associée à la prise en mains par les conseillers des affaires de l'organisation :

« Tout revenait à leur propre responsabilité. Donc, c'est pas « ce que moi je peux faire pour toi », c'est plutôt « toi, qu'est-ce que tu peux faire. C'est toi, là, qui fait la différence ». Qu'ils se responsabilisent [par] leur

propre personne. On est là pour les aider, pour les guider mais il faut que ça vienne d'eux. Un exemple que je pourrais vous donner, on parle des barrières qu'on a pour obtenir de la qualité optimale. On demande aux conseillers « pour toi, qu'est-ce qui t'empêche d'obtenir la qualité qu'on voudrait avoir en tant qu'entreprise. [O]k, qu'est-ce que tu peux faire pour aller au-delà de ça, y'a des choses qu'on peut changer. » [J]e peux choisir mon attitude lorsqu'un client m'appelle puisqu'il est de mauvaise humeur, je peux lorsque je ne trouve pas l'information dans le système, transmettre les informations au groupe qui s'occupe du système pour les aviser. »

(Entrevue D03, phase 1)

Cet appel à la responsabilisation en revient à tenter de développer chez les conseillers un sens accru du devoir à l'égard de l'organisation. Il pourrait s'apparenter à une forme de décentralisation de la responsabilité vouée à « faire de bonnes affaires » pour l'entreprise. En fait, par cette sollicitation, l'agent de service est appelé à démontrer ses capacités d'initiative. De toute évidence, le superviseur peut le guider ou l'appuyer dans cette démarche. Mais le simple fait d'acquiescer aux ordres ne suffit pas aux yeux de la direction. Il faut aller au-delà. Pour déployer son engagement envers l'organisation de façon explicite dans la relation avec la clientèle, le conseiller doit par exemple choisir son attitude, pallier aux déficiences des outils disponibles en trouvant en direct des solutions raisonnables si les logiciels sont défectueux, saisir les occasions d'affaires dans la relation avec la clientèle, etc. Bref, comme le soulignait un chef d'équipe en parlant des obligations du conseiller en général :

« Il faut traiter les clients comme si la compagnie est à toi. »

(Entrevue C09, phase 1)

Ainsi, cette responsabilisation demeure conditionnée par les impératifs de l'organisation dans la mesure où elle est juxtaposée au sentiment d'appartenance, comme la formulation ci-dessus vient de le souligner. D'un côté, une forme d'autonomie douce semble consentie aux conseillers mais, d'un autre côté, cet espace de manoeuvre est assujettie aux paramètres d'efficience organisationnelle. C'est probablement en ce sens que dans le discours des gestionnaires, compte tenu des citations mises en lumière précédemment, l'engagement envers l'organisation et celui envers la clientèle semblent étroitement imbriqués l'un dans l'autre. Pour la direction, l'engagement envers le client représente une forme d'engagement

organisationnel dans la mesure où servir adéquatement la clientèle peut contribuer à l'édification de l'organisation, en autant évidemment que ce type d'action soit endigué par le principe général d'efficience organisationnelle. Toutefois, cette façon d'envisager la relation avec la clientèle semble refouler les éventuels conflits pouvant émerger dans le travail quotidien des conseillers, à la frontière de l'organisation et du marché, entre par exemple les attentes du client et celles de l'organisation. Ultérieurement, dans ce travail, il sera possible de se pencher plus explicitement sur ce phénomène.

4.1.2 La définition des conseillers

Du côté des conseillers au service à la clientèle, les données empiriques indiquent également une préoccupation des intérêts de l'entreprise dans leur définition de l'engagement organisationnel. Les idées liées au sentiment d'appartenance, à la foi en la mission de la firme, à la fidélité et au partenariat ressortent alors avec passablement d'éloquence et constituent en quelque sorte des propriétés rattachées à leur conception de l'engagement :

« La première chose, ça serait comment toi tu te sens le matin. Que ce soit bien ou mal, que t'aies des problèmes chez toi ou tout ça, il faut que tu rentres ici, pis que t'essaies de « focaliser » sur qu'est-ce qu'il faut que tu fasses. Pour moi le « commitment », c'est de mettre côté tes problèmes personnels puis essayer de toujours mettre la bonne humeur. »
(Entrevue E24, phase 2)

« Pour avoir un « commitment » envers une entreprise, il faut pouvoir s'associer à l'entreprise. C'est d'être capable de faire les efforts requis pour l'entreprise. Pas seulement ton travail de base, je crois qu'il faut donner un peu plus à l'entreprise parce qu'il faut croire à sa mission. Il faut être capable de s'associer à l'image que donne l'entreprise. »
(Entrevue E34, phase 2)

« L'engagement pour moi, c'est fidélité envers l'entreprise. Fidélité pas aveugle non plus, parce que chaque entreprise a ses petits défauts si on veut. Il y a aussi du « partnership », tu deviens un partenaire de l'entreprise. Quand t'es à l'aise en quelque part, tu deviens comme un ambassadeur pour la compagnie. »
(Entrevue E36, phase 2)

Par ailleurs, tel que souligné précédemment dans le cas des chefs d'équipe, les conseillers considèrent eux aussi les éléments de leur environnement immédiat comme des entités sur

lesquelles ils peuvent plus aisément s'identifier et sur lesquelles ils peuvent éventuellement s'appuyer pour développer leur engagement organisationnel :

« C'est sûr que ma superviseure, de la façon qu'elle agit, c'est ce que je ferais si j'avais le poste. Puis la confiance que j'ai en elle va amener mon « commitment ». T'es fière de travailler pour cette personne là, t'es fière d'être dans cette équipe-là. »

(Entrevue E26, phase2)

L'équipe demeure donc une entité palpable pour les conseillers comparativement à l'entité organisationnelle au sens large qui semble plutôt abstraite dans leur vision des choses. Nonobstant le fait que le travail effectué dans ces équipes est de nature foncièrement individuelle, il n'en demeure pas moins que la notion d'équipe constitue pour les conseillers une sorte d'espace psychosociologique concret dans lequel il fait bon entrer, dans lequel ils se sentent confortables, un peu comme si, pour les plus anciens, ils pénétraient alors dans un espace territorial qu'ils ont symboliquement conquis au fil du temps :

« Au point de vue de l'équipe, quand même on est environ huit qu'on est là depuis le même temps, puis on est toujours restés dans la même équipe. Oui c'est sûr ça va créer un lien d'amitié, pis quand tu rentres dans ta petite ligne, où ce que tout le monde est là, pis là « ok j'suis arrivé », c'est comme ton territoire genre, puis tout le monde t'accueille. »

(Entrevue E59, phase 2)

À la lumière de ces extraits d'entrevues, on peut presque considérer que les caractéristiques attribuées à la fois par les gestionnaires et les agents de service à la notion d'engagement organisationnel semblent relativement analogues. Au premier abord, ce constat de convergence peut paraître plutôt surprenant. Par contre, ce qui demeure fondamental à mentionner, c'est que cette définition de l'engagement par les conseillers était formulée au moment des entrevues dans une perspective plutôt objective. En fait, les agents étaient alors invités à préciser les idées qui leur viennent en tête lorsqu'ils pensent à la notion d'engagement organisationnel. Ainsi, la vision circonscrite dans leur définition se rapportait foncièrement à un cadre d'expérience de type idéaliste sans qu'il n'y ait nécessairement de référence explicite ou fondée sur l'interprétation de la situation qu'ils vivent dans leur relation d'emploi. À ce sujet, lorsque les conseillers étaient invités à

décrire l'engagement organisationnel en se rapportant à l'interprétation de leur expérience de travail au centre d'appel, une certaine perspective de divergence commençait à émerger entre leur vision et celle des gestionnaires.

Cette forme de dissension prend sa source dans l'aspect de la réciprocité qui semble demeurer, selon la conception des conseillers, une condition essentielle à l'émergence d'un engagement organisationnel. Dans sa vision du monde, l'agent de service considère que ce type d'engagement, pour être effectif, doit s'inscrire dans une dynamique relationnelle à double sens impliquant non seulement le conseiller mais aussi l'employeur. Le conseiller s'attend alors à une forme de reconnaissance de la part de l'employeur, à un engagement de celui-ci envers son employé, non seulement sur le plan de la rémunération mais également sur celui des moyens à lui donner pour qu'il parvienne à effectuer efficacement ses tâches. Autrement dit, dans l'esprit de l'agent de service, l'employeur demeure en position légitime de demander à son employé de performer, à se « défoncer » même, mais encore faut-il qu'on l'aide à y arriver, qu'il y ait une volonté concrète chez l'employeur à actualiser dans l'organisation du travail ce genre de support et qu'on lui accorde éventuellement certaines faveurs ponctuelles témoignant de la gratitude de la part de l'organisation :

« Moi je pense que si j'ai un « commitment » envers [CanCom], [CanCom] devrait avoir un « commitment » envers moi aussi comme compagnie. Alors si moi je donne mon tout au travail, ils doivent me donner leur tout. Si jamais j'ai des problèmes, j'aimerais ça qu'ils m'aident. Pas juste que je veux un bonus, [mais] si jamais j'ai besoin d'un congé. Oui je donne à la compagnie, [mais] je veux qu'ils me donnent des choses. »

(Entrevue E22, phase 2)

« Moi le « commitment », c'est des deux côtés, autant de l'employé que de l'employeur. Le « commitment » c'est que je vais me donner à fond pour un employeur qui va se donner à fond pour moi. C'est un échange de bons services entre employeur et employés. C'est ce qui te permet de faire ton travail convenablement tout en étant motivé. Si tu ne sens pas de « commitment » de la part de ton employeur, ton travail va se faire dans une ambiance beaucoup plus difficile. »

(Entrevue E28, phase 2)

Il fut constaté précédemment que dans la conception des gestionnaires, l'aspect de la réciprocité avait aussi une certaine importance dans la mesure où ceux-ci soulignaient leur

devoir de placer les conseillers dans les meilleures conditions possibles pour effectuer leur travail. Or, dans la représentation de la situation qu'ils expérimentent, les conseillers considèrent que le discours gestionnaire à cet égard doit s'actualiser dans le cadre de leur expérience de travail, que ce soit dans la relation d'emploi, à l'intérieur des structures organisationnelles, ou dans la relation de service, à la frontière de l'organisation et du marché. Dans la mesure où les agents de service, au moment de la cueillette des données, ne percevaient pas avec constance ce genre d'actualisation, ils avaient alors tendance à développer une autre forme d'engagement organisationnel qui sera davantage explicitée ultérieurement dans ce travail.

En somme, dans cette première section du chapitre, la notion d'engagement organisationnel fut définie à la lumière des propos recueillis chez les gestionnaires et les conseillers du centre d'appel de CanCom. D'une part, il fut constaté que les définitions de ces deux groupes d'acteurs semblaient converger en ce qui concerne les deux premières caractéristiques attribuées à la notion, soit l'idée du dépassement des préoccupations individuelles et celle liée à la fierté d'appartenance à l'entreprise, en autant que soit considérée la représentation des conseillers comme se rapportant plutôt à un cadre d'expérience idéaliste faisant peu référence à l'interprétation de la situation qu'ils vivent de façon effective dans leur relation d'emploi. D'autre part, certains points de divergence commençaient à émerger lorsque était abordé le troisième pallier d'attributs. Chez les gestionnaires, on avançait alors l'idée de la responsabilisation des agents de service dans leur travail, une perspective opérant une sorte de décentralisation des responsabilités consistant à « faire de bonnes affaires » pour l'organisation en palliant, par exemple, à la déficience des outils organisationnels mis à la disposition des conseillers. Pour y parvenir, les gestionnaires misaient sur une adhésion presque inconditionnelle des conseillers à l'égard des valeurs globales de l'organisation. Chez les conseillers, on insistait plutôt sur l'idée de la réciprocité pour rendre effectif l'engagement organisationnel, une perspective mettant en relief l'aspect bilatéral de la relation d'emploi auquel ils s'attendent d'expérimenter. Cette perspective interpelle l'idée que la réciprocité doit s'actualiser dans l'action par l'application de gestes concrets, tant sur le plan du support que sur celui de la reconnaissance, afin qu'il y ait émergence d'une réelle volonté à s'engager activement au

profit d'une entité plus large à l'individu. Or, au moment de la cueillette des données, il semblait bien que cet aspect de la réciprocité faisait remarquablement défaut au centre d'appel de CanCom. La prochaine section mettra en relief ce phénomène.

4.2 NATURE DU TRAVAIL ET RÔLE DES CONSEILLERS : UN APPEL À LA RESPONSABILISATION ET L'EXPÉRIENCE DE LA RÉCIPROCITÉ

L'objectif de cette seconde section consiste à lever le voile sur les raisons pouvant expliquer pourquoi les conseillers tendent à considérer que la relation d'emploi dans laquelle ils évoluent semble plutôt dénuée de réciprocité. Dans un premier temps, un regard attentif sera porté à la fois sur la nature de leur travail et sur le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans l'organisation afin de mettre en lumière les différentes composantes associées au cadre prescriptif de leur travail. Dans un deuxième temps, un examen de la perception des conseillers sur ce cadre normatif sera effectué. En somme, la présente section devrait mettre en relief les points de convergence et de divergence entre la représentation des gestionnaires axée sur un appel à la responsabilisation et celle des conseillers préoccupés par l'expérience de la réciprocité. Cette démarche devrait contribuer éventuellement à identifier les fondements du désenchantement des agents de service dans leur relation d'emploi.

4.2.1 Nature du travail des conseillers et prescription de leur rôle

4.2.1.1 Quatre caractéristiques de base

De façon générale, la nature du travail des conseillers se compose de quatre grandes caractéristiques.

La première concerne le devoir des conseillers à recevoir les appels des clients et à résoudre les problèmes qui leur sont présentés. La particularité de cette première caractéristique se rapporte au fait que bien souvent les clients entrent en ligne de façon agressive, notamment parce qu'ils désirent une solution rapide et satisfaisante à leur problème. Dans la mesure où les agents de service doivent répondre aux appels de façon continue, ils ont rarement l'occasion de prendre du recul à la suite d'un appel difficile, de sorte que la pression associée au fait d'affronter continuellement de l'agressivité peut à moyen terme peser lourd sur leur moral.

La seconde caractéristique se rapporte à l'idée que les conseillers doivent non seulement faire face à ces conditions difficiles, mais ils demeurent aussi chargés de servir adéquatement le client dans certains laps de temps, selon le type d'appel reçu. Ils disposent de 230 secondes pour effectuer leur prestation de service lors des appels d'activation d'appareils, de 500 secondes dans le cas d'appels associés à des problèmes techniques ou de facturation et de 600 secondes lorsque les appels concernent la rétention de la clientèle.

La troisième caractéristique concerne les changements quotidiens. En fait, compte tenu que le centre d'appel à l'étude évolue dans le secteur d'activité de la téléphonie sans-fil, là où la concurrence est particulièrement féroce, le conseiller doit composer avec une foule d'informations concernant les changements de procédures à appliquer ou les modifications des plans tarifaires ou promotionnels :

« [O]n est une compagnie très flexible par rapport au service qu'on donne à nos clients, donc, on demande des pirouettes constantes à nos conseillers. Ils ont un paquet de procédures à suivre, ils sont obligés de jongler avec tout. Au dernier recensement, je pense qu'on avait comme 700 plans tarifaires, ça c'est après les réductions qu'on fait constamment, donc 700 plans tarifaires, autant de promotions qui sortent à tous les deux mois, une qui est expirée, une qui est prolongée, à chaque jour le système informatique nous met à jour sur les changements et ça c'est plein. Il arrive jamais un moment, tu sais, où on sait tout. On est toujours dépassé. Alors, il faut qu'ils soient toujours sur la corde raide, comme je vous dis, faire des pirouettes pour satisfaire les clients parce que les clients voient des annonces un petit peu partout. Ils sont vraiment constamment mis au défi de satisfaire notre clientèle. »

(Entrevue C12, phase 1)

Dans ces conditions, le conseiller semble constamment sur le « qui-vive », il ne dispose pas vraiment de zone confortable pour relaxer car à tout moment un client peut le surprendre avec une nouvelle promotion. Le défi pour l'agent consiste alors à être constamment à jour face à ces changements, non seulement pour livrer une information précise au client et trouver la solution la plus appropriée à la résolution de son problème mais aussi pour éviter d'être déstabilisé par la clientèle.

La quatrième caractéristique a trait à l'idée que les conseillers doivent être grandement à l'aise avec les nouvelles technologies, non seulement parce qu'ils travaillent constamment avec des outils informatiques pour servir le client, mais aussi parce qu'ils doivent posséder certaines connaissances sur le plan de la technologie associée à la téléphonie sans-fil. En somme, ce genre de travail commande un haut niveau d'habiletés, tant sur le plan technique que relationnel. Mais ce type de travail requiert aussi de grandes capacités à gérer la pression constante qui pèse sur eux, les conseillers étant plus souvent qu'autrement pris entre les besoins du client et les exigences de l'organisation, entre le client qui désire une solution qui va le satisfaire et le respect des procédures ou des politiques tarifaires de l'entreprise.

4.2.1.2 L'appel à la responsabilisation des conseillers

Outre ces quatre grandes caractéristiques de base, il importe d'ajouter celles associées au devoir de responsabilisation accrue des conseillers qui furent évoquées dans la section précédente. Il avait alors été constaté que dans l'optique des gestionnaires, outre le dépassement des préoccupations individuelles et la fierté d'appartenance à l'entreprise, la responsabilisation des conseillers était sollicitée afin de rendre effectif l'engagement envers l'organisation. Cet appel à la responsabilisation s'inscrivait, au moment de la cueillette de données chez CanCom, dans la perspective d'implantation d'une innovation organisationnelle qui allait avoir certains effets notamment sur le rôle des conseillers⁶¹ dans le centre d'appel et, par le fait même, sur la nature de leur travail.

Cette innovation fut implantée au centre d'appel à compter de l'été 2001 après que les chefs d'équipe et les conseillers eurent reçu une formation s'étalant de la fin mai à la fin juillet. Globalement, elle avait pour principale fonction de renouveler certaines façons de faire sur le plan du service offert à la clientèle afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle. Pour y

⁶¹ Il importe ici de mentionner que la présentation de cette innovation organisationnelle et de ses impacts, notamment sur certaines composantes fonctionnelles du rôle des conseillers, ne vise pas en tant que tel à lui attribuer une importance prépondérante dans la variation éventuelle du niveau d'engagement organisationnel des conseillers. L'objectif consiste plutôt à chercher à contextualiser le cadre d'expérience général de la relation d'emploi au centre d'appel. Autrement dit, la présente étude ne considère nullement l'application de l'innovation en question comme un événement rompant drastiquement avec le passé. Elle est plutôt envisagée comme un événement venant se greffer sur le continuum des expériences vécues par les conseillers dans la durée de leur relation d'emploi.

parvenir, elle misait énormément sur le devoir de responsabilisation des conseillers évoqué précédemment et s'appuyait, plus spécifiquement, sur la modification de certaines composantes normatives de leur rôle telles que l'adoption d'attitudes et de comportements renouvelés dans la relation de service.

- **L'adoption d'attitudes et de comportements renouvelés**

- **Quatre principes**

L'adoption d'attitudes et de comportements renouvelés repose sur une adhésion des conseillers à quatre grands principes visant à améliorer les conditions de la relation de service, soit « choisissez votre attitude », « soyez là », « faites leur journée » et « jouez ». Ces quatre idées tendent à amener le conseiller à adopter des attitudes positives dans son travail afin de rendre le cadre de son quotidien plus agréable, ce qui devrait générer des impacts constructifs sur le plan de la satisfaction des clients à l'égard du service reçu. Par exemple, dans le cas de l'entrée en ligne d'un client agressif, le principe « choisissez votre attitude » signifie que le conseiller, en adoptant une attitude d'ouverture et de sympathie, peut en arriver à changer l'humeur du client et ainsi rehausser son niveau de satisfaction.

- **La modification du processus de la prise d'appel**

Par ailleurs, l'adoption de comportements renouvelés se rapporte aussi à la modification du processus de la prise d'appel. En fait, l'objectif de cette transformation est d'abaisser la durée moyenne des appels non pas en travaillant directement sur des objectifs quantitatifs à atteindre mais plutôt en mettant l'accent sur les aspects qualitatifs de l'appels en vue d'une amélioration quantitative de la performance.⁶² Ainsi, au lieu de chercher à abaisser la durée des appels par la simple analyse des statistiques, les chefs d'équipe vont tenter d'améliorer cet indicateur de performance en travaillant avec les conseillers sur les comportements en ligne qui contribuent à la variation de cette durée moyenne des appels. En d'autres termes, l'application de ce principe introduit un changement majeur dans l'organisation du travail

⁶² En fait, l'idée de base du niveau de service dans un centre d'appel est de répondre à 80% des appels en 20 secondes et moins. Évidemment, cette donnée dépend du niveau d'achalandage au centre d'appel et du nombre de conseillers en poste prêts à répondre aux appels. Mais elle dépend aussi du temps accordé par l'agent de service à chacun des appels. Ainsi, en visant une durée moyenne d'appel d'environ 500 secondes (à tout le moins pour les appels de catégorie « service à la clientèle »), les gestionnaires estiment être en mesure d'atteindre les objectifs standards de niveau de service.

des conseillers dans la mesure où les chefs d'équipe ne mettent plus tant l'accent directement sur les résultats de la performance des agents mais plutôt sur le processus menant à ces résultats :

« [D]onc au lieu de dire à un conseiller « écoute, ça te prend 500 secondes par appel, là tu me descends ça à 450 », va falloir aller trouver, lui faire réaliser, pourquoi il est à 500, puis qu'est-ce qu'on peut faire pour l'améliorer. Donc, c'est plus vers le comportement. C'est bien beau d'encercler un chiffre, dire t'es à 500, je veux que tu descendes à 400, [c'est] de trouver moi-même comme chef d'équipe c'est quoi qui le rend à 500, puis où aller le guider, l'aider pour qu'il arrive à 400 sans nécessairement parler du chiffre. »

(Entrevue C15, phase 1)

À la lumière des entrevues réalisées, l'accent sur le processus de production du service pour améliorer les résultats quantitatifs de la prise d'appel repose sur deux volets.

Le premier concerne l'objectif du « premier appel, dernier appel ». Cela signifie, par exemple, que les conseillers doivent solutionner de façon définitive les problèmes présentés par la clientèle dès le premier appel :

« Être performant, c'est que le conseiller doit donner le meilleur service à la clientèle pour que le client qui nous appelle soit toujours bien servi et sensiblement ébahi. Alors on veut que ce soit "make this call, last call", c'est qu'on veut que une fois que le client raccroche, qu'il n'ait plus d'autres questions. Qu'on ait fait le tour du sujet, qu'il y ait une résolution, qu'il y ait une commande de passée s'il le faut, puis que le client quand il reçoit sa facture, ou qu'il utilise son nouveau service, que tout fonctionne. »

(Entrevue D01, phase 1)

Cette démarche vise à ce que le client n'ait pas à appeler une deuxième ou une troisième fois pour résoudre son problème, cette éventualité ne pouvant que conduire à l'engorgement des lignes téléphoniques du centre d'appel et donc à un ralentissement du flux de production. L'objectif du « premier appel, dernier appel » constitue donc un exercice de précision accrue dans la dynamique du service à la clientèle, de sorte que les exigences à l'égard des conseillers s'avèrent alors substantiellement amplifiées notamment sur le plan des connaissances des politiques tarifaires ou promotionnelles de l'entreprise.

Le deuxième volet concerne quant à lui l'objectif des gestionnaires à amener les conseillers à aller directement au point amené par le client, de ne pas lui offrir des solutions se situant par exemple en périphérie de la raison de son appel, afin justement de maintenir la durée moyenne des appels dans la lignée des objectifs standards pré-définis :

« Je regarde une employée ici depuis quatre ans, qui a cinquante-quatre ans, elle sa philosophie c'est pas qu'elle niaise, mais elle connaît tellement bien le client, elle répond à plus que ce que le client lui demande. Quand je m'assois de mon côté avec cette employée-là puis que je lui dis tu donnes un excellent service à nos clients, [mais] on a aussi des chiffres à rencontrer et si le client t'appelles pour une situation x, va pas à y-z. T'es pas obligé de vendre à chaque appel, le client appelle pour ça, réponds juste à ça. »
(Entrevue C05, phase 2)

« Il faut répondre juste à ce qu'il a besoin. C'est comme ça qu'on peut réduire le temps le temps d'attente : "don't go on the circle". »
(Entrevues C09, phase 1)

Cet objectif visant à amener le conseiller à « aller directement au point » ne signifie nullement qu'un service de moindre qualité sera offert au client. Par cette modification du comportement en ligne, les gestionnaires commandent surtout aux conseillers de la précision et de la concision de sorte que dans une perspective de responsabilisation accrue des agents de service, ceux-ci en arrivent à un dépassement des attentes organisationnelles en termes d'efficience du processus de production. En outre, cette modification du comportement en ligne ne signifie pas non plus que l'appel doit être soumis à une forme de dépersonnalisation du service, en suivant par exemple un script. Au contraire, les gestionnaires veulent éviter ce genre de démarche notamment parce qu'ils reconnaissent que chaque client, et par le fait même chaque appel, sont différents :

« Il y a des appels qu'on va recevoir où est-ce que ça va être de A à B à C puis ça va finir là, style une activation. Souvent lorsqu'on reçoit des appels [d']activation, c'est [que] tu fais ABCD; le système fait tout, tout seul. Tu n'as pas grand chose à faire à part de rentrer tes remarques. Versus un appel qu'on va recevoir d'un client qui peut varier de A à B, il peut avoir même trois questions à l'intérieur de sa première question. Il peut avoir une demande de vouloir changer l'appareil cellulaire puis là tu as des options : c'est que tu le réfères à un magasin ou tu vérifies son dossier [pour] voir s'il est éligible [à] un rehaussement. Si oui, bon faut

que tu lui offres les différents types d'appareils. Là, vient ton jugement. Bon faut que tu poses les bonnes questions au client, puisque là tu deviens l'expert, si on veut, pour y proposer quel type d'appareil, parce qu'il y en a des centaines. »

(Entrevue D03, phase 1)

Donc, pour certains appels, le processus semble relativement simple pour le conseiller. Dans ces conditions, la démarche peut suivre une sorte de plan relativement précis visant à assurer à l'agent qu'il a bel et bien effectué toutes les étapes requises à une activation d'appareil réussie. Toutefois, pour la majorité des appels reçus chez CanCom à Montréal, qui s'avèrent plus complexes comme les deux extraits d'entrevues précédents ont pu le démontrer, les agents de service ne peuvent s'en tenir qu'à des plans standardisés. C'est dans ces circonstances que les gestionnaires évoquent la nécessité pour les conseillers de mettre de l'avant leurs capacités de jugement, par exemple pour savoir si telle catégorie de client peut effectivement avoir accès à tel ou tel rehaussement de services. Ces situations contribuent à élargir les « zones grises » de décisions qui placent les conseillers dans des contextes souvent inconfortables compte tenu que tous les comportements décisionnels sont soumis à un système d'évaluation qualitative du processus de la prise d'appel. C'est d'ailleurs dans ces conditions que le discours gestionnaire prend une tangente mettant de l'avant la nécessité pour les conseillers à se responsabiliser davantage dans la relation de service :

« On est dans une entreprise où est-ce qu'on doit avoir beaucoup de place à du jugement vis-à-vis les types d'appels qu'on reçoit. Oui il y a une grosse machine, « Vision 21 », qui est bonne pour faire un paquet d'affaires, mais il y a d'autres choses au niveau des appels, [c'est] qu'on doit utiliser notre propre jugement, et tout ça fait en sorte que, moi, je trouve que c'est bon de les responsabiliser, qu'ils se sentent capables de prendre une décision. Donc, s'ils ont un client en ligne puis qu'ils doivent prendre une décision d'affaires, qu'ils se sentent confortables à prendre cette décision d'affaires, qu'ils savent qu'ils ont le pouvoir de le faire. C'est pas toujours noir ou blanc. Il y a souvent des zones grises, parce qu'il n'y en a pas de recette miracle pour chacun des appels. »

(Entrevue D03, phase 1)

Dans le discours gestionnaire, cette responsabilisation accrue s'appuie sur un renforcement des capacités décisionnelles du conseiller. La direction évoque la présence d'une marge de manœuvre en termes décisionnels pour celui-ci dans le processus de production du service.

Toutefois, il ne faut jamais perdre de vue que cet espace d'autonomie demeure étroitement lié aux préoccupations organisationnelles touchant le rehaussement de la qualité des appels comme le démontre l'introduction d'une nouvelle façon d'évaluer la performance des conseillers.

C'est que l'un des volets de l'innovation organisationnelle évoquée plus tôt dans cette section consistait à introduire un nouveau système d'évaluation de la qualité des appels, plus objectif, enregistrant à distance, à l'insu des conseillers, dix appels mensuels pour chacun des agents de service en poste. Comme il l'a été souligné au chapitre III, ces appels étaient ensuite évalués par une équipe d'anciens conseillers, l'équipe-qualité, selon divers critères standardisés⁶³ tels que l'habileté des relations humaines (utilisation de mots professionnels, faire preuve d'écoute active, utiliser un questionnement efficace, etc.), la précision de l'information fournie, l'efficacité de l'appel en termes de contrôle, l'utilisation efficace des outils, la prise en charge de l'appel et la fidélisation de la clientèle. À partir de ces critères, l'équipe-qualité peut alors attribuer une note évaluative de l'appel s'échelonnant de un à quatre, selon que les attentes soient dépassées par les conseillers ou qu'ils échouent à les atteindre. Ce qu'il importe de noter au sujet de cette nouvelle façon d'évaluer la performance des conseillers, c'est qu'elle génère des impacts directs sur leur rémunération et sur leurs possibilités d'avancement au sein de la firme. En fait, pour obtenir leur bonus trimestriel ou pour espérer gravir les échelons de qualification, par exemple pour passer du stade d'agent de base à celui pleinement qualifié, les conseillers doivent au moins obtenir une moyenne de trois sur quatre suite à ces évaluations. Cette note de passage doit être atteinte pendant trois mois consécutifs dans le cas du bonus et pendant deux mois d'affilée dans le cas de l'avancement.

À tous ces égards, l'introduction de la nouvelle façon d'évaluer la performance génère certains effets sur la nature du travail des conseillers puisque cette démarche met l'accent sur le processus de production du service, sur les façons de faire des agents de service dans l'acte de servir la clientèle. Avant l'entrée en scène de ce nouveau procédé d'évaluation, certains appels étaient évidemment enregistrés et pouvaient être utilisés par les chefs

⁶³ Voir l'annexe 1 concernant l'évaluation de la qualité des appels.

d'équipe pour améliorer la performance du conseiller. Toutefois, ces appels enregistrés n'étaient pas alors soumis à une grille d'évaluation aussi standardisée et ne généraient pas autant d'impacts sur la rémunération des agents puisque, à cette période, c'était les statistiques qui étaient formellement prises en compte dans l'évaluation. Ainsi, le chemin emprunté par le conseiller, par exemple dans une résolution de problème, n'était pas formellement considéré pour évaluer concrètement sa performance. Il pouvait passer par le chemin A, B ou C et obtenir son bonus en autant qu'il atteigne les standards quantitatifs établis par la direction. C'est en ce sens que la responsabilisation des conseillers, telle qu'envisagée par les gestionnaires, semble étroitement liée aux préoccupations organisationnelles et semble s'inscrire dans une perspective de prescriptions normatives renouvelées, bien que le discours gestionnaire évoque l'importance des capacités de jugement de l'agent dans cette dynamique.

4.2.2 La perception des conseillers

L'exploration des diverses caractéristiques associées à la nature du travail des conseillers et à la prescription de leur rôle a permis de tracer les contours de leur mandat au sein de l'organisation. Dans l'objectif d'identifier les fondements du désenchantement des conseillers à l'égard de leur relation d'emploi et de mieux comprendre la nature de leur engagement organisationnel, cette deuxième sous-section mettra en relief la perception des agents de service au sujet de ce cadre normatif sous l'angle particulier de leur expérience de la réciprocité. En ce sens, les aspects concernant le « coaching » renouvelé, la réorientation des attitudes et comportements, l'introduction d'une nouvelle façon d'évaluer la performance et les changements quotidiens seront examinés afin de confronter, en quelque sorte, les perspectives associées à l'appel à la responsabilisation lancé par les gestionnaires et à l'expérience de la réciprocité vécue par les conseillers. De plus, à la toute fin de cette sous-section, les aspects concernant les possibilités d'avancement de ceux-ci dans l'organisation ainsi que leurs horaires de travail seront considérés comme composantes à cette expérience de la réciprocité.

4.2.2.1 Le « coaching »

Compte tenu du degré élevé de difficulté associé à l'exécution du travail des conseillers, ne serait-ce qu'en raison de l'agressivité des clients qui entrent en ligne et des standards quantitatifs de performance, ceux-ci s'attendent à recevoir une forme ou une autre de support dans la relation d'emploi. Comme le soulignait en entrevue un chef d'équipe, cette perspective de réciprocité demeure un impératif pour l'organisation, à tout le moins si l'un de ses objectifs fondamentaux consiste à amener les conseillers à s'engager activement :

« Ils ont beaucoup besoin de notre support, au niveau moral c'est une job difficile, puis si on est près d'eux, c'est ça qui va faire qu'ils ont un engagement plus fort aussi. »
(Entrevue C13, phase 2)

Dans l'optique générale d'améliorer l'efficacité du processus de production, il a été constaté dans les pages précédentes que la direction du centre d'appel avait procédé à l'implantation d'une innovation organisationnelle. L'un des volets de cette innovation concernait le « coaching » et prévoyait que les gestionnaires se donnent pour mission de renouveler la nature du « coaching » offert aux conseillers afin justement de les accompagner dans cette démarche de responsabilisation à l'égard des affaires de l'organisation :

« Le « coach » c'est vraiment le TM, le chef d'équipe est vraiment là pour amener le conseiller à être autonome, à prendre des appels sans poser de questions, à avoir des résultats optimaux, les meilleurs résultats possibles sans avoir vraiment besoin de les superviser tout le temps. »
(Entrevue C11, phase 1)

L'utilisation de termes comme « amener », « autonome », « sans poser de questions » ou « sans besoin de les superviser » est assez révélatrice de la dynamique dans laquelle s'inscrit le « coaching » au centre d'appel. Il ne s'agit pas de poser des gestes ou de réaliser des activités à la place des conseillers ou encore de leur donner des « recettes » universellement applicables en toutes situations. Le « coaching » concerne plutôt l'idée de leur fournir un certain nombre d'outils pour leur permettre de devenir de plus en plus autonomes dans la relation de service, bien qu'il s'agisse d'une autonomie s'inscrivant dans une perspective de responsabilisation à l'égard des affaires de l'organisation.

- **Le « coaching » avant l'innovation organisationnelle**

Avant l'introduction de l'innovation en question, deux idées principales se rattachaient à la définition de la notion de « coaching ». La première se rapporte au fait que les chefs d'équipe mettaient en pratique cette forme de support en travaillant directement sur les résultats quantitatifs de la performance des conseillers. Autrement dit, le « coaching » s'articulait alors essentiellement autour de la durée moyenne des appels de l'agent, l'objectif gestionnaire consistant alors à abaisser le temps de la relation de service en vue notamment d'amoinrir le temps d'attente des clients, de sorte que soit éventuellement endiguée l'ampleur de leur agressivité. La deuxième idée associée à la définition de la notion de « coaching » se rapporte au fait qu'avant l'innovation organisationnelle, il se déroulait en direct avec les conseillers, c'est-à-dire que le chef d'équipe venait s'asseoir à leurs côtés, écoutait l'appel puis identifiait immédiatement les points à améliorer. Chronologiquement, le chef d'équipe examinait d'abord les statistiques associées à la performance mensuelle du conseiller qu'il devait « coacher ». Ensuite, il s'assoyait avec lui afin de lui montrer ces résultats quantitatifs et voir comment, en écoutant des appels en direct avec lui, il pourrait améliorer sa performance sur le plan statistique. Par conséquent, dans le « coaching » d'antan, l'aspect quantitatif de la performance était pris en considération de façon formelle alors que l'aspect qualitatif l'était de façon informelle dans le sens où il n'y avait pas formulation de scores à partir des comportements en ligne de l'agent de service.

- **Le « coaching » renouvelé**

Sous sa forme renouvelée, le « coaching » comporte cette fois trois caractéristiques importantes.

La première concerne les comportements à corriger. En fait, bien que le support en question se situe toujours dans l'optique de diminuer le niveau d'agressivité des clients qui sont en attente dans le système téléphonique, les chefs d'équipe appliquent cette fois une forme de « coaching » s'articulant d'abord et avant tout autour des comportements à corriger chez les conseillers. Les chefs d'équipe ne présentent donc plus les résultats quantitatifs de leur performance mensuelle. Ils présentent plutôt des scores établis à partir d'une évaluation

qualitative de leur performance mensuelle. En utilisant cette démarche, ils estiment pouvoir améliorer les résultats quantitatifs des agents, soit la durée moyenne de leurs appels, ce qui pourra éventuellement générer des effets bénéfiques sur le temps d'attente de la clientèle, donc sur leur agressivité. Cette nouvelle orientation semblait prometteuse aux yeux des gestionnaires car le travail direct sur les statistiques apparaissait comme une source d'insatisfaction chez les agents de service du centre d'appel :

« Parce que dans les sondages, c'est ce qui ressortait tout le temps. Ce qui le stressait le plus, c'était de se faire tout le temps dire « faut [que] tu baisses ton AHT, baisses ton AHT ». Donc, on le présente d'une façon différente finalement. Alors, on va plutôt « coacher » sur les comportements au lieu de « coacher » sur les chiffres. »
(Entrevue C18, phase 1)

La seconde caractéristique du « coaching » renouvelé concerne le fait que, formellement, il n'est plus comme auparavant réalisé en direct avec le conseiller. À vrai dire, bien que le « coaching » soit toujours effectué par les chefs d'équipe et que ce dernier puisse parfois aller s'asseoir de façon informelle à côté du conseiller pour écouter ses appels et le guider à s'améliorer, il n'en demeure pas moins que le « coaching » formel se déroule maintenant seulement après que « l'équipe-qualité » ait évalué, en retrait, les dix appels mensuels enregistrés par le système informatique pour chacun des agents. Il y a donc un écart dans le temps entre le moment réel de l'appel et la rétroaction du chef d'équipe auprès du conseiller.

La troisième caractéristique se rapporte au ratio entre le temps accordé par les chefs d'équipe à cette forme de support et leur temps total de travail. Dans la mesure où l'objectif fixé par la direction était de 80%, les chefs d'équipe étaient donc supposés consacrer la majeure partie de leur temps au centre d'appel en effectuant du « coaching ».

• **Interprétation de la situation par les conseillers au sujet du « coaching »**

L'interprétation de la situation qu'expérimentent les conseillers à l'égard de l'application du « coaching » renouvelé dans le système d'action prévalant au centre d'appel prend les allures d'une grande irritation de leur part, et ce, de façon généralisée. Selon les entretiens réalisés auprès d'eux, ce mécontentement se compose principalement de deux attributs.

Le premier prend la forme d'une récrimination généralisée à l'endroit du temps consacré au « coaching ». Du point de vue des conseillers, l'objectif du 80% est loin d'être atteint sur le plancher du centre d'appel :

« Ils promettent plein de choses mais il n'y a rien qui se passe. « Les superviseurs vont être avec vous 80 % de leur temps. » Voyons donc ! Ça l'a empiré. Ils sont encore moins [là] qu'ils étaient avant et puis ils n'ont même pas d'écoutes à faire. Tu sais, c'est ridicule. »

(Entrevue E64, phase 1)

En fait, ce qui occasionne ce problème, c'est que la direction, tout en demandant aux chefs d'équipe de consacrer 80% de leur temps de travail à effectuer du « coaching », ne les a pas nécessairement libérés de l'ensemble des tâches administratives dont ils sont responsables :

« Non! C'est pas réaliste. Parce que ce qu'ils nous avaient dit, c'est qu'ils allaient nous enlever certaines tâches pour être capables de livrer notre 80 %. Juste lire les « e-mails » qu'on reçoit par jour, c'est énorme. Ensuite, c'est d'imprimer les rapports, regarder les rapports des conseillers, vérifier les « log in », « log out » de mes conseillers, ça, faut que je vérifie ça. À chaque fin de mois, faut remplir les dossiers des conseillers, ce qui est extrêmement long. Répondre au téléphone, répondre [aux « referral »] de clients, répondre aux questions. Ça fait que quand tu es constamment dérangé, tu peux pas juste « focaliser » sur [seulement] faire une chose. Être constamment dérangé, c'est plus long dans tout ce que tu fais. Donc, j'arrive pas. »

(Entrevue C10, phase 1)

« Le temps. C'est carrément le temps. Tu peux planifier une journée, mais il arrive toujours des imprévus. Des imprévus avec des employés, des cas spéciaux, des problèmes où il faut aller aux ressources humaines, des problèmes d'horaire. Ça serait plus ces petites choses-là qui me rentrent dedans, puis de pas être capable de faire ce que je veux faire dans une semaine. Mettons que j'ai planifié de rencontrer tant d'employés, mettons faire tant de « coaching plan ». [Mais] [s]i le « back up » d'un autre chef est pas là, j'écope des questions d'un autre chef d'équipe, ça me rentre dedans. »

(Entrevue-C14, phase 2)

Alors, non seulement les chefs d'équipe doivent effectuer ces fameuses tâches administratives, mais il semble également qu'ils soient constamment sollicités pour assister à des réunions, pour répondre aux questions de leurs conseillers ou de ceux d'autres

équipes dont le chef est absent, etc. Les conseillers sont conscients de ces conditions plutôt accaparantes dans lesquelles évoluent les chefs d'équipe. À la lumière de ce qu'ils constatent au sujet de la lourdeur de la tâche de ceux-ci, ils estiment que d'une certaine façon cet objectif du 80% relève tout simplement de l'utopie. Ils ne leur en tiennent donc pas rigueur, ils visent plutôt la direction et considèrent celle-ci comme incapable de remplir ses promesses formulées lors de l'annonce du renouvellement du « coaching » dans le cadre de l'implantation de l'innovation :

« La réalité fait que ce n'est pas possible. Quand tu enterres quelqu'un de paperasse, il n'a pas le temps de s'occuper de son monde. »
(Entrevue E43, phase 1)

« Encore une fois je reviens sur le fait que la direction n'a pas nécessairement fait sa part des choses, c'est que les superviseurs ont déjà une tonne de travail, de paperasse à faire et il y en a beaucoup plus qu'il y en avait voilà deux ans. [E]t puis [avec l'innovation] c'était supposé être 80 % du temps continu. C'était clair, net et précis. Les superviseurs étaient supposés passer 80 % de leur temps au travail en « coaching ». Or, ils ne peuvent pas se permettre de faire ça parce qu'ils passent déjà probablement à peu près 70 %, je dirais, de leur temps en paperasse et puis en toutes sortes d'affaires [comme ça]. »
(Entrevue E19, phase 1)

Le deuxième attribut du mécontentement des conseillers est lié à l'essence même de la notion de « coaching » tirée de la description idéalisée qu'en font à la fois les agents de service et les chefs d'équipe. En fait, dans cette perspective, le « coaching » s'articule autour de l'idée de gratuité dans le sens où le chef d'équipe puisse venir s'asseoir aux côtés du conseiller lorsqu'il est en ligne, l'écouter et élaborer avec lui une sorte de plan stratégique pour l'aider à devenir meilleur :

« Du « coaching » pour moi, c'est vraiment que j'irais m'asseoir avec un conseiller, je pourrais l'écouter pendant une heure de temps sans dire un mot puis après ça évaluer comment ça va. Ça fait que là si on regarde, c'est vraiment pouvoir travailler avec lui, vraiment l'écouter. Mais j'ai pas le temps de faire ça, c'est impossible. J'ai vraiment pas le temps de faire ça avec mes conseillers. »
(Entrevue C10, phase 1)

« [P]arce que c'est important que tu aies quelqu'un en arrière de toi, une petite tape sur l'épaule ou qu'il prend du temps pour s'asseoir avec toi.

Bien à ce moment là, ça donne une valorisation à la personne. Premièrement, tu te sens un petit peu plus important. Tu te sens valorisé parce que bon, on prend soin de toi et puis il peut répondre lui aussi en même temps. Il peut donner un suivi à ta question. Il peut aussi te donner une opportunité de t'aider. Comment arranger certaines choses ou encore plus. »

(Entrevue E63, phase 1)

Or, dans la réalité quotidienne du centre d'appel, les conseillers ne reçoivent qu'une forme de support qui s'apparente très peu au « coaching » idéalement perçu à la fois par ces deux groupes d'acteurs. Deux composantes caractérisent ce type de support.

La première concerne l'idée que le support offert aux agents, compte tenu des contraintes de temps qui pèsent lourdement sur les chefs d'équipe, ne correspond bien souvent qu'à répondre à leurs questions dans le feu de l'action, par exemple lorsque le client en ligne soulève un problème dont la solution requiert l'avis ou l'approbation du chef d'équipe :

« Ce qu'ils font, c'est répondre à nos questions. Ce n'est pas du « coaching » ça. »

(Entrevue E46, phase 1)

La deuxième composante du « coaching » réellement expérimenté par les conseillers se rapporte à une sorte de dénaturation de la notion dans la mesure il y a substitution de l'idée de gratuité ou de réciprocité par celle de la sanction ou de la réprimande :

« Il n'y a pas de « coaching » gratuit. Tout le « coaching » est compté. »

(Entrevue E26, phase 1)

« Les gens perçoivent ça plus comme de la réprimande. »

(Entrevue E41, phase 1)

« On entend parler de « coaching », ce n'est plus une aide, ce n'est plus justement une interrelation. [T]u t'en vas te faire quasiment « scraper » là. »

(Entrevue E34, phase 1)

« Bien présentement, c'est que c'est pas utilisé pour faire avancer le préposé, c'est utilisé pour le « caler ». Parce qu'on est noté là-dessus et à cause de ça, ça touche directement nos bonus. Nous, on écoute notre appel. On pense que c'est un bon appel. Au lieu de dire : « Oui ! Il y a des points à améliorer. Ça c'est fort. Ton appel était bon mais tu as ça à

améliorer ». Et pas nécessairement être pénalisé à cause de nos notes mais plutôt comme encouragé à faire quelque chose de mieux, tu sais. Au contraire, c'est qu'ils vont nous montrer toutes nos erreurs au lieu de nos bons coups. »

(Entrevue E24, phase 1)

La source de cette perception des conseillers réside dans le fait que le « coaching » renouvelé est effectué après l'évaluation réalisée par « l'équipe-qualité » à partir des dix appels mensuels enregistrés auprès de chacun des conseillers. Lorsqu'ils sont en séance de « coaching », les conseillers ont alors l'impression de se faire tout simplement « taper sur les doigts » puisque l'évaluation quantifiée de la qualité de leurs appels, qui a des impacts directs sur l'octroi de leurs bonus trimestriels, est déjà arrêtée quand ils y prennent part. De sorte que le « coaching » s'apparente dans la perception des conseillers comme le moment où le couperet tombe finalement sur eux, comme l'instant de la réprimande mensuelle, ce qui dénature l'essence fondamentale de ce type de rapport articulé autour de l'idée de l'entraide, de la gratuité ou de la réciprocité :

« Du « coaching » c'est pas les olympiques. Moi je compare ça aux olympiques. Tu fais du "coaching" pendant que tu t'entraînes. Mais comme c'est tout le temps du neuf, tu ne peux pas toujours te faire évaluer comme si tu étais aux olympiques. »

(Entrevue E43, phase 1)

Dans la symbolique des agents de service, le « coaching » idéal pourrait correspondre à la phase d'entraînement en vue de réaliser une performance. C'est seulement après que cette performance soit accomplie qu'il peut y avoir une évaluation quantifiée, que le moment de la sanction pourrait prendre place. Compte tenu que le « coaching » n'est réalisé qu'après la performance et qu'il y a souvent un laps de temps relativement considérable entre ces deux moments, les conseillers se sentent en quelque sorte floués par cette façon de faire, d'autant plus qu'une piètre performance génèrent des impacts directs sur l'octroi ou non de leur bonus.

4.2.2.2 La réorientation des attitudes et comportements et l'introduction d'une nouvelle façon d'évaluer la performance

Il a été constaté précédemment que dans le cadre de l'appel à la responsabilisation lancé par la direction, les gestionnaires visaient une réorientation des attitudes et comportements des conseillers en ligne axée sur l'application de quatre grands principes comportementaux et sur la modification du processus de la prise d'appel. Dans l'optique des conseillers, cette réorientation représente le passage d'une « orientation-clientèle » vers une « orientation-affaires » dans la mesure où les idées du « premier appel, dernier appel » et « d'aller directement au point » constituent davantage des préoccupations organisationnelles. À l'égard de cette réorientation, les conseillers semblaient entretenir un certain doute. En fait, dans la mesure où aller au-delà des attentes du client pour le satisfaire demeure bien souvent source de satisfaction pour les conseillers, le fait d'en rester au principe consistant à « aller directement au point » semblait représenter une contrainte pesant sur eux dans l'exécution de leur travail :

« Des fois je fais des appels, puis j'aimerais ça aller « beyond » des attentes du client. Mais le client c'est vraiment « business oriented » maintenant, il pose une question, tu réponds, « that's it ». Mais moi j'ai l'ancienne mentalité comme si je vois sa facture puis que ses minutes sont élevées, qu'il a pas le bon plan, je propose un autre plan adapté à ses besoins, bien là je peux plus le faire. »
(Entrevue E24, phase 2)

« Je ne suis pas un robot, je veux dire, tu ne me mets pas de l'huile dans le dos là. Ça fait longtemps que je suis chez [CanCom]. On a toujours été proclients. Service à la clientèle, piédestal, gants blancs et puis là, tout d'un coup, c'est « shareholders », mais « shareholders to what extend » ? Bien là, ils nous demandent d'être « shareholder ». Mon petit client que je lui ai donné vingt-cinq minutes, j'aurais pas dû. Ils veulent aller chercher ce qui est payant pour eux. Ce qui est normal, c'est une compagnie. « Go to the point ». Les clients payent 100 \$ par mois quand ils devraient en payer 40 \$, tant pis pour lui, c'est bon pour nous autres. Non, j'ai de la misère avec ça. »
(Entrevue E46, phase 1)

De façon générale, les conseillers sentent que cette réorientation vient resserrer les balises qui jalonnent la voie du service à la clientèle puisque, contrairement à auparavant, ils ne peuvent plus utiliser leur propre méthode pour bien servir le client et atteindre les standards

quantitatifs de l'organisation. Pour y arriver, ils doivent plutôt adopter des attitudes et comportements élaborés par la direction. Les conseillers sont ensuite évalués sur l'actualisation de ces principes dans leur système d'action lié à la relation de service. Évidemment, ces nouvelles conditions déçoivent grandement les conseillers. À la lumière des données recueillies, il semble que trois facteurs viennent expliquer l'expérience de cette déception. Ils se rapportent aux valeurs des conseillers, à la pénétration accentuée du contrôle et de la surveillance et à la perte de crédibilité du discours gestionnaire dans l'optique des conseillers.

- **Les valeurs des conseillers**

Le premier facteur de déception se rapporte aux valeurs qui animent les agents de service à la clientèle. Celles-ci apparaissent en quelque sorte comme les motifs qui les amènent à vouloir exercer ce genre de travail. Ces valeurs se rapportent notamment à l'idée de pouvoir changer quelque chose dans la vie du client. Que ce soit en termes d'apprentissage lorsqu'ils peuvent aider le client à comprendre le fonctionnement du téléphone sans-fil, ou encore en termes d'application appropriée du plan tarifaire afin de démontrer aux clients qu'ils demeurent importants à leurs yeux, ces valeurs allument quotidiennement les conseillers et demeurent sources de grande valorisation lorsqu'elles peuvent être actualisées dans leur système d'action :

« C'est d'aider les gens. Entre autres quelqu'un de perdu, tu vas l'aider, il va te remercier, là t'as l'impression d'avoir accompli quelque chose. »
(Entrevue E46, phase 2)

« [M]oi j'explique beaucoup. Je leur fournis beaucoup d'explications dans ce que je donne aux clients, des choses comme ça. On m'a déjà reproché que j'en donnais trop. Mais à la fin, la satisfaction que j'en retire, c'est le client. »
(Entrevue E55, phase 2)

« Moi ce que j'aime le plus c'est parler, expliquer, éduquer. Quand tu t'éduques puis elle comprend, donc il appelait, il était fâché parce que ça coupe tout le temps. Mais là il comprend pourquoi ça coupe. J'aime ça aller plus loin, éduquer, régler les problèmes. Puis quand je finis un appel comme ça, je suis super content. »
(Entrevue-E57, phase 2)

« Les gens arrivent avec des nouveaux téléphones et ils veulent comprendre. Tu les instruis, ça c'est intéressant, t'as l'air de savoir ce que tu fais. »

(Entrevue E27, phase 2)

Les conseillers sont donc particulièrement sensibles à l'impression qu'ils laissent aux clients. Lorsqu'ils perçoivent que ceux-ci les considèrent comme les experts pouvant les éclairer, notamment parce qu'ils ont eu le temps et la latitude pour le faire, ils sentent qu'ils sont importants, qu'ils peuvent faire une différence à quelque part. De plus, le même genre de valorisation survient lorsque le conseiller arrive à tourner une situation de départ tendue via cette forme d'apprentissage ou quand il peut appliquer un ajustement de son plan tarifaire. Dans ces circonstances, la perception qu'ont les agents de service au sujet de leur rôle est celui d'appliquer une « orientation-clientèle » en allant parfois au-delà des attentes du client, à tout le moins lorsque le permet la situation. Toutefois, le passage du cadre normatif de la direction vers une perspective plus objective, associée notamment à l'idée d'aller « directement au point » dans la prestation de service, amène les conseillers à vivre un certain ébranlement de leur système de valeurs liées à l'entraide puisque ces nouvelles conditions viennent resserrer les balises de leur espace subjectif dans la relation de service.

- **La pénétration accentuée du contrôle et de la surveillance**

Le deuxième facteur de déception concerne la pénétration accentuée du contrôle et de la surveillance électronique dans le travail des conseillers. Ce facteur est étroitement lié à l'introduction de la nouvelle façon d'évaluer leur performance puisque la direction escompte modifier les attitudes et comportements des agents dans la production du service en accompagnant ce nouveau procédé de sanctions sur le plan des bonus attribués. De façon générale, cette nouvelle réalité sème l'inquiétude chez les conseillers, bien que certaines nuances doivent être apportées au sujet de leur perception sur cette situation selon leur niveau d'ancienneté.

- **Les conseillers possédant une ancienneté de 15 mois et moins**

Les propos recueillis auprès des conseillers possédant 15 mois et moins d'ancienneté au centre d'appel s'articulent principalement autour de deux idées laissant croire qu'ils ont plutôt tendance à acquiescer à cette nouvelle réalité.

La première se rapporte au fait que ce groupe d'agents considèrent d'entrée de jeu que la surveillance fait partie intégrante de la réalité d'un centre d'appel. Il n'apparaît donc pas nécessairement anormal de voir la direction procéder à une pénétration plus intensive de ses modalités de surveillance électronique même si cette pratique vient bousculer leur espace subjectif. Après tout, les conseillers sont là pour travailler et ce nouveau procédé peut éventuellement permettre de cibler ceux qui effectuent mal leur travail :

« [I]ls regardent ce qu'on fait mais moi, si on pense à ça, je ne trouve pas que ça produit trop d'informations. Écoutez, ils nous payent là, tu sais, ils nous payent relativement disons en moyenne 15 \$ de l'heure, ce n'est pas pour qu'on aille jouer sur les sites Internet ou ainsi de suite. « Ffff ! » Là s'il y en a [à qui] ça cause des problèmes... Veux, veux pas, nos appels sont écoutés. Il y a quelqu'un qui va suivre ce qu'on fait sur l'écran. Oui, c'est sûr là, mais moi, comme je dis, si moi j'étais l'entreprise, bien oui, je ferais ça aussi. Je veux dire, il y en a tellement des gens qui profitent du système. Oui ça produit peut être trop d'informations. Ça punit ceux qui font leur bon travail, mais par contre ça permet de vérifier ceux qui en font un mauvais. »

(Entrevue E31, phase 1)

La deuxième idée qui ressort de la perception de ce groupe de conseillers s'articule autour du principe que l'introduction de la nouvelle façon d'évaluer leur performance les assure de ne pas se faire éventuellement accuser d'avoir effectué des transactions douteuses puisque tout est maintenant enregistré, tant verbalement que techniquement :

« C'est correct parce que si tu donnes un crédit ou si tu fais quelque chose dans le dossier d'un client, moi je suis à l'aise avec les informations que j'ai faites. Les services financiers ou les fraudes de sûreté sont capables d'aller voir exactement ce que j'ai fait, moi je n'ai pas de problèmes avec ça. »

(Entrevue E23, phase 1)

« Moi, j'ai pas de problèmes avec ça parce que moi je fais bien ma « job », ça fait que ça ne me dérange pas. »

(Entrevue E56, phase 1)

Donc, dans la mesure où ces conseillers ont le sentiment de bien effectuer leur travail, qu'ils estiment n'avoir rien à se reprocher, que ce soit sur le plan du respect des procédures ou des diverses règles qui régissent leurs comportements, l'introduction de nouveaux

mécanismes de surveillance ne les dérange nullement. Par contre, l'examen un peu plus attentif des données concernant ces agents de service permet de mettre en relief deux types d'inquiétudes à l'égard de cette nouvelle réalité. L'une relative à l'interdiction de consulter internet ou les courriels durant les heures de travail et l'autre liée à la nouvelle façon d'évaluer la performance :

« La seule affaires qui me fait peur, c'est que je me dis, tu sais des fois il y a une journée mettons que je ne « feulerai » pas, puis ça va me tenter d'y aller sur internet là, tu sais, mais écoute là, moi je le sais que je n'ai pas abusé d'internet, bien je me dis : « Crime, Annie, vas-y pas parce que tu vas te faire pénaliser, tu sais, même si tu y vas juste une fois, pour tous ceux qui en abusent. »

(Entrevue E56, phase 1)

« Bien le fait qu'il y ait des écoutes. Le fait [q]u'ils puissent voir ce que je fais à l'écran. Tout ça c'est bon. [Mais], bien ça c'est un problème qu'on a relativement depuis quelques temps, depuis quoi l'été. C'est peut-être en fait la notation des appels, de la façon que les notes sont attribuées. Des fois, tu ne comprends pas pourquoi tu as eu un 1 et puis ton superviseur ne comprend pas et puis personne comprend, mais bon, tu ne peux pas rien y changer. »

(Entrevue E31, phase 1)

En somme, la perception des conseillers possédant moins d'ancienneté semble s'inscrire dans une perspective d'acquiescement à l'introduction des nouvelles modalités de surveillance électronique, notamment parce qu'ils ont le sentiment de bien faire leur travail et qu'ils estiment n'avoir rien à se reprocher. En revanche, certains doutes sont formulés à l'égard de l'interdiction de consulter internet ou les courriels ainsi qu'à l'endroit de l'évaluation de la performance en tant que telle. Un certain degré d'inquiétude peut donc être identifié chez ce groupe de conseillers en ce qui concerne ces deux nouvelles réalités. Toutefois, à la lumière des propos recueillis chez les agents plus anciens, ces inquiétudes des agents possédant moins d'ancienneté semblent être plutôt modérées, probablement parce que leur expérience de travail plus brève chez CanCom les a amené à vivre un moins grand nombre de déceptions jusqu'à maintenant.

- Les conseillers possédant plus de 15 mois d'ancienneté

La perception des conseillers présentant davantage d'ancienneté au centre d'appel s'inscrit dans une dynamique beaucoup plus récriminatoire, bien que certaines nuances doivent être aussi apportées à leur opinion. C'est que plus souvent qu'autrement, les conseillers plus anciens considèrent que ce nouveau procédé peut aider de façon significative les nouveaux agents à mieux faire leur travail, à les aider à mieux performer en quelque sorte. Or, selon eux, le fait d'appliquer cette nouvelle réalité à l'ensemble des conseillers, y compris les plus anciens, relève presque de l'insulte à leur endroit dans la mesure où elle remet en question des façons de faire longuement éprouvées et l'ensemble des compétences qui ont pu alors être développées au fil du temps :

« Je dirais que ça peut aider jusqu'à un certain point, mais [e]n contrepartie, d'un autre côté, je pense que ça peut démolir quelqu'un. Bien ça peut aider une personne. Dire : « Écoutes-moi, si tu aurais passé par tel endroit ou tu aurais fait tel cheminement et tel cheminement, dans le futur, ça peut t'aider. » C'est sûr et certain. Ça peut aider un conseiller, je dirais de type nouveau à moyen. Quelqu'un que ça fait plusieurs années qui est ici et qui sait très bien où est-ce qu'il s'en va, il n'a pas besoin nécessairement d'avoir quelqu'un en arrière de lui pour lui dire : « Écoute, pèse sur le bouton "A", tu vas te rendre au bouton "B" et puis finalement, ça va te rendre à "C" et puis ça va donner une équation. » Je pense qu'un conseiller qui a certaines années d'expérience, à mon avis, n'a pas nécessairement besoin de [ça]. Moi je sais bien que je sais très bien me diriger dans un dossier d'un client, alors qu'un nouveau, c'est toute une autre histoire. [Ça] peut très bien l'aider mais je me demande jusqu'à quel point ça peut être efficace pour moi. »

(Entrevue E63, phase 1)

« Mais ce qui est dérangeant là-dedans c'est que ce n'est pas tout le monde qui travaille de la même façon et puis on ne peut pas demander à tout le monde de travailler de la même façon parce qu'on a chacun notre technique. De ce côté-là, moi je trouve ça dérangeant. J'aime moins ça. Et puis le résultat par contre est le même. Le temps est le même sauf qu'il est fait différemment. »

(Entrevue E29, phase 1)

Ce qu'il importe de noter à la suite de ces extraits d'entrevues, c'est que la nouvelle façon d'évaluer la performance des conseillers s'appuie sur dix enregistrements d'appels mensuels réalisés auprès de chacun d'eux de façon aléatoire en vertu d'un logiciel informatique. Ces appels retenus pour l'évaluation enregistrent simultanément l'interaction

verbale entre le client et l'agent ainsi que l'interaction technique entre le conseiller et son ordinateur. Par conséquent, non seulement l'enregistrement permet-il de vérifier le déroulement et la nature de la résolution du problème offert au client en termes d'interaction verbale, mais il permet aussi de vérifier par quel chemin est passé le conseiller pour résoudre son problème, et ce, en termes d'utilisation technique de ses outils informatiques. D'un côté, il a été constaté que les conseillers possédant moins d'ancienneté ont réagi plutôt positivement à cette innovation puisqu'ils ont notamment le sentiment de n'avoir rien à se reprocher. Le nouveau procédé les assure donc de ne pas être accusés injustement au sujet d'éventuelles transactions frauduleuses. D'un autre côté, les conseillers plus anciens présentent des inquiétudes de nature différente. Ils réagissent vivement à l'application de ce nouveau procédé puisqu'elle vient restreindre de façon substantielle, à tout le moins dans leur optique, la marge de manœuvre ou d'autonomie qu'ils peuvent utiliser dans le déploiement de leurs compétences. Ces mêmes conseillers reconnaissent évidemment que cette standardisation des procédés peut aider un agent de service moins expérimenté, mais ils demeurent persuadés qu'elle peut grandement contribuer à coincer de plus en plus ceux qui ont davantage d'expérience.

Dans ces circonstances, la pénétration de la surveillance électronique dans l'espace subjectif du procès de travail place bien souvent les conseillers, à tout le moins les plus anciens, sur la défensive. Dans les entrevues, plusieurs ont d'ailleurs affirmé qu'ils osaient prendre de moins en moins d'initiatives, puisque l'ombre d'un couperet planait constamment au-dessus de leurs têtes :

« Tu as peur. Tu es craintif. Tu n'es pas naturel dans ton appel. Est-ce que j'ai dit le mot rouge ? Est-ce que je l'ai placé à la bonne place ? Est-ce que j'ai mis ma virgule ? Est-ce que j'ai dit 1, 2, 3 ? Maintenant, non seulement que c'est juste d'écouter tes appels mais on regarde qu'est-ce que tu fais dans l'écran ça fait que : « Est-ce que tu as cliqué à la bonne place ? Tu n'as pas cliqué à la bonne place. Es-tu allé lire les mémos ? Est-ce que tu as regardé les quatre derniers ou est-ce que tu en as juste regardé trois ? » Bon, tu en as regardé trois, tu perds des points. Sauf que l'impact immédiat, ça fait que l'employé n'est plus confortable, se sent pas naturel, se sent pas bien et puis [après] ça, on me demande : « Es-tu bien dans ton élément de travail ? Es-tu contente de rentrer travailler ? Est-ce que tu trouves que tu es revalorisée et puis que c'est une bonne place à travailler ? » Je ne pense pas que tu vas en avoir beaucoup qui

vont venir s'asseoir aujourd'hui pour te parler et qui vont dire : « Oui, je suis bien fier de travailler chez [CanCom]. »
(Entrevue E42, phase 1)

« Je ne performe plus aussi bien qu'avant. Je m'en rends compte. Je ne prends plus de chances. Je ne prends vraiment plus de chances. Et puis des fois, quand tu essaies d'en faire plus, ils te pénalisent parce que tu ne respectes pas les procédures obscures. (...) C'est stressant. C'est comme avoir un thermomètre dans le derrière et puis ne pas savoir quand est-ce qu'il va casser. Ça ne me plaît pas du tout là. Je n'ai pas besoin d'un thermomètre et puis d'une laisse. Personne ici n'a besoin de cela. C'est désagréable bien sûr [de] se faire décortiquer son travail et puis là, ils vont être en mesure de nous sortir ça, octet par octet, mot par mot, seconde par seconde. Vous me dites vous, qu'est-ce que vous trouvez d'agréable là dedans? Passez-moi les mots, ça fait puissamment « chier » parce que je n'ai jamais eu besoin de cela avant. Ça fait que c'est ça que je veux dire, l'étau serre de tous les bords. Ce qui me dérange c'est sentir que j'ai une lame de ce bord-là, du point de vue du client et puis au lieu d'avoir un bon mur confortable de l'autre bord, j'ai une autre lame maintenant. »

(Entrevue E43, phase 1)

À la lumière de ce dernier extrait d'entrevue, le moins que l'on puisse dire est que la zone de confort des conseillers semble substantiellement amoindrie avec l'application de ce nouveau procédé. Ils se sentent coincés dans un étau, leurs capacités créatrices étant court-circuitées symboliquement par un « thermomètre » mesurant leur performance et une « laisse » les empêchant de s'éloigner des prescriptions hiérarchiques sur le plan du processus prévu pour servir la clientèle. En outre, cette perception d'inconfort semble amplifiée non seulement par le fait que la nouvelle modalité d'évaluation tend à objectiver les façons de déployer leurs savoirs-faire dans le processus de production mais aussi parce qu'elle génère des impacts directs sur les bonus qui leur sont trimestriellement octroyés selon le niveau de performance obtenu :

« Je vais te citer un exemple sans donner un nom. Une conseillère qui est ici et puis qui prend des appels depuis six ans. [Elle] a oublié de demander à la fin : « Est-ce qu'il y a d'autres choses que je pourrais faire pour vous aujourd'hui ? » Ça fait que si on regarde tout l'ensemble de son appel, ça [se] sent très bien qu'elle a fait le tour de la question mais parce qu'elle a omis de dire : « Est-ce qu'il y a d'autres choses que je pourrais faire pour vous aujourd'hui ? », cette personne-là a eu un pointage très faible, car c'est calibré 1, 2, 3, 4 et si tu es en bas de trois, tu

viens de creuser dans ton boni. [A]lors ça, ça pèse beaucoup sur le moral des gens. »
(Entrevue E42, phase 1)

Par conséquent, à la lumière des données d'entrevues réalisées auprès des conseillers, notamment chez les plus anciens, la pénétration de la surveillance électronique dans leur espace subjectif et son impact sur les bonus trimestriels génèrent dans leur esprit l'impression que l'aspect de la réciprocité entre eux et la direction est plutôt en chute libre. Pour les plus anciens, en l'occurrence, cette nouvelle modalité de surveillance paraît inacceptable puisque, dans le passé, ils se sont donnés à l'organisation. Or, dans l'état actuel des choses, contrairement à leurs attentes associées à une sorte de retour de l'ascenseur par la direction, ils voient plutôt celle-ci venir bousculer leur espace subjectif lorsque vient le temps de déployer leurs compétences dans le processus de production du service.

- **La perte de crédibilité du discours gestionnaire**

Un troisième facteur de déception relevé dans les entrevues réalisées auprès des agents est quant à lui associé au discours des gestionnaires. Dans l'optique des conseillers, ce discours est devenu bien peu crédible suite à la formation offerte dans le cadre de l'implantation de l'innovation organisationnelle. En fait, lors de cette formation, les responsables de celle-ci ont souligné en grande pompe que dorénavant l'évaluation de la performance des conseillers serait foncièrement axée sur la qualité des appels. L'évaluation délaisserait alors la dimension quantitative (les statistiques) comme indicateur de performance pour se consacrer exclusivement à la dimension qualitative de la prise d'appels. À cet effet, les formateurs ont alors invité les conseillers à déchirer des feuilles de papier désignant symboliquement les fameuses statistiques d'antan, comme quoi la nouvelle façon d'évaluer la performance allait reléguer aux rebus la prise en considération des données quantitatives de rendement. Or, une fois de retour au centre d'appel, les conseillers ont constaté que les statistiques étaient toujours dans leur univers de travail.

Selon les propos recueillis en entrevues, tant chez les gestionnaires que chez les conseillers, il semble encore une fois qu'il y ait eu un décalage de perception entre ce que la direction

voulait transmettre comme message en faisant déchirer ces statistiques et la façon selon laquelle les agents l'ont reçu. Les gestionnaires voulaient symboliquement démontrer par ce geste que les comportements allaient devenir primordiaux dans l'évaluation de la performance des conseillers. Toutefois, en même temps, les statistiques demeureraient toujours dans le paysage puisqu'elles constituaient les objectifs auquel tout centre d'appel doit souscrire, et ce, même en introduisant un nouveau moyen pour l'accomplir comme celui de travailler sur les comportements :

« Je peux donner une anecdote qui est devenue nationale. Lorsqu'on a fait la présentation de [l'innovation organisationnelle], dans la journée où on parle de la qualité, à un moment donné on dit aux gens, bon en anglais, « we do not coach to stats, we coach to behaviours ». C'est clair, dit comme ça pour moi c'est très clair que le sens de ça, ça ne veut pas dire que les statistiques ne sont plus importantes, mais c'est couler de vous dire baissez vos statistiques, nous allons travailler aux comportements et comment vous travaillez vos appels pour vous amener à des résultats. Pour moi, c'est clair et net. Et lorsqu'on l'a présenté, moi je trouvais que c'était clair la façon dont ça a été présenté sauf qu'il y avait une espèce d'exercice symbolique à l'intérieur de ça où on faisait déchirer une feuille de statistiques aux conseillers. C'est sûr que là le message a été complètement transformé à partir de ce moment-là, les « stats » ne sont plus importantes, ça ne compte plus. La conséquence bien sûr c'est lorsque l'on revient dans le centre d'appel et que les « stats » sont encore là parce que c'est une réalité. Bien là, on nous dit « c'est pas ça que vous nous aviez dit ». Alors c'en est un exemple de perception aussi. »
(Entrevue D06, phase 1)

Selon les directeurs, le message véhiculé au sujet de la réorientation vers la qualité des appels était très clair dans le sens où l'emphase sur l'aspect qualitatif n'entraînait pas automatiquement la suppression des objectifs statistiques de performance, comme la durée moyenne des appels. Ce que les formateurs avaient reçu comme mandat, c'était de signaler que le « coaching » serait dorénavant axé sur l'amélioration des attitudes et comportements en vue d'améliorer les statistiques. À la lumière des entrevues réalisées auprès des directeurs, ce message ne comportait pas d'ambiguïté. Par contre, dans le geste des statistiques déchirées, les formateurs auraient probablement poussé la note un peu trop loin car il s'agissait d'un geste hautement symbolique frappant l'imaginaire collectif des conseillers, un peu comme si on faisait alors table rase du passé pour se tourner vers un futur où les contraintes seraient moins lourdes pour les agents de service :

« Ils nous ont fait déchirer une belle feuille, tout le monde dans l'hôtel, nous indiquant que des statistiques, il y en avait plus. On a déchiré la feuille. Tout le monde croyait que c'était fini et qu'ils auraient laissé du « lousse », mais ce n'est pas du tout ça, ils reviennent à chaque fois là-dessus. [C']est logique qu'il y ait des statistiques par rapport à ton appel, c'est très normal. C'est ce qui permet de montrer ta performance, mais de là à nous faire croire qu'il n'y aura plus jamais de statistiques. Tu reviens au centre d'appel et tu remarques que c'est pas vraiment ça là. »

(Entrevue E30, phase 1)

« Les statistiques, on les a toutes déchirées et puis deux semaines plus tard, bien elles sont revenues. Qu'est-ce qui est arrivé ? Pourquoi qu'on a fait ça ? Moi c'est des choses comme ça que je dis : « Bien, arrête de me faire miroiter des belles choses et puis des belles intentions qui arriveront jamais », parce que tout qu'est-ce qu'ils ont parlé, rien n'est arrivé. »

(Entrevue E34, phase 1)

« Ils ont pris les papiers puis ils ont déchiré ça, là, symboliquement, on ne regarde plus les statistiques. Tu dois servir le client le mieux possible puis c'est tout. C'est ça qu'on regarde. « Bullshit! » C'est pas ça qui est arrivé.

»

(Entrevue E51, phase 1)

De toute évidence, le message des gestionnaires lors de la formation comportait des ambiguïtés, à tout le moins dans l'optique des conseillers. Probablement que la direction aurait eu avantage à nuancer la présentation de la nouvelle façon d'évaluer la performance, en insistant par exemple sur le fait que oui, d'un côté, les indicateurs retenus pour réaliser l'évaluation du rendement des conseillers seraient davantage qualitatifs mais que, d'un autre côté, ces indicateurs qualitatifs allaient servir à l'amélioration de la performance quantitative. Or, dans la mesure où les formateurs ont accompagné cette présentation d'un exercice à forte teneur symbolique et que la perception de la réalité au centre d'appel pour les conseillers ne ressemblait en rien à ce qu'ils avaient posé comme geste envers les statistiques, ces derniers se sont sentis trahis. Ils ont eu l'impression d'avoir été placé devant un mirage monté de toutes pièces par la direction, de sorte que le discours des gestionnaires est devenu dénué de toute crédibilité dans leur esprit.

Selon les propos recueillis auprès des conseillers, le mécontentement exprimé précédemment de leur part ne semble pas tant prendre sa source dans le maintien des exigences quantitatives en tant que tel. En fait, les agents sont pleinement conscients que

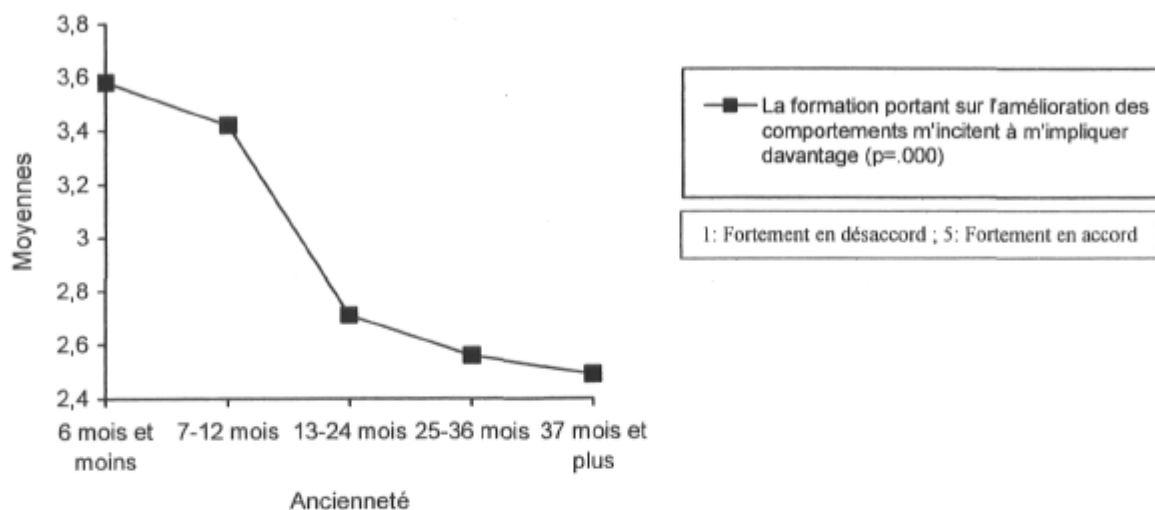
les exigences quantitatives de performance s'avèrent nécessaires au bon fonctionnement d'un centre d'appel. Toutefois, lorsqu'ils évoquaient en entrevue la pénétration des nouvelles modalités de surveillance dans le processus de production du service, qui génère des impacts sur l'octroi des bonus, et le fossé séparant le discours des gestionnaires au moment de la formation et la réalité au centre d'appel, il était alors possible d'identifier avec plus d'acuité la source de leur mécontentement. Ils entretenaient alors la perception que la direction s'était en quelque sorte moquée d'eux. Évidemment, il semble plutôt improbable que la direction ait visé ce genre d'objectif, mais il demeure certain qu'elle avait préalablement mal évalué les impacts de cet incident. C'est donc dans cette mesure que l'événement des statistiques déchirées a hautement frappé l'imaginaire collectif des conseillers. L'événement fut tourné en dérision sur le plancher du centre d'appel, ce qui traduit bien en quelque sorte que le discours managérial à l'égard des promesses trouve difficilement un tantinet de crédibilité dans l'optique des conseillers :

« [Ç]a va faire un an bientôt et les gens en parlent encore. C'est vraiment le choc là. Moi, je le savais qu'on ne pouvait pas enlever ça, parce que c'est impossible, c'est impossible d'enlever ça du travail. C'est ton travail, c'est ce qui permet de mesurer. Bien que ce n'était pas vrai, qu'ils nous ont eus et puis que ce n'est pas correct. Même encore, on fait encore le signe, on déchire le papier en blague. »
(Entrevue E30, phase 1)

C'est probablement un peu dans cette perspective que l'opinion des conseillers à l'égard de la formation portant sur l'amélioration des comportements semble plutôt défavorable. Sur ce sujet, le graphique 4.1 représente l'opinion de ceux-ci à l'égard de la formation reçue lors de l'implantation de l'innovation organisationnelle comme facteur pouvant les amener à s'impliquer davantage dans leur travail. Compte tenu de la déception généralisée à l'égard de cette innovation, notamment sur le plan du fossé séparant le discours qui y fut tenue par la direction et la réalité sur le plancher du centre d'appel après la formation, il n'est pas surprenant de constater dans ces résultats que les conseillers considèrent l'innovation organisationnelle comme exerçant plutôt peu d'impact sur leur volonté de s'impliquer davantage, particulièrement à mesure que le niveau d'ancienneté progresse. Ce résultat semble rejoindre l'idée avancée précédemment à l'effet que les plus anciens sont plus déçus que les nouveaux conseillers puisqu'ils perçoivent un déficit de réciprocité dans leur

relation d'emploi et, probablement aussi, parce qu'ils n'en sont pas à leur première déception du genre depuis qu'ils travaillent chez CanCom.

**Graphique 4.1 : Opinion des conseillers au sujet de la formation
(n=221)**



4.2.2.3 Les changements quotidiens

Tel que souligné précédemment, les activités du centre d'appel de CanCom à Montréal sont exclusivement consacrées à la téléphonie sans-fil. Compte tenu que ce secteur s'avère très concurrentiel, les conseillers ont quotidiennement à négocier avec de nombreux changements, tant sur le plan des politiques tarifaires de la compagnie que sur ceux liés aux nouveaux produits ou aux nouvelles procédures. De façon générale, les conseillers semblent considérer cette réalité à la fois stressante et intéressante, et ce, peu importe la tranche d'ancienneté dans laquelle ils se trouvent :

« C'est intéressant et puis c'est stressant. Il y a beaucoup de stress comme par rapport aux changements, par rapport à ce qui nous est demandé par la haute direction. C'est un milieu très dense. Moi je compare ça à la jungle. Un centre d'appels c'est la jungle. Il y a des changements. [Il] faut être fort pour travailler dans un centre d'appels parce qu'il y a tellement de choses qui t'arrive en pleine face tout le temps. Ça fait que c'est pour ça que c'est très stressant, mais c'est très intéressant en même temps parce que cette technologie-là, c'est le fun. Moi j'aime ça apprendre ça, ça m'intéresse. »

(Entrevue E34, phase 1)

« Bien, moi je dirais que je suis très, très ouvert aux changements. J'adore les changements, je veux dire, si tu ne changes pas, à un moment donné, ça devient « plate » et puis la compagnie n'avancera pas. »

(Entrevue E25, phase 1)

« C'est le « fun » parce que ça développe beaucoup ton côté flexibilité. De dire : OK, « go » et puis c'est un « challenge » aussi en même temps. »

(Entrevue E38, phase 1)

D'un côté, il semble que ces nombreux changements produisent un certain niveau de stress chez les conseillers dans la mesure où cela les pousse à constamment être sur le « qui-vive », à toujours être aux aguets d'un récent changement de procédure ou d'une nouvelle promotion entrée en vigueur, par exemple, en même temps qu'ils étaient en relation téléphonique avec un client. D'un autre côté, ces changements quotidiens prennent aussi la forme d'un défi intéressant pour les agents dans la mesure où le fait d'être constamment aux aguets constitue une sorte de stimulant à vouloir se dépasser continuellement. Certains affirment même, comme dans le dernier extrait d'entrevue, que les changements sont intéressants puisqu'ils les amènent à développer leur flexibilité. En revanche, lors des entrevues, les conseillers soulevaient que ce défi ou ce stress intéressant pouvait également se transformer en une pression difficile à gérer :

« Écoute, ça fait longtemps que je suis ici. Encore une fois, je le dis souvent, ça toujours été comme ça. Ça va toujours être comme ça. Je n'ai aucun problème avec ça. Pour moi, ça me fait du bien de voir du nouveau. La seule affaire qui me fâche c'est quand ce n'est pas à point avant de le mettre. [J]e veux dire, tu n'envoies pas un produit sans [l']avoir testé en long et en large. C'est sûr qu'il y a des oublis qui peuvent arriver, mais ça, encore là. [J]e trouve ça difficile des fois quand ils lancent un nouveau produit et puis on n'est pas sûr à 100 % et ils se foutent qu'on a des appels. »

(Entrevue E46, phase 1)

« Ça fait que oui, c'est certain que c'est bon qu'il y ait des changements, par contre, c'est qu'on n'est pas informé des changements. Ça c'est vraiment dommage. »

(Entrevue E25, phase 1)

« [C]'est une bonne chose, oui et non, parce que l'information est véhiculée un petit peu trop tard des fois. Donc, on n'a pas l'information adéquatement au bon moment. On ne l'a pas en avance. On l'a toujours à la dernière minute ce qui fait que c'est plus difficile de suivre. »

(Entrevue E29, phase 1)

Donc, ces nombreux changements peuvent produire des contraintes difficiles à gérer principalement pour deux raisons. La première a trait au fait que dans le cas du lancement d'un nouveau produit, il arrive que ce dernier ait été plus ou moins bien testé. Compte tenu que la technologie du sans-fil demeure plutôt instable à la base, le lancement de nouveaux produits peut alors générer des problèmes d'application de nature technique occasionnant, alors, une foule d'appels de la part de clients insatisfaits. La deuxième raison expliquant la difficulté de gérer les nombreux changements quotidiens se rapporte à la transmission tardive des informations. Dans le cas par exemple de l'introduction d'un nouveau plan tarifaire ou d'une nouvelle procédure, il arrive très souvent que les conseillers en soient informés à la dernière minute ou, tout simplement, après qu'ils soient entrés en vigueur. C'est que lors de ces situations, les conseillers sont supposés être informés par courriel. De plus, le logiciel consultatif contenant toutes les promotions, les plans tarifaires et les procédures est sensé être régulièrement mis à jour. Or, dans la mesure où les conseillers n'ont pas le droit de consulter leurs courriels durant leur prestation de service et que le logiciel de consultation n'est pas mis à jour de façon constante, il arrive que le client en ligne leur apprenne l'existence d'une nouvelle promotion. Les outils de travail des conseillers apparaissent donc comme particulièrement défaillants sur ce plan. Et c'est dans cette optique qu'ils considèrent, une fois de plus, que l'aspect de la réciprocité est plutôt déficient, notamment lorsqu'ils sont sur la « ligne de front » du service à la clientèle, de sorte que leur engagement envers l'organisation en devient affecté :

« Quand j'ai pas le contrôle, ça vient définitivement jouer sur mon niveau de « commitment ». Parce qu'on sent qu'on veut faire quelque chose mais on n'a pas les outils pour y arriver. Parce que tout le monde veut bien faire. Moi personnellement, foncièrement je crois que tout le monde veut bien faire au départ. Si t'as pas les outils pour arriver à ça, ça frustre n'importe quelle personne avec n'importe quel degré de patience. On n'est pas des cons, on nous dit qu'on aimerait aller là, mais ça, ça nous permet pas d'arriver là, alors en fin de compte tout le monde tire pas égal et dans le même sens. On se pose des questions. »

(Entrevue E18, phase 2)

Le chapitre V permettra un examen plus détaillé de ce phénomène. Pour l'instant, il importe de retenir que, de façon générale, les conseillers semblent apprécier les changements quotidiens avec lesquels ils doivent composer dans leur travail, mais que cet aspect positif se transforme en pression accrue sur leurs épaules notamment parce que les nouveaux produits sont soumis à l'instabilité et que la communication des changements souffre de certaines lacunes. Dans ces conditions, les conseillers semblent expérimenter une forme de stress stimulant compte tenu que ces changements développent leur motivation à bien performer dans un univers de flexibilité. En revanche, ils éprouvent également une forme de stress plutôt oppressant dans le sens où ils se sentent mal épaulés ou supportés dans cet univers de flexibilité dans lequel ils évoluent quotidiennement, notamment parce que la communication des changements semble comporter certaines failles importantes.

4.2.2.4 Les possibilités d'avancement

Avant de conclure cette sous-section, afin d'élargir un peu plus l'examen de leur expérience de la réciprocité au centre d'appel, il importe de glisser un mot sur la perception qu'ont les conseillers envers leurs possibilités d'avancement dans l'organisation et leurs horaires de travail.

En ce qui concerne les possibilités d'avancement, il importe de souligner qu'elles sont intégrées à un modèle d'acquisition de compétences permettant aux conseillers de gravir graduellement les échelons de qualifications selon les résultats obtenus lors des évaluations mensuelles de leur performance. En fait, tel que mentionné au chapitre III, il existe trois niveaux de qualification au centre d'appel, soit les agents de base, les pleinement qualifiés et les agents avancés. Lorsqu'un agent de base, par exemple, obtient une note d'au moins trois sur quatre dans ses évaluations mensuelles pendant deux mois consécutifs, il peut alors entreprendre une formation en vue d'acquérir les compétences d'agent pleinement qualifié et poursuivre son cheminement vers le niveau des agents avancés. Par l'acquisition de nouvelles compétences, l'obtention d'un statut de qualification plus élevé et les augmentations salariales qui accompagnent ces mutations, l'application de ce modèle vise donc à susciter la motivation chez les conseillers dans leur travail.

Dans l'ensemble, l'application de ce modèle est plutôt bien perçue par les conseillers. Néanmoins, lorsque interrogés sur leur expérience des possibilités d'avancement au centre d'appel, les agents de service en général mentionnaient que deux types de problèmes émergeaient face à ce modèle d'acquisition des compétences, de sorte qu'ils expérimentaient de vives déceptions à l'égard de leurs aspirations et que leur engagement envers l'organisation pouvait alors en être affecté.

- **Problèmes associés au modèle d'acquisition des compétences**

Le premier problème soulevé par les conseillers au sujet du modèle d'acquisition des compétences a trait aux modalités de l'accréditation au nouveau statut de qualification. C'est que selon les règles du jeu établies par l'organisation, le conseiller qui revient en poste après avoir suivi sa formation prend des appels associés au nouveau statut pour lequel il a été formé. Or, il ne possède pas encore ce statut au sens strict. Il l'obtiendra seulement après qu'il ait obtenu des résultats d'au moins trois sur quatre dans ses évaluations mensuelles pendant deux mois consécutifs :

« L'autre aspect, c'est que je suis pas accrédité mais je prends quand même des appels « fully ». Donc à un certain point, [CanCom] considère que t'es assez bon pour traiter ces clients-là mais pas pour être payé pour. Donc c'est un aspect qui crée beaucoup de frictions puis ça enlève du « commitment » des gens. »
(Entrevue E44, phase 2)

Donc, le conseiller demeure pendant un certain temps en période de probation, le temps que les résultats de sa performance lui permettent d'obtenir son nouveau statut. Jusqu'à un certain point, cet aspect peut paraître acceptable pour les conseillers. Mais ce qui les irrite, c'est le fait qu'ils ne reçoivent pas le salaire assorti à la teneur de leurs nouvelles responsabilités. Comme le soulignait le dernier conseiller, en prenant des appels correspondant au statut pleinement qualifié, il est alors investi de plus lourdes responsabilités et sa tâche s'avère généralement plus complexe. Toutefois, il ne reçoit que le salaire d'un agent de base. Cette réalité demeure donc plutôt mal accueillie par les conseillers puisque cette situation s'apparente à une utilisation à rabais des ressources humaines disponibles dans l'organisation.

Le deuxième ordre de problème soulevé par les agents de service concernait à la fois la portée plutôt courte, en termes temporels, du modèle d'acquisition des compétences et le fait que ce modèle demeure restreint à la prise d'appels. En fait, pour un conseiller moyen, le temps requis pour franchir tous les échelons de qualifications composant le modèle est d'environ 18 mois. Dans ces circonstances, les conseillers ont l'impression de plafonner relativement rapidement :

« [Q]uand tu commences à la base, bien c'est un trois, quatre mois à faire juste des activations, bien c'est quand même pas trop pire. C'est routinier mais c'est normal, tu commences. Là après un certain temps, [t]u commences à faire du service à la clientèle, ça fait que c'est quand même un nouveau « challenge », sauf que quand tu arrives au « top », bien là ils ne te donnent pas de nouvelles tâches. Ça fait que tu stagnes et puis tu restes là. Ça bloque. »

(Entrevue E25, phase 1)

Ainsi, au bout de 12 à 18 mois, les conseillers sentent qu'ils ne peuvent plus avancer. Pour plusieurs d'entre eux, ce laps de temps leur a permis de franchir les trois niveaux de qualification et ils se voient alors confinés à la prise d'appel pour le reste de leur carrière puisque à Montréal, outre les possibilités de devenir chef d'équipe, les chances d'avancement dans des emplois d'autres domaines chez CanCom s'avèrent pratiquement nulles, ce que confirmaient encore une fois les chefs d'équipe en entrevue :

« Je crois que quand on les embauche, on leur vend la grosse salade que [CanCom] est une grosse compagnie nationale, on peut avancer, aller partout, on existe depuis des années. C'est vendu comme une grosse, grosse affaire où quelqu'un va passer sa vie et en réalité quand tu commences ici, « you can't go nowhere ». Ici à Montréal, tu peux pas aller nulle part. On le présente pas de cette façon-là quand ils sont embauchés. On présente [CanCom], les postes de radio, les magazines, Toronto, Vancouver, « whatever ». On vend l'idée de faire un an sur les appels et après, les possibilités sont immenses. C'est vrai que tu peux faire ce que tu veux, mais il faut que tu déménages à Toronto ! La première année, c'est « l'fun, lets go ». Mais après un an, « pognés » après le téléphone, ils se disent « je m'en vais où avec ça ? »

(Entrevue C06, phase 2)

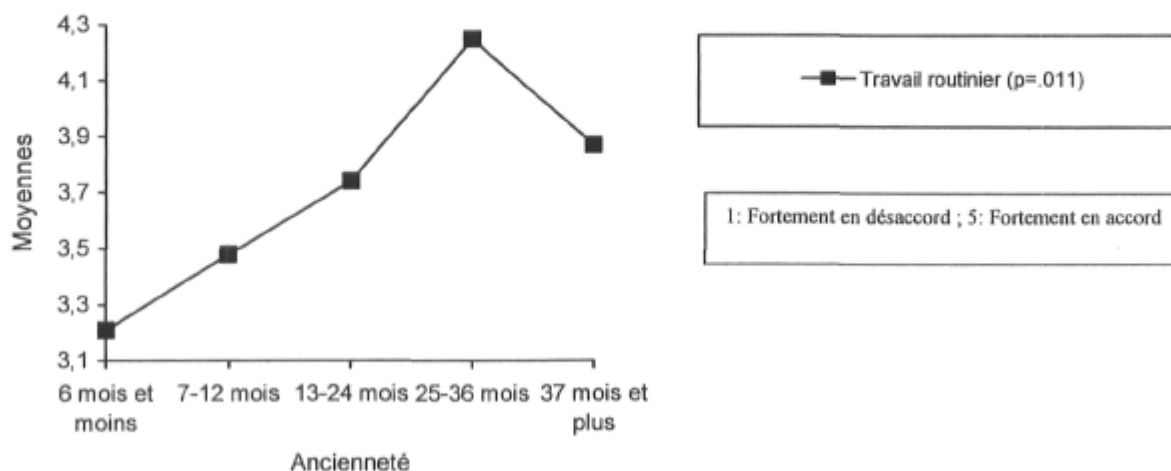
C'est que les conseillers espèrent sortir de la prise d'appels lorsqu'ils entendent parler d'avancement, et ce, principalement pour deux motifs.

Le premier motif se rapporte au fait que la plupart des conseillers espère sortir de la prise d'appels, notamment parce qu'ils semblent avides de recevoir d'autres responsabilités. Au bout d'un certain temps, ils ont besoin de faire face à de nouveaux défis notamment pour les « garder en vie » :

« Comme moi, j'ai besoin d'apprendre. Là c'est sûr que c'est normal, je suis sur appels et puis je ne veux pas juste apprendre les nouvelles façons de gérer mes appels parce que les objectifs de la compagnie ont changé. J'ai besoin de plus de « drive » que ça. Ce n'est peut-être pas textuellement, robotiquement ce que la compagnie veut mais je sais que j'offre un service par excellence et puis j'ai besoin de plus de « drive » que ça. Je veux apprendre plus. Je veux faire plus. C'est là que je trouve que c'est difficile. Il y a tellement de monde et puis pas énormément de postes que ... bien je pense être bloquée. Moi j'ai besoin de défis. C'est ça que j'ai de besoin là pour me garder vivante en quelque part. Là oui, c'est bien monotone. Un appel après l'autre, c'est que je pense que j'assimile bien ma matière. Je pense que je sers bien les clients. Je pense que je contrôle tous ces aspects-là. Ça fait que là, j'en veux plus, tu sais. »
(Entrevue 1-E39)

En fait, une fois qu'ils maîtrisent les divers aspects de leur travail, au bout de 12 à 18 mois de service, les conseillers perçoivent bien souvent ce genre de boulot comme plutôt routinier, ce que tend à démontrer les résultats présentés au graphique 4.2. Les données qui y sont exprimées suggèrent que les conseillers considèrent leur travail comme étant de plus en plus routinier au fur et à mesure que leur niveau d'ancienneté augmente, une opinion qui atteint son sommet chez les 25-36 mois. Ces résultats corroborent donc en quelque sorte les propos des conseillers formulés en entrevue concernant leur impression de plafonner relativement rapidement au centre d'appel, une perception qui déçoit leurs attentes à l'égard des possibles défis à relever. Il est à noter toutefois qu'après ces 36 mois d'ancienneté, les conseillers considèrent de moins en moins que leur travail est de nature routinière. Probablement que ces conseillers, dans la mesure où ils sont en lien d'emploi depuis plus longtemps, sont parvenus à réajuster leurs attentes de départ ou qu'ils sont davantage sollicités pour effectuer des tâches spéciales lors de projets-pilote ou pour remplacer les chefs d'équipe lorsqu'ils doivent s'absenter du plancher de production.

Graphique 4.2 : Opinion des conseillers au sujet de l'aspect routinier du travail (n=221)



Le deuxième motif associé à la volonté explicite des conseillers à sortir de la prise d'appels se rapporte au fait que ce genre de travail, à la longue, semble plutôt épuisant sur le plan mental :

« Prendre des appels, j'en connais pas beaucoup qui aiment ça. Tu veux pas faire ça parce que t'aimes ça. [Ç]a fait qu'après une secousse, t'es plus capable, tu veux faire d'autre chose. »
(Entrevue E29, phase 2)

« Mais, je veux dire, c'est quand même pas « tripant », là, pour moi, de rentrer travailler, là j'ai plus hâte de partir de que rentrer. »
(Entrevue E56, phase 1)

Au bout d'un certain temps, ils espèrent donc faire autre chose. D'autant plus qu'au moment de leur embauche et lors de leur formation initiale, comme le soulignait précédemment un chef d'équipe, la direction insiste sur les nombreuses possibilités de faire carrière chez CanCom, « on leur vend la grosse salade », disait-il. Dans ces circonstances, les conseillers sont souvent fortement impressionnés au début de leur lien d'emploi. Ils sont grandement motivés par ces nombreuses possibilités qui leur sont présentées et ils ont alors

tendance à considérer leur travail au service à la clientèle comme une simple étape à franchir avant d'assouvir véritablement leurs ambitions de carrière, à tout le moins s'ils sont performants :

« Écoute, lorsque j'ai commencé ici, lorsque j'suis rentré, c'est sûr lorsqu'on t'accueille, ça a l'air vraiment sérieux là, c'est comme, bon, la salle de conférence ici, pis là les examens, bon tu dis « wow, ça a l'air vraiment sérieux cette compagnie-là ». Pis là, soit le directeur ou la directrice va aller puis va te dire « ouins notre compagnie c'est ça, blablabla, vous voulez monter, les ouvertures sont grandes ouvertes, blablabla ». Vraiment ils te « prime » comme on dit. [Ça] fait que tout le monde, ils sont gonflés à bloc, puis il y a même du monde qui [dit] « bon ben moi maximum j'reste 6 mois au service à la clientèle, puis après j'vais aller comme chef d'équipe ». Puis eux autres ils te font croire que c'est possible. Mais quand t'arrives là vraiment, tu fais ta formation, « good », t'arrives sur le plancher, ben « wow ». Pis là sur le plancher t'es encore « primé ». Mais à [un] moment donné, plus le temps avance, plus tu regardes vraiment c'est quoi, comment la compagnie fonctionne, pratiquement quel va être ton cheminement avant de monter à ce qu'on t'avait dit, là c'est comme « maudit, il me semblait qu'ils m'avaient dit simplement une marche, mais là c'est rendu il faut que tu prennes quasiment un ascenseur là pour te rendre en haut. »

(Entrevue E59, phase 2)

Vraisemblablement, les conseillers ont occasionnellement la possibilité de participer à des projets qui les sortent temporairement de la prise d'appels. Par exemple, au moment de nos observations, dans le cadre d'un projet-pilote, la direction avait ouvert des postes temporaires pour les conseillers. La création de ces postes visait à aider les chefs d'équipe à effectuer leurs nombreuses tâches administratives et ainsi les libérer pour consacrer davantage de temps au « coaching » auprès de leurs agents. Toutefois, selon les commentaires des conseillers, il arrive très souvent que ce genre de projets-pilote soient de courte durée, qu'ils soient abandonnés en cours de route, de sorte que le retour en ligne pour les conseillers affectés à ces mandats s'avère rempli d'amertume :

« Puis en plus c'est des petits projets. Un mois, deux mois, là tu reviens prendre les appels. Si tu penses que tu es parti là pour travailler pendant 5 mois, tu fais tel travail. Tu n'es pas au téléphone là. Tu fais un travail très intéressant. Là, après le projet, on te redescend au téléphone. Ça tue ça. C'est décevant de voir. C'est bien décevant. »

(Entrevue E50, phase 2)

« C'est comme moi, je suis retournée en appels. C'est normal, je comprends, c'est ça ma job initiale sauf que, est-ce que j'ai le goût de faire ça toute ma vie ? Non. Tu sais, c'est comme s'ils te remettent à zéro. Tu as monté. Tu as prouvé qu'est-ce que t'étais et après ça, ils te remettent à zéro .»

(Entrevue E64, phase 1)

« La manière que la direction traite ses employés. Il y a beaucoup de monde qui sont partis à cause de ça. Ils montent des gens qui veulent monter dans la compagnie puis ils les retournent sur appel pour aucune raison. Ça donne pas envie de monter. La compagnie fait ce qu'elle veut avec toi. Mais la compagnie est engagée envers nous côté salaire, veut, veut pas on est très bien traités côté salaire et avantages sociaux, mais c'est plus qu'ils sont hypocrites. Ils font semblant de t'aimer, pour faire ce qu'ils veulent avec toi. C'est pas drôle de monter superviseur puis de retourner sur appel du jour au lendemain. »

(Entrevue E39, phase 2)

Les derniers commentaires illustrent bien que, dans l'esprit des conseillers, l'expérience de la réciprocité est vécue dans une perspective déficitaire. Lorsque ceux-ci sont affectés pendant un certain temps à des tâches se situant en dehors de la prise d'appels, par exemple dans un projet-pilote, ils se sentent valorisés, ils estiment que leur potentiel est enfin reconnu par la direction. Or, une fois le projet terminé, le fait de se voir rétrograder les consterne énormément dans la mesure où non seulement ils doivent retourner prendre des appels mais surtout parce qu'ils perçoivent qu'ils ont été en quelque sorte manipulés, que cela s'avère fondé ou non.

- **La déception associée aux possibilités d'avancement : quelques données quantitatives**

Dans toutes ces conditions où les conseillers espèrent sortir de la prise d'appel, notamment parce qu'ils sont avides de nouveaux défis au bout d'un certain temps et que leur travail devient à la longue plutôt lourd mentalement, le fait de percevoir que l'horizon de leur avenir semble bloqué demeure une source de grande déception dans leur esprit. Cette déception prend d'autant plus d'ampleur lorsqu'ils perçoivent le fossé qui semble séparer le discours gestionnaire et la réalité du centre d'appel, notamment sur le plan des possibilités d'avancement qui leur sont présentées au début du lien d'emploi ainsi que sur le plan des projets-pilote auxquels sont affectés certains d'entre eux.

Tableau 4.1 : Perception au sujet des possibilités d'avancement et du modèle d'acquisition des compétences (n=221)

	Le modèle d'apprentissage continu me motive à bien performer ⁶⁴	Satisfaction envers mes possibilités d'avancement ⁶⁵	Mon travail me permet de développer mes compétences et mes habiletés ⁶⁶
Âge			
- < 25 ans	3,08	2,80	3,40
- 25-34 ans	2,65	2,54	3,17
- 35-44 ans	2,73	2,84	3,27
- 45 ans et plus	2,91	3,27	3,45
Ancienneté			
- 6 mois et moins	3,62	3,65	4,00
- 7-12 mois	3,46	3,21	3,33
- 13-24 mois	2,77	2,70	3,29
- 25-36 mois	2,81	2,42	3,25
- 37 mois et plus	2,31	2,38	3,03
	P=0.000	P=0.000	P=0.004
Statut			
- Temps plein	2,74	2,65	3,27
- Temps partiel	2,92	2,76	3,20
TOTAL	2,79	2,72	3,26

À ce sujet, le tableau 4.1 indique le niveau de satisfaction des conseillers à l'égard de leurs possibilités d'avancement, du modèle d'acquisition des compétences comme vecteur à la motivation et des possibilités de développer leurs compétences et habiletés dans le cadre de leur travail. Les résultats présentés dans ce tableau suggèrent que des différences significatives de moyennes émergent lorsque les données sont ventilées à partir des tranches d'ancienneté. Au fur et à mesure que le niveau d'ancienneté progresse, les conseillers considèrent de moins en moins que le modèle d'acquisition des compétences s'avère un facteur de motivation et que leur travail permet le développement de compétences et d'habiletés. De plus, ils éprouvent un niveau de satisfaction constamment à

⁶⁴ 1 : Fortement en désaccord ; 5 : Fortement en accord.

⁶⁵ 1 : Très insatisfait ; 5 : Très satisfait.

⁶⁶ 1 : Fortement en désaccord ; 5 : Fortement en accord.

la baisse à l'égard de leurs possibilités d'avancement au fur et à mesure qu'augmente leur degré d'ancienneté, cette donnée s'avérant significative sur le plan statistique.

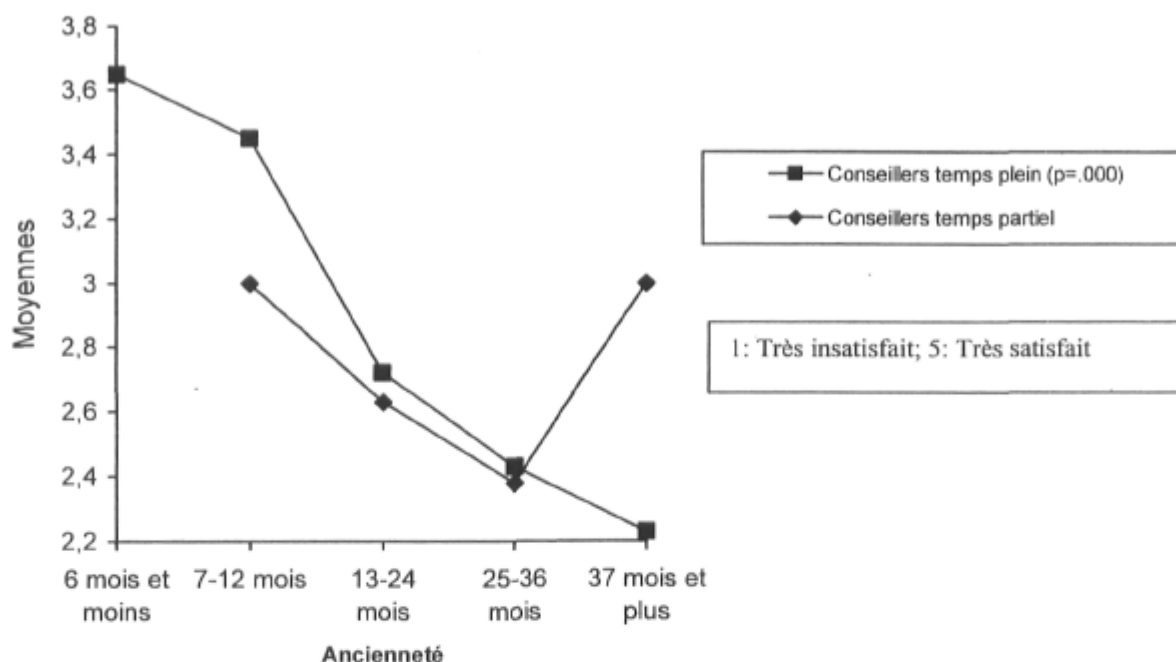
En outre, le tableau 4.2 et le graphique 4.3 présentent une comparaison du degré de satisfaction des conseillers à temps plein et ceux à temps partiel à l'égard des possibilités d'avancement. Les résultats suggèrent dans un premier temps une satisfaction légèrement plus faible chez les temps plein comparativement aux temps partiel. Dans un deuxième temps, ces résultats démontrent une différence significative des moyennes sur le plan statistique entre les tranches d'ancienneté chez les temps plein, la chute substantielle de satisfaction semblant se produire après une seule année de service. Ces données s'avèrent compréhensibles dans la mesure où les conseillers à temps partiel n'ont pas nécessairement l'ambition, à leur arrivée au centre d'appel, d'y faire carrière. Ils considèrent alors qu'ils y seront de passage, ce qui les amène naturellement à être moins déçus par rapport à leurs attentes de départ que les conseillers à temps plein.

Tableau 4.2 : Satisfaction des conseillers au sujet des possibilités d'avancement⁶⁷

Ancienneté	Conseillers temps plein (n=169)	Conseillers temps partiel (n=50)
6 mois et moins	3,65	---
7-12 mois	3,45	3,00
13-24 mois	2,72	2,63
25-36 mois	2,43	2,38
37 mois et plus	2,23	3,00
Total	2,67 (p=.000)	2,76

⁶⁷ 1 : Très insatisfait ; 5 : Très satisfait.

Graphique 4.3 : Satisfaction des conseillers au sujet des possibilités d'avancement (n=221)



Il semble donc plausible de prétendre que les conseillers, en l'occurrence ceux à temps plein, ressentent de la déception face aux possibilités d'avancement, un sentiment qui s'amplifie au fur et à mesure que le lien d'emploi se prolonge. En entrevue, tant les chefs d'équipe que les conseillers n'hésitaient pas à confier que la perspective de cet horizon bloqué en amenait plusieurs à se chercher un autre emploi dans une organisation différente :

« Ce qui fait partir les employés, c'est l'avancement. Il faut pas se leurrer, des gens qui veulent passer six sept ans au téléphone il y en a pas beaucoup. Souvent après un an, tout de suite ils cherchent à faire d'autre chose, à sortir de leurs tâches de téléphone. Si on a rien d'autre à offrir, on va les perdre. »

(Entrevue C05, phase 2)

« [Q]uand tu arrives au « top », bien là ils ne te donnent pas de nouvelles tâches. Ça fait que tu stagnes et puis tu restes là. Ça bloque. Donc, c'est vraiment dommage parce que ce que ça nous force à faire, c'est de regarder ailleurs, tout simplement. Je veux dire, s'ils ne veulent rien savoir, bien tu donnes ton nom ailleurs. Tu commences à regarder et puis si tu as des offres, bien les chances que tu partes sont bonnes. [J]e disais à

ma chef d'équipe, c'est qu'ils sont comme les Expos, ils servent de camp d'entraînement [CanCom]. Ils te forment, et puis « oups », [q]uand tu es rendu bon, bien ils t'échangent. »
(Entrevue E25, phase 1)

Ainsi, la déception associée aux possibilités d'avancement semble affecter l'engagement des conseillers envers l'organisation. Certains partent, d'autres restent tout en envisageant de quitter. Mais en attendant, ceux qui restent ne sont plus autant enclins à se défoncer pour l'organisation puisque leur expérience de la réciprocité leur a appris que même s'ils se dévouent envers elle, le retour de l'ascenseur ne sera pas nécessairement à l'ordre du jour de la direction.

Tableau 4.3 : Engagement organisationnel et perception au sujet des possibilités d'avancement et du développement des compétences (conseillers à la recherche ou non d'un autre emploi) (n=221)

	Conseillers se cherchant un autre emploi	Conseillers ne se cherchant pas un autre emploi
Tout le centre d'appel	44,6%	55,4%
Avancement et compétences		
Satisfaction envers mes possibilités d'avancement (p=.000) ⁶⁸	2,31	2,98
Mon travail me permet de développer mes compétences et habiletés ⁶⁹ (p=.004)	3,04	3,45
Engagement organisationnel⁷⁰		
Je suis prêt à travailler plus fort pour aider CanCom à réussir (p=.000)	3,17	3,65
Je recommanderais à mes amis de travailler chez CanCom (p=.002)	3,52	3,93
L'avenir de CanCom me tient réellement à coeur (p=.001)	3,25	3,73

Le tableau 4.3 propose à ce sujet une comparaison de la perception des conseillers à l'égard des possibilités d'avancement et du développement de leurs compétences. Il présente également une comparaison de l'engagement organisationnel entre les conseillers se

⁶⁸ 1 : Très insatisfait; 5 : Très satisfait.

⁶⁹ 1 : Fortement en désaccord; 5 : Fortement en accord

⁷⁰ 1 : Fortement en désaccord; Fortement en accord

cherchant un autre emploi et ceux qui n'ont pas entrepris de démarche en ce sens. À la lumière des résultats qui y sont exposés, il est possible de remarquer que les conseillers se cherchant un autre emploi présentent sans surprise une plus faible propension à s'engager envers l'organisation. Par ailleurs, les résultats permettent aussi de dénoter que les conseillers se cherchant un autre emploi présentent davantage d'insatisfaction à l'égard de leurs possibilités d'avancement et considèrent dans une moindre mesure que leur travail peut permettre le développement de leurs compétences, la différence des moyennes entre ces agents et ceux ne se cherchant pas un autre emploi étant significative sur le plan statistique. Compte tenu de ces statistiques et des résultats obtenus suite aux entretiens, il semble vraisemblable de considérer que l'insatisfaction à l'égard des possibilités d'avancement joue un rôle important dans la détermination de l'engagement organisationnel et, éventuellement, dans les manifestations associées à la volonté de se chercher ou non un autre emploi.

- **Analyse des déceptions associées aux possibilités d'avancement**

Par rapport à tout ce qui vient d'être présenté au sujet de la déception des conseillers à l'égard des possibilités d'avancement, certaines observations s'imposent.

D'un côté, il a été constaté que le discours de la direction prône un engagement organisationnel soutenu de la part des agents de service. Pour y parvenir, elle mise notamment sur l'application du modèle d'acquisition des compétences. Ce modèle concerne, dans un premier temps, les possibilités d'avancement dans le cadre du travail de conseiller au service à la clientèle, comme quoi il est possible de faire carrière comme agent de service dans un centre d'appel. Dans un deuxième temps, le modèle concerne les possibilités d'obtenir une promotion, cette fois en dehors de la prise d'appel. Par exemple, si un agent de service veut devenir chef d'équipe, il doit avoir franchi avec succès les trois échelons de qualification de ce modèle d'acquisition des compétences.

D'un autre côté, les conseillers apparaissent déçus de la tournure des événements au bout de deux ou trois années de service puisqu'ils prennent alors conscience, d'une part, qu'ils ont fait le tour du modèle d'acquisition des compétences et que, d'autre part, les possibilités

d'obtenir une promotion en dehors de la prise d'appel, en particulier à Montréal, semblent plutôt restreintes. Cette déception est d'autant plus vive que la direction et les formateurs leur présentent, au cours du cycle de formation initiale⁷¹, l'étendue des possibilités d'avancement chez CanCom sous un angle particulièrement éclatant, notamment par l'entremise d'un document audio-visuel qui relate les nombreuses activités de l'organisation sur le plan national. Ce genre de discours est ensuite repris par les formateurs sans qu'il y ait d'insistance particulière sur le fait que la plupart des possibilités d'avancement en dehors du service à la clientèle sont accessibles surtout à Toronto.

Au terme de ces observations, il demeure possible de soulever deux problèmes. Le premier se rapporte au fait que dans la mesure où le modèle d'acquisition des compétences est appliqué pour susciter la motivation des conseillers et pour leur démontrer qu'il est possible de faire carrière au service à la clientèle dans un centre d'appel, comment la direction escompte-t-elle garder vivante cette motivation compte tenu que les étapes de ce modèle sont franchies environ en deux ans ? Le deuxième problème concerne l'idée que dans la mesure où le modèle d'acquisition des compétences est aussi appliqué pour motiver les conseillers dans une perspective d'éventuelles promotions en dehors de la prise d'appel, pourquoi la direction demeure-t-elle plutôt discrète sur le fait que ce genre de possibilités d'avancement est surtout accessible à Toronto ?

Compte tenu des données empiriques recueillies au moment de nos observations, il est impossible pour le moment de répondre à ce genre d'interrogations. Toutefois, en raison des diverses déceptions affichées par les conseillers au sujet des possibilités d'avancement et de la nature des problèmes identifiés ci-dessus, il est possible d'avancer l'idée que la direction aurait certainement avantage à préciser la teneur de son discours à l'endroit des agents de service, surtout envers ceux à temps plein qui demeurent les employés les plus susceptibles de développer dans la durée un sentiment relativement élevé d'appartenance. Dans l'état actuel des pratiques gestionnaires, il est plausible de présumer que le modèle d'acquisition des compétences affecte moins négativement les conseillers à temps partiel

⁷¹ Au moment des séances d'observation directe, il a été possible de suivre pendant environ deux semaines un groupe de conseillers nouvellement embauchés et qui étaient alors intégrés au processus de leur formation initiale.

notamment parce qu'ils sont de passage au centre d'appel. Leurs attentes de départ apparaissent donc moins élevées et, de plus, pendant cette période où ils demeurent en lien d'emploi, ils gravissent régulièrement des échelons de qualification pour ensuite quitter lorsque leurs études sont complétées. En revanche, ce genre de pratiques produit des effets négatifs sur les conseillers à temps plein. En fait, en constatant notamment le fossé séparant les nombreuses possibilités présentées à leur arrivée et la réalité observée au bout d'une ou deux années de service, ils ont alors tendance à percevoir de la manipulation à leur égard, une impression pouvant générer non seulement une variation à la baisse de leur engagement organisationnel mais aussi la diffusion d'une image ternie de l'entreprise en tant qu'employeur.

4.2.2.5 Les horaires de travail

Le dernier irritant vécu par les conseillers par rapport à leur expérience de la réciprocité se rapporte aux horaires de travail. À la lumière des données recueillies, il semble bien que le problème associé à cet aspect de leur relation d'emploi se nourrit principalement de deux facteurs explicatifs.

Le premier facteur concerne le fait qu'une sorte de déception émerge chez les conseillers suite à leur formation initiale. C'est qu'au moment de ce cycle d'apprentissage, les conseillers sont tenus de se présenter au centre d'appel selon un horaire de jour, du lundi au vendredi, généralement entre huit et seize heures. Évidemment, lors de l'entrevue d'embauche, ils sont prévenus qu'au début ils seront appelés à travailler principalement le soir et les fins de semaine. Toutefois, compte tenu qu'ils structurent leur vie en général pendant deux à trois mois à partir d'un horaire de formation de jour, du lundi au vendredi, ils s'habituent à ce rythme de vie. Quand vient ensuite le temps de faire face à la réalité du centre d'appel après leur formation, plusieurs semblent alors particulièrement déçus de cette situation :

« Si on parle que quand t'es employé chez [CanCom], tu te fais engagé, bien on va te donner un horaire du lundi au vendredi de huit à quatre. Ta formation dure pendant huit semaines. Fait que [pendant] huit semaines, tu fais de huit à quatre. Ensuite tu tombes sur le plancher avec des personnes qui vont t'écouter pendant environ un mois de huit à quatre. Après ça, ça fait trois mois que t'es chez [CanCom], on te dit « bon ben là

maintenant t'es rendu de une à neuf, puis tu travailles samedi-dimanche ». [Ce qui] fait que là le monde dit « bon ben là, regarde, oublies-ça, je m'en vais ailleurs ».
(Entrevue E62, phase 2)

Le deuxième facteur explicatif associé au problème des horaires de travail concerne plus spécifiquement les possibilités d'avancement et le modèle d'acquisition des compétences évoqué précédemment. En fait, lorsque les agents de service accèdent au niveau supérieur de qualifications en vertu de ce modèle, ils se retrouvent bien souvent avec un horaire qui convient moins bien à leurs besoins puisque les gestionnaires du centre d'appel doivent placer les nouveaux qualifiés sur des plages horaires moins attirantes compte tenu de l'ancienneté des autres conseillers à ce niveau de qualifications. Or, dans l'esprit des conseillers, cette situation ne présente aucun avantage, un peu comme si une sorte de punition devait accompagner leur promotion :

« Mais c'est rendu que plus que tu as de tâches, plus que tu as de qualifications, moins ton horaire va être beau et moins ton salaire va être haut. Donc comme moi, je suis qualifié complet. J'ai vraiment toutes mes « skills ». Bien si je choisis d'avoir un horaire pour ces « skills »-là, je vais travailler la fin de semaine. Tandis que si je prenais, comme si je travaille juste au service à la clientèle, bien je travaillerais juste la semaine pour le même salaire. Donc, tu n'as pas de bonification pour les qualifications que tu as. [Ç]a fait que comme moi, quelqu'un là qui a quand même poussé et qui est qualifié complet, comparativement à quelqu'un qui fait juste servir sa clientèle et puis il est bien comme ça, bien, on est payé le même salaire. Et puis mon horaire est pire que la sienne. Donc il n'y a aucun avantage là-dedans. »
(Entrevue E25, phase 1)

Dans la mesure où la production d'un centre d'appel demeure soumise à la fluctuation constante de la demande de service, tous ne peuvent évidemment pas travailler de jour. Or, dans l'esprit des conseillers, en particulier chez les agents de sexe féminin ayant une famille, cette pratique consistant à offrir un horaire peu attrayant à ceux qui obtiennent de l'avancement à un nouvel échelon de qualification témoigne en quelque sorte du désengagement de l'employeur envers ses employés :

« Moi je suis prête à apprendre, moi je suis ouverte à 100 %, sauf que s'ils ne sont pas capables de prendre en considération que j'ai un fils et qu'ils ne peuvent pas être flexibles par rapport à mon horaire, parce que moi je dois me rendre à la garderie pour six heures, c'est « platte » mais

moi je ne ferai pas non plus d'exceptions, je ne finirai pas tard le soir pour pouvoir travailler dans un département qui m'intéresserait. Je travaillerais [plutôt] dans un département que je n'aime pas pour avoir un horaire qui a du sens, pour être avec mon fils. »

(Entrevue E21, phase 1)

« Aussi t'as pas des horaires de jour tout le temps. Ça faisait un an et demi que je travaillais de soir, j'ai une petite puce de six ans maintenant, mais à l'époque elle avait 3 ans et demi, quatre ans, donc je voyais pas ma fille, je voyais pas mon chum, tout allait mal. Quand je suis revenue, j'ai continué de soir. Quand mon superviseur m'a demandé de choisir un nouvel horaire de jour, j'avais passé le cap, je suis partie à pleurer tellement j'étais contente. Je me suis ramassée dans une équipe avec beaucoup d'ancienneté. Là j'ai débloqué et je me suis donnée à fond. J'étais capable d'avoir une vie de famille. »

(Entrevue E33, phase 2)

Dans une certaine mesure, les derniers propos permettent de constater que la perception chez cette conseillère d'une forme de reconnaissance de la part de la direction à son égard, manifestée par l'octroi d'un horaire plus convenable pour sa vie de famille, l'a amené à vouloir s'engager davantage envers son travail et l'organisation. Atteinte alors de façon positive sur le plan émotif, elle s'est sentie en quelque sorte projetée dans une relation d'emploi empreinte de reconnaissance, de sorte que ces nouvelles conditions lui ont permis de « débloquer » notamment en souhaitant se donner à fond.

En revanche, lorsque l'expérience de la réciprocité se traduit dans la perception comme plutôt déséquilibrée, le risque semble alors énormément élevé de voir les conseillers envisager l'éventualité de se trouver un emploi dans une autre organisation :

« [M]on équipe à moi, originale, quand j'suis rentrée « Act-Act » au mois de novembre, parce qu'on est tous « splittés » à cette heure, bien on était 10 au départ, on est rendu 4. Ça fait même pas un an qu'on est ici. Les 6 autres sont partis ailleurs. Pis y en a 3 dans ça que j'connaisais bien, pis que eux c'est à cause de l'horaire qu'ils sont partis. Travailler les fins de semaines, travailler à tous les soirs de la semaine, moi j'suis pas mariée, ben j'ai un « chum » mais j'ai pas d'enfant, j'ai pas une vie qui a besoin d'être super structurée, [ça] fait que moi ça me dérange pas. Mais ceux qui ont des familles, qui sont venus ici puis qui avaient des enfants, c'est l'enfer ! »

(Entrevue E64, phase 2)

À ce sujet, le tableau 4.4 représente le niveau de satisfaction des conseillers à l'égard des horaires de travail. Les données qui y sont présentées expriment que le niveau de satisfaction tend à croître à partir de la tranche des 13-24 mois d'ancienneté, ce qui dénote une amélioration de la situation expérimentée à mesure que progresse le lien d'emploi dans la durée. Par ailleurs, il importe de noter les différences de moyennes à l'égard de cette satisfaction entre les femmes aux études à temps partiel et celles travaillant à temps plein, les premières éprouvant davantage de satisfaction à l'égard de leurs horaires que les secondes.

Tableau 4.4 : Satisfaction à l'égard des horaires de travail⁷²

	Tous les conseillers (n=221)	Femmes aux études et à temps partiel (n=21)	Femmes à temps plein (n=98)
Ancienneté			
- 6 mois et moins	3,00	---	2,94
- 7-12 mois	2,88	3,50	2,25
- 13-24 mois	3,15	3,67	2,79
- 25-36 mois	3,72	3,50	3,50
- 37 mois et plus	4,18	4,60	4,03
TOTAL	3,54 (p=0.006)	3,81	3,35

C'est qu'il faut garder en tête que les conseillers à temps partiel, notamment les étudiants, se voient attribuer un horaire de travail après qu'ils aient remis leurs disponibilités aux gestionnaires. À cet effet, l'horaire attribué correspond bien souvent à leurs attentes, ce qui n'est pas le cas des temps plein qui doivent se contenter de « boucher » les trous en quelque sorte. Cet état des choses consternait particulièrement les femmes à temps plein ayant une famille. À tel point qu'une certaine jalousie semblait émerger des propos de certaines d'entre elles à l'endroit des privilèges octroyés aux conseillers, hommes ou femmes, embauchés à temps partiel :

« Ça c'est une frustration parce que les étudiants vont avoir un horaire adapté à leur horaire de cours et ça va pénaliser les personnes qui sont à temps plein, qui sont prêtes à avoir un « commitment ». Ça, c'est super

⁷² 1 : Très insatisfait ; 5 : Très satisfait.

frustrant parce que dans n'importe quelle organisation, les temps partiel vont prendre ce qui reste. Moi j'ai un enfant et j'arrivais à dix heures le soir. Je trouvais pas ça correct. Dans toutes les compagnies, les temps partiel vont avoir le deuxième choix et non le premier. C'est la logique même, surtout que c'est des personnes que tu garderas pas. »
(Entrevue E29, phase 2)

« Je pense qu'ils [les temps partiel] ont pas trop de problèmes avec ça, ils sont très flexibles avec eux, ils leur donnent presque l'horaire qu'ils veulent en partant. Je vois pas pourquoi ils se plaindraient. Ils ont l'horaire qu'ils veulent. Ils ont juste à demander. S'ils [n']ont pas d'école le jour, mettons le jeudi, vendredi, ils vont faire du 8 à 4 de jour, ils vont leur donner. »
(Entrevue E30, phase 2)

Cette jalousie que les temps plein semblent éprouver à l'endroit des temps partiel aux études est digne de mention surtout si on la place dans la perspective du problème évoqué notamment par la direction et les gestionnaires au sujet de l'engagement organisationnel plutôt faible démontré par cette tranche de conseillers. Il est possible alors de se demander si ce genre de privilèges accordés aux temps partiel vise à leur démontrer de la reconnaissance dans l'espoir que cela suscite en eux une volonté de s'engager davantage envers l'organisation. Or, pendant que la direction procède de cette façon, elle omet d'offrir une reconnaissance de même portée à ses conseillers temps plein, ce qui risque de générer des problèmes d'engagement organisationnel chez ceux-ci. Il est certainement plausible de présumer que la direction n'agit pas de mauvaise foi envers les agents à temps plein, d'autant plus que la direction exprime clairement une volonté de garder ses conseillers en lien d'emploi le plus longtemps possible. Toutefois, dans un tel cas de figure, il semble vraisemblable d'estimer que ce genre de pratiques dénote un problème de fond sur le plan de la gestion stratégique des ressources humaines au centre d'appel notamment parce que ces façons de faire produisent des effets préjudiciables envers les conseillers qui sont le plus susceptibles de développer un sentiment d'appartenance intense et prolongé envers l'organisation. Dans ces conditions, la direction aurait certainement avantage à réviser ces pratiques de gestion afin de les rendre plus équitables, à la fois pour ces deux groupes d'agents de service.

4.2.3 Résumé de la nature du travail des conseillers et de leur perception

En résumé, cette deuxième section du chapitre IV a cherché à mettre en relief les raisons pouvant expliquer pourquoi les conseillers tendent à considérer que la relation d'emploi dans laquelle ils évoluent semble plutôt dénuée de réciprocité. Le travail dans cette section a alors consisté à porter un regard attentif, d'une part, sur la nature du travail des conseillers et sur le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans l'organisation et, d'autre part, sur la perception des conseillers sur ce cadre prescriptif. L'objectif de la démarche visait ainsi à mettre en évidence les points de convergence et de divergence entre la représentation des gestionnaires axée sur un appel à la responsabilisation et celle des conseillers préoccupés par l'expérience de la réciprocité, de sorte que puissent être identifiés en bout de piste les fondements du désenchantement des agents de service dans leur relation d'emploi.

D'un côté, il a été constaté que la nature du travail des conseillers et leur rôle se composaient de quatre grandes caractéristiques : recevoir les appels des clients, résoudre en direct leurs problèmes dans un laps de temps prédéterminé, composer quotidiennement avec de nombreux changements dans l'exécution de leur travail et posséder une aisance marquée à travailler avec les nouvelles technologies. À ces quatre grands attributs, il a été convenu d'y arrimer l'appel à la responsabilisation lancé par les gestionnaires lors de l'implantation de l'innovation organisationnelle en 2001, une sorte de convocation visant à modifier de façon substantielle le processus de la prise d'appel et reposant notamment sur l'adoption d'attitudes et de comportements renouvelés et sur l'introduction d'une nouvelle modalité d'évaluation de la performance des conseillers.

D'un autre côté, la perception des conseillers au sujet du cadre prescriptif précédemment décrit fut abordée sous l'angle de leur expérience de la réciprocité. À cet égard, cinq aspects associés à la nature de leur travail furent examinés, soit le « coaching », la réorientation des attitudes et comportements, l'introduction de la nouvelle formule d'évaluation de la performance, les changements quotidiens, les possibilités d'avancement et les horaires de travail.

Le premier aspect concernait le « coaching ». Il a été alors constaté que dans le cadre du « coaching » renouvelé, la direction du centre d'appel avait décidé de mettre à l'avant-plan la dimension qualitative de la prise d'appel. En fait, contrairement au « coaching » d'antan où l'accent était placé d'abord et avant tout sur les résultats quantitatifs de la performance mensuelle des conseillers, la nouvelle formule mettait quant à elle l'emphase sur son aspect qualitatif, sur les comportements et attitudes à adopter pour améliorer explicitement la qualité des appels et implicitement leur aspect quantitatif. Par ailleurs, dans le cadre du « coaching » renouvelé, il est à noter que celui-ci s'effectuait suite à l'évaluation mensuelle de la performance des conseillers, une activité réalisée par « l'équipe-qualité », et que les chefs d'équipe étaient supposés consacrer 80% de leur temps total de travail à accomplir ce genre de support sur le plancher. L'interprétation de la situation expérimentée par les conseillers à l'égard de cette forme renouvelée de support s'articulait autour d'un mécontentement généralisé reposant sur deux grandes récriminations. La première se rapportait au fait que plusieurs d'entre eux considéraient que l'objectif du 80% demeurait inatteignable, notamment parce que la direction n'avait pas libéré les chefs d'équipe des nombreuses tâches administratives auxquelles ils sont quotidiennement soumis. La deuxième concernait l'idée que dans l'optique des conseillers, le « coaching » renouvelé avait pratiquement dénaturé le sens même de cette forme de support dans la mesure où il s'accomplissait après que l'évaluation eut été décrétée⁷³. La pratique s'apparentait alors à une sorte de sanction mensuelle à leur égard et apparaissait comme dénuée, au sens

⁷³ Il est à noter que le « coaching » d'antan était également effectué après qu'il y ait eu une performance du conseiller. Mais la différence de perception semble se situer dans le fait qu'auparavant, le chef d'équipe arrivait avec des résultats statistiques de sa performance. À ce moment, le conseiller ne pouvait rien remettre en question car le résultat se situait dans une perspective objective, indiscutable en quelque sorte. Il pouvait exister des moyens subjectifs pour améliorer le score, via de nouveaux comportements, mais cela se faisait de façon informelle par le chef d'équipe. Par ailleurs, sous sa forme renouvelée, le « coaching » est effectué après qu'une évaluation relativement standardisée ait été réalisée sur la dimension subjective de la relation de service. Dans l'esprit d'un conseiller, notamment pour celui qui possède plus d'ancienneté, le fait d'entrer dans cet espace subjectif, dans la dimension de ses savoirs-faire développés au fil de son expérience de travail et mis au point probablement de façon ardue, vient ébranler son équilibre. Dans la mesure où il considère que ces méthodes ont fonctionné auparavant, il envisage ce genre d'évaluation comme pouvant être remise en question, à tout le moins discuté. Or, à la lumière des propos des agents, il n'en est rien. Ils peuvent entreprendre une procédure de contestation de leur évaluation mais, plus souvent qu'autrement, le score demeure intact et le « coaching » s'inscrit alors dans une perspective formelle misant sur l'adoption impérative d'attitudes et de comportements renouvelés afin de rencontrer les attentes standardisées sur le plan qualitatif de la prise d'appel.

idéalisé, de son esprit de gratuité, foncièrement éloignée de leurs attentes à l'égard de l'expérience de la réciprocité.

Le deuxième aspect concernait la réorientation des attitudes et comportements ainsi que l'introduction d'une nouvelle modalité d'évaluation de la performance. Les données recueillies auprès des conseillers ont permis d'établir que ces nouveautés avaient généré un niveau certain de déception chez les agents, et ce, principalement pour trois raisons. La première concernait les valeurs de conseillers. En fait, compte tenu que ce réaligement des priorités constituait une sorte de virage vers une orientation-affaires, le système des valeurs des conseillers davantage orienté vers la clientèle s'en trouvait plutôt ébranlé. Ils estimaient dès lors que leur propension à l'entraide ou à l'apprentissage auprès de la clientèle, source inhérente de valorisation professionnelle pour eux, devenait en quelque sorte assujettie à un resserrement de leur espace subjectif. La deuxième raison se rapportait à l'accentuation de la surveillance. Dans la mesure où la réorientation des attitudes et comportements se traduisait par une pénétration accrue de la surveillance électronique, notamment sur le plan de l'évaluation mensuelle de leur performance, les conseillers éprouvaient divers degrés d'inquiétude relatifs à la tranche d'ancienneté à laquelle ils appartenaient. D'un côté, chez les 15 mois et moins d'ancienneté, un certain acquiescement aux nouvelles règles du jeu était dénoté dans le sens où s'ils n'ont rien à se reprocher, ils demeuraient confiants envers la qualité de leur travail et ils considéraient que les nouvelles mesures de contrôle veilleraient à sanctionner les comportements déviants. Par contre, les conseillers de ce groupe soulevaient en même temps certaines inquiétudes à l'égard de l'interdiction de consulter leurs courriels durant la prestation de travail ainsi qu'envers les nouvelles formalités d'évaluation. D'un autre côté, chez les agents possédant plus de 15 mois d'ancienneté, la perception à l'égard du nouveau cadre normatif s'inscrivait dans une perspective beaucoup plus récriminatoire. D'une part, ils semblaient d'accord avec ces règles puisqu'elles pouvaient aider les nouveaux à s'améliorer sur le plan de la performance. D'autre part, ils réagissaient avec véhémence à l'application de ces nouvelles règles considérant que celles-ci semblaient destinées à leur espace subjectif, au territoire de leurs compétences développées au terme de plusieurs mois d'expérience de travail. Estimant dès lors que ces règles du jeu représentaient en quelque sorte une insulte à

l'ensemble de leurs savoirs-faire, les conseillers se repliaient sur la défensive et exprimaient explicitement vivre une expérience de la réciprocité plutôt défailante, d'autant plus que l'application de ces normes produisait des effets directs sur l'octroi de leur bonus. La troisième raison associée à la déception des conseillers se rapportait au discours gestionnaire qui perdit substantiellement toute crédibilité dans leur esprit notamment avec l'épisode des statistiques déchirées durant la formation dispensée en 2001 dans le cadre de l'implantation de l'innovation organisationnelle.

Le troisième aspect concernait les nombreux changements quotidiens auxquels sont soumis les conseillers. L'examen de cet aspect a permis de découvrir que les agents semblaient développer un stress à la fois intéressant et oppressif dans leur expérience de travail. En fait, dans la mesure où ces changements inspiraient leur volonté à se surpasser, ils considéraient ceux-ci comme sources de motivation à l'action dans la relation de service et donc comme un vecteur de stress de nature plutôt intéressante. En revanche, compte tenu que ces nombreux changements s'inscrivaient dans une perspective de réciprocité déficitaire dans la mesure où, par exemple, les nouveaux produits n'étaient pas testés avant la mise en marché ou encore que les conseillers semblaient mal informés de ces changements, ils avaient dès lors tendance à considérer que le stress, à prime abord intéressant, se transformait ensuite en une sorte de contrainte oppressante.

Le quatrième aspect se rapportait aux possibilités d'avancement. L'examen de la perception des conseillers à l'égard de cet aspect a permis de lever le voile sur deux types de problèmes. Le premier se rapportait au fait que leurs récriminations étaient dirigées envers les modalités d'accréditation au nouveau statut de qualification lorsqu'ils gravissent les échelons du modèle d'acquisition des compétences. En fait, les agents de service considéraient qu'il était particulièrement injuste que la direction leur octroie le salaire associé à leur nouveau statut seulement après qu'ils aient reçu une évaluation positive de leur performance pendant deux mois consécutifs. Le deuxième type de problème concernait le fait que les conseillers, en l'occurrence les temps plein, présentaient des signes évidents de déception à l'égard de la portée à court terme du modèle d'acquisition des compétences et de sa restriction à la prise d'appel. Dans la mesure où ils semblaient motivés

foncièrement par les nouveaux défis et par l'espoir de faire autre chose que de prendre des appels, notamment parce que la direction leur avait présenté de nombreuses possibilités d'avancement au moment de l'embauche, ils devenaient fortement déçus lorsqu'ils s'apercevaient, au bout d'environ 18 mois, qu'ils étaient confinés au seul domaine de la prise d'appel eu égard aux ouvertures peu nombreuses au centre d'appel de Montréal.

Le cinquième aspect concernait l'exploration des enjeux associés aux horaires de travail. Deux facteurs d'irritation ont été alors identifiés chez les conseillers. Le premier se rapportait au fait que les conseillers paraissaient plutôt déçus des horaires de travail que les gestionnaires leur attribuaient après la période de formation initiale puisqu'ils devaient alors passer d'un horaire de jour, du lundi au vendredi, à un horaire souvent de soir incluant des quarts de travail prévus pour les fins de semaine. Le deuxième facteur d'irritation concernait le fait que les conseillers semblaient particulièrement mécontents de constater que la direction leur attribuait des horaires moins attrayants lorsqu'ils parvenaient à gravir les échelons du modèle d'acquisition des compétences. Jugeant cette pratique comme plutôt incompréhensible dans la mesure où elle se compare à une sorte de punition accompagnant une promotion, les agents de service, particulièrement ceux de sexe féminin et ayant une famille, considéraient qu'elle témoignait du désengagement de l'employeur envers ses employés.

En bout de piste, cette deuxième section a permis de découvrir que plusieurs points de divergence semblaient émerger entre l'appel à la responsabilisation lancé par les gestionnaires et l'expérience de la réciprocité telle que vécue par les conseillers. À vrai dire, dans le discours gestionnaire, cet appel à la responsabilisation devait s'accompagner d'un certain support envers les conseillers et d'une certaine reconnaissance à leur égard. Or, dans leur expérience de travail, les agents de service perçoivent bien souvent que le support ou la reconnaissance ne sont pas au rendez-vous, notamment dans plusieurs aspects liés à leur travail. En outre, par l'entremise des observations effectuées au sujet de la perception des conseillers concernant leurs possibilités d'avancement et leurs horaires de travail, il fut possible de constater que les conseillers à temps partiel semblaient davantage favorisés, ou moins affecté négativement, que ceux à temps plein notamment en raison de certaines

pratiques gestionnaires touchant l'attribution des horaires et le modèle d'acquisition des compétences. C'est dans ces circonstances que l'expérience de la réciprocité, en l'occurrence des conseillers à temps plein, s'est traduite par de vives déceptions, voire de désenchantement, à l'égard du discours gestionnaire et de l'organisation en général, notamment parce que leur dignité et leur confiance envers la direction ont été durement éprouvées par des promesses discursives difficilement actualisées dans le système d'action du centre d'appel.

4.3 UNE RELATION D'EMPLOI SOUS L'EMPREINTE DU DÉSENCHANTEMENT : UNE MISE À L'ÉPREUVE DE LA DIGNITÉ ET DE LA CONFIANCE

4.3.1 Une volonté de dignité

Dans la section précédente, il fut constaté que l'expérience de la réciprocité en emploi se rapporte à ce qu'il est convenu d'appeler une dynamique relationnelle appuyée sur l'effort et la reconnaissance. En fait, pour les conseillers, la matérialisation d'un certain niveau d'effort de leur part doit s'inscrire dans une perspective d'échange bilatéral où leur sera consenti un certain degré de reconnaissance, tant sur les plans matériel (rémunération), symbolique (valorisation) et de l'entraide (support, outils de travail, etc.). Dans ces conditions les conseillers, comme la plupart des autres salariés sur le marché du travail, ont tendance à développer un système d'attentes en retour de leurs efforts consacrés au processus de production s'articulant autour de valeurs telles que le respect et la dignité, comme quoi un employeur respectueux et soucieux de leur dignité devrait manifester un certain degré de reconnaissance en retour d'un engagement de leur part envers l'organisation :

« Il faut que je me sente respecté. La reconnaissance des pairs c'est très, très, très, important pour moi. Si je me donne à fond quelque part mais [que] je n'ai pas de reconnaissance, ça « toffera » pas longtemps, c'est sûr et certain. C'est très simple. Qu'est-ce qui va me faire partir ou rester chez [CanCom], c'est si je peux atteindre ou non les buts que je me suis fixés et à quel point je vais me sentir apprécié, que j'ai une place ici chez [CanCom]. C'est bien beau d'avoir des buts, mais je dois regarder qu'est-ce qu'ils m'offrent aussi. C'est « donnant-donnant », c'est l'offre et la demande. »

(Entrevue E18, phase 2)

« [J]e sais pas si c'est à cause des différents emplois que j'ai eus, comme par exemple l'autre emploi, j'te parlais justement de guide touristique, c'est un emploi dans lequel le patron, il s'assoit avec toi. Mais le fait que le patron s'assoit avec toi puis [dit] « écoute, j'te fais confiance, chaque groupe qui va venir ici pour cinq jours représente 100 000 dollars dans mes poches, si tu donnes un mauvais service, c'est 100 000 dollars de moins que j'avais avoir à la prochaine année, j'te donne tout ce que tu veux, mais en même temps j'veux que tu me donnes tout en retour ». Les règles sont claires, pis en même temps tu vois comment la compagnie te traite, dans ce temps-là tu dis « crime, c'est une bonne compagnie ». Puis maintenant, c'est rendu que peu importe le marché de l'emploi, si tu m'donnes j'te donne, si tu m'en donnes pas j'vois pas pourquoi j'veux t'en donner. Tu comprends, c'est rendu tu m'donnes, j'te donne. Si tu m'donnes pas, attends-toi pas non plus au meilleur service, tu comprends ? »

(Entrevue E59, phase 2)

Dans ces extraits d'entrevues, il peut paraître étonnant de constater que le vocabulaire utilisé par les conseillers pour parler de réciprocité dans la relation d'emploi s'apparente à celui utilisé pour décrire des enjeux associés au marché, notamment lorsque sont avancées les expressions « donnant-donnant » et « l'offre et la demande ». Toutefois, ce qu'il importe de retenir de ces propos traitant de la dignité, c'est qu'ils semblent faire référence à la notion d'équité dans la mesure où la volonté d'en donner davantage à l'employeur et à l'organisation va dépendre ou sera conditionnelle à celle de l'employeur d'en donner à son employé. Tel que mentionné précédemment, cette règle du jeu associée au « donnant-donnant » ou d'équité comporte trois caractéristiques importantes.

La première est liée à la rémunération où, évidemment, en retour d'une certaine dose d'effort, le conseiller va s'attendre à recevoir un traitement équitable en matière de salaire. Mais le fait de combler cette première attente, bien qu'elle soit primordiale, ne suffit pas dans l'esprit du conseiller. La deuxième caractéristique se rapporte au fait que l'atteinte de cette première attente doit ensuite s'appuyer sur un attribut associé à l'engagement de l'employeur envers son employé en termes de support, par exemple dans le cas du « coaching », dans celui d'une certaine zone d'autonomie consentie à l'employé dans l'exécution de son travail ou encore dans le cas d'une fourniture d'outils de travail performants pour réaliser une prestation de service efficiente. La troisième caractéristique

concerne l'idée que cette règle de l'équité, dans le système d'attentes des conseillers, va s'appuyer sur un attribut de nature plus symbolique pouvant éventuellement se transformer en un attribut plus matériel, par exemple dans le cas de félicitations eu égard à la qualité du travail débouchant sur une possibilité de promotion ou encore dans le cas de promesses formulées à leur endroit qui, impérativement dans leur esprit, doivent se matérialiser dans l'action.

Dans le cadre de leur recherche de dignité, les conseillers du centre d'appel CanCom à Montréal ont soulevé deux formes de problèmes. La première forme se rapporte aux attentes implicites, qui viennent d'être évoquées, que les conseillers développent en intégrant un rapport d'emploi. Dans le cas du centre d'appel à Montréal, comme il l'a été constaté dans la section 4.2, les conseillers relevaient alors des problèmes associés notamment à la fourniture d'outils peu performants pour réaliser leur prestation de travail, à une transmission tardive des changements promotionnels ou encore à une perception de favoritisme envers certains conseillers, notamment sur le plan d'octroi d'horaires privilégiés à des agents de service embauchés à temps partiel. La seconde forme de problèmes fait référence aux attentes des conseillers à l'égard de promesses formulées à leur égard par la direction et se rapporte à leur perception d'honnêteté. En fait, les conseillers perçoivent un fossé important entre la teneur du discours gestionnaire caractérisé notamment par des promesses de reconnaissance et la difficile matérialisation de celles-ci dans l'action. Par exemple, il fut remarqué précédemment que dans le cadre de la formation se rapportant à l'implantation de l'innovation organisationnelle, la direction avait formulé un certain nombre de promesses aux conseillers, notamment sur les plans du renouvellement du « coaching » et de l'introduction d'une nouvelle modalité d'évaluation de la performance. Par ailleurs, dans le cadre du processus d'embauche, il a aussi été constaté que la direction formule un certain nombre de promesses à l'égard des possibilités d'avancement dans l'entreprise. Or, dans la mesure où ces promesses se matérialisent difficilement dans la réalité du centre d'appel ou, à tout le moins, qu'elles arrivent difficilement à combler les attentes que les conseillers façonnent dans leur esprit suite à ce genre d'engagement discursif de l'employeur, il a été dénoté dans ce chapitre que les conseillers apparaissaient vivement déçus de ce qu'ils expérimentaient. Ils ont alors

interprété cette situation comme une pratique caractérisée par la malhonnêteté, notamment parce que fondamentalement ils escomptent être traités de façon digne au sein d'une relation d'emploi :

« Je trouve qu'ils n'ont pas été honnêtes de la façon qu'ils ont présenté les choses au départ et puis de la façon dont ça s'est déroulé en réalité après. »

(Entrevue E39, phase 1)

« Moi j'aime pas me faire traiter comme une imbécile. J'aime les gens honnêtes, et si tu prends un engagement avec moi, tu respectes ce que tu m'as dit. Je veux l'honnêteté. Si tu me contes une « menterie », j'ai l'impression que tu me traites comme une imbécile. »

(Entrevue E17, phase 2)

L'intention ici n'est pas tant de vérifier la plausibilité de ce genre d'interprétation, mais plutôt d'insister sur la perception qu'ont les conseillers au sujet de ce type de situation. Par exemple, dans le cas du « coaching » renouvelé ou dans celui concernant l'épisode des statistiques déchirées évoqué précédemment, ces situations ont fortement marquées l'imaginaire collectif des conseillers à un tel point qu'ils se sont sentis en quelque sorte manipulés par la direction :

« Les statistiques, on les a toutes déchirées et puis deux semaines plus tard, bien elles sont revenues. Qu'est-ce qui est arrivé ? Pourquoi qu'on a fait ça ? Moi c'est des choses comme ça que je dis : « Bien, arrête de me faire miroiter des belles choses et puis des belles intentions qui arriveront jamais », parce que tout qu'est-ce qu'ils ont parlé, rien n'est arrivé. »

(Entrevue E34, phase 1)

Mais cette perception d'un écart entre les promesses formulées et la réalité ensuite expérimentée au centre d'appel ne se rapporte pas seulement à l'innovation organisationnelle. Cette perception semble s'inscrire dans la durée, comme en témoigne cette conseillère possédant plus de six ans d'ancienneté :

« [J'] en ai vu de toutes sortes ici. Il s'est passé tellement de choses. Ils ont essayé tellement de choses. Ils te promettent la lune, finalement il arrive rien. Moi je veux juste me faire donner quelque chose ou dire quelque chose qu'ils vont être capables d'atteindre. [A]près six ans chez [CanCom], et puis six ans d'essayer, et puis toujours la « claque » en pleine face quand c'est venu le temps de faire ce qu'ils prônaient de faire. »

(Entrevue E46, phase 1)

Il demeure évident que les conseillers désirent que la direction joue « franc-jeu » avec eux ou, à tout le moins, qu'elle s'en tienne à des promesses qu'elle est capable de réaliser. Sinon, le risque est grand que l'abandon des promesses soit perçu comme faisant partie d'une stratégie de camouflage de l'organisation ou d'une incapacité pour celle-ci à octroyer un sens précis à ses objectifs d'affaires. Dans ces circonstances où la crédibilité de la direction semble s'être volatilisée du point de vue des conseillers, la principale conséquence observée sur le plancher du centre d'appel se rapportait alors à un élargissement de leur zone de désenchantement caractérisée par l'effritement de la confiance envers la direction et le maintien ou l'accentuation de la spécificité épisodique de la relation d'emploi dans laquelle ils évoluent.

4.3.2 Les conséquences de la perception d'un traitement inéquitable

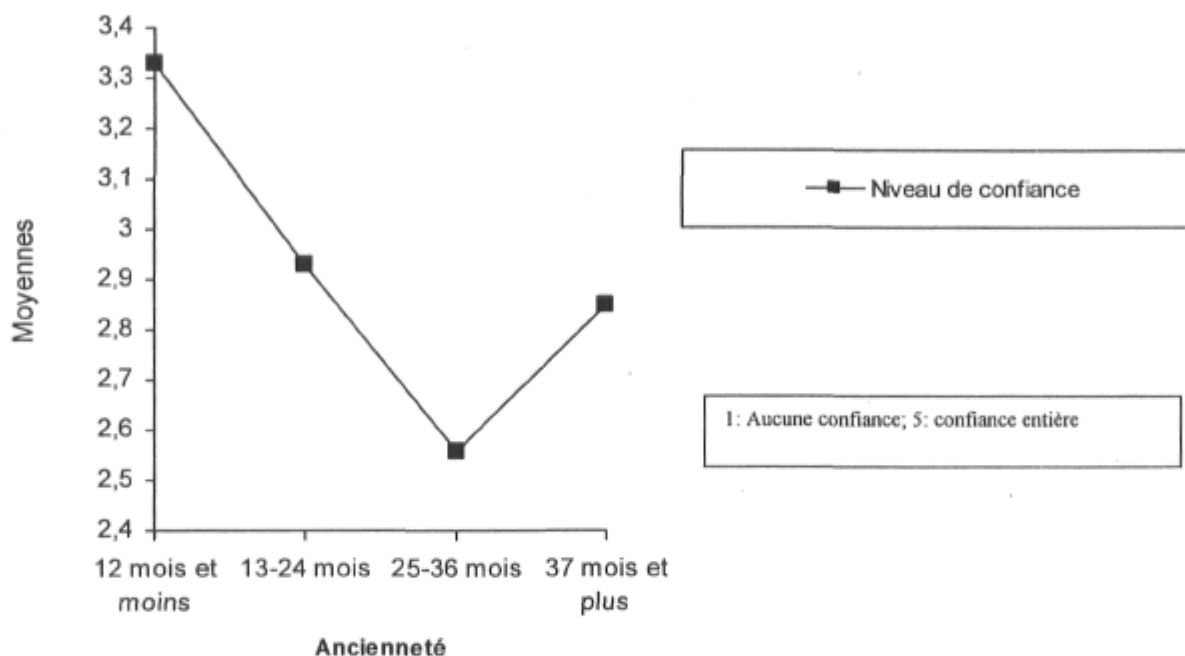
4.3.2.1 Une relation de confiance effritée

Jusqu'à maintenant, le chapitre IV a établi que l'expérience de la réciprocité, tel que vécue par les conseillers, se caractérise par une perception de traitement inéquitable ou dépourvu de dignité. La première conséquence de cette interprétation de leur situation se manifeste sur le terrain de la confiance envers la direction.

Le graphique 4.4 indique le niveau de confiance éprouvée par les conseillers envers les gestionnaires. Les données qui y sont présentées suggèrent une diminution relativement marquée de la confiance au fur et à mesure qu'augmente l'ancienneté des agents, bien que cette confiance semble reprendre de la vigueur à compter de la troisième année de service. À noter la chute substantielle de la confiance à compter du treizième mois d'ancienneté qui prend encore plus d'ampleur chez les conseillers possédant une ancienneté de 25 à 36 mois. Le constat qu'il est alors possible d'établir concerne l'idée que, dans la durée, les agents de service du centre d'appel désenchantent graduellement du lien d'emploi qui les unit à la haute direction de l'organisation, notamment en vertu des déceptions évoquées précédemment. Il est à noter toutefois que la confiance des conseillers à l'égard des gestionnaires s'améliore après 37 mois d'ancienneté. Probablement que ce groupe d'agents de service parvient à avoir plus confiance envers la direction, notamment parce qu'ils

semblent davantage sollicités pour participer à des projets-pilote dans le centre d'appel ou pour remplacer les chefs d'équipe lorsqu'ils doivent s'absenter.

Graphique 4.4 : Niveau de confiance envers les gestionnaires (Phase 1 : n=46)



Néanmoins, les déceptions de la grande majorité des conseillers, qui concernent notamment la perception chez ceux-ci d'être traités de façon inéquitable, produisent un affaiblissement de la crédibilité de la direction selon leur optique. Pour illustrer de façon plus précise ce lien entre déceptions, perception d'iniquité et confiance à la baisse, les prochains paragraphes traiteront d'un cas particulier expérimenté au centre d'appel, soit celui de l'introduction des nouvelles modalités d'évaluation de la performance.

Dans la section précédente, les données empiriques suggéraient que certaines déceptions chez les conseillers avaient émergé suite à l'introduction de cette nouvelle façon d'évaluer leur performance.

La première déception, retrouvée notamment chez les agents avec plus de 15 mois d'ancienneté, se rapportait au fait que ces nouvelles modalités d'évaluation, matérialisées par une intensification de la surveillance électronique, représentaient pour eux une sorte d'insulte dirigée à leur endroit puisque, dorénavant, il leur était prescrit d'uniformiser les façons de traiter les appels. Cette nouvelle pratique constituait alors pour eux une sorte de remise en question de leurs savoirs-faire longuement développés et éprouvés dans le passé. Dans la mesure où ces modalités d'évaluation produisent en plus des effets directs sur leurs bonus, plusieurs d'entre eux soulignaient en entrevue qu'ils étaient devenus craintifs et sur la défensive au moment de la prestation de service. Par ailleurs, compte tenu qu'à la présentation de ces nouvelles modalités, lors de la formation, les directeurs et les formateurs avaient souligné qu'elles seraient accompagnées d'un renouvellement du « coaching » et qu'elles permettraient de mettre l'accent sur la qualité des appels (voir l'épisode des statistiques déchirées), les conseillers sont particulièrement apparus désenchantés lorsqu'ils ont pris conscience qu'un fossé important séparait la teneur de ces promesses et la réalité expérimentée par la suite au centre d'appel.

C'est dans cette optique que les commentaires recueillis en entrevue au sujet de l'introduction de la nouvelle façon d'évaluer la performance s'articulaient notamment autour de deux réflexions principales. La première évoquait l'idée que l'implantation des nouvelles modalités d'évaluation, dans la mesure où elles se matérialisaient par une accentuation de la surveillance électronique, constituait tout simplement une nouvelle forme d'espionnage expérimentée par la direction :

« C'est espionner un peu. Je trouve que c'est de l'espionnage. Je trouve ça « plate » moi. [Q]ue tu te dises que tes appels peuvent toujours être entendus et puis en plus ils vont prendre ça pour te faire des notes dessus et puis que tu ne peux même pas rien dire. Tu ne peux pas te défendre. Ça, je trouve que c'est un petit peu de l'espionnage. Je vois ça comme un manque de confiance même peut-être. »

(Entrevue E45, phase 1)

« Bien, moi je trouve que c'est frustrant parce que quelqu'un qui fait ça, qui est tout le temps en train de t'épier, je ne suis pas sûr qu'il y a une relation de confiance qui s'est établie entre moi et mon superviseur, si tu es en train de regarder ce que je fais, bien c'est parce que tu ne me fais pas confiance. »

(Entrevue E52, phase 1)

Alors que la direction, tel que constaté précédemment, estime que le devoir à la responsabilisation demeure l'idée centrale à laquelle se rattache l'introduction de cette nouvelle façon de faire, les conseillers perçoivent celle-ci comme un désaveu à l'égard de la confiance que peut ressentir la direction à leur endroit. Dans ces circonstances, en sentant qu'ils deviennent un objet d'espionnage par l'application de cette innovation, les conseillers ont bien de la difficulté à concevoir qu'ils peuvent de leur côté démontrer de la confiance envers la direction. Estimant qu'ils sont alors projetés au cœur d'une expérience de la réciprocité plutôt déficiente, ils considèrent que la direction, plutôt que de resserrer ses contraintes, pourrait trouver son profit en leur faisant davantage confiance :

« On a perdu confiance. Je pense qu'ils desserrent un peu le nœud. Ils sont en train de nous le mettre au cou présentement. Le nœud, qu'est-ce que je veux dire par là, c'est que [l]e charpentier, lui qui scie sa planche de bois, il peut la mettre sur un échafaud. Il peut la mettre aussi avec deux briques de ciment. Il va la couper quand même. Nous, présentement, ce n'est pas ça qu'on nous fait. Nous, maintenant, on nous dit : « C'est comme ça, comme ça, comme ça. C'est ça ou tu n'as pas 3 ». S'ils nous laissaient un peu, là. Nous faire confiance pour donner un bon service à la clientèle, je pense qu'ils y gagneraient beaucoup plus comme ça. »

(Entrevue E44, phase 1)

La deuxième réflexion se rapportait à une sorte de perception particulièrement négative envers les intentions cachées de la direction. En fait, compte tenu de la désarticulation entre les promesses et leur matérialisation dans l'action du centre d'appel, les conseillers avançaient l'idée qu'ils étaient tout simplement les victimes d'une vaste machination visant à leur dissimuler que l'organisation ne réalisait pas suffisamment de profits et qu'elle était dans l'impossibilité de leur payer les bonus :

« En règle générale là, le monde pense que [CanCom] n'a plus d'argent pour nous donner des bonus. Parce que nos bonus sont surveillés par « e-quality ». Si on atteint l'objectif, c'est là qu'on a une augmentation de salaires et puis un bonus. OK, c'est beau. Vous n'avez plus d'argent pour nous payer là. À [la] place de ça, tu sais, dites-nous qu'on n'en a plus de bonus. »

(Entrevue E35, phase 1)

« Plus qu'on produit, plus qu'on a de bonus, sauf que là, ils nous augmentent nos quotas et puis c'est presque impossible à aller chercher. Ça fait que nos bonus, on n'[en] aura pas. Tu sais, il y a des choses qui ne marchent pas là. On est beaucoup d'employés qui ont l'impression que la compagnie est hypocrite en ce moment. Moi, [j]'ai dit [au « meeting »] : « Regarde là, [l]es bonus, au lieu de nous monter les quotas pour qu'on ne soit pas capable de les atteindre, pourquoi vous nous dites pas simplement que [CanCom n'a] pas d'argent cette année ? On n'est pas des enfants. On est capable de comprendre. Venez pas me faire « accroire » que plein d'affaires et puis monter mon quota et puis moi, pendant ce temps-là, bien « Fudge », je ne réussis pas, je ne réussis pas. Ce n'est pas facile pour un employé de ne pas réussir non plus. Ça fait que d'un autre côté, je me dis pourquoi qu'ils ne sont pas sincères avec nous autres, avec les employés ? « Regardez, c'est ça qui nous arrive. On ne peut pas faire ça à cause qu'on voudrait remonter la compagnie. Êtes-vous tous d'accord là qu'on va se serrer les coudes ? On ne mettra pas d'argent dans la compagnie cette année, dans les projets, on garde tout ça et puis on va vous donner une petite augmentation ou on vous en donnera pas parce qu'on n'a pas les moyens ». Mais ne montez pas les quotas là ! »

(Entrevue E45, phase 1)

« Si vous avez pas d'argent pour payer nos bonus, ok, dites-le moi, je vais être d'accord. Mais faites pas plus de contrôle pour nous empêcher d'avoir nos bonus. Soyez francs. »

(Entrevue E32, phase 1)

Dans l'optique des conseillers, la direction aurait mis sur pied une nouvelle façon d'évaluer leur performance afin de resserrer les critères permettant ou non l'octroi de leurs bonus. Ils estiment qu'à la formation, la direction leur a présenté l'innovation sous l'angle le plus idéal afin qu'ils adhèrent inconditionnellement à ces nouveaux principes d'évaluation. Or, dans la mesure où le retour au centre d'appel s'est traduit par un écart considérable entre les promesses et leur matérialisation ainsi que par le constat à l'effet que les nouveaux objectifs de performance sur le plan qualitatif étaient presque inatteignables, les conseillers se sont mis à interpréter ces circonstances comme étant intégrées à une stratégie machiavélique de la direction. De façon générale, les conseillers exprimaient clairement qu'ils pourraient être en accord avec la suspension de leurs bonus, surtout si l'organisation connaissait certaines difficultés sur le plan financier. Toutefois, compte tenu que dans le passé certaines promesses n'avaient pas été tenues et que leur degré de confiance envers l'organisation en avait été affectée négativement, les conseillers soupçonnaient alors que la direction avait

opéré une stratégie de camouflage par rapport à leurs véritables intentions associées à l'introduction des nouvelles modalités d'évaluation. Ils remettaient alors en question l'honnêteté de la direction, réclamant ouvertement une franchise de leur part.

Ce qui demeure particulier dans l'examen de ces propos, c'est vraiment le décalage entre les objectifs fixés par la direction et l'atteinte réelle de ceux-ci. À vrai dire, c'est qu'en introduisant ces nouvelles modalités, la direction exprimait la volonté de responsabiliser davantage les conseillers, comme a pu le démontrer la section 4.3. Toutefois, dans la mesure où l'application de ces nouvelles modalités représentait plutôt un resserrement des contraintes autour du système d'autonomie des conseillers et que ces conditions étaient dépourvues d'une quelconque amélioration du support envers eux, ils sentaient tout simplement qu'on les considérait comme des enfants. C'est un peu dans cette optique que la perception qu'ils avaient au sujet des présumées intentions de la direction semblait s'inscrire dans une perspective interprétative évoquant que celle-ci évitait tout simplement de leur dire la vérité, un peu comme s'ils n'étaient pas en âge de la comprendre. Il est presque plausible alors d'affirmer que l'appel à la responsabilisation lancé par les gestionnaires a de loin raté sa cible, peut-être parce que ceux-ci n'avaient pas au préalable identifié le caractère primordial que les conseillers attachent à leur expérience de la réciprocité dans la relation d'emploi.

Encore une fois, l'intention ici n'est pas de vérifier la véracité de cette idée mais plutôt de démontrer que de vives déceptions vécues par les salariés en relation d'emploi, si elles se répètent et perdurent dans le temps, peuvent se transformer en une perception incisive de traitement inéquitable. En outre, si cette perception est supportée par une impression de manipulation, le risque est alors grand d'assister à une variation à la baisse de la confiance des acteurs se jugeant victimes, de sorte que la volonté d'engagement envers l'organisation manifesterait elle aussi une variation vers le bas. Que les conseillers en soient venus, dans leur imaginaire collectif, à assimiler les gestes de la direction à des motifs d'action de type plutôt machiavélique est une illustration frappante que la relation d'emploi dans laquelle ils évoluent est devenue insensée, au sens philosophique du terme. C'est ce qui nous amène à envisager que ce type de rapport ne relève plus tant de la « relation » mais bien de la

« rencontre », comme en témoignaient les commentaires de plusieurs conseillers au sujet de leur avenir chez CanCom.

4.3.2.2 Le maintien ou l'accentuation du caractère épisodique de la relation d'emploi

Traditionnellement, compte tenu du taux de roulement du personnel passablement élevé, la relation d'emploi dans le secteur d'activités des centres d'appel est plutôt de courte durée. Au centre d'appel de CanCom à Montréal, ce taux de roulement avoisinait les 30% au moment de notre passage. Toutefois, nonobstant cette réalité, l'un des objectifs fondamentaux de la direction est de veiller à ce que les conseillers, outre ceux aux études, aient envie de demeurer en lien d'emploi le plus longtemps possible :

« [C]e qu'on veut dans le fond, c'est [qu'ils] soient fiers de travailler chez nous, [qu'ils] veulent pas partir, on veut que pour eux ce soit la compagnie idéale. Ça fait qu'on veut toujours les tenir heureux, être contents d'être au téléphone, parce qu'on a quand même, comme tout centre d'appels entrants, on a beaucoup de roulement. [Ce] qui est normal parce qu'il y en a qui trouve d'autres choses dans leur domaine d'études, des postes supérieurs ailleurs ou des choses comme ça. Mais quelqu'un qui a le goût de vivre en centre d'appels entrants, on veut pas qu'il reste juste un an, on veut qu'il reste tout le temps. »

(Entrevue D01, phase 1)

C'est d'ailleurs dans cette perspective que la direction, comme il le fut constaté précédemment dans ce chapitre, cherche à mettre en application certaines pratiques visant à rendre plus agréable le travail de conseiller, comme par exemple le « coaching » renouvelé, le modèle d'acquisition des compétences, etc. Or, à la lumière des données empiriques relevées antérieurement, la direction semble difficilement atteindre sa cible compte tenu de la perception, chez les agents de service, d'avoir à expérimenter quotidiennement une réciprocité déficiente avec leur employeur, une situation notamment générée par le fossé important semblant prévaloir entre les promesses discursives et leur matérialisation sur le plancher du centre d'appel. Les conséquences de cette perception, empreinte d'un désenchantement profond envers la relation d'emploi dans laquelle ils évoluent, amènent non seulement les conseillers à perdre tout sentiment de confiance envers la direction mais aussi à accentuer en quelque sorte le caractère épisodique de base du rapport d'emploi dans lequel ils sont insérés. Dans la mesure où il semble que ce soit avec le temps que les

conseillers se désillusionnent ou perdent la « foi » en l'organisation, il apparaît vraisemblable d'avancer qu'il se passe bel et bien quelque chose dans l'évolution de cette relation d'emploi :

« [Je] pense que quand tu rentres chez [CanCom], tu l'as. [O]n te vend l'idée, la formation c'est excellent. Tout d'un coup, tu te rends compte que non, [ça] fait que je pense quand tu rentres au début, pour les quelques premiers mois, tu y crois. Parce que tu rentres dans une grosse organisation, on te donne des assurances, on te donne des bénéfices, t'as des bonus, du temps supplémentaire si t'en veux. T'aimes vraiment ça, tu te dis « ouins [CanCom], y a quelque chose ». Tout d'un coup tu te rends compte qu'aussitôt qu'on a atteint le 1½-2 ans, c'est là que le monde parte, c'est là que le monde [a] l'impression qu'on leur manque de respect. »

(Entrevue E62, phase 2)

Ainsi, au début du lien d'emploi, les conseillers apparaissent comme fortement motivés. Dans la plupart des cas, ils savent que le travail à effectuer ne sera pas de tout repos. Mais le fait de constater que l'organisation semble engagée envers eux, notamment sur le plan de la rémunération et d'autres privilèges pécuniaires ainsi que sur le plan des possibilités d'avancement, amène les conseillers à manifester une volonté à se « défoncer » pour l'organisation. À vrai dire, ils se sentent alors lancés vers une expérience de la réciprocité qui pourrait s'avérer féconde. Toutefois, à mesure que progresse leur expérience de travail, les conseillers deviennent désillusionnés. Ils constatent alors que les promesses ne tiennent pas, que les possibilités d'avancement sont minces, que les outils de travail mis à leur disposition ne sont pas toujours performants, que la communication des changements quotidiens est effectuée auprès d'eux bien après que les clients en soient informés, etc. Dans ces circonstances, ils perçoivent un manque de respect de la part de la direction générant, globalement, une baisse de la confiance envers celle-ci, un amoindrissement de leur volonté à s'engager envers l'organisation et une inclinaison pour se dénicher un emploi ailleurs :

« Exactement, après avoir fait le cycle d'une année, bien la lune de miel est terminée. [I]ls nous promettent que si tu veux avancer, tu vas être capable d'avancer, ainsi de suite. Mais là, tu ne peux pas. [B]ien moi le point que j'ai apporté, c'est que quand j'ai commencé à travailler ici, j'étais vraiment fier de travailler pour [CanCom], et là, plus que ça va, plus que ma fierté prend le bord. C'est vraiment dommage et puis c'est

une suite d'événements là. On a parlé de [l'innovation organisationnelle], il n'y a pas juste [ça]. Il y a la communication qui est quand même « plate ». On parlait des promotions qui arrivent à la dernière minute et tout ça. Je trouve ça inacceptable pour une grosse compagnie comme ça, et puis c'est une accumulation de petites choses qui fait qu'à un moment donné... Au début, je venais travailler, mais je ne venais pas travailler, je venais m'amuser. J'étais content de rentrer. Là plus que ça va, plus que je m'en viens travailler, là. Plus que j'ai hâte de partir là. Tu sais, c'est tout [ça qui] fait que ça affecte notre moral, ça affecte notre vie à la maison, ça affecte beaucoup de choses, ça fait qu'à la limite, moi, je commence à chercher ailleurs, et puis je ne suis pas le seul dans ce cas-là. [D]onc c'est [CanCom] qui perd dans tout cela. »

(Entrevue E25, phase 2)

Cet amoindrissement de la volonté des conseillers à s'engager envers l'organisation semble étroitement lié à des facteurs intra-organisationnels, que ce soit au niveau de la nature du travail elle-même ou de l'expérience d'une réciprocité déficiente. Sans verser dans une considération idyllique de la relation d'emploi, il n'en demeure pas moins que l'illustration ci-dessus de la lune de miel, qui se termine au bout d'un peu plus d'un an environ, est suffisamment forte pour démontrer que la flamme de départ s'estompe au fur et à mesure que les conseillers apprennent à découvrir les vices cachés de l'autre, au fur et à mesure qu'en le côtoyant il en vient à se dépouiller de ses artifices, de ses apparences purement extérieures. Il en résulte alors chez les conseillers une volonté de plus en plus explicite, soit à quitter tout simplement l'organisation, soit à y demeurer en travaillant surtout pour soi et non plus pour l'autre.

À cet égard, les conseillers vont chercher à développer des habiletés sur le plan personnel qui pourront leur être utiles dans le futur s'ils obtiennent un autre emploi :

« C'est certain que le service à la clientèle développe les qualités de négociateur. On est capable d'être en charge de quelque chose, on est en charge de l'appel et on veut pas le client domine dans le fond. On est occupés. Ça pousse à être des travailleurs ardues et ponctuels. »

(Entrevue E23, phase 1)

De plus, les conseillers vont avoir tendance à distinguer plus clairement leur engagement envers le travail et envers l'entreprise, comme quoi il semble possible de développer

simultanément un sens du professionnalisme à l'égard des tâches à exécuter et une distance envers l'entreprise :

« [I]l peut y avoir des gens déçus par la compagnie et ils vont pas se dévouer à la compagnie mais à leur travail. »
(Entrevue E37, phase 2)

« Un « commitment » par rapport à l'entreprise j'en ai pas vraiment. [J]e me défonce pour moi, pas pour la compagnie où je travaille. Je m'en fous un peu. Je me fous de qui signe mon chèque de paye.
(Entrevue E31, phase 2)

« Le « commitment » envers mon travail, c'est que j'ai une « job » à faire. Tandis que le « commitment » envers l'organisation, je prendrais ça plus comme pas obligé à le faire mais qu'il faut participer disons. Plus une participation à l'organisation, au « commitment » de l'organisation, tandis que je me sens obligée envers le « commitment » à mon travail. Supporter tout ce qu'ils disent puis tout ça. Je ne suis pas obligée d'être d'accord avec tout ce qu'ils disent. Par contre, je me dis, bien je suis obligée de suivre les procédures pour faire mon travail. Tandis que pour l'organisation bien c'est à mon choix de participer ou non. »
(Entrevue E54, phase 2)

Ces propos semblent donc suggérer que les conseillers qui restent en lien d'emploi, malgré les déceptions expérimentées, vont avoir tendance à développer un engagement envers le travail plutôt qu'un engagement envers l'entreprise à proprement parler. Ils vont en quelque sorte se sentir obligés à demeurer professionnel dans leur prestation en offrant par exemple un service de qualité. Par contre, le lien les unissant à l'organisation apparaîtra alors comme plutôt ténue dans la mesure où ils ne se sentent pas obligés d'adhérer « à tout ce qu'ils disent », comme le soulignait le dernier conseiller. Ils vont considérer qu'ils « participent » à la vie de l'organisation sans s'y engager de façon absolue. C'est dans cette perspective que la seconde conséquence à la perception d'un traitement inéquitable apparaît comme étant celle du maintien ou de l'accentuation du caractère épisodique de la relation d'emploi vécue en centre d'appel. D'une part, plusieurs vont tout simplement exprimer la volonté de quitter l'organisation. D'autre part, ceux qui restent vont alors s'engager envers leur travail en prenant une certaine distance, pourrait-on dire, de l'entité organisationnelle dans laquelle ils évoluent. Cela ne veut pas dire qu'ils en sont complètement désengagés, mais plutôt engagés d'une autre façon. Dans cette optique, il semble alors plausible de parler du

maintien ou de l'accentuation du caractère épisodique de la relation d'emploi au centre d'appel dans le sens où ce rapport social prendra davantage la teinte d'une rencontre plutôt que celle d'une relation, notamment parce que les attentes à l'égard de l'organisation seront amoindries par le phénomène de distanciation envers elle.

4.4 CONCLUSION

En résumé, le présent chapitre a permis de lever le voile sur la dynamique prévalant entre l'engagement organisationnel et la relation d'emploi expérimentée par les conseillers au service à la clientèle du centre d'appel de CanCom à Montréal, l'objectif consistant à mettre en lumière le processus par lequel ce type d'engagement peut subir une certaine variation de forme.

D'abord, le travail de ce chapitre a consisté à procéder à une comparaison des définitions données par les gestionnaires et les conseillers au sujet de l'engagement organisationnel. D'un côté, les gestionnaires insistaient sur un appel à la responsabilisation des conseillers. D'un autre côté, les conseillers soulignaient l'importance associée à leur expérience de la réciprocité, une expérimentation pouvant être conciliée avec l'appel à la responsabilisation dans la mesure où celle-ci puisse s'inscrire dans une dynamique empreinte de support et de reconnaissance. Or, cette conciliation semblait difficilement réalisable lorsque étaient examinées, d'une part, le cadre normatif du travail des conseillers et leur perception sur celui-ci et, d'autre part, les promesses discursives de la direction et leur matérialisation sur le plancher du centre d'appel.

Ensuite, la nature du travail des conseillers et le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans l'organisation sous la perspective gestionnaire furent mis en relief. Par ailleurs, en vertu d'un examen des divers aspects associés à leur expérience de travail et de la réciprocité, la perception des conseillers au sujet de ce cadre normatif fut aussi mise en lumière. Cette démarche a notamment permis de lever le voile sur la nature des déceptions expérimentées par les agents de service compte tenu de leurs attentes au sujet de la réciprocité, ces déceptions menant à un désenchantement de leur part à l'égard de la relation d'emploi dans laquelle ils évoluent.

Enfin, il fut constaté qu'une telle interprétation de leur situation amenait les conseillers à expérimenter une baisse de leur confiance envers la direction. De plus, un amoindrissement marqué de leur volonté à s'engager envers l'organisation fut observé dans la troisième section de ce chapitre.

D'un point de vue plus analytique, il importe de mettre en perspective trois aspects qu'a permis de dégager l'examen des données empiriques de ce chapitre.

Le premier aspect se rapporte au fait que les diverses déceptions expérimentées par les conseillers dans leur relation d'emploi semblent généralement causées par une mauvaise articulation pragmatique entre les deux volets qui paraissent primordiaux, d'une part pour les gestionnaires et, d'autre part, pour les conseillers, dans leurs définitions respectives de l'engagement organisationnel sous une perspective idéaliste.

D'un côté, les gestionnaires mettent l'emphase dans leur définition sur l'appel à la responsabilisation des conseillers, une perspective opérant une sorte de décentralisation des responsabilités consistant à « faire de bonnes affaires » pour l'organisation. Ils estiment que la responsabilisation peut en arriver à développer leur engagement envers l'organisation, notamment parce que dans le cadre de cette démarche une certaine dose de support est supposée leur être offerte, par exemple via le « coaching » renouvelé, et puisqu'une certaine marge de manœuvre est supposée leur être octroyée, notamment sur le plan du jugement décisionnel. Toutefois, ce qu'il importe de remarquer à l'égard de cet appel à la responsabilisation et de l'autonomie prétendument octroyée, c'est qu'elles demeurent assujetties à un ensemble de valeurs organisationnelles pas nécessairement élaborées par les conseillers mais plutôt par une direction d'entreprise. Ainsi, dans l'optique gestionnaire, la responsabilisation des conseillers se matérialise surtout par une adhésion presque inconditionnelle de ceux-ci à l'égard des divers principes guidant le bon fonctionnement de l'organisation, le rôle des conseillers se limitant alors à une participation à la seule application de ces valeurs et non pas à une participation à l'élaboration de celles-ci et à leur application.

D'un autre côté, les conseillers soulignent toute l'importance qu'ils accordent à leur expérience de la réciprocité, affirmant être enclins à se défoncer pour l'organisation en autant qu'ils perçoivent que sa haute direction s'engage concrètement envers eux, par exemple en leur donnant du support, en leur faisant confiance, en leur offrant des possibilités d'avancement, etc. Cette perspective met en relief l'aspect bilatéral de la relation d'emploi auquel s'attendent d'expérimenter les agents de service. Pour ceux-ci, l'engagement organisationnel représente en quelque sorte une forme de construit où les deux groupes d'acteurs placent leurs échanges dans une perspective de réciprocité au profit d'une entité plus large, telle que l'organisation. Cette conception dépasse toute forme de démarche consistant par exemple à incorporer un ensemble de valeurs externes à l'individu, comme celle de « faire de bonnes affaires » pour l'organisation, ou à démontrer de la « bonne foi ». Elle interpelle plutôt l'idée que la réciprocité doit s'actualiser dans l'action par l'application de gestes concrets, tant sur le plan du support que sur celui de la reconnaissance, afin qu'il y ait émergence d'une réelle volonté à s'engager activement au profit d'une entité plus large que l'individu. Au moment de la cueillette des données, il semblait bien que cet aspect de la réciprocité faisait défaut au centre d'appel de CanCom, notamment parce que les conseillers percevaient que la dose de support et la marge d'autonomie, accompagnant supposément leur responsabilisation, revêtaient un caractère plutôt contraignant. Premièrement, parce que le « coaching » renouvelé est appliqué, selon leur point de vue, dans une perspective mettant l'emphase sur les sanctions plutôt que sur l'amélioration de leur performance, la notion de « coaching » devenant alors dépourvue de son sens de la gratuité ou du don. Deuxièmement, parce que l'implantation des nouvelles modalités d'évaluation de leur performance semblait plutôt restrictive sur le plan de l'autonomie dans la mesure où l'introduction de cette innovation est rendue possible par l'utilisation d'instruments caractérisés par des dimensions de contrôle et de surveillance. Dans ces conditions, plutôt que de ressentir que la direction cherchait à les traiter comme des adultes en les responsabilisant, en leur faisant confiance, ils avaient plutôt l'impression d'être infantilisés. De plus, dans la lignée de leurs attentes à l'égard de l'expérience de la réciprocité, ils percevaient que la direction ne cherchait nullement à les épauler mais plutôt à les encadrer de façon substantielle.

Le deuxième aspect analytique concerne le fait que les déceptions expérimentées par les conseillers dans la relation d'emploi semblent prendre encore plus d'ampleur lorsque est mis en lumière le fossé important séparant les attentes érigées dans l'esprit des conseillers suite à la formulation par la direction de diverses promesses à leur endroit et l'application de celles-ci sur le plancher du centre d'appel. Par exemple, lors de la formation dispensée aux conseillers concernant l'implantation de l'innovation organisationnelle évoquée dans ce chapitre, la direction et les formateurs avaient insisté sur la prise en compte de l'aspect qualitatif comme déterminant les modalités d'évaluation de la performance des conseillers. Ceux-ci avaient alors été invités à déchirer symboliquement des feuilles de papier représentant les statistiques. Dans la perception des conseillers, cet exercice signifiait que les données quantitatives ne seraient plus prises en considération dorénavant dans l'évaluation de leur rendement. Toutefois, de retour au centre d'appel, ils ont tôt fait de prendre conscience que les statistiques demeuraient toujours dans le paysage, la prise en compte des aspects qualitatifs de la prise d'appel étant mise de l'avant pour en arriver à améliorer l'aspect quantitatif de leur performance. Ce genre de fossé entre les attentes créées par les conseillers suite à la formulation de promesses et la réalité sur le terrain du centre d'appel semble avoir cristallisé chez les agents de service la perception d'être non seulement traités de façon inéquitable mais surtout l'impression d'être manipulés, d'autant plus que les plus anciens mentionnaient que ce type de décalage ne datait pas d'hier. Encore une fois, plutôt que d'avoir l'impression d'être considérés comme des adultes, les conseillers sentaient que la direction ne cherchait qu'à les infantiliser en leur cachant tout simplement la vérité. Ces circonstances amenèrent évidemment les agents de service à entretenir un niveau de confiance plutôt bas envers la direction, leur engagement organisationnel ayant alors tendance à se désagréger, comme il le fut constaté en fin de chapitre, pour laisser toute la place à une forme différente d'engagement, davantage orientée vers le travail qu'ils ont à faire plutôt que vers l'entité organisationnelle à proprement parler, de sorte que le lien social les unissant à l'employeur semblait alors revêtir les traits d'une rencontre plutôt que d'une relation.

Le troisième aspect analytique se rapporte au problème de fond soulevé dans ce chapitre à l'égard de la gestion stratégique des ressources humaines. En fait, alors que d'un côté la direction exprime clairement une volonté à garder en lien d'emploi les conseillers le plus longtemps possible, à tout le moins ceux qui sont embauchés à temps plein et qui, au départ, ont l'intention de gravir des échelons dans l'organisation, d'un autre côté il fut constaté dans ce chapitre que certaines pratiques de gestion semblaient favoriser les temps partiel au détriment des temps plein. À ce sujet, il fut noté que les conseillers à temps partiel et aux études avaient la possibilité de choisir leurs disponibilités, ce qui générait énormément de frustration notamment chez les agents de sexe féminin à temps plein et ayant une famille. De plus, le modèle d'acquisition des compétences, dans la mesure où il concerne foncièrement la prise d'appel et qu'il est complété en moins de deux ans, semblait répondre jusqu'à un certain point aux attentes liées à l'avancement des conseillers à temps partiel, puisqu'ils sont au centre d'appel approximativement pour cette période de temps, alors qu'il contribuait à désenchanter les conseillers à temps plein puisqu'ils sentaient au bout de moins de deux ans que leur avenir dans l'organisation était bloqué. Ce fossé, situé encore une fois entre le discours de la direction et la réalité du centre d'appel, apparaît comme des plus inquiétants. Il s'agit bien là d'un problème de gestion stratégique de ressources humaines dans la mesure où en tentant de colmater une brèche sur le plan de l'engagement organisationnel des temps partiel, la direction en crée une autre, plus large et éventuellement plus dommageable, du côté des conseillers qui entrent au centre d'appel avec certaines ambitions prometteuses pour l'organisation. Dans ces conditions où le produit au centre d'appel est façonné en temps direct avec la clientèle par des employés devenus désenchantés en raison de l'expérience d'une réciprocité «déficiente, comment cette réalité se traduit-elle dans la relation de service ? Le prochain chapitre tentera d'éclairer ce genre d'interrogation en mettant notamment en lumière que les problèmes soulevés précédemment sur le plan de la relation d'emploi ont tendance à s'accroître lorsque la relation de service devient effective dans le système d'action des conseillers.

CHAPITRE V

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET RELATION AVEC LA CLIENTÈLE : UNE RELATION DE SERVICE IMPRÉGNÉE DES TENSIONS ÉMANANT DE LA RELATION D'EMPLOI

Ce cinquième chapitre cherchera à démontrer de quelle façon les tensions émanant de la relation d'emploi étudiées au chapitre cinq tendent à se propager vers la relation de service dans laquelle les conseillers sont également impliqués. Après avoir d'abord mis en contexte la relation avec la clientèle en évoquant notamment les attentes et comportements de celle-ci ainsi que la perception des conseillers à ce sujet, ce chapitre tentera de circonscrire la source des problèmes associés à la relation de service au centre d'appel. Il sera alors constaté que la pression bipolaire qui pèse sur les agents de service et la déficience des ressources mises à leur disposition par la direction contribuent à accentuer les difficultés expérimentées par les conseillers dans leur prestation de service et à diminuer leur volonté à s'engager activement envers l'organisation.

5.1 LA RELATION AVEC LA CLIENTÈLE : UNE MISE EN CONTEXTE

5.1.1 Les types d'appels entrants

Tel qu'expliqué au chapitre III, les activités du service à la clientèle du centre d'appel CanCom à Montréal se caractérisent par trois principaux types d'appels entrants.

Le premier type se rapporte aux appels d'activation qui consistent à activer un nouveau service au téléphone sans-fil d'un client ou à lui offrir un service élémentaire. Par exemple, le service peut alors viser à rendre opérationnel pour le client une nouvelle boîte vocale, un nouveau numéro de téléphone, un service de messagerie texte, etc. Dans le cas d'un service élémentaire, il peut tout simplement s'agir de procéder au changement d'adresse d'un client suite à sa demande. Par conséquent, les appels de cette première catégorie sont relativement

simples pour les conseillers (les agents de base) et les procédures à suivre pour satisfaire la clientèle sont passablement standardisées.

Le deuxième type d'appels se rapporte à ceux du « service à la clientèle » à proprement parler. Ils concernent les requêtes de toute nature présentées par la clientèle. Le mandat des agents « pleinement qualifiés » consiste alors à solutionner ces problèmes ou à répondre à ces requêtes. Par exemple, il peut s'agir pour le conseiller de résoudre un problème de facturation, livrer une information au sujet des produits ou des plans tarifaires offerts, vérifier à distance les capacités opérationnelles de l'appareil sans-fil, etc. Les appels de cette seconde catégorie sont davantage complexes que ceux composant la première, de sorte que les procédures à suivre pour satisfaire la clientèle sont relativement moins standardisées bien que certains paramètres assez précis servent à guider la prestation de service des agents répondant à ce genre d'appels.

Le troisième type d'appels concerne ceux de la rétention de la clientèle. Ils se traduisent par des clients qui entrent en ligne avec une intention relativement ferme de mettre un terme à leur contrat de service qui les lie à l'entreprise. Le mandat des conseillers « avancés » répondant à ce genre d'appels consiste alors à tenter de trouver un terrain d'entente entre les impératifs organisationnels et les attentes du client afin de préserver le lien d'affaires unissant cet acteur à l'entreprise. Dans ces conditions, la nature des tâches des conseillers répondant à ce genre d'appels est encore plus complexe dans la mesure où la prestation de service est alors guidée par le jeu de la négociation, de sorte que les capacités de jugement décisionnel sont davantage mises en relief dans cette catégorie d'appel. Les procédures à suivre par les conseillers sont beaucoup moins standardisées dans ces situations, bien qu'ils doivent construire la résolution du problème ou le terrain d'entente en demeurant, dans la mesure du possible, à l'intérieur du cadre prescriptif de l'organisation en termes de promotions, de plans tarifaires ou de crédits attribués.

Pour tous ces types d'appels, les conseillers doivent s'assurer de suivre toutes les étapes inscrites sur le document « gestion d'appels »⁷⁴ afin de donner une forme relativement

⁷⁴ Voir l'annexe 2.

standardisée à la prestation de service, notamment sur le plan de l'ouverture de l'appel, de sa fermeture ainsi que sur le plan de l'écoute active envers le client. Selon les catégories d'appels précédemment évoquées et du degré de complexité de la tâche à exécuter, les procédures plus spécifiques à suivre pour la résolution des divers problèmes ou requêtes présentés seront de nature plus ou moins standardisée.

De façon générale, dans une moindre mesure pour les conseillers « avancés », la standardisation relative des procédures menant à la résolution des problèmes de la clientèle trouve ses racines explicatives dans l'idée, précédemment soulevée au chapitre III, que le « niveau d'accessibilité »⁷⁵ dans un centre d'appel se doit impérativement d'être le plus court possible, notamment parce que la file d'attente dans ce secteur demeure invisible pour les clients :

« Quand on compare un centre d'appels et un magasin, c'est la visibilité du "line-up" qui devient l'enjeu majeur. Dans un magasin, le client arrive au magasin et voit le nombre de personnes avant lui. Il peut donc estimer combien de temps à peu près que ça va prendre avant d'être répondu. Dans un centre d'appels, le client appelle, mais il ne sait pas combien de gens vont être répondus avant lui. [L]e client dans un magasin va être choqué quand il arrive s'il y a beaucoup de monde avant lui. Mais plus il va avancer, plus il sera capable de retrouver sa bonne humeur. Dans un centre d'appels, c'est le contraire : il pourra être plus ou moins de bonne humeur quand il appelle, mais s'il attend longtemps, et vu qu'il ne sait pas à quel rang il se trouve, il arrivera au conseiller en étant de mauvaise humeur. Et ça, bien ça ajoute une pression supplémentaire sur le conseiller. »

(Entrevue D07, phase 1)

À cet égard, compte tenu que le client appelle plus souvent qu'autrement dans un centre d'appel parce qu'il a un problème à régler, le délai d'attente peut accentuer de façon substantielle son niveau d'agressivité primaire associé à son problème de départ. Dans ces circonstances, comme il fut évoqué au chapitre IV, l'objectif global pour les gestionnaires du processus de production consistera à sensibiliser les conseillers à aller « directement au point » qui a amené le client à appeler et à faire en sorte que cet appel respecte le principe du « premier appel, dernier appel ». Le document de gestion des appels ainsi que les

⁷⁵ Concerne le pourcentage des appels répondus en 20 secondes ou moins.

diverses procédures menant à la résolution de problèmes spécifiques pourront alors servir de ressource de base aux conseillers. Mais l'utilisation de ces instruments, dans l'optique gestionnaire, devra s'inscrire dans une démarche permettant l'atteinte de trois objectifs relativement spécifiques.

Le premier objectif concerne l'idée que le processus de résolution de problème devra s'appuyer sur différents procédés usuels tels que le résumé itératif, l'écoute active ou la mise en attente. Ceux-ci sont évidemment mis en relief dans le document « gestion d'appels » retrouvé en annexe de la présente étude et ils se doivent d'être matérialisés dans la prestation de service notamment afin de circonscrire rapidement les raisons précises de l'appel :

« [A]vant qu'il mette son client en attente, c'est toujours important de faire un « recap » avec le client, de résumer pour être bien sûr qu'il a compris la demande du client, pour pas qu'il cherche pour autre chose. Alors, si le client veut de l'information au niveau de sa facture, au niveau de ses interurbains, c'est important qu'avant que le conseiller mette le client en attente pour aller visionner la facture qu'il résume : « Alors, si je comprends bien, Monsieur Tremblay, vous aimeriez avoir de l'information au niveau de vos interurbains qui ont été effectués au mois de septembre? Oui! D'accord, je vous reviens avec l'information ». On met le client en attente, à ce moment-là, on visionne la facture, puis on revient avec l'information. [On demande] de ne pas faire les recherches en ligne, pendant que le client est pas en attente, parce que c'est sûr que le client, à ce moment-là, il a peut-être tendance à parler d'autres choses, puis ça va te mélanger. Ça fait que quand on cherche une information, on prend le temps de mettre le client en attente. »

(Entrevue C13, phase 1)

Le second objectif spécifique concerne l'idée qu'il importe, pour le conseiller, de toujours garder le contrôle de l'appel. Autrement dit, dans toutes les situations, il demeure impératif pour le conseiller de ne jamais laisser le client amener la conversation vers des avenues qui semblent s'avérer inutiles à la résolution du problème présenté. Tout en demeurant poli et respectueux, le conseiller doit veiller à maintenir la conversation dans le sillon du problème à résoudre afin d'éviter que le processus de production de l'organisation devienne inefficace. Certaines formules verbales relativement standardisées pourront alors supporter le travail de l'agent de service :

« Des fois, il n'y a pas grand chose qu'on peut faire parce que c'est sûr qu'on veut toujours rester professionnel et on veut toujours respecter le client le plus possible. [Mais] des fois, on n'a pas de contrôle pour réduire un appel, on essaie de reprendre le contrôle, mais si c'est quelqu'un qui jase et qui jase, c'est important de l'écouter, mais si on voit qu'après 10 minutes, c'est vraiment de l'information inutile, ça fait que c'est un échange inutile, alors on va très poliment aviser que le client, « est-ce que j'ai bien répondu à toutes vos questions aujourd'hui, j'ai d'autres clients en attente présentement », si oui, je vais vous laisser aller. »
(Entrevue C13, phase 1)

Le troisième objectif spécifique se rapporte à la nécessité, pour chacun des conseillers, à s'adapter en quelque sorte à la personnalité et aux comportements des clients qui entrent en ligne. En fait, tel qu'évoqué précédemment, nonobstant que les problèmes soulevés par la clientèle tendent énormément à se ressembler, il demeure tout de même évident que les clients, eux, s'avèrent tous différents les uns des autres. Dans ces conditions, la stratégie de résolution de problèmes ou d'explication utilisée par le conseiller dépendra bien souvent du type de client qui entre en ligne et de sa personnalité :

« La méthode est standardisée, tu accueilles le client, tu lui demandes son numéro de téléphone cellulaire, tu lui demandes exactement ce qu'il veut, tu essaies de bien comprendre sa demande, tu lui poses des questions sur sa demande, tu le mets en attente, tu fais la transaction, tu vas chercher l'information, tu reviens puis tu lui expliques, ça c'est le "pattern". Mais, les demandes des clients sont différentes, la façon dont monsieur A va s'exprimer comparativement à monsieur B, puis monsieur C est complètement différent, ça fait que ton explication devient différente, ça fait qu'il faut que tu saisisse bien l'information qu'il veut, qu'est-ce qu'il veut, puis comment l'expliquer. Et ça, ça prend un peu de temps à développer. Puis, à force de prendre des appels, tu vois que si tu interagis de telle façon, ah, ça ne fonctionne pas, tandis que cette façon-là, ça fonctionne mieux, etc. Tu as de l'interaction humaine là, ça fait que tu ne peux pas standardiser ça à 100 %. »
(Entrevue C17, phase 1)

Donc, les conseillers développent avec le temps des trucs ou des raccourcis leur permettant d'identifier à quelle catégorie se rattachent les clients avec lesquels ils interagissent. Cette démarche les aide notamment à bien saisir les requêtes de la clientèle et aussi à connaître la façon appropriée à utiliser afin que les explications fournies soient bien comprises, afin d'éviter en somme que le client rappelle le lendemain pour le même problème. Dans le but

d'approfondir la compréhension des enjeux se rapportant à la relation de service en centre d'appel, il importe maintenant d'identifier la nature des attentes et comportements de la clientèle ainsi que la perception des conseillers à ce sujet.

5.1.2 Les attentes et comportements de la clientèle et la perception des conseillers

À la lumière des données empiriques, les attentes de la clientèle du centre d'appel de CanCom à Montréal se rapportent au principe général de la personnalisation de l'appel. En effet, le client qui entre en ligne s'attend d'abord et avant tout à ce que le conseiller répondant à son appel prenne réellement et efficacement en charge ses préoccupations qui l'ont amené à recourir à ses services. De façon généralisée, le client apprécie que l'agent de service soit attentionné à son endroit. Lorsque il est obnubilé par ses préoccupations ou le problème qui le poussent à téléphoner au centre d'appel, il apprécie fortement qu'un être humain, et non une « machine », l'aide à résoudre son problème :

« Un client aime pas parler à une machine, un client aime parler avec quelqu'un en ligne. C'est sûr que pour la compagnie, si c'est une machine qui répond, c'est bien plus rentable. Mais un client qui entre en ligne avec un conseiller, il aime ça. »
(Entrevue 1-E48)

La satisfaction de parler à un être humain et non à une machine relève sans doute du fait que, dans ces conditions, le client estime qu'une personne humaine entendra ses récriminations et qu'une stratégie sera alors effectivement élaborée puis appliquée afin de résoudre son problème. Cette idée de perception chez le client semble relativement importante dans la relation de service, à tout le moins selon les conseillers, car ceux-ci en entrevue insistaient sur la portée constructive que peut représenter le fait de démontrer aux clients qu'on va effectivement s'occuper d'eux :

« Il y en a qui te crient après. Bien moi, je te dirais que j'arrive la plupart du temps à les calmer parce que je ne suis pas une personne de nature à répondre tout de suite. Le truc c'est de les calmer en partant. Puis de leur montrer que tu vas t'occuper d'eux autres. »
(Entrevue E48, phase 2)

« [M]oi je trouve que quand je fais un « follow up », pour commencer ils apprécient que je les appelle pour voir qu'est-ce qui arrive. Aussi, la prochaine fois qu'ils appellent, ils sont moins agressifs parce qu'ils se

disent que la personne qui va s'occuper de l'appel va mieux comprendre le problème. »
(Entrevue E35, phase 2)

Dans la mesure où l'objectif fondamental du conseiller consistera à démontrer au client qu'il va s'occuper de lui, son régime d'action devra alors s'inscrire sous le registre d'une certaine adaptation à l'état d'esprit du client ainsi qu'à sa personnalité puisque, tel que mentionné précédemment, bien que les catégories d'appels se ressemblent, les clients eux sont particulièrement différents les uns des autres. Lors des entrevues, les conseillers ont mis en lumière les quatre grandes catégories de clients avec lesquels ils interagissent quotidiennement et pour lesquels ils doivent dépenser le plus d'énergie compte tenu de leurs spécificités comportementales plutôt pénibles à supporter.

La première catégorie de clients concerne ceux qui s'avèrent plutôt peu perspicaces. Ceux-ci présentent des difficultés de compréhension à l'égard des explications apportées par les conseillers. Que cette première catégorie se rapporte ou non au degré de scolarisation du client, il n'en demeure pas moins que la stratégie du conseiller consistera alors à déceler sa personnalité afin de trouver un moyen de se faire comprendre :

« On a toutes sortes de clientèle, des fois c'est dur d'expliquer les choses à ceux qui ont moins d'éducation. C'est hors de leur compréhension. »
(Entrevue E29, phase 2)

« D'une part, on explique toujours de la même façon mais les clients eux ils ne comprennent pas toujours de la même façon. Donc il faut expliquer d'une autre façon. Ça vient assez exigeant. Tantôt justement j'avais un appel d'un client, ça a duré 35 minutes. Mon Dieu, chaque détail devait être expliqué, un après l'autre. Et puis, il fallait répéter plusieurs fois. C'était lourd. »
(Entrevue E50, phase 2)

La deuxième catégorie de clients se rapporte à ceux qui s'avèrent manipulateurs, à tout le moins dans l'optique des conseillers. En fait, cette clientèle va tenter de jouer avec l'agent en le menaçant notamment de mettre fin au contrat d'affaires la liant à l'entreprise si, par exemple, un rehaussement de service n'est pas accompagné d'une offre promotionnelle accordée aux nouveaux clients :

« Il y a des clients qui sont assez difficiles, qui vont jouer avec tes nerfs beaucoup. Ceux qui crient, tu les laisses crier puis tu t'habitues, mais il y a des clients qui vont vraiment jouer avec toi. Comme par exemple, c'est des clients qui sont à un autre niveau. Ils vont dire « oui, bon mettons je te parle de rehaussement d'équipement et tout ça, c'est à peu près les mêmes prix qu'une nouvelle activation. Mais avec un rehaussement, tu peux pas avoir l'étui en cuir, le chargeur ». Ça fait que là les clients ils vont dire « si je peux pas avoir ça, ça veut dire que je cancelle, je vais activer un autre numéro et je vais avoir mon étui en cuir ». Là tu peux pas lui dire de canceler puis de faire ça. S'il le fait il est dans son droit. [Mais] il joue avec toi. Tu peux pas le transférer au « save », t'essaies de le garder mais c'est beaucoup d'énergie. »

(Entrevue E30, phase 2)

La troisième catégorie de clients concerne ceux qui demeurent particulièrement intransigeants dans la relation de service. Ceux-ci, par exemple, manifesteront une volonté évidente à se soustraire à toute forme de collaboration, stipulant avec fermeté qu'ils ont raison de tenir leurs arguments bien qu'ils aient tort :

« Le stress, il vient du client qui t'engueule, qui est sûr qu'il a raison puis que, dans le fond, il n'a pas raison « pantoute ». La majorité du temps, c'est ça. Le client t'appelle : « Oui! Je l'ai fait mon paiement ». « Mais monsieur, oui il a été fait, mais il a pas passé, il y avait une insuffisance de fonds ». « Bien oui, il est fait. » « Bien monsieur, je ne peux pas vérifier à votre place à la banque ». Le fait que les gens ne veulent pas coopérer des fois... le stress il est là. »

(Entrevue E49, phase 1)

La quatrième catégorie de clients concerne le lieu de provenance de l'appel. Évoquée à la fois par les chefs d'équipe et les conseillers, cette catégorie tend à mettre en lumière des différences fondamentales en termes de comportements des clients appelant de l'Ontario, des Maritimes ou du Québec :

« Je vais regarder juste depuis qu'on traite de plus en plus de gens de Toronto, ces gens-là sont impolis, [ils] sont extrêmement demandant puis la plupart du temps, ça dégénère. Ils demandent toujours à parler à un superviseur. Nos clients du Québec sont pas comme ça. [L]orsqu'on prenait les appels de l'Atlantique, eux autres, ils nous [ra]contaient leur vie. Ça fait que là c'est un petit peu plus long ces appels-là, avec les gens d'Atlantique. Tandis que Toronto, c'est « business », « business ». Tout de suite, tu me donnes ça. « That's it »! « That's all »! Puis « let's go », on passe à l'autre. [L]es Québécois, ils vont aimer qu'on se rappelle de leur nom. Qu'on leur dise un petit quelque chose. Qu'on dise un petit

compliment. Le gars de Toronto veut pas ça. C'est là que c'est différent d'une région à l'autre, c'est vraiment pas pareil, c'est là que tu le remarques quand tu parles avec les clients. »

(Entrevue C10, phase 1)

« Les clients les plus durs ce sont ceux de l'Ontario, surtout de Toronto, ils sont plus pressés, la réponse doit venir vite, ils demandent souvent à parler au chef d'équipe en premier de tout. »

(Entrevue E46, phase 2)

Selon les conseillers, l'agressivité des clients, en l'occurrence ceux du « 416 », de la grande région métropolitaine de Toronto ou encore la clientèle corporative, relève notamment du fait qu'ils ont tendance à considérer le cellulaire comme un service essentiel. Ils oublieraient alors que la téléphonie sans-fil demeure une technologie plutôt instable :

« [C]'est parce que les clients, comme j'te disais tout à l'heure, ils [ne] se font pas à la nouvelle technologie, puis ils connaissent vraiment pas la technologie. Ils pensent qu'un cellulaire va fonctionner comme une ligne de maison. [D]u monde qui t'appelle puis ils disent « bien à cause que mon appel a coupé, j'ai perdu un contrat de 3 000 piastres ». Qu'est-ce que tu veux que j'te dise, c'est pas une technologie parfaite. Malheureusement, [j]uste comme y aurait un orage, pis t'a perdu ton signal dans un satellite, appelles pas là-bas pour te [faire] rembourser, c'est des choses qui arrivent. Mais ils comprennent pas ça, eux autres. »

(Entrevue E59, phase 2)

« [O]n a beaucoup de clients dans le milieu des affaires, alors pour eux c'est vraiment quelque chose de nécessaire dans leur vie. Ils peuvent manquer des ventes à cause de ça. Donc, ils le prennent personnel quand il y a un problème avec le cellulaire ou la facturation. »

(Entrevue E35, phase 2)

Interrogés au sujet de ces clients avec lesquels il demeure plutôt pénible d'interagir, les conseillers ont maintes fois souligné que sur une période continue, ces situations devenaient très lourdes à supporter sur le plan mental principalement pour deux raisons.

La première se rapporte au fait que les conseillers doivent quotidiennement évoluer dans un univers constamment négatif. Cette situation demeure plutôt malsaine en soi. Dans la mesure où ils ont rarement droit à des félicitations de la part des clients, qu'ils ont constamment à faire face à des problèmes pour lesquels ils doivent trouver rapidement des

solutions qui ne satisferont pas toujours le client puisqu'elles doivent s'inscrire à l'intérieur des paramètres prescriptifs de l'organisation, toutes ces circonstances font en sorte qu'ils doivent canaliser énormément d'énergie pour s'en sortir à chaque jour :

« C'est dur de faire ça longtemps, et c'est pour ça je pense qu'il y a un roulement. Des fois, t'as l'impression que tu te chicanes à longueur de journée. »

(Entrevue E29, phase 2)

« J'ai fait des emplois physiquement difficiles avant, mais ça ici, mentalement, c'est dur. Il y a des appels tout [le temps] négatifs où les clients insultent, crient. Le fait que les clients soient très négatifs, c'est souvent plainte après plainte, des clients insatisfaits. Tout le monde veut tout gratuit, ça c'est difficile. »

(Entrevue E37, phase 2)

La deuxième raison concerne le fait que l'attitude de ce genre de clients va souvent revêtir un caractère irrespectueux. Dans ces conditions, il devient très difficile pour les conseillers de ne pas être affectés personnellement, leur dignité étant alors à nouveau atteinte de façon négative, soit parce que l'attitude irrespectueuse est basée sur l'arrogance, soit sur une agressivité plutôt insensée :

« C'est difficile de pas le prendre personnel parce que il y a des types de clients qui peuvent me faire sauter une coche. C'est pas nécessairement parce qu'ils en ont contre [CanCom], c'est comment ils le présentent. Je trouve ça difficile d'être empathique envers les gens arrogants qui pensent qu'on leur doit tout et qui nous prennent pour des numéros. »

(Entrevue E36, phase 2)

« Ça fait deux fois que je fais des « burn out » et la dernière fois c'était après une conversation avec un client qui m'a menacé directement, il a dit qu'il allait venir ici pour me faire du mal. On voyait dans le dossier que c'était pas la première fois qu'il faisait ça. Il avait l'habitude d'agresser le personnel. Je me suis rendu aux ressources humaines pour démissionner après ça, je voulais plus travailler chez [CanCom]. Mon superviseur est venu me parler, je pleurais, il m'a calmé et ils m'ont mis à temps partiel. »

(Entrevue E35, phase 2)

Le dernier extrait constitue un cas plutôt extrême de client agressif. Dans la grande majorité des cas, les clients désagréables seront peu perspicaces, manipulateurs, intransigeants, agressifs ou arrogants, mais rarement iront-ils jusqu'à menacer le conseiller de venir au

centre d'appel pour lui faire un mauvais partie. Par contre, l'insertion de cet extrait d'entrevue dans la présente section du chapitre V visait à démontrer jusqu'où un client peut aller lorsqu'ils sentent que l'entreprise envers laquelle il a décidé de diriger sa confiance le laisse tomber, dans ce cas-ci en termes de défaillance du service de téléphonie sans-fil. Nonobstant le fait que ces situations extrêmes sont évidemment rarissimes et que plusieurs clients sont en revanche plutôt polis, il n'en demeure pas moins que compte tenu de la lourdeur globale de ce type de travail, les conseillers doivent non seulement développer des trucs pour s'en sortir⁷⁶, mais ils doivent aussi compter sur le support de l'organisation. Au chapitre IV, il fut notamment question du sentiment d'abandon qu'éprouvaient les conseillers dans le cadre de leur relation d'emploi. Il convient alors, dans la prochaine section, de s'interroger sur les répercussions de ce genre de perception dans la relation de service.

5.2 LA SOURCE DES PROBLÈMES ASSOCIÉS À LA RELATION AVEC LA CLIENTÈLE : REGARD SUR LA NATURE DU TRAVAIL ET LA DÉFICIENCE DES RESSOURCES

Le chapitre précédent a mis en relief les principales caractéristiques spécifiques associées à la nature du travail des conseillers au centre d'appel, telles que recevoir les appels des clients, résoudre en direct leurs problèmes, composer quotidiennement avec les nombreux changements et travailler de façon aisée avec les nouvelles technologies. De plus, il fut démontré que l'appel à la responsabilisation lancé par les gestionnaires, composé notamment du renouvellement des attitudes et comportements en ligne des conseillers et de l'introduction d'une nouvelle façon d'évaluer la performance, constituait aussi un aspect supplémentaire à la description de la nature du travail des agents de service. D'un point de vue plus global, lorsque ces conditions sont placées dans le contexte de la relation de service, il semble possible d'identifier deux grandes sources de tension auxquelles demeurent quotidiennement soumis les conseillers : une pression bipolaire et une tension émanant du caractère déficient des ressources mises à leur disposition.

⁷⁶ Les clients de type poli et les outils développés par les conseillers seront examinés au chapitre VI.

5.2.1 La nature du travail : une pression bipolaire

Comme la section précédente du présent chapitre a pu l'évoquer, la pression du marché ou les attitudes et comportements des clients demeurent des éléments déterminants à prendre en considération dans toute analyse sérieuse portant sur l'expérience de travail vécue par les conseillers en centre d'appel. Cependant, il ne faut jamais perdre de vue que la relation avec la clientèle s'opère à l'intérieur de certaines balises qui mettent en lumière la rationalité propre à l'organisation en question qui est notamment guidée par le principe d'offrir un service au plus grand nombre de clients possible au coût le plus bas. Ainsi, les conseillers sont constamment placés dans une zone les assujettissant littéralement à une pression bipolaire émanant de l'organisation du travail au centre d'appel. Il est possible d'identifier deux sources à cette pression bipolaire. La première est associée à la tension résidant entre les attentes de la clientèle et les politiques ou procédures organisationnelles. La deuxième se rapporte à la tension émanant de l'aspect à la fois quantitatif et qualitatif des appels.

5.2.1.1 La tension « prescriptions organisationnelles et attentes de la clientèle »

Par rapport à la première source de la pression bipolaire, soit celle associée à la difficile articulation des prescriptions organisationnelles et des attentes de la clientèle, deux aspects peuvent être mis en relief. Il s'agit de la difficulté de satisfaire les clients tout en respectant les politiques organisationnelles ainsi que de l'articulation chaotique de la flexibilité et de la standardisation.

- **La satisfaction des clients et le respect des politiques organisationnelles**

Le premier aspect concerne le fait que les solutions élaborées par les conseillers à l'égard des problèmes amenés par les clients lorsqu'ils entrent en ligne sont guidées, d'une part, par l'objectif de satisfaire la clientèle mais ils doivent y parvenir, d'autre part, en respectant les différentes politiques mises en place par l'organisation :

« [C]'est certain qu'il va y avoir toujours un genre d'opposition entre les conseillers ici et puis l'organisation au sens large du fait que les conseillers, ici, parlent aux clients, donc ils sont un peu l'intermédiaire. Alors, nous ce qu'on a toujours, c'est les attentes, les demandes, les besoins des clients. D'un autre côté, tu as l'organisation qui est là pour faire l'argent, pour fonctionner, pour assurer sa rentabilité. Donc, ce

qu'elle veut c'est juste donner le minimum au client pour que le client soit prêt à payer, à acheter, à s'abonner avec [CanCom]. [A]utomatiquement, les clients voudraient toujours plus, puis les actionnaires voudraient toujours plus de rentabilité, de retour sur leurs actions. [O]n est comme pris, je dirais, entre les deux côtés, c'est-à-dire que d'un bord on se fait tirer, puis de l'autre bord on se fait tirer. Les clients, on essaie de les servir le mieux qu'on peut. On voudrait leur donner mais d'un autre côté, on a quand même des procédures, des attentes, des objectifs relativement stricts à suivre. »

(Entrevue E55, phase 1)

« Son téléphone a cassé. C'est dommage, oui, mais je ne peux pas tout le temps lui donner un crédit pour faire l'achat d'un téléphone. Ce n'est pas facile. Je ne suis pas heureuse d'avoir à lui dire au gars : « Écoute là, je ne peux pas là. On t'a donné un téléphone il y a six mois. Je ne peux pas t'en donner un autre ». »

(Entrevue E37, phase 1)

« Le stress pour moi ici c'est d'avoir un client mettons qui est bien insatisfait et puis je ne peux pas rien faire là et puis je comprends. On ne peut quand même pas payer des clients pour rester avec nous autres là. »

(Entrevue E36, phase 1)

Ainsi, les conseillers doivent constamment trouver des solutions aux problèmes de la clientèle en respectant simultanément les procédures de résolution de problèmes, les politiques tarifaires et les directives associées aux diverses promotions en vigueur. Par exemple, dans le cas des politiques tarifaires, les conseillers seront autorisés à offrir des crédits au client seulement si la situation de ce dernier s'insère dans les cas prévus par les diverses politiques de l'organisation à cet égard. Même si le client argumente avec insistance et agressivité, le mandat du conseiller consistera alors à lui faire entendre raison puisque l'agent ne peut dépasser les prescriptions organisationnelles. Confinés dans un espace évoquant la double perspective de l'organisation et du marché, les conseillers se retrouvent plus souvent qu'autrement coincés en quelque sorte entre l'arbre et l'écorce, dans une zone grise évoquant bien souvent la contrainte et non la liberté d'action :

« C'est d'essayer de répondre aux critères de la compagnie puis en même temps d'essayer de faire plaisir aux clients. C'est de donner ce qu'on peut, pas trop en donner, voir le point de vue du client, le point de vue de la « business », puis de placer l'argumentation par dessus. Ça sera jamais parfait, il y a trop de choses qui rentrent en ligne de compte. C'est parce que le service à la clientèle, c'est dur de mettre ça blanc ou noir. Il y a

tout le temps des zones grises. C'est aussi un travail où tu prends beaucoup de décisions individuelles et où il y a des places où il faut que tu demandes la permission. C'est très gris, il faut bien savoir où tracer la ligne. »

(Entrevue E29, phase 2)

En entrevues, les conseillers soulignaient également l'existence de maintes situations où la nature des procédures les empêchait d'aider véritablement le client. Par exemple, dans le cas où certaines promotions offertes sur le marché ne s'adressent qu'aux nouveaux clients, les conseillers arrivaient difficilement à composer avec les anciens clients qui désiraient qu'une telle promotion puisse être appliquée à leur plan tarifaire, d'autant plus qu'ils avaient manifesté de la loyauté envers l'entreprise. Dans ces conditions, les conseillers se sentaient inconfortables puisqu'ils représentaient l'organisation auprès de ces clients et parce qu'ils honoraient auprès d'eux une décision qui, dans leur optique, signifiait en quelque sorte que la clientèle pouvait à son tour vivre une expérience de la réciprocité déficiente en côtoyant cette organisation :

« [D]'une façon on essaie d'aider les clients, mais on peut aider jusqu'à un certain point. Des fois c'est stressant, puis des fois ça te fâche parce que tu dis, on pourrait faire plus pour le client. Mais à cause de cette procédure, on ne peut pas. Puis c'est frustrant parce que tu veux aider le client mais tu ne peux pas. On a un forfait qui s'appelle un « deux dans un » où tu partages les minutes. Un client est avec nous depuis 88. Sur la ligne secondaire qui charge 15 \$ par mois, il n'est pas éligible à un remboursement d'équipement parce qu'il est avec nous depuis 88. Puis à la fin il me dit : « ça serait mieux si je cancelle ma ligne puis [que] j'en ouvre une autre ». [J]e ne peux pas lui dire « oui c'est ça, [ç]a va être plus avantageux pour vous ». « [J]e suis avec vous depuis longtemps, mais vous ne pouvez rien m'offrir? Pourquoi pas ? ». C'est comme « ah, je ne le sais pas monsieur, c'est la procédure ». Tu sais, ça devient tannant. »

(Entrevue E56, phase 2)

D'autres exemples associés à la rigidité ou à la complexité des procédures étaient évoqués par les conseillers. Encore une fois, ceux-ci devenaient inconfortables en les appliquant auprès de la clientèle puisqu'ils avaient alors l'impression que leur prestation de service était en quelque sorte assiégée par des prescriptions organisationnelles dénaturant son principe premier, soit d'aider le client :

« [C']est ça que je trouve le plus difficile. C'est de gérer avec un client qui est vraiment frustré puis que tu ne peux pas arriver à répondre à ses attentes complètement. [J]e te donne l'exemple de celui que son téléphone est perdu ou volé. On lui en renvoie un [en] remplacement. Il arrive, le téléphone ne marche pas. Fait que là, ça fait comme deux semaines qu'il n'a pas de téléphone. Il en reçoit [un] qui ne marche pas. Puis là, bien le procédé pour retourner cet appareil-là, puis l'échanger pour un neuf, il est super compliqué. Il faut que lui l'envoie par Purolator. Là, il faut que nous autres, on appelle au département comme trois jours plus tard pour faire ouvrir un dossier de recherche, pour voir s'il est rentré dans l'entrepôt. Puis là, après ça, quand on a la remarque 72 heures plus tard, on peut lui recommander un autre téléphone. Mais là, [il] faut les crédits, les ajustements au compte. Puis ça, le client, il peut passer trois semaines sans appareil. Ça c'est frustrant pour un client. Puis là, il n'a pas trop confiance [qu'on] lui renvoie un autre téléphone. Tu viens de lui en envoyer un qui ne marchait pas. »

(Entrevue E48, phase 2)

- **L'articulation chaotique de la flexibilité et de la standardisation**

Le deuxième aspect associé à la tension « prescriptions organisationnelles et attentes de la clientèle » concerne l'articulation chaotique de la flexibilisation et de la standardisation du processus de production au centre d'appel. Cet aspect fait référence au fait que dans le domaine de la téléphonie sans-fil, compte tenu de la compétition féroce qui caractérise ce secteur, il n'est pas rare de voir que le lancement d'un plan tarifaire en matinée sera rendu caduque en fin d'après-midi en raison de la réaction d'autres entreprises oeuvrant dans ce secteur ayant lancé une promotion plus avantageuse sur le marché. Dans ces conditions, l'organisation n'aura d'autres choix que de relancer les autres entreprises en mettant en vigueur, par exemple, d'autres plans tarifaires, ce qui produit passablement de pression sur les conseillers :

« Aussi, il y a tellement de changements de la part de la compagnie, comme des nouvelles procédures, des nouveaux plans, des nouvelles promotions, il faut toujours être « up to date », c'est épuisant. »

(Entrevue E37, phase 2)

L'examen du fonctionnement du processus de production en centre d'appel met en lumière que la direction cherche, d'un côté, à standardiser les gestes des conseillers dans la relation de service en leur demandant d'élaborer des solutions aux clients à partir d'un respect relativement scrupuleux des prescriptions organisationnelles mais, d'un autre côté, cette

standardisation demeure constamment soumise aux aléas du marché. C'est comme si les gestionnaires tentaient de maintenir en équilibre deux notions plutôt contradictoires, soit la standardisation et la flexibilisation, afin de donner un sens plus efficient au processus de production.

La conséquence principale attribuable à ces circonstances concerne le fait qu'il semble que ce soit bel et bien les conseillers qui doivent subir toute la pression générée par ce genre de combinaison plutôt incohérente, un peu comme s'il y avait alors transfert de risque vers eux. À vrai dire, ils estiment être littéralement cernés par la standardisation et la flexibilisation simultanées et par les structures organisationnelles et celles du marché, d'autant plus qu'ils semblent n'avoir aucun mot à dire là-dessus même si, dans la réalité de la relation de service, ce sont eux qui doivent honorer les décisions de l'organisation :

« Ils nous disent « bon, ça change ». Pourquoi, comment, on sait pas. Ils ne demandent à personne, mais c'est pas eux qui parlent aux clients. T'es en « sandwich », c'est pas toi qui a pris la décision, mais c'est toi qui l'honore. »

(Entrevue E17, phase 2)

« Y a des plans spécial qu'on va offrir seulement aux nouveaux clients. Mais le client que ça fait [longtemps] qu'il est chez [CanCom], lui, c'est pas grave. [Ça] fait que là, si le client appelle « ben là j'veux avoir ça ». « J'peux pas vous l'donner, vous êtes pas un nouveau client ». [Ça] fait que c'est des choses [comme ça], des fois, dans notre équipe, moi je vois beaucoup de stress des employés, je vois beaucoup des clients [qui] sont agressifs, je peux comprendre le client là, ça fait 10 ans que t'es client, pis tu peux pas avoir ce qu'un nouveau client a. C'est ce qu'on trouve absurde. Mais on veut pas nous expliquer pourquoi : « Ah, c'est des décisions qui sont prises en haut, c'est hors de notre contrôle ». [Ça] fait que c'est les réponses qu'on nous donne. »

(Entrevue E62, phase 2)

Voilà ce qui semble particulièrement pénible pour les conseillers : se faire engueuler par un client qui a raison, mais être incapables de résoudre son problème puisque les politiques organisationnelles ou les ressources mises à leur disposition les empêchent de le faire. Les conseillers demeurent pleinement conscients qu'ils ne peuvent pas tout donner aux clients puisque l'entreprise doit dégager une marge de profit significative pour assurer sa survie.

Mais l'impossibilité de pouvoir solutionner les problèmes, surtout ceux d'une clientèle fidèle à l'organisation, semble s'avérer plutôt compliqué dans l'esprit des conseillers.

Une des solutions avancées par ceux-ci en entrevue à l'égard de ces circonstances atténuantes consistait à octroyer certaines exceptions, notamment sur le plan des politiques tarifaires, aux clients qui rapportent davantage en termes de revenus :

«[O]n vit dans un monde capitaliste, donc c'est certain qu'un client qui rapporte 10 000 dollars versus un client qui nous en rapporte 20, on va avoir un comportement différent. Oui il va y avoir des conflits parce que le client peut dire qu'il dépense 50 dollars par mois, donc il veut un téléphone gratuit. Automatiquement, c'est à nous de faire le meilleur choix possible autant pour [l']un que pour l'autre. »

(Entrevue E38, phase 2)

« Un client que ça fait très longtemps qui est avec nous, ça fait longtemps qu'il a pas eu de rehaussement d'appareil, donc un rabais sur un appareil, puis il nous rapporte vraiment beaucoup, puis il désire « bargainer » sur le prix d'un téléphone, chose qu'on fait pas d'habitude, bien si le client vaut la peine et nous rapporte beaucoup, ça fait longtemps qu'il est avec nous, je vais « bargainer » avec lui, puis je vais probablement baisser le prix plus qu'un client à 20 piastres puis que ça fait un an qu'il est ici. [Ça] fait que je le prendrais comme si c'était ma compagnie, je le réfléchis comme ça. Si c'était mon client, directement à moi, je le ferais-tu ? En regardant qu'est-ce qu'il nous rapporte, qu'est-ce qu'il va nous rapporter dans le futur. »

(Entrevue E61, phase 2)

Il importe toutefois de souligner que ce type de décision semble pouvoir être prise par les conseillers qui possèdent un niveau de qualification plus élevé, soit les « agents avancés », évoluant au département de rétention. Ces derniers auraient davantage de marge de manœuvre dans la résolution de problème par rapport aux politiques organisationnelles, ce qui leur procure un certain avantage sur les « agents pleinement qualifiés », puisqu'ils possèdent une latitude plutôt élargie dans la négociation de plans tarifaires par exemple :

« [P]arce que moi, au département de rétention, c'est sûr et certain que [m]on bassin est plus large et puis je peux faire des exceptions. Tandis que si, admettons, je serais sur le plancher, quelqu'un comme [au SAC], à ce moment-là, [s]a marge de manœuvre est tellement très écourtée que ça ne peut pas faire autrement que, malgré lui, il ne peut qu'offusquer le client. »

(Entrevue E63, phase 1)

« Mais c'est toujours de penser que, quand j'prends une décision dans un appel, c'est de penser que je fais d'abord une situation gagnant-gagnant, c'est pour [CanCom], c'est le client, moi en gros c'est ça. Un juste milieu pour que les deux parties soient le plus avantagés possible, mais toujours en pensant que faut que j'y aille avec une logique, c'est une « business », pis moi je la prends comme si c'était ma « business », si j'irais prendre cette décision-là pis que c'était mon entreprise, est-ce que je prendrais la même décision? Si ma réponse c'est oui, j'y vais. »

(Entrevue E61, phase 2)

Évidemment, il semble plausible de présumer que ce genre de méthode consistant à « aller au milieu » des intérêts organisationnels et de ceux de la clientèle soit plus facile à emprunter pour des conseillers possédant une zone élargie de latitude comme ceux de la rétention. Mais ce qu'il importe également de retenir par rapport au langage employé par ces « agents avancés », c'est l'utilisation répétée du terme « business », et ce, dans le sens où ils cherchent à constamment placer la nature de leurs solutions aux problèmes des clients dans une perspective évoquant l'idée d'appartenance à l'entreprise, un peu comme si celle-ci leur appartenait à tout le moins symboliquement lorsqu'ils interagissent avec la clientèle. Ce genre d'attitude ou d'orientation se rapproche énormément de l'appel à responsabilisation lancé par les gestionnaires et évoqué précédemment dans ce travail. De toute évidence, il demeure impossible d'avancer avec précision que le fait de donner plus de latitude à ces conseillers dans l'exécution de leur travail puisse inéluctablement les amener à développer un sens accru des préoccupations organisationnelles, un peu comme si l'octroi de cette marge de manoeuvre les aidait à s'engager davantage envers l'organisation. Toutefois, compte tenu des résultats présentés au tableau 5.1 où les « agents avancés » ont davantage à cœur l'avenir de l'organisation et qu'ils semblent plus enclins à travailler plus fort pour la réussite de CanCom que les « conseillers pleinement qualifiés », on peut certainement présumer qu'il y ait à tout le moins corrélation entre ces deux situations.

Tableau 5.1 : Comparaison entre les agents « avancés » et « pleinement qualifiés » de certains aspects de l'engagement organisationnel des conseillers
(n=185)⁷⁷

	Je suis prêt à travailler plus fort que nécessaire pour aider CanCom à réussir	L'avenir de CanCom me tient réellement à coeur
Agents « pleinement qualifiés »	3,32	3,48
Agents « avancés »	3,57	3,64

C'est un peu dans ces conditions que les conseillers « pleinement qualifiés » vont manifester une certaine frustration envers les possibilités accordées aux agents « avancés », notamment parce qu'ils ont alors l'impression vive d'être considérés par les clients comme des agents qui ne peuvent être dotés de responsabilités supérieures :

« D'un autre côté, [il] y a aussi le fait que des fois, à l'intérieur d'une compagnie [il] y a tellement de procédures où ce que le monde des fois y sont pas d'accord, ou disons ça crée des conflits, genre t'as pas le droit de donner des « bonbons » mais eux autres [ils] ont le droit. C'est-à-dire qu'au point de vue du service à la clientèle, qui sont « fully », oui on nous donne de la liberté justement, par exemple procéder à des crédits pour une personne, aussi longtemps que le jugement pis que la demande du client soit raisonnable. Mais [il] y a des choses, quand par exemple la compagnie va dire les règles bien inscrites, bon telle chose on ne donne pas. Donc c'est clair. Donc si tu reçois un appel, la cliente te demande, tu lui dis non. [Mais quand] la personne veut annuler, tu la transfères [au] « save », donc « save » va lui donner. Donc à un moment donné, [il] y a pas d'ententes vraiment là, on dit non d'un côté, mais de l'autre côté, lorsque ça tombe dans un autre département, bien c'est correct. [C]e que ça crée point de vue frustration, c'est simplement le fait [qu'à un] moment donné tu trouves pas [que] c'est sérieux là, à [un] moment donné, si on te dit non, bien ça devrait être non, point final. Et non [de] dire, [il] grimpe [dans] les rideaux, puis là tu le transfères, puis lorsque tu sais que l'autre personne a transféré, [il] va lui donner. »

(Entrevue E59, phase 2)

L'idée principale qui ressort de cet extrait concerne le fait que l'une des stratégies du client expérimenté, pour obtenir ce qu'il désire, sera de démontrer énormément d'agressivité envers le conseiller recevant son appel ou d'opérer une menace à son endroit en manifestant explicitement sa volonté de rompre le lien d'affaires avec CanCom. Évidemment, cette

⁷⁷ 1 : Fortement en désaccord; 5 : Fortement en accord.

pratique vise un transfert de l'appel vers le département de la rétention, vers les conseillers « avancés », qui disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour octroyer, par exemple, des crédits tarifaires. Cette situation hérisse au plus haut point les conseillers « pleinement qualifiés » puisque leur latitude ne leur permet pas de résoudre le problème du client de la même façon que les agents « avancés ». Ils se sentent alors atteints négativement dans leur dignité puisque ils ont l'impression d'avoir « l'air fou » devant ce client, un peu comme s'ils ne possédaient pas suffisamment de compétences pour solutionner adéquatement ses problèmes. Un certain désabusement envahit alors l'esprit des conseillers « pleinement qualifiés », ce qui pourrait expliquer leur volonté légèrement plus faible à s'engager envers l'organisation, à tout le moins lorsque est prise en considération la difficile articulation entre les attentes organisationnelles et celles de la clientèle.

5.2.1.2 La tension « quantité-qualité »

La seconde source de la pression bipolaire est liée à la difficile articulation entre les dimensions quantitative et qualitative de la prise d'appels. Cette tension relevée dans l'organisation du travail du centre d'appel vient encore plus resserrer la marge de manœuvre des conseillers dans leur système d'action. Elle se rapporte au fait que non seulement ils doivent tenter de trouver des solutions satisfaisantes à l'égard des attentes du marché et des politiques commerciales de l'entreprise, mais ils doivent aussi le faire en respectant un cadre procédural normatif associé, d'une part, à la dimension quantitative de la prise d'appels et, d'autre part, à sa dimension qualitative.

- **La dimension quantitative**

Cette première dimension se rapporte à des contraintes de nature quantitative qui établissent des normes temporelles à l'égard de la durée de la prestation de service. Bien que le résultat statistique ne soit plus complètement pris en considération dans l'évaluation des conseillers compte tenu de l'introduction des nouvelles modalités d'évaluation, il n'en demeure pas moins que cet aspect fait toujours partie intégrante de la prestation de service offerte par les conseillers. En fait, les chefs d'équipe compilent toujours ces données quotidiennement, notamment pour cibler les employés qui ont le plus besoin de modifier leurs comportements en ligne afin d'atteindre les standards fixés par la direction. Dans ces

conditions, les conseillers se sentent encore une fois littéralement coincés par la contradiction associée à l'objectif d'offrir un service de qualité à la clientèle dans un cadre temporel prédéterminé. Ils considèrent alors que ce cadre normatif les empêche d'accomplir justement ce que commande la dimension qualitative de la prise d'appels, soit de bien servir le client :

« Envers l'entreprise, ce qui est le plus « challenging » pour moi, c'est de rencontrer les statistiques, d'avoir la pression [des] statistiques, d'avoir la qualité d'appel, d'avoir toutes ces choses-là. La pression qu'ils te mettent sur le dos, c'est ça qui vient qui te gruger un peu. [P]arce que comme moi, j'en mets plus épais au niveau des clients, je m'assure que tout est bien compris une deuxième fois, puis dans le fond c'est pas nécessaire, ce que ça fait, c'est que mes appels sont plus longs. »

(Entrevue E60, phase 2)

« Je ne suis pas capable de dire que je vais te parler et que ça va me prendre trois minutes. Je ne suis pas capable d'y mettre un temps. Moi, j'ai une grande boîte naturelle ça fait que ce n'est pas vrai que tu vas me donner trois minutes. »

(Entrevue E42, phase 1)

« C'est deux choses qui sont vraiment opposées. Il faut que tu répondes vite au client, parce qu'il y en a d'autres qui attendent, mais il faut, en même temps, il faut que tu satisfasses le client le plus possible et puis que tu sentes qu'il est unique et qu'on l'aime. »

(Entrevue E59, phase 1)

Ces extraits d'entrevues mettent donc en lumière la nature de la contradiction émanant du respect simultané des dimensions quantitative et qualitative de la prestation de service en centre d'appel. Pour répondre aux attentes de la clientèle, les conseillers doivent personnaliser l'appel, démontrer au client que l'organisation apprécie sa loyauté. La façon de manifester dans la relation de service ce genre de perspective consiste alors à donner un service de qualité. Or, ce type d'opération peut requérir plus ou moins de temps, selon la complexité du problème présenté par le client. Dans la mesure où la résolution de problème élaborée puis appliquée en direct par les conseillers demeure fortement assujettie à des standards quantitatifs, ceux-ci considèrent alors que la direction leur coupe en quelque sorte « l'herbe sous les pieds », qu'elle leur demande d'être attentionnés envers la clientèle dans un contexte de brièveté.

- **La dimension qualitative**

Cette seconde dimension se rapporte à des contraintes de nature qualitative. Elle sont liées directement à l'implantation de la nouvelle façon d'évaluer la performance des conseillers. La section 4.2.2 a mis en relief de façon exhaustive les enjeux associés à l'introduction de cette nouvelle modalité. Rappelons qu'elle concernait l'introduction d'un nouveau système d'enregistrement des appels, à la fois sur le plan de l'interaction verbale entre les agents et les clients, ainsi que sur le plan de l'interaction technique entre le conseiller et son ordinateur. Par cette nouvelle méthode, la direction attribuait le mandat d'évaluer la performance des agents à une « équipe-qualité », localisée hors de la vue des conseillers. Le processus d'évaluation permettait alors d'identifier les attitudes et comportements en ligne devant être modifiés par chacun des conseillers en vue d'améliorer explicitement la qualité des appels et, implicitement, leur durée moyenne.

Tel que vu au chapitre IV, l'introduction de cette nouvelle modalité semble avoir contractée la marge de manœuvre des conseillers dans leur prestation de service, notamment pour les plus anciens qui ont pour la plupart développé, au fil du temps, des méthodes de travail particulières leur permettant d'exécuter efficacement leurs tâches et d'intégrer, dans le processus de production, une partie de leur savoir-faire, voire de leur identité professionnelle. À la lumière des données recueillies, il est possible de présenter deux exemples manifestant la contraction amplifiée de la marge de manœuvre des conseillers dans ce contexte d'emphase sur la qualité des appels.

- **Deux exemples de contraintes**

Le premier exemple concerne la pression qu'impose cette nouvelle méthode sur les démarches particulières de résolution de problèmes qu'ont développées les conseillers au fil de leur expérience de travail. Au moment de l'entrevue, il est à noter que le conseiller cité ci-dessous possédait 25 mois d'ancienneté. Depuis son embauche, il avait donc eu le temps de développer des trucs ou des raccourcis pour bien faire son travail en satisfaisant les attentes des clients ainsi que les standards d'efficience fixés par l'organisation, notamment sur le plan des appels concernant les problèmes techniques d'appareils :

« Mais de là à voir où est-ce qu'on va cliquer lorsqu'on a l'appel d'un client, là je trouve ça un petit peu exagéré. Moi-même, je pourrais écouter un client parler qui a un problème technique dans son téléphone cellulaire, sans l'écran, sans ouvrir son compte et puis, je saurais quoi faire là. Souvent, c'est ce qui se passe en début d'appels. J'ai une mémoire. Je n'ai pas besoin d'ouvrir le dossier. Voir telle affaire et puis faire du « trouble shooting » nananan, je le sais par cœur. J'ai été évalué sur un appel moi, par rapport à ces nouveaux systèmes là que j'aurais dû faire [du] « trouble shooting ». « Why » ? Pourquoi ? Le problème, je l'ai réglé. L'appel a duré deux minutes. Fini ! Merci ! Bonjour ! « Next » ! Là, on me parle, il aurait dû faire du « trouble shooting » standard : vérifier la batterie du téléphone, vérifier ci, vérifier ça. Monsieur, quel est le problème ? C'est ça. Je le sais. Je le sais par cœur. Je sais quoi faire et ça fonctionne. Je n'ai pas besoin de perdre mon temps avec ça là. Mais là, à voir où est-ce qu'on clique et puis tout ça là, « nananan », ça n'a pas de bons sens ça. ».

(Entrevue E44, phase 1)

En introduisant la nouvelle façon d'évaluer la performance, la direction attribuait en même temps le mandat à « l'équipe-qualité » d'évaluer si les conseillers respectaient les étapes prévues dans les procédures de résolution de problèmes présentés par la clientèle. Dans le cas exposé ci-dessus, le conseiller avait reçu un appel concernant un problème technique d'appareil. En vertu de son expérience, le conseiller avait développé une sorte de raccourci, pour éviter de faire traîner ce genre d'appel en termes de temps, consistant notamment à vérifier certaines fonctions du téléphone sans-fil du client. Or, la procédure prévue par la direction dans le cas d'appels du genre consistait à enclencher un processus formel dépannage (le « troubleshooting ») constitué de l'ouverture d'un dossier et d'une vérification systématique des diverses composantes de l'appareil. Dans la mesure où le conseiller a utilisé son raccourci et non la procédure formelle et que son appel fut enregistré puis évalué par « l'équipe-qualité », il reçut un score de deux sur quatre dans son évaluation, un résultat signifiant qu'il n'avait pas rencontré les attentes de la qualité des appels, et ce, même si son appel avait de façon efficiente solutionné le problème du client, tant en termes qualitatifs que quantitatifs.

Le deuxième exemple concerne une façon particulière développée au fil du temps par les conseillers dans le but de personnaliser le service offert et de démontrer à la clientèle qu'elle demeure importante pour l'organisation. Il s'agit des suivis d'appels. Ceux-ci

consistent à la prise en charge par le conseiller de la responsabilité de rappeler le client lorsque, par exemple, le processus de résolution de problème peut s'effectuer en différé de la relation téléphonique. Par exemple, si le conseiller doit procéder à un ajustement de facturation d'un client ou qu'il doit obtenir l'aval de son chef d'équipe pour attribuer un rehaussement de service gratuit, il peut alors demander au client de le rappeler ultérieurement, ce qui diminue éventuellement le temps d'attente d'autres clients. Dans l'optique des conseillers, effectuer des suivis demeure une preuve de professionnalisme puisque ce genre de pratique manifeste une attention particulière à l'endroit de la clientèle :

« Moi pis une femme dans mon équipe on garde plein de suivis, mon superviseur le sait pas nécessairement, mais c'est pour moi du professionnalisme. J'aimerais ça me faire traiter comme ça.»
(Entrevue E24, phase 2)

Or, dans la foulée visant à améliorer le niveau de la qualité des appels, la direction a découvert que certains conseillers se gardaient des suivis pour « décompresser » entre les appels ou pour ne pas être disponibles à en recevoir. Dans la mesure où ce genre de pratique génère un accroissement des coûts de production du service puisque lorsque le conseiller place un appel sortant pour réaliser son suivi, il devient non-disponible pour la réception d'appels entrants⁷⁸, les gestionnaires ont décidé de ne plus accorder de temps aux conseillers pour faire leurs suivis⁷⁹, nouvelle règle entrée en vigueur lors de l'introduction de la nouvelle façon d'évaluer la performance. La direction demanda alors aux agents d'éviter les suivis en réalisant toutes les opérations lorsqu'ils sont en ligne avec le client. Or, cette pratique peut générer des erreurs ou un accroissement de la durée moyenne des appels :

« Je suis capable de travailler vite mais quand c'est des choses nouve[lles], je trouve ça dur de faire tout un dossier en ligne. Je trouve ça dur de tout faire en ligne sans me créer de suivis. Je ne veux pas faire des erreurs puis qu'après qu'on me renvoie à mes demandes, mes crédits : « tu n'avais pas le droit de faire ci, tu n'avais pas le droit de faire ça ». C'est ça que je trouve le plus dur, c'est de le faire en ligne. »
(Entrevue E54, phase 2)

⁷⁸ Lorsque les conseillers placent des appels sortants, ils doivent se placer en « after call work » (travail après l'appel) sur leur ordinateur, ce qui les place automatiquement en statut de non-disponibilité à la réception d'appels entrants.

⁷⁹ Avant l'implantation de l'innovation organisationnelle, une période de 10 minutes par jour était allouée aux agents pour faire les suivis, ce qui était déjà bien peu, aux dires de ceux-ci.

Donc, l'accent sur la qualité des appels, dans la mesure où elle s'inscrit dans la perspective implicite d'atteinte des standards quantitatifs de performance, contraint encore davantage les conseillers dans leur prestation de service. Autrement dit, dans l'optique gestionnaire, l'accent sur la qualité des appels signifie de réaliser la prestation de service de façon parfaite sur le plan qualitatif, d'en faire le plus possible, et ce, dans le temps le plus court.

Dans les cas où les suivis demeurent inévitables, la direction impose aux conseillers de les effectuer entre deux appels seulement si le niveau d'achalandage est au plus bas et qu'il n'y a pas d'appels en attente. Toutefois, dans le contexte où la logique organisationnelle est notamment guidée par le principe de la production au plus juste, qui se traduit dans les faits par une répartition serrée des effectifs, les instants de répit pour réaliser les suivis entre deux appels demeurent plutôt du domaine de l'utopie selon l'optique des conseillers :

« On demande à chaque employé de faire ses suivis entre les appels. Pour moi c'est un problème. C'est un gros problème. Je comprends que si chaque employé a dix minutes peut-être de temps de suivis par jour, que possiblement il y en a qui utilise le dix minutes pour d'autres choses. C'est un problème de gestion que les gestionnaires doivent régler avec les employés qui sont fautifs tant qu'à moi, mais je pense que c'est important d'avoir du temps pour faire ses suivis correctement sans avoir l'impression de demander la charité. Tu sais, si on demande cinq minutes pour s'occuper d'un client. Je ne demande pas d'aller prendre une marche sur la rue là et d'aller me reposer. C'est quelque chose de constructif, qui est utile pour la compagnie et je pense que ça devrait être bien vu. Je regarde le matin combien de suivis j'ai à faire durant la journée et des fois j'en ai dix, des fois j'en ai quinze, des fois j'en ai cinq. C'est sûr que quand j'en ai quinze, j'ai plus besoin de temps que quand j'en ai cinq. Puis, pour être capable de [les] faire comme il faut, j'ai besoin d'aller voir le compte, d'aller voir c'est quoi le problème et puis si le problème est réglé ou s'il n'est pas réglé. Mais pour le faire correctement, si je commence à le faire et puis il y a un appel qui rentre, [bien] je fais cet appel-là. Après que cet appel-là est complété, je retourne dans le dossier mais avant que j'aie le temps de le voir, il y a un autre appel qui rentre. C'est pas une condition qui favorise la qualité en tous cas, là. [Ç]a met une pression sur les employés pour aller plus vite mais c'est pas une condition qui permet aux employés de faire le travail qu'on s'attend d'eux, et puis même le travail que les employés aimeraient faire parce que chacun a une satisfaction d'avoir fait un travail bien fait, mais quand ton travail n'est pas fait à ton goût parce que tu n'as pas le temps de le faire à ton goût, c'est désagréable et déprimant un peu. »

(Entrevue E47, phase 1)

Cet extrait d'entrevue met donc en lumière la grande difficulté associée à la réalisation des suivis entre les appels, notamment parce ce genre d'opération requiert un certain laps de temps continue. Par contre, dans la mesure où la durée entre chaque appel n'est pas fixe et souvent très courte, les agents n'ont alors d'autres choix que d'effectuer les suivis en dehors de leurs temps de travail, moments où évidemment ils ne sont pas rémunérés :

« Mais on n'a pas de temps pour faire nos suivis. Moi, je commence à 8 h 15 le matin, j'arrive à 8 h pour les faire. C'est ça ou c'est moi qui se sens mal parce que je suis en retard dans mon travail. »

(Entrevue E58, phase 1)

« [Ça] fait que veut, veut pas, je suis obligée de me faire des suivis puis des faire là entre 8 h puis 8 h 30. Comme là jeudi je vais rentrer plus tôt. Je le sais que je rentre plus tôt. Je vais prendre au moins une bonne grosse demi-heure de mon temps. Puis je vais le faire parce qu'on ne peut pas réclamer de « l'overtime » avant notre chiffre non plus. Fait que si tu fais de « l'overtime » il faut que tu sois en ligne. Fait que tu ne fais pas « l'overtime » pour dire que tu vas faire tes suivis. »

(Entrevue E54, phase 2)

En bout de piste, la perception des conseillers au sujet de l'obsession organisationnelle à l'égard de la durée moyenne des appels, qu'elle se traduise par la décision d'uniformiser les comportements en ligne ou par celle d'effectuer les suivis entre les appels ou en dehors du temps de travail, les amène à s'interroger sérieusement sur les visées de la direction à la fois envers la clientèle et envers ses propres objectifs d'efficience organisationnelle.

- **Des conseillers qui s'interrogent sur les visées de la direction**

Deux types de questions sont soulevées par les conseillers. Le premier type a trait à la personnalisation du service offert à la clientèle. En fait, ils se questionnent sur les véritables intentions de la direction à l'égard du développement d'une fidélité ou d'une loyauté chez le client puisque, en sabrant dans des pratiques telles que les suivis, la relation de service semble vouée à devenir de plus en plus impersonnelle :

« [T]u sais, avec les pressions qu'on a pour performer, parce que oui c'est sûr que nous, notre « job », moins qu'on prend de temps avec un client, plus qu'on en fait, plus qu'on est rentable pour la compagnie. Si on prend

40 minutes avec chaque client, on n'est pas rentable pour la compagnie. Puis ça je comprends ce niveau-là. Sauf qu'à quelque part, si ton client, oui, ça a pris 40 minutes pour le satisfaire mais si justement il est content puis là il a compris finalement, [il] ne rappellera peut-être pas avant un an ou deux ans, quand il va avoir besoin d'un autre téléphone. [Ça] fait que je me dis à quelque part, oui, des fois on passe plus de temps avec des clients mais je pense qu'à quelque part c'est peut-être un investissement aussi. Une fidélisation du client, comme ils veulent toujours qu'on fasse.

».

(Entrevue E55, phase 2)

Les conseillers sont en grande majorité conscients qu'ils doivent respecter certains standards, notamment quantitatifs, pour assurer la survie de l'organisation. Toutefois, ils saisissent mal pourquoi la direction ne cherche pas à implanter des règles un peu plus souples permettant, d'une part, de coincer les « profiteurs » et, d'autre part, d'octroyer aux conseillers responsables une plus grande latitude. Ils estiment que cette méthode pourrait aussi assurer la survie de l'entreprise puisqu'elle contribuerait à développer chez la clientèle une impression marquée de considération, débouchant éventuellement sur une relation d'affaires et non pas sur une simple rencontre téléphonique :

« [V]ous voulez perdre ou vous voulez les garder vos clients? Alors, si vous voulez être en avance sur les autres, bien prenez les mesures pour servir votre client du mieux que vous pouvez avec ce que vous avez. Sers tes cents clients, prends le temps que tu as besoin, oui ça coûte cher, mais tes clients vont rester avec toi. On est dans une ère de service à la clientèle et ça je pense que [CanCom] ne l'a pas compris. [C]'est ça ou tu meurs... Ou tu t'occupes de tes clients et chaque client est important, tu t'en occupes parce que tu développes une relation affaires avec lui, puis à ce moment-là, il va rester. »

(Entrevue E50, phase 1)

Le deuxième type de questions des conseillers concerne l'objectif d'efficience organisationnelle. En fait, ils s'interrogent sur les véritables visées de la direction à l'égard de ce genre d'objectif. C'est qu'en demandant aux conseillers d'éviter les suivis en faisant toutes les opérations durant l'appel ou en leur demandant de réduire la durée moyenne des appels, notamment par une uniformisation de leurs comportements en ligne, les gestionnaires leur demandent d'aller plus vite. Or, ces conditions augmentent inévitablement le risque de faire des erreurs, de livrer dans la précipitation une information ou une explication au client ou encore d'offrir un service de nature impersonnelle. Dans ces

circonstances, la nouvelle règle à l'égard des suivis va relativement à l'encontre du message véhiculé par la direction au sujet du « premier appel, dernier appel », principe faisant référence à l'objectif managérial visant à ce que les conseillers s'assurent constamment qu'ils auront répondu aux préoccupations du client de façon adéquate pour éviter tout rappel de celui-ci à court terme :

« Moi je trouve ça extrêmement frustrant parce que je suis perfectionniste, puis je vais prendre mon temps pour régler un dossier mais la compagnie est contradictoire dans ses messages, elle te dit d'aller vite, mais il faut pas que le client rappelle. »

(Entrevue E45, phase 2)

En somme, pour les conseillers, la qualité des appels signifie prendre le temps de bien servir le client. Pour la direction, la qualité des appels, eu égard à l'implantation de la nouvelle façon d'évaluer la performance, signifie qu'il demeure impératif d'aller directement au point et d'uniformiser de façon relative les comportements en ligne afin d'atteindre les objectifs quantitatifs de performance individuelle des conseillers et, éventuellement, les objectifs quantitatifs de performance globale du centre d'appel, comme le niveau d'accessibilité. Il semble bien que ce soit dans cette zone que se produit le choc entre la vision du monde managériale et celle des conseillers. D'un côté, les conseillers considèrent qu'en prenant le temps de bien répondre aux appels, cela pourra générer une satisfaction accrue des clients et fort probablement une baisse des rappels. Ainsi, dans leur optique, les coûts de production du service baisseront avec le temps et des possibilités de majoration des profits se concrétiseront puisque la satisfaction accrue des clients augmentera le volume des services qui leur sont vendus ou permettra d'attirer de nouveaux clients. D'un autre côté, les gestionnaires estiment qu'en allant directement au point et en uniformisant les comportements en ligne des conseillers, les objectifs quantitatifs de leur performance individuelle et de celle du centre d'appel seront atteints, le niveau d'accessibilité sera bien meilleure et les coûts de production du service seront abaissés. Dans ces conditions, les deux groupes d'acteurs semblent vouloir atteindre les mêmes résultats ultimes mais ils manifestent une volonté explicite d'emprunter des chemins différents. Le premier effet pervers à cette stratégie managériale peut se traduire, comme il vient d'être constaté, par une augmentation des rappels des clients. L'autre effet pervers peut se manifester, quant à lui, par un désabusement substantiel des conseillers envers

l'organisation notamment parce que les méthodes implantées par la direction pour atteindre ses objectifs d'efficience, une fois contextualisées dans la relation de service, ne contribuent qu'à l'émergence de profondes contradictions entre divers aspects associés à l'organisation ou au marché :

« On ne pilote pas un avion. On « deale » avec des êtres humains. Il n'y a pas une procédure bien casée pour toutes les situations. D'un côté, ils nous demandent de fonctionner comme ça. De l'autre côté, ils nous évaluent avec des règles très strictes. Ça ne marche pas. Soit vous nous laissez de la discrétion de traiter avec le client et puis vous faites confiance à notre jugement ou bien vous nous demandez de suivre la « check list », mais demandez nous pas les deux. C'est impossible. C'est une contradiction. On peut pas demander à un cochon de voler. Pas plus qu'on peut demander à quelqu'un de faire deux choses qui réellement se contredisent. »

(Entrevue E43, phase 1)

En bout de ligne, ces conditions contradictoires amènent les conseillers à développer un sentiment de plus en plus intense d'enchaînement entre l'organisation et le marché. Ils se sentent alors littéralement coincés dans l'exécution de leurs tâches, de sorte qu'ils ne manquent pas d'imagination pour symboliser les manifestations éventuelles du stress associé à leur travail ainsi qu'à l'utilisation de leurs principaux instruments de travail, soit le téléphone et le casque d'écoute :

« Moi j'avais arrêté de fumer six mois avant la formation. Quand on a commencé à prendre des appels, j'ai recommencé à fumer. Si ils laissaient les gens fumer dans le centre d'appel, ça serait plein de boucane. »

(Entrevue E44, phase 2)

« Des fois, je me dis : « j'ai mon serre-tête là et puis mon grand cordon », et puis je me dis : « là, c'est mon cordon ombilical, tu sais, pour la journée. Je suis « pluguée » là et c'est comme [rire], je ne peux rien faire d'autres. Je suis « pluguée » là, je ne peux pas bouger. »

(Entrevue E28, phase 1)

« Dans le diner-causerie qu'on a eu avec la direction, je leur ai utilisé la comparaison avec Charlie Chaplin, dans « Les temps modernes », qui est là avec ses vis, puis la machine s'enfuit de lui, puis [à] un moment donné, il n'est plus capable de visser. J'ai utilisé cette comparaison-là un peu au niveau du téléphone, parce que le téléphone c'est dans ça qu'on « punch » et puis chaque seconde qu'on est ici au travail, c'est vraiment chaque

seconde est comptée, t'es où, tu es en train de faire quoi exactement. Bon, moi évidemment, la première journée que j'ai travaillé ici, quand j'ai vu qu'on « punchait » sur le téléphone, je me suis dit : « ici ou travailler sur la chaîne de montage à GM où je punch ma carte, il n'y a aucune différence ». Je trouve ça gossant » qu'on soit tout le temps en train de compter « je suis où » puis qu'on me dise « tu es allé aux toilettes 7 minutes au lieu de 5 minutes. »

(Entrevue E55, phase 1)

• **Analyse des impacts de la tension « quantité-qualité » sur les conseillers**

La surveillance électronique génère donc des impacts chez les conseillers, qu'ils en soient plus ou moins conscients. Le simple fait qu'on associe le casque d'écoute à un « serre-tête » et son fil à un « cordon ombilical » est très lourd de sens dans la mesure où le « serre-tête » peut très bien représenter un instrument contractant leurs facultés de penser et où le « cordon ombilical » symbolise la relation infantilisante que les conseillers ont l'impression d'expérimenter au centre d'appel et qui fut évoquée précédemment au chapitre IV. Ce genre de travail n'est donc pas une sinécure. Il s'apparente parfois à celui effectué sur une chaîne de montage compte tenu qu'il semble de plus en plus régi par des règles restreignant l'espace d'autonomie des agents. De plus, lorsque ces contraintes sont contextualisées dans la relation de service, une pression bipolaire provenant de l'organisation et du marché pèse sur les conseillers. D'un côté, ils demeurent soumis aux attitudes et comportements souvent désagréables de la clientèle. D'un autre côté, ils doivent honorer des politiques commerciales ou respecter des procédures organisationnelles pour lesquelles ils n'ont été nullement consultés tout en rencontrant impérativement des standards quantitatifs et qualitatifs de performance puisque la surveillance électronique demeure toujours aux aguets de leurs moindres faux pas processuels.

En termes de stress ressenti à l'égard de ces aspects de leur travail, il semble bien que les « agents avancés » éprouvent légèrement moins de pression que les « agents pleinement qualifiés », en particulier sur le plan des exigences de rendement associées à la qualité des appels, comme le démontre le tableau 5.2. À ce sujet, il fut précédemment constaté que les « agents avancés » disposaient d'une plus grande latitude dans l'élaboration et l'application de résolutions de problèmes effectuées dans le cadre de leur prestation de service. Ainsi, l'uniformisation des procédures ou des politiques tarifaires les affectent probablement dans

une moindre mesure que les « agents pleinement qualifiés », compte tenu du fait que l'évaluation de leur rendement tient compte de l'espace d'autonomie qui leur est attribué dans l'exercice de leurs fonctions de rétention de la clientèle. Bien que sur le plan statistique, la différence des moyennes obtenues au sujet de ce facteur de stress n'est pas significative⁸⁰, il n'en demeure pas moins que c'est ce facteur de stress qui semble présenter la plus forte différence de moyennes entre ces deux groupes d'agents de service.

Tableau 5.2 : Comparaison entre les agents « avancés » et « pleinement qualifiés » de leur perception au sujet de divers facteurs de stress
(n=185)⁸¹

	Rencontrer les attentes des clients et de l'employeur	Rencontrer les exigences de la qualité des appels	Rencontrer les exigences de productivité (statistiques)
Agents « pleinement qualifiés »	4,03	3,98	4,00
Agents « avancés »	3,96	3,69	3,87

Dans ces circonstances, notamment pour le « conseiller pleinement qualifié », ou bien il consentira à prendre partie pour le client pour se libérer momentanément du joug de la direction en attendant que les sanctions disciplinaires lui tombent éventuellement dessus, ou bien il cherchera refuge dans les politiques et procédures organisationnelles pour se protéger des clients. Or, dans un tel cas de figure, il importe pour le conseiller d'avoir à sa disposition des ressources fiables, en termes d'instruments de travail, sur lesquelles il peut compter en toutes circonstances, ce qui ne semblait pas toujours être le cas chez CanCom au moment de la cueillette des données.

5.2.2 Les problèmes associés aux ressources

Lorsqu'ils sont interrogés sur les ressources dont disposent les conseillers pour exécuter avec efficacité leur travail, les membres de la direction répondent à l'unisson que l'organisation fait tout en son pouvoir pour fournir des outils efficaces aux agents de

⁸⁰ P=.070.

⁸¹ 1 : Pas du tout important; 5 : Très important.

service car, disent-ils, cela peut contribuer à accroître le niveau substantiel de satisfaction des salariés et, éventuellement, leur motivation au travail :

« [D]onc, pour donner un bon service, faut avoir les bons outils. Ça fait que c'est comme un cercle. Si tu rentres t'es heureux, t'as pas les bons outils, t'as pas de support, bien là la flamme baisse, mais ce qu'on veut c'est que la flamme baisse pas justement parce que nous on est toujours en constante évolution, des nouvelles promotions, on rentre un matin, c'est d'autres choses. Puis on a beaucoup de compétition, donc on est toujours effervescence, on a toujours des nouveaux produits, toujours quelque chose à apprendre, c'est pas toujours évident, on le sait le matin que ça commence le matin, pour eux autres c'est pas évident, mais s'ils savent qu'il y a un support pour les aider à répondre aux bonnes questions, à avoir les outils de travail, on veut pas qu'ils aient de problèmes. »

(Entrevue D01, phase 1)

Donc, à tout le moins dans le discours, on sent une volonté explicite de la direction à équiper les conseillers de ressources efficaces puisque le flux du processus de production, constamment soumis aux aléas du marché hautement compétitif, en dépend fortement. Or, lorsque sont interrogés les conseillers et même les chefs d'équipe sur cette question, les résultats d'entrevues tendent à démontrer qu'entre le discours et la réalité, encore une fois, prévalent de larges différences, en raison notamment des ratés de la technologie et des modalités de transmission des informations sur les changements.

5.2.2.1 La technologie et ses ratés

Au moment où était réalisée la cueillette de données de la présente étude, l'organisation se remettait difficilement du changement de système informatique associé à la facturation de la clientèle. Depuis le début de son implantation, qui remontait à plus d'un an déjà, le logiciel en question avait connu plusieurs ratés, certains plus spectaculaires que d'autres, tels que la production de factures en double ou en triple pour des clients individuels, des erreurs notoires de calculs dans la facturation mensuelle ou encore des omissions de facturation qui entraînaient la suspension automatique de plusieurs lignes téléphoniques de clients. Évidemment, ces problèmes générèrent une augmentation considérable du flot d'appels de la part d'une clientèle particulièrement agressive à l'égard de ces erreurs. D'autres ratés, tels que la panne pure et simple du logiciel ou encore un fonctionnement

particulièrement lent de celui-ci pendant la prestation de service contribuèrent eux aussi à alourdir le processus de production. Dans l'optique des conseillers, ces problèmes produisirent principalement deux types d'effets particulièrement négatifs sur le plan de leur expérience de travail.

Le premier type d'effets se rapporte au fait que les pannes ou la lenteur du nouveau logiciel de facturation ont causé des torts importants sur le plan de l'efficacité du processus de production. Dans la mesure où ces problèmes survenaient à tout moment, donc très souvent durant la prestation de service, les conseillers devaient attendre que le système informatique revienne en fonction pour poursuivre le processus de résolution de problème avec le client. De plus, ils devaient parfois subir les effets d'une seconde panne du système informatique les forçant alors à recommencer complètement les opérations déjà effectuées. Pendant ce temps d'attente, inexorablement, la durée moyenne de l'appel grimpeait de sorte que la durée de ceux en attente augmentait et que le rendement des conseillers diminuait de façon notoire :

« On parle des ordinateurs (...), des fois le système est très lent. Je ne sais pas pourquoi que ça arrive. Le problème c'est quand il y a un client en ligne et puis ton système [plante]. Tu attends que son compte arrive. « Ça ne sera pas long monsieur, j'attends votre compte ». Là, le compte arrive et puis là, tu veux faire quelque chose et puis ça prend trente secondes, une minute avant d'avoir l'information. Dans ce temps-là, tu viens à « crisser » [parce que] le client est en ligne. Tu voudrais aller rapidement pour aller voir et puis tu as vingt-cinq, trente appels en attente. Ça fait de la frustration des fois là. Tu sais, tu arrives en fin de journée c'est comme... « Ffffff » ! Tu es fatiguée parce que tu es sur le gros nerf toute la journée. »

(Entrevue E60, phase 1)

De plus, il va sans dire que ce genre de problèmes ne pouvait que favoriser l'accentuation de l'agressivité de la clientèle, notamment parce que ces difficultés plaçaient parfois de façon injuste les clients au banc des accusés comme s'ils étaient de mauvais payeurs :

« Puis ça, ce que ça faisait, quand c'est le temps d'imprimer les factures, tout le système ralentissait ou "crashait", ça fait qu'un les factures sortaient mal ou [elles] sortaient pas du tout ou [elles] sortaient en retard. Puis ça, les clients, ça les tuait totalement, nous autres, on les recevait en maudit parce que quand c'était le temps de la payer la facture : « hé, ma

facture est trois semaines en retard, je viens de la recevoir, puis là vous m'appelez parce que je suis en retard. C'est quoi ça ? ». Le client est bleu là. »

(Entrevue E59, phase 1)

Le deuxième type d'effets identifié par les conseillers met en lumière une crainte généralisée de leur part, soit celle d'avoir l'air fou devant le client. En fait, compte tenu que les conseillers aiment donner l'impression aux clients qu'ils ont les compétences pour solutionner leurs problèmes, puisque cette démarche favorise le maintien du contrôle de l'appel, les situations traduisant des ratés technologiques flagrants aux yeux des clients ne peuvent qu'amener la clientèle à développer l'impression qu'ils sont engagés dans une relation d'affaires avec des incompetents :

« [L]e plus gros stress qu'on a, c'est la mauvaise perception quant à moi que les clients peuvent avoir de nous ou de la compagnie, de la façon dont on produit. »

(Entrevue E37, phase 1)

« Ce qui est encore plus gênant, plus inconfortable aussi, c'est quand tu es en train de faire une transaction avec un client ou une négociation avec un client et puis « Paf ! », [ç]a plante devant toi et puis il n'y a plus rien qui se passe. Tu ne peux pas finir la négociation ou bien les transactions que tu faisais avec ton client. « Bien excusez, mon système est planté. Il va falloir que vous rappeliez plus tard ». Le client a déjà attendu trente minutes avant d'avoir un conseiller. C'est pas fort et puis en plus, après ça, de répéter à répétition pendant une heure, deux heures, trois heures : « Bien regardez, rappelez notre système [est] hors d'usage ».

(Entrevue E42, phase 1)

« Ah! C'est dur! « Vous êtes incompetents ». « J'm'excuse monsieur ». Tu sais, tu ne peux pas te justifier, l'ordinateur, « il veut pas l'imprimer votre facture monsieur ». « Bien oui, mais comment tu veux que je paie ». Tu n'as rien à dire là. Tu ne peux pas t'excuser là-dessus. »

(Entrevue E49, phase 1)

La crainte d'avoir l'air fou devant le client relève de cette volonté des conseillers à préserver en quelque sorte leur dignité dans la relation de service. En fait, dans les circonstances où leurs outils de travail connaissent des défaillances au moment même où ils doivent les utiliser pour remplir adéquatement leur mandat, ils perdent alors le contrôle de leur système d'action. Ils sont alors projetés, bien malgré eux, dans une zone paralysant

leurs capacités de jouer activement le rôle auquel ils sont conviés, soit de servir le client. Ce genre d'expérimentation génère alors des effets sur le plan du stress destructeur ressenti au travail et sur leur volonté de s'engager activement envers l'organisation :

« Par rapport à mon travail, le seul stress que je te dirais à ce moment-là, c'est le stress de ne pas être capable d'aider un client parce que mon « ostie » de système marche pas. Il n'y a rien qui me pue plus au nez que ça. Ça m'enrage. Ça m'enrage parce qu'écoute, tu veux régler le problème du client, ils te disent « faut que tu règles le problème d'un client, tu es supposé faire du premier appel le dernier appel ». Et je ne le fais pas parce que notre « criss » de système marche pas, ou parce qu'on a de la mauvaise information, ou parce qu'on a trop d'informations parce qu'ils nous envoient de l'information des fois de tous les bords. « Hey! Réglez-le [le] problème. Vous voulez qu'on les ser[ve] comme il faut, bien aidez-nous. »

(Entrevue E50, phase 1)

« Quand j'ai pas le contrôle, ça vient définitivement jouer sur mon niveau de « commitment ». Parce qu'on sent qu'on veut faire quelque chose mais on a pas les outils pour y arriver. Il y a rien de plus triste de voir quelqu'un qui veut se dépasser mais qui a pas les moyens ou le support de son voisin ou de la tête dirigeante pour l'aider à se dépasser. Moi personnellement, je crois que tout le monde veut bien faire au départ. Si t'as pas les outils pour arriver à ça, ça frustre n'importe quelle personne avec n'importe quel degré de patience. On n'est pas des cons, on nous dit qu'on aimerait aller là, mais ça, ça nous permet pas d'arriver là alors en fin de compte tout le monde tire pas égal et dans le même sens. »

(Entrevue E18, phase 2)

Le risque d'être contraint à la passivité, de ne pouvoir rien faire dans la relation de service, horripile donc les conseillers au plus haut point puisqu'ils ne disposent alors d'aucun moyen de protection face aux clients. Ils sont alors exposés à une clientèle qui les considère comme des incompetents. Dans la mesure où ces conditions sont générées par l'organisation elle-même, les conseillers sentent, en quelque sorte, que l'organisation les laisse aller au front sans « armes » adéquates :

«[O]n est comme sur le « frontline », comme une armée, puis : « vous, on vous « garroche » en premier, pis allez vous battre ». Malheureusement, on te donne juste des bâtons et puis des roches pour aller te battre, ça fait que c'est pas toujours évident. »

(Entrevue E59, phase 2)

Dans ces circonstances, sentant qu'ils reçoivent bien peu de support, les conseillers ont moins envie de se défoncer pour l'organisation, l'ancrage de leur déception se situant encore une fois dans l'expérience d'une réciprocité défailante.

5.2.2.2 La communication des informations sur les changements

Tel que mentionné précédemment, le centre d'appel de CanCom offre un service à la clientèle dans un secteur d'activité fortement en effervescence se caractérisant par un niveau de concurrence très élevé. À ce sujet, plusieurs produits téléphoniques et une foule de plans tarifaires ou promotionnels sont mis en application chaque semaine, ce qui entraîne quotidiennement la transmission d'une panoplie d'informations aux conseillers. Ceux-ci doivent alors compter sur des outils communicationnels performants et efficaces afin d'être rapidement avisés, entre autres, des nouvelles promotions et pour informer de façon adéquate les clients. Dans cet ordre d'idées, les conseillers peuvent compter sur un service de courrier électronique et d'intranet qui les informe des dernières nouveautés offertes par l'entreprise à sa clientèle ainsi que sur un logiciel baptisé « la bible » qui constitue un outil de référence contenant la description de tous les produits téléphoniques sans-fil, les plans tarifaires et les promotions qui y sont associés et les nombreuses procédures à suivre eu égard aux divers problèmes soulevés par la clientèle.

Compte tenu de l'effervescence du marché dans lequel évolue la division de la téléphonie sans-fil de CanCom, les conseillers demeurent quotidiennement assujettis aux nombreux changements que la firme doit mettre en vigueur afin de maintenir ou d'améliorer ses capacités concurrentielles sur le marché. Tel que constaté au chapitre IV, ces nombreux changements génèrent *a priori* dans la perception des conseillers une pression de nature plutôt intéressante puisqu'ils leur permettent d'être constamment placés devant des défis à relever, ce qui anime leur motivation à se surpasser. Toutefois, le chapitre IV a également mis en relief que cette pression intéressante pouvait se transformer en un stress de type plutôt destructeur notamment par rapport au caractère défailant des modalités de transmission des informations sur ces changements. À la lumière des entrevues réalisées avec les conseillers, il demeure possible d'identifier trois principaux attributs à cette conjoncture négative.

- **Les attributs de la conjoncture négative**

Le premier attribut de cette conjoncture négative se rapporte à l'avalanche quotidienne d'informations destinées aux conseillers. Le lancement de nouveaux produits et l'entrée en vigueur de nouvelles promotions ou de nouveaux plans tarifaires propulsent quotidiennement les conseillers dans un espace conjoncturel s'apparentant à un bombardement d'informations. Par surcroît, compte tenu que ces informations sont transmises via trois instruments communicationnels, soit le courrier, l'intranet et « la bible », les conseillers ont presque l'impression de travailler dans une sorte de bazar :

« C'est stressant parce que tu es dans un milieu de travail [où] tu ne sais pas où aller chercher [tes infos]. C'est stressant. Je suis une personne très perfectionniste et puis mon information je la veux et puis c'est là, « right now ». Tu sais, je ne veux pas aller chercher dans vingt endroits. Et puis c'est stressant, oui, c'est stressant parce qu'à un moment donné, tu deviens frustré de chercher. Et puis là, tu demandes à ton superviseur pour l'information et puis il n'est pas sûr, et puis là tu demandes à ton collègue, lui il dit ça, l'autre collègue là, il dit ça. C'est comme [t]u ne sais plus à qui demander. »

(Entrevue E64, phase1)

Il importe ici de se placer dans le contexte du conseiller. Supposons un client qui appelle au centre de contact client. Il désire ardemment que l'agent règle son problème associé, par exemple, à une nouvelle promotion qu'il a vu dans le journal du matin et qui pourrait modifier à son avantage le plan tarifaire auquel il est inscrit. D'une part, le conseiller est sur le qui-vive puisque son appel risque d'être enregistré et parce qu'il a une limite de temps qu'il ne peut dépasser pour réaliser sa prestation de service. Le conseiller n'a jamais entendu parler de cette promotion. Le département du marketing l'a probablement mise en vigueur dans la soirée précédente pour réagir à l'offre d'un concurrent. Le conseiller navigue dans « la bible », mais celle-ci n'a pas été mise à jour depuis 24 heures. Il vérifie alors ses courriels et les informations inscrites sur Intranet mais il y trouve alors une multitude de changements de procédures, de plans tarifaires ou de promotions qui, à première vue, ne semblent aucunement liés à ce qu'évoque le client. Il le met alors en attente, mais ce dernier semble montrer certains signes d'impatience. L'agent consulte son chef d'équipe. Il n'est au courant de rien. Il va voir ses collègues et n'obtient pas plus de

succès. Le conseiller n'a donc pas le choix, il doit trier toutes les informations dans sa boîte courriel et sur Intranet pour trouver quelque chose. Sinon, que dira-t-il au client? En plus, avec ces secondes qui ne cessent de s'accumuler, sa journée en termes de statistiques risque d'être fichue.

En se plaçant ainsi dans la « chaise » du conseiller, il demeure possible de saisir, de façon relative, les enjeux associés à la nature de sa prestation de service. Se retrouvant devant d'innombrables informations, il sait d'abord qu'il doit trouver rapidement la promotion évoquée par le client car la durée de son appel est comptabilisée. Ensuite, il demeure conscient qu'il doit emprunter le bon chemin dans sa recherche d'information puisque « l'équipe-qualité » est peut-être en train d'enregistrer ses divers mouvements de recherche dans les applications informatiques mises à sa disposition. Enfin, il sait qu'il doit trouver la bonne information et l'interpréter correctement selon les règles organisationnelles afin de la transmettre adéquatement au client, son interaction verbale étant possiblement enregistrée par « l'équipe-qualité ». Dans ces conditions caractérisées par l'avalanche d'informations, les multiples sources de renseignements et l'omniprésence de la surveillance électronique, il demeure alors possible de comprendre la pression qui pèse constamment sur les conseillers.

Le deuxième attribut de la conjoncture négative associée aux modalités de transmission des informations aux agents de service a trait à la clarté de celles-ci. Deux caractéristiques distinguent cet attribut. La première caractéristique se rapporte au fait qu'il semble bien que leur principale source de renseignements, « la bible », ne soit pas très conviviale sur le plan de son utilisation. Les agents soulignaient notamment à son sujet que le moteur de recherche intégré au logiciel ne permettait pas d'identifier un élément particulier dans un produit téléphonique sans-fil. Donc, si un conseiller voulait, par exemple, connaître la grille des coûts d'une boîte vocale pour un produit téléphonique, il devait lire toute la description de ce produit. La deuxième caractéristique a trait à la contradiction des informations. Dans la mesure où les informations transmises aux conseillers se distinguent par leur abondance et qu'elles sont accessibles à partir de trois applications informatiques, il arrive que les informations se contredisent entre elles, notamment parce que « la bible » est rarement mise

à jour en même temps qu'entrent en vigueur les changements. Ce genre de situation contribue alors à développer la confusion chez les conseillers :

« Et puis avec leur bombardement d'informations, je pars en triage. Je suis revenue, il y avait trente et un « e-mails ». Un courriel dit quelque chose. L'autre courriel qui dit : « On a fait une erreur dans le premier courriel ». [P]arce que, regarde, faites-le correct[ement] la première fois, faites-le corriger. Voyons ! »
(Entrevue E24, phase 1)

Évidemment, lorsqu'un courriel en suit un autre pour souligner qu'il y a eu erreur dans le premier, les conseillers sont alors projetés dans un espace fortement instable qui, à la limite, peut les amener à se sentir constamment coincés entre « l'arbre et l'écorce ». D'un côté, s'ils se fient à l'information contenue dans une source sans la valider par une autre, non seulement ils courent le risque de transmettre une information erronée au client, générant éventuellement un rappel de celui-ci, mais ils s'exposent aussi à des sanctions sur le plan de l'évaluation de leur rendement si cet appel est enregistré par « l'équipe-qualité ». D'un autre côté, s'ils tentent de valider l'information dans une autre source, cette démarche peut entraîner une élévation de la durée moyenne de leur appel, provoquant éventuellement un ralentissement du processus de production. Qu'ils agissent dans un sens ou dans l'autre, les conseillers semblent pénalisés. La seule alternative consiste alors à tenter d'être constamment à jour par rapport aux changements. Toutefois, dans la mesure où ils n'ont pas nécessairement le temps de se mettre à jour lorsqu'ils sont branchés et en statut de disponibilité à l'entrée des appels, ils doivent trouver un espace dans leur journée pour effectuer cet exercice. Les chefs d'équipe recommandent alors à leurs employés de rentrer une demi-heure avant le début de leur quart de travail, moment qui est également utilisé par les conseillers pour réaliser leurs suivis et qui demeure, en outre, un temps non-rémunéré. Il est alors aisé de comprendre que les agents affichent une réticence marquée envers cette option :

« En principe, ils nous demandent d'arriver une demi-heure avant aussi pour lire toute la documentation qui explique les changements qu'ils font, mais tu sais, ça, ils nous le payent pas. Donc, moi ça peut arriver qu'une journée, bien là ça ne me tente pas de le lire. »
(Entrevue E31, phase 1)

Le troisième attribut de la conjoncture négative associée aux modalités de communication des informations concerne l'idée que celles-ci sont souvent transmises de façon tardive :

« Ils innoveront toujours. Il y a toujours d'autres choses : nouvelles promotions, nouveaux produits sur le marché. [O]ui, c'est une bonne chose, oui et non parce que l'information est véhiculée un petit peu trop tard. [O]n n'a pas l'information adéquatement au bon moment. On ne l'a pas en avance. On l'a toujours à la dernière minute ce qui fait que c'est plus difficile de suivre là. »

(Entrevue E29, phase 1)

Dans ces situations particulières évoquant la transmission à retardement des informations, la prestation de service devient une activité dépourvue de sens pour les conseillers. Ils ne savent plus trop s'ils aident effectivement le client ou s'ils travaillent, bien malgré eux, à l'encontre de ses attentes puisqu'ils sont informés des changements après qu'ils aient été rendus public. C'est dans ces circonstances que les conseillers peuvent devenir frustrés de leur expérience de la réciprocité au centre d'appel à tel point qu'ils n'aient plus du tout envie de se « défoncer » pour une organisation qui, dans leur optique, les supporte bien peu.

En somme, à la lumière des attributs qui viennent d'être mis en relief, il semblait prévaloir au moment de la cueillette des données un problème communicationnel profond au centre d'appel de CanCom à Montréal. Un peu comme si le département du marketing était trop rapide pour l'organisation de la transmission d'informations mise en place par la firme, les conseillers avaient du mal à suivre le rythme, de sorte que des répercussions manifestes se produisaient tant sur le plan de leur performance individuelle que sur celui de l'efficacité organisationnelle. À ce sujet, les conseillers ne manquaient pas d'ironiser ce genre de situation puisqu'elle mettait en relief la grande difficulté pour une entreprise spécialisée dans le domaine des communications à mettre en place des modalités efficaces de transmission de l'information :

« On en a besoin [de la communication] dans notre travail, les informations ont besoin d'être divulguées correctement, puis s'ils ne sont pas capables de se rendre compte de ça, bien en partant, écoute, on est dans l'industrie des télécommunications, ça le dit là, bon. »

(Entrevue E56, phase 1)

Selon l'avis de conseillers et chefs d'équipe qui semblaient s'être déjà interrogés sur cette contradiction, la situation observée au centre d'appel sur le plan de la communication trouve sa source à la fois dans le fait que ce type d'organisation évolue dans un marché hautement concurrentiel et qu'elle dispose de nombreux outils de communication. Les entreprises composant ce secteur veulent toujours être en tête de liste sur le plan concurrentiel et misent, pour y parvenir, non seulement sur une flexibilité énergique de leurs politiques commerciales et de leurs employés pour les appliquer mais aussi sur un réseau de communication élargi, compte tenu qu'ils sont experts en ce domaine. Or, dans la mesure où le fonctionnement de ce réseau semble dépourvu d'instruments de contrôle efficace et qu'il ne mise que sur son caractère élargi et massif pour atteindre ses objectifs communicationnels, l'information devient alors noyée dans la communication et celle-ci empêche ironiquement les employés de faire leur travail. En somme, on communique tellement que la communication devient dépourvue de sa valeur fondamentale, soit de communiquer pour se comprendre et écarter ainsi toute confusion :

« Parce que la communication, c'est tout ici, ça part de communication écrite, communication orale, il y a tellement de communications que ça devient du bruit. [E]n management, on appelle ça du bruit, c'est [qu'à un] moment donné, on [ne] s'entend plus, on ne se comprend plus. C'est fou. Beaucoup trop de courriels, beaucoup trop d'appels téléphoniques, le « blackberry » qui sonne, on est constamment dérangé. On est régenté par notre propre technologie. On a créé comme un monstre. Il y a pas plus mal chaussé qu'un cordonnier. Le téléphone, le « e-mail », le « blackberry », le cellulaire, tout ça, ça sonne en même temps, là tout le monde se parle, il n'y a personne qui se comprend. Tellement qu'entre chefs d'équipe, moi je peux avoir lu une chose, puis l'autre va dire peut-être le contraire de ce que je viens de dire. »

(Entrevue C11, phase 1)

« [I]l y a une quantité incroyable d'informations qui arrivent à tous les jours, de tout bord, tout côté. [T]u en reçois tellement, c'est comme un trait caractéristique de la société moderne, c'est que l'information se noie dans la communication. C'est qu'on communique tellement d'affaires, que tu sais plus qu'est-ce qui est vraiment de l'information importante, puis qu'est-ce qui est juste du bruit. [C]'est comme un peu des slogans clés dans la société moderne, flexibilité, adaptabilité, tous les slogans classiques qu'on entend face à la main-d'œuvre dans les sociétés industrielles avancées, sauf que c'est poussé un peu fort. [N]on seulement je pense que ça doit mettre une pression sur les employés, mais honnêtement, je ne pense pas que les gens arrivent : ils en retiennent une

bonne partie, sûrement l'essentiel, mais il y en a une immense partie que c'est du bruit qui passe. »
(Entrevue E55, phase 1)

L'application de principes tels que la communication et la flexibilité atteignent donc leur limite à un certain moment, tant sur le plan des capacités d'adaptation des employés que sur celui de l'efficacité organisationnelle. La communication abondante, nourrie dans ce cas-ci par l'avidité de la flexibilité, noie les objectifs qu'elle est supposée atteindre et se transforme en un bruit ambiant qui n'a plus aucune signification sur le plan de l'efficacité organisationnelle. Leur application doit donc être supportée par des instruments permettant un certain contrôle de leur portée. Sinon, les risques d'éclosion d'effets pervers prendront inévitablement de l'ampleur.

- **Les conséquences de la conjoncture négative**

Ces attributs de la conjoncture négative au sujet des modalités de transmission de l'information génèrent évidemment des conséquences sur le plan de la prestation de service et sur celui de la perception des conseillers à l'égard de leur expérience de travail.

La première conséquence a trait à l'idée que les conseillers se sentent souvent coincés entre les défaillances de modalités de transmission des informations, que ce soit en raison de leurs caractères abondant, imprécis ou précipité, et l'évaluation de leur rendement, une situation fondamentalement contraignante les menant éventuellement à un état de frustration notoire :

« Il a fallu que je me batte sur un deux parce que l'information dans [« la bible »] était contredite dans le programme même. OK, j'ai appliqué un plan qui était expiré. Dans [« la bible »], il était valide. Il était courant. Ça fait que là, j'ai eu un deux à cause que j'ai donné un plan expiré. Ça fait que c'est rendu maintenant que tu vas chercher de l'information là-dedans tout en sachant qu'il faudrait quasiment que tu « back » cette information-là par une autre place. C'est rendu qu'il faut que tu confirmes la validité de ton information avec qu'est-ce qu'ils te donnent. Ça pourrait ralentir ton travail et puis, si tu ne cherches pas à valider cette information-là, tu pourrais être réprimandé parce qu'ils ne sont pas assez rapides pour faire les « updates » dans leur système. Ça c'est frustrant. »
(Entrevue E40, phase 1)

La deuxième conséquence se rapporte au fait que ces problèmes communicationnels peuvent générer de la frustration du côté de la clientèle. Si, par exemple, le conseiller donne au client une information erronée parce que les nouveautés sont souvent transmises à la dernière minute ou si deux conseillers ne donnent pas la même information au sujet d'une même promotion parce que les sources de renseignements sont contradictoires, le client peut non seulement alors devenir offusqué mais surtout commencer à douter du sérieux de l'organisation avec laquelle il a une relation d'affaires :

« [S]auf qu'[à] un moment donné, les clients aussi ils commencent à être frustrés parce qu'à chaque fois qu'ils appellent, il y a une information différente. Ce n'est pas normal. « Coudon », vas-tu me donner la bonne information? ». [L]e client sait que quand il va rappeler, il n'aura pas la même information. »
(Entrevue E64, phase 1)

La troisième conséquence se rapporte à la crainte généralisée des conseillers déjà évoquée par rapport aux problèmes associés aux ratés de la technologie, soit la peur d'avoir l'air fou devant le client. Par exemple, dans le cas où le conseiller reçoit l'appel d'un client désirant profiter d'une promotion qu'il a vu à la télé mais que l'information ne s'est pas encore rendue sur le plancher du centre d'appel, il demeure évident que l'agent de service tend alors à perdre la face devant son client :

« Des promotions qui t'arrivent deux, trois jours après que ça a été mis en place. Effectivement, des choses niaiseuses comme des annonces à la télé. Le client qui a vu ça : « Aie ! Je viens de voir l'annonce à la télé ». « Euh ! Quelle annonce ? » (rire). Non, mais ce serait le fun qu'ils nous envoient des choses qui disent : « Bien regarde, telle annonce s'en vient à la télévision. Ça parle de telle, telle affaire ». Et au moins nous avertir une semaine à l'avance. Me semble que ça doit se préparer une annonce à la télé? Ils doivent bien le savoir depuis un bout de temps. Tandis que là, tu as le premier appel, le client te parle de ça et puis tu ne sais pas « pantoute » de quoi [il] te parle. Ça fait que tu as l'air fou. [O]n a l'air épais vis-à-vis des clients souvent. « Oui, j'ai vu telle annonce dans tel journal. » C'est quoi ce produit-là ? « Euh ! Désolé monsieur, il va falloir que j'aille m'informer, je n'étais pas au courant. » Tu as l'air de quoi vis-à-vis du client ? C'est ça [que]je veux dire, on est là pour renseigner les clients et puis on a l'air fou. On a l'air des poules pas de tête là. On court de tous les bords. On essaie de trouver l'information et puis là, tu vas voir ton superviseur. Wouh ! Il n'est pas plus au courant que toi. Il appelle au

marketing. « Ah ! OK, ça aurait dû être ça, ça, ça ». C'est vraiment dommage, c'est vraiment ça. »
(Entrevue E25, phase 1)

Par ailleurs, la crainte d'avoir l'air fou peut concerner non pas les modalités de transmission des informations au sujet des changements, mais bien les changements eux-mêmes. Par exemple, si un conseiller au cours de sa prestation de service offre au client un forfait mais que ce dernier préfère y réfléchir pendant quelques jours avant de donner sa réponse, le risque est alors grand qu'au moment du rappel par le conseiller ce plan forfaitaire ait été modifié ou annulé :

« OK, on explique une situation. Le client [dit]: « Écoutez, est-ce que je peux y penser un petit peu ? ». « Oui, oui, pas de problèmes. Je vous rappelle dans une semaine. » La semaine suivante, ça l'a changé. Ça fait que là, ce que tu as dit au client, ça ne marche plus. Ça fait que là, tu expliques au client : « Malheureusement, ce que je vous ai expliqué voilà une semaine, ça ne fonctionne plus ». Ça fait que là le client : « Bien voyons donc ! » Sauf que la différence, c'est que nous, on les a mis en confiance. Ça fait que c'est l'impact client-compagnie des fois, c'est assez pour qu'ils viennent avec les cheveux droits sur la tête et puis je peux comprendre ça. »
(Entrevue E38, phase 1)

C'est donc dans ces conditions que l'une des principales conséquences aux nombreux changements et au problème de transmission des informations les concernant concerne la zone d'inconfort dans laquelle semblent alors constamment placés les conseillers dans leur rapport social avec le client. S'ils effectuent une tentative pour mettre en confiance le client, ils risquent de constater que l'offre qui lui a été faite ne tient plus parce que le département de marketing, pour relancer un concurrent, a annulé ce plan tarifaire et l'a remplacé par un autre. Le conseiller qui, contrairement aux responsables du marketing, entre en interaction directe avec la clientèle, peut dans ces circonstances perdre la face devant le client puisque ce dernier risque alors d'entretenir la perception d'avoir été dupé par l'agent de service.

De toute évidence, toute initiative de flexibilité, se traduisant en l'occurrence par le lancement de nouveaux produits ou de nouveaux plans tarifaires ou promotionnels, doit s'inscrire dans une perspective arrivant à équilibrer la flexibilité et la stabilité ou, à tout le

moins, à contrôler d'une certaine façon la portée et les effets pervers associés à une flexibilité très intense. Sinon, le risque est alors grand de causer un tort irréparable tant à la relation de service qu'à la relation d'emploi. Sur le plan externe, à utiliser une flexibilité tous azimuts pour maintenir son niveau de concurrence et assurer sa survie, l'organisation risque de désagréger son rapport avec le marché et aller à l'encontre de son objectif initial. Sur le plan interne, la flexibilité tous azimuts peut conduire les employés à une saturation de leurs capacités d'adaptation et au développement d'un désintérêt général à l'égard de toute forme d'engagement envers l'organisation, surtout si cette flexibilité est expérimentée dans une perspective de réciprocité déficiente avec les membres de la direction.

5.3 CONCLUSION

En somme, ce chapitre V a tenté de démontrer comment certaines tensions émanant de la relation d'emploi avaient tendance à prendre de l'expansion dans la relation de service, rendant du même coup l'expérience de travail des conseillers encore plus ardue.

Dans un premier temps, le présent chapitre a cherché à mettre en contexte la relation de service expérimentée au centre d'appel. D'une part, cette mise en contexte a consisté à identifier les types d'appels entrants et les objectifs associés à la gestion de la prise d'appel. D'autre part, elle s'est aussi efforcée de dépeindre la nature des attentes et comportements de la clientèle en ligne ainsi que la perception des conseillers au sujet de ceux-ci.

Dans un deuxième temps, le travail de ce chapitre a consisté à mettre en lumière les fondements des problèmes associés à la relation avec la clientèle, soit la pression bipolaire et les problèmes liés aux ressources mises à la disposition des conseillers.

En ce qui concerne la pression bipolaire, il importe de noter qu'elle prend sa source à la fois dans la tension « prescriptions organisationnelles et attentes de la clientèle » et dans celle associée à l'aspect à la fois quantitatif et qualitatif de la prise d'appel.

La tension entre les prescriptions organisationnelles et les attentes des clients concerne la contradiction émanant de l'idée visant à satisfaire la clientèle à l'intérieur de prescriptions

organisationnelles relativement précises. Celles-ci peuvent se traduire, par exemple, par la mission cherchant à personnaliser chacun des appels tout en respectant l'uniformité relative des procédures, des politiques commerciales et des objectifs de rendement. Cette tension se rapporte aussi à l'articulation chaotique de certains principes managériaux demandant aux conseillers, d'un côté, une flexibilité élevée de leurs capacités d'adaptation aux changements quotidiens et, d'un autre côté, une adhésion pratiquement inconditionnelle à ces nouvelles règles procédurales ou promotionnelles relativement uniformes de l'organisation.

La tension entre les dimensions qualitative et quantitative du processus de production se rapporte à la contradiction émanant de l'idée générale d'offrir un service de haute qualité à la clientèle dans un temps prédéterminé et plutôt court. Les résultats empiriques ont permis d'identifier que la dimension qualitative de la prise d'appel chez CanCom était soumise à une certaine forme de standardisation de ses paramètres dans la mesure où une innovation organisationnelle récemment implantée au centre d'appel appliquait de nouvelles modalités d'évaluation de la performance des conseillers à partir d'une grille d'appréciation des comportements en ligne relativement objective. Compte tenu que la rationalité des conseillers, à l'égard de la dimension qualitative du processus d'appel, semblait guidée par le principe évoquant l'idée qu'il faut prendre le temps d'offrir un service de qualité et que celle du management semblait orientée vers le principe « d'aller directement au point », un certain décalage dans leurs visions respectives de l'efficience organisationnelle semblait émerger. En ce sens, sur le plan de la perception des conseillers, ces conditions les amenaient à se sentir littéralement coincés entre les structures organisationnelles et celles du marché ou de la clientèle.

En ce qui concerne les divers problèmes associés à la déficience des ressources mises à la disposition des conseillers, il importe de noter que ces défaillances prenaient leur source dans les ratés technologiques et dans la transmission déficiente des informations.

Les ratés technologiques se rapportent aux pannes de logiciels, à lenteur de leur fonctionnement, etc. Il fut dénoté dans ce chapitre que ces problèmes pouvaient provoquer

des effets négatifs importants sur l'efficacité du processus de production. De plus, ils contribuaient à développer chez les conseillers des appréhensions particulières à l'égard de la clientèle, notamment la crainte d'avoir l'air fou devant elle lorsque surviennent en direct ces ratés dans la prestation de service.

Les problèmes associés à la communication, auprès des conseillers, des informations concernant les nombreux changements quotidiens se rapportaient à l'avalanche des informations, aux multiples sources de renseignements, à l'imprécision des informations et à leur transmission plutôt tardive. Ces problèmes mettaient ironiquement en lumière qu'une firme spécialisée dans le domaine des communications parvenait difficilement à rendre efficaces ses modalités de transmission d'informations, provoquant alors des effets négatifs sur l'efficacité même de son processus de production et sur les capacités d'adaptation des conseillers. Dans ces circonstances, les conseillers se sentaient encore une fois coincés entre les structures organisationnelles et celles du marché, notamment entre les défaillances communicationnelles de l'organisation et la frustration des clients. De plus, ces conditions contribuaient encore une fois à développer un sentiment de crainte chez les conseillers à l'égard de l'impression laissée auprès de la clientèle. En bout de piste, percevant que l'amplification de leur zone d'inconfort semblait déterminée par la faiblesse du support offert par la direction à leur endroit, les conseillers avaient alors tendance à manifester de plus en plus une sorte de désactivation de leur engagement organisationnel.

D'un point de vue plus analytique, il importe de mettre en relief certains aspects qu'a permis de dégager l'examen des données empiriques de ce chapitre.

C'est que toutes ces conditions atténuantes, évoquées dans la présente partie de l'étude, mettent en relief que le système d'action dans lequel évoluent les conseillers se caractérise par l'amplification d'une zone d'inconfort, notamment en raison de la pression bipolaire qui pèse sur eux et de la déficience des ressources mises à leur disposition. Évidemment, cette zone d'inconfort fut déjà identifiée dans le chapitre portant sur la relation d'emploi. Elle débouchait alors sur un sentiment de désenchantement des conseillers à l'égard de cette relation. Mais une fois qu'est prise en considération l'idée que le système global

d'action dans lequel évoluent les conseillers est composé de l'espace organisationnel et de celui du marché, cette zone d'inconfort ressort avec encore plus d'éloquence. L'activité de travail des conseillers se situe dans une zone où s'entrechoquent des rationalités divergentes, soit celle de l'entreprise avec sa logique de standardisation du processus et celle de la clientèle avec son de recevoir un service personnalisé. Dans la mesure où la pression bipolaire et la déficience des ressources génèrent en eux l'impression de ne pouvoir aider la clientèle convenablement et développent une crainte intensifiée d'avoir l'air fou devant elle, il semble bien que ces conditions compliquent de façon substantielle la volonté des conseillers à effectuer leurs tâches quotidiennes non seulement dans une perspective d'efficacité mais surtout d'accomplissement. Ils se sentent, bien souvent, pris entre l'arbre et l'écorce, coincés entre les prescriptions organisationnelles et les attentes de la clientèle et étouffés par des contradictions notoires sur le plan du processus de production, et ce, dans un contexte de réciprocité plutôt déficiente entre eux et la direction. Évidemment, pour les conseillers, cette conjoncture contribue au développement d'une forme de stress plutôt destructeur nourrie par la frustration d'être confinés, pratiquement en permanence, dans un espace contraignant.

Dans ces conditions, leur désenchantement à l'égard de l'organisation semble s'accroître et leur volonté à s'engager activement envers celle-ci s'amenuise de façon substantielle, notamment parce que les problèmes expérimentés strictement sur le plan de la relation d'emploi, donc à l'interne, tendent à générer des répercussions atténuantes pour eux, à l'externe, sur le plan de la relation avec la clientèle. De plus, compte tenu que les conseillers sont également assujettis à une surveillance électronique de large portée, ils ne peuvent pas non plus répondre à cette frustration en orientant leur engagement uniquement envers la clientèle au détriment de l'entreprise. Coincés alors entre leur employeur et la clientèle, pris au piège d'honorer sur le marché des décisions pour lesquelles ils semblent éprouver bien peu d'affinités parce qu'ils ne peuvent s'y identifier, que reste-t-il à ces conseillers s'ils désirent demeurer en lien d'emploi avec CanCom? Le prochain chapitre tentera de répondre à cette interrogation en mettant en relief que les conseillers, bien que repoussés dans leurs derniers retranchements par la conjoncture dans laquelle ils évoluent, peuvent arriver à se réapproprier de leur système d'action en ayant recours au principe de la

distanciation sociale, celle-ci contribuant à développer une dynamique relationnelle alternative à celles de quitter ou de récriminer lorsque la situation devient insupportable pour eux.

CHAPITRE VI

DES CONSEILLERS À LA RECHERCHE D'UNE RE-MODULATION DE LEUR SYSTÈME D'ACTION : LA DISTANCIATION SOCIALE COMME PROCESSUS DE RÉ-ÉQUILIBRAGE TEMPORAIRE

Ce sixième chapitre présente de quelle façon les conseillers au service à la clientèle opèrent les principes d'une distanciation sociale dans leur travail afin de rééquilibrer, à tout le moins temporairement, leur système d'action. Après qu'eut été effectuée une description des conditions amenant les conseillers à utiliser cette distanciation, le travail de ce chapitre consistera à réaliser un examen attentif du développement de dispositifs pragmatiques, tels que le contrôle des émotions et la catégorisation du client. Cette démarche mettra en lumière les capacités pour les conseillers d'enclencher un processus de distanciation sociale dans leurs tâches quotidiennes. La dernière section du chapitre tracera un portrait sommaire des dimensions bénéfiques et défavorables associées à ce genre de pratique qui, bien que protectrice et réhabilitante à brève échéance, porte tout de même les germes de certains facteurs de risque, à la fois pour l'organisation et pour les conseillers eux-mêmes.

6.1 LES ASSISES DU PROCESSUS DE DISTANCIATION SOCIALE :

DES CONSEILLERS À LA RECHERCHE D'UNE DIGNITÉ ÉPROUVÉE

Les deux chapitres précédents ont mis en relief un élément fondamental dans l'expérience de travail des conseillers au service à la clientèle du centre d'appel de CanCom, à Montréal. Il s'agit de leur expérience d'une réciprocité défailante qui, notamment dans la relation d'emploi, se traduit par diverses déceptions vécues par les agents à l'égard du « coaching » renouvelé, la réorientation des attitudes et comportements en ligne, l'introduction d'une nouvelle façon d'évaluer la performance, les changements quotidiens, les possibilités d'avancement et les horaires de travail. Les résultats empiriques présentés au chapitre V ont par la suite permis de souligner que la source de ces déceptions étend ses ramifications dans

la relation de service notamment par l'entremise d'une pression bipolaire pesant lourdement sur les épaules des conseillers et d'une déficience notoire des ressources mises à leur disposition pour effectuer leurs tâches quotidiennes. Dans ces conditions, les conseillers se sentent plus souvent qu'autrement littéralement coincés entre les structures organisationnelles et celles du marché, entre les prescriptions de l'organisation de nature uniformisante et les attentes de la clientèle de type plutôt flexible.

Compte tenu que les conseillers se sentent en quelque sorte laissés à eux-mêmes par l'organisation lorsqu'ils évoluent à la frontière de l'organisation et du marché, ils perçoivent alors une double atteinte à leur dignité. D'une part, sur le plan interne à l'organisation, ils réagissent plutôt difficilement à la faiblesses du support offert par l'organisation à leur égard, estimant que la direction se préoccupe bien peu de les placer dans une zone relativement confortable pour effectuer leur travail. D'autre part, sur le plan externe, dans la mesure où les prescriptions organisationnelles et la déficience des ressources les amènent bien souvent à ne pouvoir aider adéquatement le client dans la résolution de ses problèmes, les conseillers tendent alors à cultiver certaines appréhensions associées à la crainte d'avoir l'air fou devant la clientèle. Dans ces conditions, ils ont l'impression d'être littéralement projetés dans une zone se caractérisant par l'inhibition où, quoi qu'ils fassent, soit prendre partie pour le client ou pour l'organisation, ils risquent d'être l'objet de réprimandes agressives par le client ou de sanctions par la direction sur le plan de l'évaluation de leur performance.

Ces circonstances amènent les conseillers à développer une forme de stress nourrie par la déception et la frustration à l'endroit des décisions prises par l'employeur ainsi qu'envers ses promesses non matérialisées dans l'action. Dans leur esprit, le fait d'être constamment soumis à un ensemble de contraintes souvent sans issue contribue à transformer leur expérience à l'égard du stress, celui-ci passant alors de sa nature initiale plutôt constructive, c'est-à-dire stimulant l'action, à une autre plutôt destructrice puisque vouée à l'inhibition. Ils apparaissent alors désillusionnés d'être éventuellement intégrés dans une relation d'emploi bilatérale appuyée sur la notion de réciprocité, notamment parce que cette conjoncture particulière génère une crise de la confiance envers leur employeur.

Dans la mesure où les conseillers semblent très souvent confrontés à une pression générée notamment par les décisions de la direction, il pourrait être plausible de penser à prime abord que les agents aient une propension presque naturelle à prendre partie pour le client. Par exemple, en s'identifiant à ses besoins, compte tenu qu'ils ressentent énormément de satisfaction et de valorisation lorsqu'ils ont l'impression de pouvoir changer quelque chose dans le quotidien de leurs interlocuteurs en ligne. Cependant, il n'en demeure pas moins que l'exécution de leur travail implique un certain respect des normes organisationnelles, tant sur le plan des procédures à suivre que sur celui des objectifs de rendement à atteindre, s'ils veulent demeurer en lien d'emploi avec la firme. De plus, tel que souligné précédemment, les conseillers ont souvent à composer avec des clients plutôt désagréables, voire agressifs, lorsqu'ils entrent en ligne, un type d'attitude qui semble s'amplifier compte tenu que les outils ou les ressources des conseillers sont souvent déficients. Coincés dans une zone d'inhibition, que reste-t-il comme alternative aux conseillers? Quitter leur emploi? Demeurer en lien d'emploi tout en organisant une force collective de résistance dans l'espoir de faire changer les choses? Selon les données recueillies en entrevues, il semble bien que les conseillers vont plutôt avoir tendance à développer une autre forme de stratégie impliquant une sorte de distanciation à l'égard des deux groupes d'acteurs composant les espaces structuraux entre lesquels ils demeurent souvent coincés de façon quotidienne.

6.1.1 Rappel des fondements théoriques de la distanciation sociale

Tel que souligné dans le chapitre décrivant le cadre théorique de la thèse, la distanciation sociale se rapporte aux capacités pour un individu d'adopter une position intermédiaire entre l'identification et l'opposition à l'institution ou à l'organisation dans laquelle il évolue (Goffman, 1968 : 373). En fait, pour Goffman (1968 : 231), tout acteur social tend à se tenir « le plus souvent à l'écart de ces positions extrêmes » s'il souhaite simultanément maintenir le lien social l'unissant à cette organisation et préserver son identité sociale qui lui est propre. Ainsi, plutôt que d'harmoniser ses attitudes et comportements aux attentes de l'organisation ou de rompre radicalement ses liens avec elle, l'acteur social cherchera plus souvent qu'autrement à atténuer les implications personnelles de son engagement ou de son

désengagement en s'assurant que cela ne se traduise pas (ou peu) dans ses gestes visibles (Goffman, 1968 : 231).

Cette conception goffmanienne de la distanciation s'appuie sur les types d'adaptation que mettent en œuvre les acteurs sociaux lorsqu'ils évoluent dans un champ structurel donné. Pour Goffman (1968 : 245-262), deux grandes catégories d'adaptation peuvent être mises en lumière. La première se rapporte aux adaptations primaires où l'individu collabore grandement à ce qui lui est demandé. Ses comportements traduisent une parfaite incorporation de son système d'action aux objectifs définis par l'organisation dans laquelle il évolue. La deuxième grande catégorie fait référence aux adaptations secondaires qui se subdivisent en deux groupes. D'un côté, il y a les adaptations secondaires désintégrant qui se rapportent aux comportements d'individus qui ont l'intention soit de quitter l'organisation en question, soit de modifier radicalement ses structures, puisque celles-ci s'avèrent incompatibles avec leur système de valeurs. D'un autre côté, il y a les adaptations secondaires intégrées se traduisant par une acceptation, à tout le moins en surface, des normes qui régissent le système d'action des individus qui y sont impliqués. Toutefois, cette acceptation dissimule une volonté implicite des individus à modifier, non pas radicalement mais plutôt subtilement, le cadre normatif qui structure leurs activités. Selon Goffman (1968 : 255), la vie clandestine en organisation s'apparente le plus souvent aux adaptations secondaires intégrées.

Dans ces conditions, la distanciation s'inscrit dans la perspective dramaturgique de l'action sociale où l'individu, dans son expérience interrelationnelle avec d'autres acteurs, doit réaliser une performance au sens de la représentation théâtrale (Goffman, 1973). Cette performance concerne l'accomplissement, dans un sens pré-déterminé, des tâches ou fonctions qui lui sont assignées en vertu du rôle préalablement défini par le cadre normatif dans lequel il évolue. Même si en apparence, dans sa représentation théâtrale, l'acteur social semble obtempérer à ce que les autres attendent de lui, il n'en demeure pas moins que dans son for intérieur il demeurera relativement conscient que ses valeurs les plus profondes ne sont pas nécessairement en harmonie parfaite avec celles véhiculées par l'organisation. Ainsi, ses comportements traduiront une certaine forme de détachement à

l'égard de celle-ci, une distanciation camouflée par l'impératif pour l'individu de livrer une performance, compte tenu qu'il souhaite maintenir le lien social l'unissant à l'organisation tout en préservant son identité propre. La distanciation revêt donc les allures d'une forme de résistance alternative dans la mesure où elle est de nature plutôt souterraine comparativement à la résistance traditionnelle se rapportant, quant à elle, à l'action revendicatrice plus radicale.

Les prochains paragraphes présenteront les composantes de la distanciation sociale dans le contexte de l'expérience de travail des conseillers évoluant au centre d'appel à l'étude. Ils permettront de lever le voile sur la performance théâtrale que livrent quotidiennement les conseillers dans leur prestation de service, tant à l'endroit des membres de la direction du centre d'appel qu'à celui des clients.

6.1.2 Les caractéristiques de la distanciation sociale opérée par les conseillers

La distanciation sociale opérée par les conseillers du centre d'appel à l'étude comporte principalement deux caractéristiques générales. La première a trait au fait que le conseiller tend à se dissocier de son rôle d'agent de service. En fait, l'important pour lui est de tenter d'opérer, dans son système d'action, une distinction claire entre sa propre personne et le mandat qu'il est appelé à remplir dans le cadre de ses activités au centre d'appel. Cette démarche a pour objectif principal de ne pas prendre les problèmes ou l'agressivité du client sur ses épaules :

« [T]'as le côté où il faut que tu te dissocies de ton rôle pour ne pas le prendre personnel. Il faut que tu sois capable, ce qui est difficile à faire, de reculer et de dire « ça m'atteint pas. »

(Entrevue E20, phase 2)

« Moi je prends pas les choses personnelles, je sais que la personne, c'est pas contre moi qu'elle est fâchée, oui c'est contre ma compagnie puis je travaille pour la compagnie, je la représente, sauf que moi en tant que personne j'ai été une bonne personne, j'ai fait ce que j'avais à faire. Cette personne-là, il faut qu'elle s'extériorise puis la seule manière qu'elle a c'est en me parlant à moi. »

(Entrevue E27, phase 2)

« Moi, je te [le], dis j'accroche mon cœur quand je pars [ma journée]. J'ai appris à le faire. »

(Entrevue E53, phase 2)

La remarque évoquée par ce dernier conseiller, faisant référence à l'idée « d'accrocher son cœur » avant de débiter son quart de travail, est particulièrement lourde de sens et semble rejoindre celle associée à l'ouvrier d'antan évoluant sous l'ère fordiste. Alors que ce dernier accrochait symboliquement « une partie de son cerveau et de son cœur au vestiaire » (Vinet, 2004 : 28) pour exécuter de façon routinière les ordres formulés par son employeur, le conseiller au centre d'appel évoque, quant à lui, l'idée qu'il doit symboliquement « accrocher son cœur au vestiaire » pour ne pas être personnellement atteint par les problèmes ou l'agressivité des clients. Ce rapprochement tend à mettre en lumière qu'à certains égards, dans des circonstances particulièrement atténuantes, l'expérience de travail des agents de service en centre d'appel peut se rapprocher de celle de l'ouvrier évoluant dans un modèle de production fordiste.

La deuxième caractéristique de la distanciation se rapporte à une sorte de simulation que les conseillers vont opérer lorsqu'ils entrent en action avec la clientèle. Ils cherchent alors à se détacher émotionnellement de l'appel tout en ayant l'air de prendre ça à cœur, ce comportement se rapprochant alors de la prestation théâtrale opérée dans l'activité de travail pour maîtriser en quelque sorte les impressions auprès du « public » en présence, dans ce cas-ci auprès de la clientèle :

« De se dissocier de l'appel du client tout en ayant l'air de prendre ça à cœur. C'est pas que tu t'en fous, mais si tu te donnes trop à chaque appel, là ça devient « chiant ». Il faut que tu sois capable de te dissocier de l'appel en ayant l'air intéressé. »

(Entrevue E39, phase 2)

« Oui j'écoute, je dis que je comprends, je fais un effort pour trois minutes, après ça le client raccroche et il est content. Je prends mon mal en patience et je fais croire au client que je comprends qu'est-ce qu'il dit. »

(Entrevue E34, phase 2)

C'est que le risque pour le conseiller qui se donne trop dans la relation de service ou qui implique trop sa propre personne dans la résolution de problème est associé au fait que le client peut chercher à abuser de la situation. Par exemple, après avoir eu droit à un

changement d'appareil et à un service gratuit, le client peut être tenter d'avoir d'autres crédits, de profiter des largesses offertes par l'agent :

« Fait que t'essaies d'être fine, puis des fois t'es fine, puis tu le sais que t'es fine, quand tu fais quelque chose puis tu [te] dis « là lui, j'y donne de quoi que j'donne pas aux autres d'habitude », puis il est pas encore content, c'est comme « tabarouette, c'est quoi tu veux ! ». [Ce] matin, le gars avait eu un téléphone neuf, il avait eu une boîte vocale gratuite pour 2 ans, puis il dit « là j'veux des minutes gratuites parce que ma boîte vocale a pas marché pendant 2 jours ».

(Entrevue E64, phase 2)

C'est pourquoi il demeure préférable, pour le conseiller, de veiller à se garder un espace tampon entre lui et le client. S'il est trop près du client et de ses préoccupations, surtout si ce dernier est de type manipulateur, le risque devient alors très grand pour l'agent de perdre le contrôle de l'appel, une situation que tout conseiller cherche à éviter à tout prix pour ne pas s'exposer inutilement à la pression générée par la relation avec la clientèle.

6.1.3 Certaines nuances au sujet de la distanciation sociale

La simulation et la dissociation face à leur rôle permettent donc aux conseillers de se protéger d'une clientèle trop agressive ou parfois manipulatrice. À première vue, il pourrait être tentant de croire que ces pratiques constituent une sorte d'adhésion des conseillers aux prescriptions organisationnelles. Or, selon les extraits d'entrevues, il semble que cette perspective doive être nuancée selon les propos des différentes catégories de conseillers.

- **Les conseillers de base et les conseillers avancés**

Chez les conseillers de base et chez les conseillers avancés, le discours au sujet de cette démarche de protection fera référence à « l'habit CanCom » qu'ils se doivent de revêtir lorsqu'ils agissent dans la relation de service afin de ne rien prendre personnel :

« Je vais essayer de les aider le plus possible et je me dis qu'ils en ont contre l'entreprise, pas contre moi. Moi je suis le premier contact, il ne peut pas être frustré contre moi. Je porte l'habit de [CanCom], mais je ne suis pas [CanCom]. »

(Entrevue E36, phase 2)

« Je dirais que dans 60% des cas, le client a un problème et il veut le régler. Il appelle pas pour t'écoeurer. Mais ce qui arrive des fois, c'est que

le client est au bout du rouleau, puis t'embarques avec lui, ça donne rien. Il faut que tu laisses ça aller, puis quand tu finis ton appel tu dis « bon, « next ». Pour le client t'es [CanCom], t'es pas Geneviève. [T]u te détaches dans le fond de ta personne pour endosser [CanCom]. [M]oi, j'ai jamais rien pris personnel parce que je me suis toujours dit, pour lui je suis [CanCom]. Je suis pas la fille blonde au bout de la ligne, il le sait pas. Il y a beaucoup de psychologie. Moi, quand je rentre chez [CanCom] puis que je mets mon casque d'écoute, je [ne] suis plus Geneviève. Le département de rétention, c'est là que tu mets ton habit [CanCom], parce que sinon tu vas « péter au frette ».

(Entrevue E26, phase 2)

Chez les conseillers de base, le recours à « l'habit CanCom » peut se comprendre dans la mesure où ces agents n'ont pas d'opérations complexes à effectuer, celles-ci consistant à procéder à des activations d'appareils ou à des changements d'adresse. Ces procédures sont effectuées de façon relativement uniforme par les agents de service. En ce sens, le port de « l'habit CanCom » semble aller de soi puisqu'ils n'ont qu'à appliquer les procédures standards de l'organisation sans qu'il y ait véritablement d'émotions associées à ce genre de requêtes de la clientèle.

Chez les conseillers avancés, le recours à cette idée se rapporte probablement à la propension pour cette catégorie d'agents à considérer la relation de service comme étant une relation d'affaires, comme il fut démontré dans l'une des sous-sections du chapitre V. Compte tenu qu'ils ont une plus grande latitude dans le processus de résolution des problèmes de la clientèle, ils se sentent moins étouffés que les « conseillers pleinement qualifiés » par la pression bipolaire. Ils ont davantage l'impression d'évoluer dans une relation de collaboration avec la direction, ce qui les amène bien souvent à revêtir « l'habit CanCom » tout en étant capables de rester simultanément près de leurs propres préoccupations d'agent de service ainsi que près de celles de la clientèle ou de l'organisation. Ainsi, bien qu'il n'y ait pas alors de fusion identitaire avec l'organisation, comme le soulignait un conseiller en entrevues précédemment, ils peuvent symboliquement utiliser l'équipement CanCom pour effectuer leur prestation de service sans en être troublés sur le plan de leur propre identité.

- **Les conseillers pleinement qualifiés**

Les conseillers pleinement qualifiés ont eux aussi besoin des prescriptions organisationnelles pour se protéger des clients. Toutefois, compte tenu que dans leur optique la pression bipolaire semble expérimentée de façon plus vive, notamment parce que la direction leur octroie une marge de manœuvre plus restreinte et que le degré de reconnaissance de celle-ci à leur endroit semble plutôt faible, ils se sentent davantage impliqués dans une relation d'emploi empreinte de confrontation et de réciprocité lacunaire. Dans ces conditions, ils cherchent alors à construire un espace de protection bien à eux pour tenter de réaliser leur activité de travail dans une zone relative de confort :

« [J]e travaille pour moi. J'aimerais travailler pour [CanCom] « shareholder » mais on m'a élevée chez [CanCom] à être proclient. Là, on me demande d'être procompagnie, j'ai de la misère. J'ai beaucoup de difficultés et puis moi je suis prête à perdre mon bonus, mon augmentation de salaire, [pour] m'en aller chez nous le soir sans me demander : « Est-ce que j'ai bien fait ça ? Est-ce que j'aurais dû répondre [ça]? ». Non ! Moi, j'ai décidé que là, c'est ça mon salaire, je vis avec ça et puis on va dire que c'est ça que j'ai pour le restant de mes dix prochaines années. Sinon, je ne serai plus capable, je vais « péter au frette », je vais m'en aller. »

(Entrevue E46, phase 1)

« Moi personnellement, même si je ne suis pas d'accord avec une règle, mais c'est ça qu'on me dit de dire au client, je vais le dire au client. Avec conviction parce que je suis ici pour travailler, ce n'est pas ma vie personnelle. Je me plie à qu'est-ce que l'employeur demande. [M]ais je ne te dis pas que je le fais avec gaité de cœur, là, mais je suis ici pour travailler. Je ne suis pas ici pour juger qu'est-ce que [CanCom] veut. Eux autres, [qu']ils fassent ce qu'ils ont besoin de faire pour faire de l'argent. Puis, ils me disent de faire ça. Bien, je le fais sans nécessairement être toujours d'accord avec les politiques puis les procédures. »

(Entrevue E48, phase 2)

Voilà qui semble une nuance importante. Dans la mesure où les « conseillers pleinement qualifiés » sentent une double pression pesant sur eux et qu'ils perçoivent expérimenter une réciprocité déficiente dans leur relation d'emploi, ils travaillent alors pour eux-mêmes. Évidemment, ils sont pleinement conscients d'évoluer dans une organisation et d'en être les représentants sur le marché, mais ils se servent des politiques organisationnelles comme un muret de protection face aux clients désagréables tout en n'ayant nullement l'intention de

faire de l'extra pour elle. Ils exécutent les procédures, sans aller au-delà, en simulant bien souvent l'adhésion aux prescriptions ou la sympathie envers le client. Dans ces conditions, ils développent un espace de protection entre l'organisation et le marché pour évoluer de façon active dans cette zone plutôt contraignante en cherchant à développer certaines habiletés dans une perspective professionnelle :

« C'est vraiment la mentalité professionnelle qui commence à [se] réaliser, il faut être un peu psychologue pour travailler en relation à la clientèle, [ce] qui est au moins [d']avoir une connaissance fonctionnelle des réactions des gens. Tu apprends comment t'adresser au monde, comment formuler ce que tu dis. La différence c'est la présentation. C'est comment tu formates. Quelqu'un de professionnel apprend à faire ça. Puis tu en fais le moins possible mais c'est nécessaire d'avoir une bonne dose de détachement émotif. Il faut être froid d'esprit parce qu'autrement tu te fais « entourlouper ». [T]u restes intérieurement froid. Tu mets un sourire. Il ne saura jamais la différence. [P]ersonne ne peut faire du service à la clientèle longtemps s'il n'est pas capable de faire ça. De faire la différence entre la sympathie puis l'empathie, puis l'implication professionnelle puis l'implication personnelle. Ce n'est pas mon implication personnelle dans le service à la clientèle. C'est une corde que tu te mets autour du cou. Tandis qu'avec juste un bon dévouement professionnel, tu gardes la tête froide. Tu es capable de prendre les bonnes décisions. C'est comme être un bon médecin. Un bon médecin ne peut pas « capoter » sur la douleur de son patient. Il faut qu'il reste la tête froide pour appliquer le bon traitement. C'est la même chose que tu appliques ici.»

(Entrevue E53, phase 2)

Voilà donc la distinction qu'il s'agit de réaliser : alors que la sympathie se rapporte à une sorte d'engagement personnel, l'empathie se réfère quant à elle à une forme d'engagement professionnel. Le dévouement envers les clients demeure alors étroitement lié à une fierté professionnelle qui aide le conseiller non seulement à respecter les règles mais aussi à assouvir les besoins de la clientèle tout en respectant sa propre personne pour ne pas se laisser atteindre émotionnellement :

« [C]'est une question de fierté professionnelle. Si tu es capable de comprendre que ton dévouement vient de ta fierté professionnelle, [il] n'y a pas de conflit. Je me respecte trop pour faire une mauvaise « job ». Quand tu pars comme ça, tu peux t'en foutre de la personne à qui tu parles. Tu vas faire une « job » excellente. Puis il va t'adorer. Pourquoi? Parce que tu vas faire ça par fierté professionnelle. Je me respecte mieux que faire une « job » à moitié. Je vais le faire comme du monde. Mais si

tu n'es pas capable d'avoir ça puis être émotionnellement détaché, il y a un conflit. »

(Entrevue E53, phase 2)

Dès lors, il est possible de mieux comprendre le type d'engagement que les conseillers, en l'occurrence les « pleinement qualifiés », vont développer au centre d'appel. La fierté professionnelle les amènera à développer une sorte d'obligation d'engagement envers leur travail alors qu'ils considéreront participer, et non pas s'engager formellement, envers l'organisation :

« Plus une participation à l'organisation, au « commitment » de l'organisation, tandis que je me sens obligée envers le « commitment » à mon travail. Supporter tout ce qu'ils disent puis tout ça. Je ne suis pas obligée d'être d'accord avec tout ce qu'ils disent. Par contre, je me dis, bien je suis obligée de suivre les procédures pour faire mon travail. Tandis que pour l'organisation, bien c'est à mon choix de participer ou non. »

(Entrevue E54, phase 2)

Le développement d'une fierté professionnelle semble donc impliquer un détachement émotif envers le client mais aussi envers l'organisation. À la lumière de l'extrait précédent, les conseillers vont participer aux affaires de l'organisation, vont appliquer les procédures prévues dans la résolution de problèmes, sans adhérer à celles-ci. Ils appliquent les procédures par fierté professionnelle, pour s'engager envers leur travail en gardant « la tête froide », comme peut le faire le chirurgien.

6.1.4 Les caractéristiques du détachement émotif

Les conditions d'émergence de ce double détachement émotif semblent se rapporter à deux caractéristiques propres à l'expérience de travail en centre d'appel. La première se rattache à la nature éphémère du lien d'emploi dans ce secteur qui fut observée à la fin du chapitre IV. Dans la mesure où traditionnellement les salariés en centre d'appel considèrent ce genre d'emploi comme transitoire et, qu'en plus, l'expérience d'une réciprocité déficiente, telle que vécue chez CanCom, semble contribuer à accentuer ce phénomène, les conseillers ont alors plus de facilité à se détacher émotionnellement des prescriptions organisationnelles orientées vers eux.

La deuxième caractéristique se rapporte à la nature éphémère de la relation de service propre aux centres d'appels. Dans son essence même, la relation de service téléphonique n'est pas du tout de même nature que la relation de service physiquement directe. La distinction pouvant être effectuée entre une relation-client dans un centre d'appel et une autre dans un magasin à rayons, par exemple, concerne le fait que, dans la première, les acteurs qui entrent en interaction ne voient pas le visage de l'autre. Cette réalité peut parfois amener le client à emprunter un comportement et une attitude qu'il n'adopterait pas nécessairement s'il était physiquement face au représentant de l'entreprise. C'est un peu comme si, dans la relation de service téléphonique, le client est déjà en quelque sorte détaché de celui qui lui répond. Pour être certain que le conseiller entendra et comprendra ses problèmes et doléances, il aura peut-être tendance à davantage récriminer qu'il ne le ferait s'il voyait la réaction gestuelle et visuelle du conseiller responsable de le servir :

« Oui c'est une relation avec le client mais elle est au téléphone. Donc déjà c'est plus détaché qu'un contact face à face. Je pense que tu te permets des choses au téléphone que tu ne te permettrais pas nécessairement en face d'une personne. D'abord parce qu'il y a plein de signaux physiques qui vont t'influencer dans une conversation quand t'es face à quelqu'un. Si la personne arrive en face de toi, elle va être un peu gênée de te dire « toi je veux pas te parler, passes-moi ton superviseur ». Il y aurait plus de réticence. Mais au téléphone c'est plus facile de déballer sa frustration. Il y a rien de personnel là-dedans. Comme avant, je travaillais dans un hôpital vétérinaire, j'ai travaillé là pendant six ans de temps, ça fait que les clients dans un quartier tu les revois. Donc là, tu développes une relation parce qu'il y a un suivi de ces clients là. Ça c'est un autre type de relation. Au téléphone, tu ne peux pas t'impliquer autant. »

(Entrevue E45, phase 2)

Ainsi, au lieu de parler de relation de service, il serait probablement plus juste d'utiliser le concept de rencontre (Gutek, 1995) pour traduire la nature effective de ce genre d'interaction. Dans une certaine mesure, le caractère éphémère de ce genre de rapport social apparaît comme plutôt limitatif pour les conseillers, notamment lorsqu'ils évoquent l'attitude beaucoup plus agressive des clients qui entrent en ligne comparativement à ceux qui sont impliqués dans une relation de service physiquement directe. Cependant, compte tenu de l'ensemble des contraintes organisationnelles explicitées précédemment qui pèsent lourdement sur leurs épaules, du sentiment d'impuissance et de perte de dignité qu'ils perçoivent dans la relation de service, les conseillers semblent considérer ce caractère

éphémère et anonyme comme plutôt salubre pour eux dans la mesure où cette conjoncture contribue à les envelopper d'une sorte de carapace les protégeant des comportements plutôt désagréables de la clientèle :

« [J]'étais inspecteur en bâtiment avant. C'est ce que je fais là sauf que c'était face à face. Au téléphone, pour moi, c'est plus du tout énervant parce que le monsieur, si il crie, il est plus en avant, il est à mille milles. »
(Entrevue E16, phase 2)

« [J]'ai vendu des souliers dans un magasin aussi, puis c'est la même chose. C'est juste pas tout à fait le même principe, au moins t'as pas le client devant toi, parce qu'un client frustré, quand tu l'as au téléphone, tu te sens plus petit quand il est devant toi. Au moins, au téléphone tu peux faire des expressions faciales. »
(Entrevue E27, phase 2)

Cette impression est également corroborée par une conseillère qui travaillait auparavant dans un restaurant comme serveuse :

« Parce que le client, quand t'as fini, c'est fini, merci, « bye ». Dans le restaurant, il est là pendant deux heures, puis il peut te « bitcher », puis t'écoeurer, puis en plus il te laisse aucun pourboire. [J]'ai jamais traité un dossier [au centre d'appel] que j'avais déjà eu. C'est jamais arrivé en un an et demi. »
(Entrevue E60, phase 2)

Donc, dans la mesure où la relation de service en centre d'appel ne tend pas vraiment à développer un lien dans la durée ou dans la fréquence des contacts, il semble alors plus facile pour les conseillers de se détacher de l'appel et des problèmes du client et d'opérer une sorte de distanciation pour ne pas être affectés par la clientèle. Pour les conseillers, surtout chez les « pleinement qualifiés », cette démarche semble une bonne porte de sortie pour se protéger de la pression qui pèse sur eux, d'autant plus qu'ils semblent en même temps réhabiliter dans une certaine mesure leur dignité en développant une dimension professionnelle à leur travail. Toutefois, dans le cadre de la présente étude, il demeure impératif d'identifier les modalités opératoires de cette pratique pour saisir de quelle façon elle peut donner un sens à leur expérience de travail. En fait, comment va s'articuler dans l'action ce type de détachement à double dimension, qui concerne à la fois la rationalité organisationnelle et celle de la clientèle, et l'attachement envers une sorte de rationalité

professionnelle ? C'est ce que la prochaine section va tenter de mettre en lumière en levant le voile sur le développement, par les conseillers, de dispositifs pragmatiques visant à la fois à conserver un niveau élevé de contrôle dans les appels et à enclencher avec efficacité un processus de distanciation sociale qui leur permettra, en bout de ligne, d'actualiser dans l'action cette idée de fierté professionnelle.

6.2 LE DÉVELOPPEMENT D'UN DISPOSITIF PRAGMATIQUE : LE PROCESSUS DE DISTANCIATION SOCIALE

6.2.1 L'impératif catégorique du contrôle des appels

Dans la perspective de se détacher émotionnellement des préoccupations de la clientèle tout en s'attachant à une fierté professionnelle, les conseillers vont chercher de façon primordiale à conserver le contrôle des appels. Ils doivent chercher à maîtriser le client et la situation afin que la conversation n'aille pas dans toutes les directions, ce qui pourrait mener le processus de résolution de problème dans une voie sans issue :

« Tu deviens plus organisé dans ton travail, tu réussis à mieux voir un client qui t'appelle. [P]ar exemple, avec une telle situation, t'es capable de le maîtriser, de lui faire comprendre sans nécessairement qu'il saute une « fuse ».

(Entrevue E59, phase 2)

Pour y parvenir, ils développeront des outils primaires qui viseront à placer le client dans des dispositions favorables malgré l'état agressif dans lequel il peut se trouver. Selon les extraits d'entrevues, ces outils vont s'appuyer sur deux principes.

Le premier se rapporte au besoin impératif pour le conseiller à ne pas paniquer lorsqu'un client entre en ligne, notamment s'il est dans un état de nature agressive. Le stratagème peut alors consister, par exemple, à laisser le client évacuer sa colère initiale. Il s'agit alors de le laisser crier pendant quelques minutes, même si cette pratique empiète sur la durée moyenne de l'appel. De toute façon, il semble avantageux d'agir ainsi puisque pendant ce temps, le conseiller peut prendre des notes sur les récriminations du client et évaluer quelles solutions peuvent s'avérer appropriées à son problème :

« Mais beaucoup prenne ça personnel. « [V]oyons donc, qu'est-ce que tu as? ». « Oui, mais il n'arrêtait pas de crier ». « Bien oui, c'est ça, tu le laisses crier ». « Il ne m'écoute pas quand je parle ». « D'abord, arrête de parler. Tasse ton écouteur, puis tu [le] laisses crier, puis tu prends des notes sur tout ce qu'il dit pour lui relancer dans la face plus tard ». Une politesse onctueuse, c'est désarmant. Tu ne peux pas rester en maudit contre quelqu'un qui est onctueusement poli avec toi. Ça fait que c'est ça le secret. S'il faut qu'il crie cinq minutes pour sortir la « steam » qu'il a entre les deux oreilles, laisse-le crier. Bats-toi pas avec. Ce n'est pas le moment. Essaie pas de placer un mot. Il n'écoute pas de toute façon. Tu perds ton temps. »

(Entrevue E53, phase 2)

Ce premier extrait met en relief les bénéfices de ne pas entrer dans le jeu du client agressif. Ça permet, d'une part, au client de d'évacuer sa colère et, d'autre part, au conseiller de construire sa stratégie de résolution de problème. De plus, le fait de demeurer poli, de façon « onctueuse » comme le soulignait l'agent de service dans l'extrait ci-dessus, peut en quelque sorte désarmer le client, lui faire prendre conscience qu'il est seul dans « l'arène » et qu'il existe peut-être d'autres moyens plus adéquats pour résoudre son problème.

Le deuxième principe s'articule autour de l'idée qu'il demeure impératif pour le conseiller de mettre en confiance le client, qu'il soit agressif ou plutôt calme. Cette démonstration de patience et de calme peut s'avérer fructueuse pour le conseiller puisqu'elle lui permet de donner l'impression au client qu'il possède les capacités de trouver des solutions à son problème. Dans ces circonstances, certains mots-clés peuvent être utilisés par l'agent de service pour démontrer qu'il a bien la situation en mains :

« [Ça] fait que tu ne paniques pas. Tu dis : « monsieur, je vous fais patienter un instant. Merci de votre patience. Je vérifie puis je vais avoir une réponse concluante pour vous ». Tu le mets déjà en confiance. Tu lui dis tout de suite que tu vas le régler son problème. Même si ce n'est pas toi qui le règle, puis il faut que tu le rappelles par après puis quelqu'un il faut qu'il travaille sur le dossier. Au moins tu dis : « [i]nquiétez-vous pas, monsieur je m'engage personnellement à ce que votre problème soit réglé ». Un client, il y a toujours une façon de l'apaiser puis de le mettre à tes pieds. »

(Entrevue E51, phase 2)

« Tu deviens quasiment expert à comment manipuler les gens, comment les cerner, savoir qu'est-ce qu'ils veulent, négocier avec eux. On

rencontre tous les tempéraments imaginables. Oui, je peux dire la pire nouvelle sans faire brailler. C'est comment être capable de prendre les gens, de leur dire les bonnes affaires. »
(Entrevue E16, phase 2)

Évidemment, l'exécution de cette démarche dans la réalité de la relation de service n'est pas toujours facile car certains clients peuvent chercher à manipuler les conseillers en les menaçant de quitter la firme s'ils n'obtiennent pas les crédits exigés ou d'autres peuvent tout simplement s'avérer très insultants dans leur interaction :

« Le plus dur, c'est de rester professionnel, surtout quand t'as un client qui t'envoie « chier », ça arrive ça. Alors, c'est comme de demeurer indifférent, peu importe l'attitude. Un truc, c'est de le mettre sur « mute » : tu entends le client, mais lui il t'entend pas. »
(Entrevue E46, phase 2)

Le secret réside donc dans la façon de réagir au client et de l'approcher, cette modalité déterminant en quelque sorte qui possède le pouvoir effectif dans la relation de service en termes de contrôle de l'appel. D'abord, le conseiller doit laisser le client venir à lui en ne paniquant pas face à son agressivité et en le laissant crier s'il le faut puisque cette pratique peut tourner bien plus souvent à son avantage. Ensuite, il doit veiller à mettre en confiance le client notamment pour lui donner l'impression que son problème sera pris en charge de façon adéquate. L'adhésion à ces principes peut donc aider les conseillers à développer certains trucs pour conserver le contrôle effectif de l'appel, pour démontrer au client que son problème est véritablement pris en charge, que cela s'avère vrai ou non, et pour lui donner l'impression, dans la mesure du possible, qu'il a le contrôle dans la relation de service puisque son appel constitue une commande visant à résoudre son problème. Toutefois, tel que mentionné aux chapitres IV et V, le support souvent déficient offert aux conseillers, entre autres sur le plan des ressources technologiques ou des modalités de transmission des informations sur les changements quotidiens, pourra rendre plus difficile l'atteinte de l'objectif associée au contrôle de l'appel. Dans ces conditions, l'important pour le conseiller consistera à tout le moins à donner l'impression qu'il maîtrise la situation, notamment pour ne pas perdre la face ou avoir l'air fou devant lui.

6.2.2 La catégorisation du client et la distanciation sociale : en route vers le développement d'une fierté professionnelle

Après avoir actualisé dans l'action de la relation de service les principes associés au fait de rester calme et à celui de mettre en confiance le client, les conseillers doivent procéder à une catégorisation du client. Cette pratique les aidera ensuite à inscrire le processus de résolution de problème dans une perspective de distanciation sociale visant à les protéger et à les libérer relativement de la pression bipolaire qui pèse sur eux ainsi qu'à doter leur système d'action d'une dynamique associée à l'émergence d'une fierté professionnelle.

• La catégorisation du client

Comme le soulignait précédemment un conseiller dans un extrait d'entrevue, l'agent de service au centre d'appel doit « avoir une connaissance fonctionnelle de la réaction des gens ». Pour ce faire, il a l'obligation dans une certaine mesure de cerner le client. En fait, il a la responsabilité de le catégoriser pour mieux saisir les véritables motifs de son appel. Cette démarche l'aidera à savoir comment agir et interagir avec lui :

« Je suis rendu assez psychologue depuis le temps que je fais ça, que je suis capable de « sizer » la personne juste par le téléphone. »
(Entrevue E28, phase 2)

« [P]arce qu'en parlant avec les gens, on apprend à connaître les différentes personnalités qu'on peut rencontrer et puis en les connaissant, ça nous permet de les travailler, [de] savoir comment gérer ces personnes. Comment « dealer » avec eux, si je peux me permettre l'expression. [P]our moi c'est très bien parce que tu sais quand quelqu'un crie, quand quelqu'un est doux, comment lui parler. Quand il crie, comment le calmer. Ou quelqu'un qui ne sait pas ce qu'est-ce qu'il veut, comment le mettre sur le bon « track ». »
(Entrevue E20, phase 1)

« En partant, tu connais la façon qu'il va entrer en ligne, juste avec son ton de voix, tu peux connaître dans quel état d'esprit qu'il est. Tu utilises le psychologique puis tu peux te mettre à son niveau, essayer de comprendre, voir si la frustration qu'il vit c'est justifié ou non. Puis essayer de solutionner son problème comme ça. [S]i tu es capable d'avoir cette faisabilité de comprendre, là les clients, tu les as dans ta poche. »
(Entrevue E51, phase 2)

Dans le dernier extrait d'entrevues, l'idée de « se mettre à son niveau » signifie qu'il faut arriver à déceler, d'une certaine manière, les principes rationnels qui guident le comportement du client afin de mieux le comprendre. Cela permet de savoir non seulement comment interagir avec lui mais aussi de connaître si ses récriminations sont justifiées ou non. Pour ce faire, les conseillers développent une sorte de typologie des comportements qui leur sert de grille de lecture.

- **La grille de lecture des conseillers au sujet des clients : trois principes**

Le premier principe sur lequel va s'appuyer la grille de lecture des conseillers concerne les caractéristiques qu'ils attribuent aux clients commandant pour eux une dépense élevée d'énergie dans l'exercice de leurs fonctions. Cette typologie fut mise en relief précédemment dans ce travail. Elle était composée premièrement des clients peu perspicaces, c'est-à-dire ceux avec lesquels les agents doivent trouver une façon efficace d'expliquer la nature de la résolution du problème pour ne pas avoir à répéter celle-ci à maintes et maintes reprises. Deuxièmement, elle était constituée des clients de type manipulateur qui, vraisemblablement, tentent d'obtenir gratuitement des bonifications de service en utilisant la menace de rompre le lien d'affaires s'ils ne sont pas satisfaits. Cette seconde catégorie peut à la fois concerner des clients qui se présentent en ligne en démontrant de l'agressivité ou ceux qui entre en ligne de façon calme. Troisièmement, elle était composée des clients intransigeants qui ne veulent rien entendre des solutions proposées par le conseiller si celles-ci ne correspondent pas en tous points à celles qu'ils avaient envisagé avant de contacter le centre d'appel. Une quatrième catégorie, se situant en dehors du cadre des clients considérés comme désagréables par les agents, concerne cette fois ceux qui paraissent honnêtes dans leur démarche. Cette catégorie sera davantage mise en lumière dans la prochaine sous-section portant sur la matérialisation dans la relation de service du processus de distanciation sociale.

Le deuxième principe concerne l'idée que les conseillers doivent découvrir si le client auquel ils ont à faire face s'avère auditif ou visuel. Cette démarche leur facilitera éventuellement la tâche dans le choix de la méthode utilisée pour expliquer, par exemple, la teneur de la résolution de problème. Habituellement, les conseillers parviennent à réaliser

cette opération en portant une attention particulière sur la façon selon laquelle le client présente son problème lorsqu'il entre en ligne.

Le troisième principe se rapporte à l'idée que le conseiller doit veiller à vérifier les notes inscrites au dossier du client. Cette pratique pourra contribuer à déterminer, par exemple, les attitudes et comportements du client dans le passé lorsqu'il a téléphoné au centre d'appel, cela pouvant éventuellement en dire long sur la nature des méthodes utilisées lors des requêtes précédentes et qui peuvent se reproduire dans l'appel qu'il est en train de traiter avec ce même client.

De toute évidence, cette catégorisation requiert chez le conseiller des capacités élevées d'écoute active et une force notoire d'interprétation des attitudes et comportements, des opérations qu'il doit effectuer dans un temps relativement court. Dans la mesure où l'application de ce genre de démarche peut s'avérer fructueuse dans l'optique de contrôler le processus de l'appel en vue, notamment, d'opérer une distanciation sociale permettant des les protéger et de les libérer relativement de la nature plutôt contraignante caractérisant la zone dans laquelle ils évoluent entre l'organisation et le marché, les conseillers semblent avoir avantage à développer ce type d'habiletés. Dans ces circonstances, il demeure impératif à ce stade-ci d'examiner de quelle façon se matérialise dans l'action quotidienne cette distanciation sociale contribuant, éventuellement, à l'émergence d'une fierté professionnelle chez les conseillers à l'égard de leurs activités quotidiennes.

- **La matérialisation quotidienne de la distanciation sociale**

D'entrée de jeu, il demeure impératif de garder à l'esprit que deux grands groupes de clients font appel aux services des conseillers. D'une part, il y a les clients calmes, qui entrent en ligne de façon posée et qui peuvent sembler, *a priori*, honnêtes dans leur démarche. D'autre part, il y a les clients agressifs, qui entrent en ligne en cherchant bien souvent à jeter leur dévolu sur les conseillers dans l'objectif d'être écoutés et bien compris. C'est à partir de cette catégorisation primaire que les conseillers vont approfondir leur démarche visant à mieux saisir à qui ils ont affaires et qui leur permettra, en bout de piste,

d'appliquer dans la relation de service la distanciation appropriée à leur objectif général de protection et de libération relative à l'égard de la pression bipolaire pesant sur eux.

- **Le client calme**

De façon générale, le client qui entre en ligne de façon posée agit de cette manière pour l'un ou l'autre des deux motifs suivants : ou bien cette attitude traduit un réel besoin d'aide chez le client ou bien, au contraire, elle camoufle une volonté de manipulation à l'égard du conseiller :

« De temps en temps, on a besoin de faire des exceptions malgré les politiques. Mais avant de faire ça, il faut cerner le client : est-ce qu'il a besoin réellement d'aide ou s'il veut me manipuler pour avoir un cadeau par exemple ? C'est toujours la question que je me pose, parce qu'il ne faut pas tout leur donner non plus. Alors, il faut bien écouter, il faut déceler ce que le client veut. Par exemple, est-ce qu'il veut annuler sa ligne parce qu'il n'a plus d'argent ou c'est parce qu'il sait qu'en faisant ça, on va lui donner des crédits ? »

(Entrevue E19, phase 2)

Dans ces circonstances, la tâche primordiale de l'agent de service consiste à déceler les motifs profonds de l'attitude du client afin de savoir si son attitude plutôt calme camoufle de la mauvaise foi ou s'il est véritablement honnête dans sa démarche.

→ **Le client calme mais de mauvaise foi**

Selon les conseillers, le client de mauvaise foi ou « manipulateur » utilisera souvent la même rhétorique pour obtenir ce qu'il désire. En fait, il demandera aux conseillers du service à la clientèle, donc aux « agents pleinement qualifiés », d'annuler de façon plus ou moins subtile son service de téléphonie sans-fil, de rompre le contrat d'affaires le liant à la firme. Dans les circonstances où les conseillers « pleinement qualifiés » ne possèdent pas le pouvoir d'accomplir ce genre de démarche, ils se verront dans l'obligation de tenter diverses stratégies pour éviter d'avoir à la transférer au département de rétention puisque cette décision peut exposer le conseiller à des sanctions sur le plan de l'évaluation de sa performance si l'appel en question est enregistré par « l'équipe-qualité ». Les conseillers doivent donc se méfier de ce genre de clients puisqu'ils connaissent bien souvent le processus de résolution de problèmes. En fait, ils savent qu'en utilisant la menace de

rompre le contrat d'affaires, notamment avec des « conseillers pleinement qualifiés » possédant peu d'expérience, ils seront bien souvent transférés à des agents d'un autre département qui eux possèdent le pouvoir de négocier des ententes avec la clientèle dotées de bonifications gratuites de leur service. Connaissant ce processus, les clients expérimentés de type manipulateur n'hésiteront pas à utiliser ce stratagème avantageux pour eux dans la mesure où il comporte la possibilité élevée d'obtenir des « cadeaux » offerts par les conseillers du département de rétention :

« [I]l y a plusieurs cas légitimes où [les clients] ont été suspendus parce qu'ils devaient être suspendus, et puis ils se plaignent parce qu'[on leur a] chargé les frais de réactivation. [M]oi je « cancelle » tout, je me ferme tout. Ils s'en vont au département de « cancellation » [rétention], on leur donne des bonbons : « oh, non, non, ne cancellez pas, voilà, on vous crédite ça », même si aux comptes à recevoir, s'il y a des notes précises de ne pas créditer ces frais parce qu'ils sont légitimes, les autres le font. [L]e client est conditionné finalement à rappeler le département [de rétention], de menacer d'annulation, d'avoir tout ce qu'il veut et le cycle recommence. Chaque département dicte ses choses, mais le département [de rétention] a plus de latitude au point de vue crédit et tout ça parce qu'ils ont des outils pour maintenir les clients, mais parfois ils ignorent les directives qui sont dans le compte, mais ils ne devraient pas parce que [ç]a habitue les clients à être suspendus. »

(Entrevue E53, phase 1)

« Ah pis ça, ils savent ça aussi quand t'es avec des clients expérimentés. Parce qu'on a le département de rétention, qui est quand les gens veulent « canceler », ça c'est le département des « nananes ». Fait quand ils le transfèrent là, t'es sûr qu'ils vont t'offrir quelque chose avant de dire « ok, on cancelle ». Ils vont t'offrir quelque chose de bon. Pis j'en ai déjà eu un, il m'a dit « je veux la boîte vocale gratuite pour deux ans ». Pis je lui avais dit « ah ça, j'peux pas faire ça ». [T]out [de] suite, il a dit « ah, c'est correct d'abord, j'veux « canceler » ma ligne, transfères-moi au département [qui va] me l'donner ». [Q]u'est-ce que tu veux que j'lui dise là ? »

(Entrevue E64, phase 2)

Compte tenu que les conseillers doivent détecter le plus rapidement possible ces clients pour éviter de les transférer au département de rétention, ce qui peut les exposer à des sanctions, et pour élaborer une série d'arguments visant à les dissuader d'utiliser ce genre de pratique, les conseillers ont avantage à développer des outils permettant une reconnaissance rapide et efficace de ce genre de clients. L'une des façons les plus efficaces

utilisées par les conseillers pour déceler le niveau d'honnêteté du client consiste à écouter attentivement sa façon de poser sa requête et de lire, pendant qu'il expose son problème, les notes inscrites à son dossier, cette pratique permettant notamment de juger avec perspicacité les fondements véritables de sa requête. C'est d'ailleurs dans cette perspective que les conseillers consciencieux prennent le temps d'écrire, à la fin de chaque appel, un court mémo dans le dossier du client afin de contextualiser cette conversation téléphonique et la teneur de la résolution de problème appliquée :

« [C]'est d'être ferme, puis de mettre une remarque au dossier qui soit constructive, qui soit bien à la vue, pour que s'il rappelle cinq minutes après, l'autre conseiller ne dise pas : « bien ok, monsieur, je vous le donne. »

(Entrevue E51, phase 2)

Dans les situations expérimentées par les agents de service où le comportement du client relève manifestement de la manipulation, ils auront alors tendance à prendre une distance face à lui. En quelque sorte, ils fermeront la porte à ce type de client en ne lui permettant pas de pénétrer dans le processus de production. Les conseillers trouveront alors refuge dans les politiques et procédures organisationnelles plutôt statiques puisque la zone de risque sera alors trop grande dans l'actualisation de leur rôle qui consiste à servir activement le client et non d'être passivement à son service ou d'être manipulés de façon indigne par rapport à la fierté professionnelle qu'ils tentent d'édifier dans la cadre de leurs fonctions au centre d'appel :

« Oui, parce que si tu prends tout au mot, les gens vont abuser de toi, du système. Ils vont savoir comment aller chercher la petite affaire, tu te fais embarquer dans une discussion que t'es pas apte à régler, puis lui il raccroche puis « hé, hé, hé, je l'ai eu ! »

(Entrevue E17, phase 2)

→ Le client calme et honnête

En revanche, toujours dans la catégorie des clients qui entrent en ligne de façon calme, les conseillers retrouveront ceux qui sont réellement honnêtes dans leur démarche. Souvent, ce type de clients concernera ceux qui ont, par exemple, de véritables ennuis financiers et qui désirent trouver avec les représentants de la firme une entente de paiement raisonnable. Il pourra également s'agir de clients qui ont énormément de difficulté à comprendre le

mécanisme de fonctionnement d'un téléphone portable, comme par exemple les personnes âgées, une catégorie de clients attirant bien souvent la sympathie des conseillers :

« [Quand] t'as un appel, une grand-maman qui appelle, toute fine, « j'm'excuse de vous déranger mademoiselle », puis elle a peur d'appeler, puis que c'est trop long. [M]oi, quand j'ai ça là, je les aime plus quasiment. Je les traite comme si c'était mes grands-parents, comme si c'était mon père, ma mère, puis j'essaie de leur expliquer, méthodiquement, puis j'ai quasiment une fierté quand à la fin il dit « ah ok, là j'comprends, bien merci beaucoup ». Pis moi aussi je suis contente. »

(Entrevue E64, phase 2)

Dans ce genre de situation, le conseiller devient satisfait d'effectuer ce type de travail. Il se sent alors traité avec respect, avec dignité, il sait qu'il peut gérer l'appel sans la crainte de se faire manipuler. Il ressent alors une sorte de fierté d'accomplir le mandat auquel il aspire, soit de servir une clientèle qui a réellement besoin de son aide. Ainsi, s'il juge que le client est honnête dans sa requête, soit à la suite d'une brève analyse de son dossier ou tout simplement en prenant connaissance du ton de la voix ou de l'authenticité de la demande de service, le conseiller vérifiera alors si les politiques de l'organisation lui permettent de régler son problème. Si c'est possible, il prendra alors le temps de le faire, parfois même en défiant les normes organisationnelles d'efficacité telles que la durée moyenne de l'appel. Dans ces circonstances, il prendra une certaine distance envers l'organisation en laissant en quelque sorte le client pénétrer dans le processus de production du centre d'appel, quitte même à en déstabiliser son efficacité sur le plan quantitatif, d'autant plus que certains estiment être abandonnés par l'organisation sur la « ligne de feu » :

« C'est d'être capable, quand les gens sont collaborateurs, de les aider et de les assister de la bonne façon. Moi je suis une personne qui aime beaucoup la relation d'aide. J'aime beaucoup aider les gens, c'est facile pour moi d'amener les gens vers quelque chose. La majorité des personnes âgées, elles « capotent » parce que je sais c'est quoi la technologie pour elles, puis je prends le temps de leur expliquer comme il faut. Ça j'aime ça. On est supposé être serrés sauf que moi je prends le temps que ça prend. Mes statistiques sont rattachées à des bonis. J'ai jamais mes bonis parce que je prends plus de temps pour aider mes clients. Je suis pas capable de faire « bing bang », tu l'as eu ta réponse. Je suis pas une personne qui va regarder mes statistiques, ça fait que ça ne me dérange pas. »

(Entrevue E28, phase 2)

Par contre, il arrivera que ces clients honnêtes ne pourront trouver satisfaction par rapport à l'aide offerte par les conseillers compte tenu de la rigidité de certaines politiques commerciales de l'organisation. À ce moment, le conseiller court le risque d'être affecté émotionnellement puisqu'il aura le sentiment d'avoir les mains liées par la pression émanant de l'organisation, de ne pouvoir rien faire et d'être ainsi placé dans une zone de passivité difficilement tolérable. C'est là qu'il cherchera à se détacher émotionnellement de l'appel tant envers le client, puisqu'il aura l'impression de ne pas avoir fait son travail, et envers l'organisation, dans la mesure où ses politiques l'auront contraint dans sa volonté d'actualiser dans l'action certaines valeurs qui l'animent lorsqu'il exerce son travail d'agent de service :

« [U]n appel normal, ça dérange pas. Mais quelqu'un qui a un problème, mais tu sais que selon les politiques de la compagnie c'est « too bad », je peux rien faire pour toi, [j]e peux pas t'aider, ça va être pire. C'est dur parce que là il faut que tu te sépares, que tu te dises que c'est son problème pas le tien, puis que c'est juste une job, mais en même temps tu peux pas agir. Je trouve pas ça toujours évident. [Ç]a me met inconfortable parce qu'il y a des situations où tu peux rien faire. [J]e me sens pris, tu peux pas rien faire il faut que tu navigues. »
(Entrevue E39, phase 2)

C'est dans ce genre de circonstances que les agents doivent se distancier simultanément du client et de l'organisation pour tenter d'équilibrer leur espace d'action et ainsi éviter d'étendre l'émotion ressentie au cours de cet appel dans celui qui suivra. Ils doivent alors garder la tête froide et éviter d'être affectés négativement par les politiques ou procédures organisationnelle de nature contraignante et par l'impossibilité d'aider un client de bonne foi dans sa démarche.

- **Le client agressif**

Dans le cas du client agressif, le questionnement du conseiller consistera à déterminer s'il est carrément intransigeant ou s'il peut être accommodant, par exemple en démontrant certains signes d'ouverture face à une éventuelle négociation. Les notes au dossier, le ton de la voix, le niveau d'arrogance, les possibilités d'humour seront tous des indices qui aideront l'agent de service à déceler le type de client qui est en ligne avec lui.

→ Le client agressif intransigeant

Selon les propos recueillis auprès des conseillers, le client agressif intransigeant apparaîtra sous les traits d'une personne obstinée, qui s'engagera dans une argumentation « à la vie à la mort » afin d'obtenir réparation à son problème ou encore d'obtenir des « cadeaux » s'il est de tendance manipulatrice. Tel que souligné précédemment, la stratégie pour l'agent consistera alors à le laisser crier d'entrée de jeu, à prendre des notes, à vérifier justement au dossier s'il s'agit d'une sorte de « manipulateur récidiviste ». L'idée qui sous-tend cette tactique est qu'il ne sert à rien d'argumenter avec ce genre de client pour le moment. Le conseiller a plutôt avantage durant cette séquence à bien préparer sa stratégie d'approche envers lui, notamment en vertu des informations qu'il aura pu obtenir pendant qu'il déversait son fiel. L'enjeu consiste alors à ne pas embarquer dans son jeu, à garder le contrôle de l'appel, d'autant plus que ce genre d'agressivité demeure un bon indicateur que c'est bel et bien le client lui-même qui a perdu le contrôle. La plupart du temps, un client agressif demeure un individu qui présente soit des problèmes d'ordre financier ou des problèmes criants avec son service téléphonique. Il tentera alors d'obtenir une bonification, le plus souvent gratuite, de son plan de service. Dans l'optique du conseiller, ce genre de client est très demandant en énergie puisque bien souvent « il croit que tout lui est dû » et il tente d'engager le conseiller dans une incessante argumentation affectant substantiellement ses objectifs de rendement :

« Moi c'est un client qui s'obstine. Personnellement c'est un client qui comprend pas ce que tu lui dis et qui ne veut rien savoir. Qu'il soit fâché, je peux comprendre. Qu'il soit fâché par rapport à quelque chose là, je peux comprendre. Pas que c'est normal, mais je peux comprendre. Je vois dans les remarques [à son dossier] comme quoi le client a enduré ça pendant trois mois. Mais quand il s'obstine parce qu'il croit que tout lui est dû, là, [ç]a me tente encore moins de [l'aider]. »

(Entrevue E30, phase 1)

Dans le cas du client intransigeant se présentant en quelque sorte sous les traits du « client-roi » se plaignant sans raison valable ou pour des motifs de manipulation, le conseiller aura alors tendance à se replier sur les politiques organisationnelles. Il lui refusera alors en quelque sorte l'accès au processus de production du centre d'appel en se réfugiant

notamment derrière la rigidité des politiques ou procédures prévues par l'organisation eu égard à ce genre de problèmes.

Dans le cas du client agressif qui semble avoir raison de se plaindre mais dont l'attitude demeure résolument éloignée de toute forme de conciliation, le conseiller aura alors tendance à s'éloigner à la fois du client et de l'organisation. Il prendra ses distances à l'égard du client en cherchant à se défaire de son emprise, parfois en le manipulant :

« Comme ce matin, j'ai eu un client et je pouvais pas lui envoyer une sorte de téléphone x dans sa région, parce qu'il y a pas d'antennes. Il faut que j'envoie un téléphone y. Mais le téléphone y, je peux plus lui envoyer parce que la petite madame, il y a trois mois, elle lui a envoyé le mauvais téléphone, ce qui fait que je le bloque pour un an. Là je peux plus lui envoyer le téléphone parce qu'il n'y a pas droit, alors je peux pas l'aider. Il criait, il a raison d'être en maudit mais t'as rien à lui dire. J'essaie d'être logique avec lui, mais en bout de ligne, finalement, j'essaie de leur en passer une vite. J'essaie de le perdre dans mes chiffres pour qu'il me lâche, mais en bout de ligne, je sais que c'est lui qui a raison. Quand tu peux rien faire, tu joues moins franc jeu, justement t'essaies de le perdre dans les chiffres, tu lui sors une théorie après l'autre pour essayer de lui faire oublier que c'est lui qui a raison. »

(Entrevue E16, phase 2)

Ce même conseiller se distanciera également de l'organisation dans la mesure où il demeure pleinement conscient que le client semble avoir raison mais que les politiques organisationnelles ne lui permettent nullement de trouver une solution satisfaisante pour les deux parties :

« [L]e reste de la journée, je suis plus démotivée. Pendant toute la journée, pour moi [CanCom] [n']est plus une bonne compagnie parce que [CanCom] a fourré un client pis moi je le sais. Lui, il pense que j'ai bien raison, il le verra peut-être pas. C'est moi qui a passé 45 minutes avec [lui] à continuer à le « fourrer » en essayant de le perdre pour [qu'il] qui me lâche avec le fait que son téléphone marche pas. Si j'ai fait une gaffe puis je suis capable de la réparer, pas de trouble. Mais si je suis capable de rien faire, je peux pas vénérer [CanCom] quand [CanCom] fait des coups croches. »

(Entrevue E16, phase 2)

Ainsi, lorsque le client agressif demeure intransigeant mais qu'il semble avoir raison dans l'optique du conseiller, ce dernier aura alors tendance à simuler l'adhésion aux règles organisationnelles dans la mesure où il les appliquera sans être en accord avec celles-ci. Il développera alors une double distance, l'une envers l'organisation et une autre envers le client puisqu'il se détachera des préoccupations de ce dernier en lui présentant des arguments auxquels ils ne croient pas nécessairement.

→ Le client agressif accommodant

Dans le cas du client agressif mais qui peut devenir accommodant, celui-ci pourra être grandement apprécié par les conseillers puisqu'il leur procure l'occasion d'opérer un revirement de situation stressante au départ en un débouché satisfaisant pour le client. Ce genre d'appel apporte beaucoup d'énergie dans la motivation des conseillers puisqu'ils ont alors l'impression que leur travail peut changer quelque chose dans la vie des clients :

« [M]oi, ce que j'aime le plus, c'est quand le client entre enragé puis, à la fin de l'appel, « ah merci monsieur ». Puis il pourrait te baiser les pieds. C'est ça que j'aime bien gros. »
(Entrevue E51, phase 2)

« [M]oi les clients qui crient, j'aime ça, bien moi j'aime vraiment aider les clients, j'aime vraiment trouver des solutions. Puis quand [ils] sont frustrés, j'adore ça quand [ils] repartent contents. [P]our moi, c'est ce qui est le plus « l'fun ». [Au d]épartement des annulations, y a souvent des clients mécontents, moi j'aime ça quand je raccroche puis j'[ai] réussi. »
(Entrevue E63, phase 2)

Ainsi, le client agressif qui peut devenir accommodant en montrant de l'ouverture face à une éventuelle phase de négociation sera souvent apprécié par les conseillers. Ils ont alors la possibilité de transformer constructivement une situation initialement stressante à l'aide notamment de leur expérience de travail. En outre, ce genre de situation leur donne l'occasion d'appliquer des compétences acquises au fil du temps sur le plan de la négociation, une activité qui demeure probablement le défi le plus stimulant dans leur travail :

« Moi, ce que j'aime, c'est négocier avec les gens. J'ai besoin de « challenge », c'est ma « drive » journalière. Quelqu'un qui commence à

me crier dans les oreilles, un instant, t'es pas à la bonne place. Je leur dis, si tu continues à crier de même t'auras rien. »

(Entrevue E33, phase 2)

« [C]'est le défi, je pense, le défi de négociation, c'est dire jusqu'où que je peux dire non au client en le gardant. Fait que c'est sûr que des fois, le client, [il] rentre en ligne puis [il] veut avoir ça. Là tu dis comment je peux [lui] en enlever pour être [certain] qu'il s'en aille pas. Moi c'est un aspect que je trouve bien intéressant dans mon travail. Tu parles au client, puis tu dis « non, celui-là cancellera pas, celui-là a besoin de son téléphone, [il] a utilisé 2000 minutes le mois passé, puis ça fait 12 ans qu'il l'a, [il] peut pas se permettre de perdre son numéro; ça fait 12 ans que le monde [l']appelle, [il] peut pas se permettre ». [C]'est sûr qu'[il] a un « challenge » à chaque appel, puis de dire « ah ce client-là, non, je pensais pas le sauver, puis « oups », on l'a sauvé ».

(Entrevue E62, phase 2)

L'aspect de l'appel lié à la négociation demeure donc un volet enivrant pour les conseillers. Toutefois, à la lumière des données recueillies, l'appréciation associée à l'activité de négociation semble émerger surtout chez les agents du département de la rétention dont les qualifications sont « avancées ». D'une part, parce que ces conseillers disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour appliquer, par exemple, des exceptions aux plans tarifaires de la clientèle, comme les chapitres précédents ont pu le mettre en lumière. D'autre part, cette situation semble également attribuable au fait que ces agents possèdent une grande expérience sur le plan de la relation avec la clientèle. En ce sens, le dernier extrait ci-dessus a pu démontrer que les conseillers peuvent parfois se fixer des défis en prenant connaissance du dossier du client et en se fiant à ceux avec lesquels ils ont interagi dans le passé. Par exemple, dans le cas de celui qui appelle pour annuler son service mais qui le possède depuis plusieurs années, le conseiller peut alors se douter que le client est en quelque sorte en train de « bluffer ». Si l'agent connaît certains plans tarifaires des concurrents en plus de ceux de CanCom, il possède alors des outils supplémentaires pour argumenter de façon serrée avec le client. Donc, le secret semble résider non seulement dans la marge de manœuvre octroyée aux « conseillers avancés » mais aussi dans leurs capacités relevées d'écoute active s'appuyant sur leur expérience passée et sur une connaissance marquée des plans tarifaires ou promotionnels de la firme dans laquelle ils évoluent et de ses concurrents. Ces ressources leur permettent alors de garder la tête froide

dans la relation avec la clientèle et à faire preuve de professionnalisme dans celle-ci puisqu'ils tendent alors à rationaliser le plus possible le rapport social dans lequel ils sont engagés avec le marché mais aussi avec l'organisation.

6.3 LA DISTANCIATION SOCIALE DANS LE TRAVAIL DES CONSEILLERS : UN DÉTACHEMENT TEMPORAIREMENT BÉNÉFIQUE MAIS ÉVENTUELLEMENT RISQUÉ

6.3.1 Les bénéfiques

Ces stratégies de distance envers l'organisation ou le client et la volonté des conseillers à négocier semblent contribuer au développement de deux types de bénéfiques pour eux. Le premier concerne l'idée que la distanciation sociale peut parvenir à protéger les conseillers de la pression bipolaire qui pèse sur eux. Précédemment, il fut constaté que pour pallier à la pression émanant du client, si ce dernier semble manipulateur, agressif ou qu'il tende à vouloir rester dans un esprit comportemental caractérisé par l'indignité, le conseiller aura plutôt tendance à se réfugier dans les politiques organisationnelles. Toutefois, il arrive souvent que ce refuge dans les règles organisationnelles prenne les allures d'une adhésion simulée de la part des conseillers envers les prescriptions hiérarchiques puisqu'ils appliquent alors des normes auxquelles ils ne croient pas. Ainsi, dans ce premier cas de figure, l'adoption des principes de la distanciation sociale a pour fonction de protéger les conseillers de la pression provenant à la fois des clients et de l'organisation.

Le deuxième bénéfice de la distanciation sociale se rapporte à la possibilité pour les conseillers de s'affirmer socialement. D'un côté, lorsqu'ils se distancient en même temps du client agressif et de l'organisation, comme il vient d'être présenté, les conseillers ont alors tendance à s'affirmer socialement puisqu'ils développent à ce moment une sorte d'engagement professionnel, affectivement neutre envers les entités structurelles qui modulent leur système d'action, soit l'entreprise et le marché. D'un autre côté, lorsqu'ils perçoivent que le client semble honnête dans sa requête ou qu'il manifeste une certaine forme d'ouverture malgré son agressivité, ils tenteront alors de faire tourner la situation conflictuelle de départ, quitte à ce que ce client pénètre et déstabilise éventuellement le processus de production aligné sur des normes d'efficacité définies par le management.

Dans ce cas de figure, le conseiller prendra une distance plus explicite envers l'organisation. Il se rapprochera dès lors des préoccupations de la clientèle et tendra à affirmer son identité professionnelle associée cette fois à l'idée de servir le client et de le satisfaire.

En somme, à travers la catégorisation du client, le conseiller sera en mesure de développer sa stratégie d'action qui évidemment visera à le protéger de la pression bipolaire qui pèse sur lui mais qui tendra aussi à actualiser les principes identitaires guidant son action en tant que conseiller. Toutefois, dans la mesure où la distanciation présente bien souvent les traits d'un détachement émotif à la fois envers l'organisation et envers la clientèle, notamment lorsqu'ils font face à des clients agressifs intransigeants et qu'ils appliquent alors des procédures auxquelles ils n'adhèrent nullement, cette pratique peut comporter certains risques qu'il importe maintenant de souligner.

6.3.2 Les risques de la distanciation sociale

L'application des principes de la distanciation sociale par les conseillers peut générer deux types de risque. Le premier concerne les conseillers eux-mêmes. En fait, dans la mesure où la distanciation opérée par ces derniers se rattache bien souvent à la construction d'une fierté professionnelle associée à une prestation de service relativement neutre, leur évitant notamment de perdre la face, il demeure évident que son application peut comporter un coût élevé pour eux notamment parce qu'elle transforme émotionnellement à jamais ceux qui s'y engagent :

« Puis ça l'a un prix, ce genre de détachement-là a un prix. Bien c'est que ça te transforme émotivement à tout jamais là. Tu ne seras plus jamais pareil. Tu es capable de voir puis faire pratiquement n'importe quoi. J'approche toute forme de stress maintenant avec un détachement rêveur. Ça m'a transformé quatre ans ici. Maintenant, je peux me faire dire ou entendre n'importe quoi. Non, non, ça ne m'affecte plus. Écoute, c'est soit ça ou j'aurais craqué au « fret » dans les quatre ans. »

(Entrevue E53, phase 2)

L'adoption d'un tel comportement peut certainement à court terme bien fonctionner. Or, à plus longue échéance, cela comporte des risques sans doute sur la personne concernée. En fait, « accrocher son cœur », comme le mentionnait précédemment un conseiller, peut

comporter le risque de construire une dynamique de désabusement profond autour des agents concernés, menant à l'émergence d'une atmosphère probablement intenable au centre d'appel :

« Pour moi c'est un non sens, tu peux pas demander à quelqu'un de faire ce type de travail là sérieusement en pensant que la personne va rester dans l'entreprise très longtemps. Pour moi, je connais pas personne qui voudrait faire ce travail là pendant plusieurs années. Il y a rien de motivant. C'est aliénant. Tu peux pas non plus demander à quelqu'un d'absorber continuellement les commentaires des clients un après l'autre puis d'avoir le goût de le faire pour longtemps. »

(Entrevue E45, phase 2)

C'est ainsi que les stratégies de distance semblent se caractériser par leur aspect plutôt temporaire pour la plupart des conseillers. À plus ou moins long terme, les conseillers semblent exposés à des problèmes de nature psychologique qui seront mis en lumière ultérieurement.

Le deuxième type de risque concerne cette fois-ci l'organisation. Il se rapporte au fait que les conseillers, en appliquant les principes de la distanciation sociale, tendent à développer un engagement orienté vers leurs seules préoccupations. Souvent, dans ces conditions, ils travaillent pour eux-mêmes et non plus pour l'entreprise qui les embauche ou même pour la clientèle qu'ils desservent. Ce genre de comportement des conseillers peut alors accroître la zone de risque organisationnel dans la mesure où plusieurs d'entre eux n'entrent au travail que pour la paie, développant un sens très instrumental à l'égard de la relation d'emploi dans laquelle ils évoluent :

« J'ai posé la question à plusieurs personnes, ils m'ont tous dit la même chose. Certains aiment travailler chez [CanCom], mais la plupart des gens n'aiment pas travailler chez [CanCom]. En général, c'est pour l'argent. J'ai posé la question parce que moi-même je voulais voir. Je pense que je suis mûr pour aller ailleurs finalement. Fait que, honnêtement, je ne peux pas voir vraiment qu'est-ce qui est le « fun » de travailler chez [CanCom] autrement que pour le salaire qui est intéressant. »

(Entrevue E50, phase 2)

Ainsi, une certaine forme de désengagement psychologique à l'égard de l'entreprise semble émerger du comportement général des conseillers dans l'application des principes de la

distanciation. Le travail devient alors une activité pour soi, contribuant notamment au développement de certaines compétences qui peuvent leur servir de tremplin dans un emploi futur, comme par exemple celles associées à la gestion efficace du stress, à la dynamique de négociation ou même à leurs capacités de responsabilisation. Ces conditions paraissent risquées pour l'organisation puisque le lien unissant ses structures à ses employés sont alors plutôt ténues. Si les clients se rendent compte de l'application de cette distanciation, surtout lorsqu'elle est prise à leur endroit, l'organisation court alors le risque de perdre la loyauté de sa clientèle et, du même coup, des parts de marché.

6.3.3 Les risques associés aux problèmes de santé des conseillers

Par ailleurs, compte tenu de ce qui a été évoqué précédemment au sujet de l'effet bénéfique plutôt temporaire de la distanciation, il semble que d'autres formes de risques peuvent être mises en lumière. Ils concernent cette fois les problèmes de santé psychologique des travailleurs eux-mêmes. Tel que vu précédemment, l'absorption continue de commentaires négatifs de la part des clients peut rattraper les conseillers eux-mêmes ainsi que l'organisation dans la mesure où elle peut contribuer à développer certaines formes de maladies liées à la santé psychologique des travailleurs. En ce sens, selon des données qui ont été fournies par la direction des ressources humaines du centre d'appel au moment de la cueillette des données, pas moins de 60% (sur un total de 111 conseillers) des absences de plus de 10 jours en 2002 étaient associées à des problèmes psychologiques⁸² comparativement à 50% en 2001. Dans ce total des absences de plus de 10 jours, 97% impliquaient des temps plein, 66% concernaient des femmes, 56% des conseillers âgés entre 25 et 29 ans et 29% des agents possédaient entre un et deux ans d'ancienneté. À la lumière de ces données, il est possible de remarquer que les problèmes psychologiques apparaissent assez rapidement, après seulement un an ou deux d'ancienneté. De plus, il demeure particulièrement remarquable de constater que sur les 111 agents absents en 2002 pour des congés de maladie de plus de 10 jours, on y retrouvait 97% de conseillers à temps plein. Cette donnée peut constituer un indicateur révélateur que le fait de passer plus de vingt heures par semaine dans cette atmosphère peut devenir insupportable à la longue, comme le souligne d'ailleurs ce conseiller ayant demandé un transfert à temps partiel :

« [M]oi, c'est pas compliqué, quand j'arrive ici des fois j'ai mal au cœur puis à la tête. Là tu te dis que le travail est lourd. Je crois qu'il y a un facteur de stress qui est très grand. Donc maintenant je suis à temps partiel parce que c'est insupportable à temps plein, cinq jours par semaine. Il y a pas de compréhension. Je crois pas non plus à leur formule de pas amener le travail à la maison, je pense qu'on est pas dans un laboratoire où t'isoles les éléments puis un entre pas en contact avec l'autre. C'est tout à fait farfelu de penser comme ça. Veux, veux pas, si il se passe quelque chose dans ma vie, mettons que je casse avec mon « chum » puis j'ai juste envie de pleurer, bien eux autres ils s'en foutent. Ils assument que t'es toujours en parfaite forme physique et mentale. C'est utopique. »

(Entrevue E45, phase 2)

Donc, malgré l'application de la distanciation sociale, le seul fait pour les conseillers d'évoluer constamment dans un univers plutôt négatif peut les amener, à plus ou moins long terme, à développer des problèmes de santé de nature psychologique.

Cette situation peut générer évidemment des impacts sur l'organisation. En fait, seulement en termes de coûts, une augmentation du nombre d'absences génère des impacts à la fois sur les budgets consacrés à la rémunération ainsi que sur l'aspect fonctionnel du centre d'appel dans la mesure où il faut embaucher du personnel de remplacement et investir financièrement dans leur formation. En considérant qu'un conseiller nouvellement embauché ne devient productif et rentable pour la firme qu'après six à huit mois de service, il est possible de penser qu'un taux d'absence de 29% pour les un an ou deux d'ancienneté coûte très cher à l'organisation car aussitôt qu'un agent sur trois devient rentable, il tombe malade.

Ainsi, le fait de porter peu d'attention à l'expérience de réciprocité des conseillers comporte des risques indéniables pour l'organisation. Comme il vient d'être souligné, ces risques peuvent prendre la forme d'une distanciation sociale de la part des conseillers. D'un côté, cette distanciation peut apporter certains bénéfices pour les conseillers dans la mesure où cette pratique redonne un certain sens à leur travail en les protégeant relativement de la pression qui pèse sur eux et en contribuant à les affirmer socialement. Toutefois, cette

⁸² De ce nombre, 56% concernaient des problèmes de dépression, 31% des troubles d'adaptation et 13% des problèmes liés à l'anxiété et au stress.

pratique peut générer des effets négatifs sur la loyauté des clients envers l'entreprise puisque la distanciation se traduit notamment par un désengagement psychologique des conseillers envers les préoccupations de l'entreprise et parfois envers celles de la clientèle. De plus, ces risques peuvent se traduire par l'accroissement des problèmes de santé psychologique chez les conseillers. Cette réalité peut évidemment générer des coûts substantiels au fonctionnement de l'entreprise et engendrer des impacts certains sur les objectifs de rentabilité et de profitabilité de celle-ci. Les gestionnaires ont donc tout avantage à se préoccuper de l'expérience de réciprocité telle que perçue par les conseillers. Sinon, comme il vient d'être constaté dans ce chapitre, des formes alternatives de résistance comme la distanciation pourrait générer des effets critiques sur l'ensemble des objectifs stratégiques que doit atteindre l'organisation pour assurer sa pérennité et sa survie.

6.4 CONCLUSION

Les trois derniers chapitres empiriques ont permis de tracer le processus par lequel les conseillers tendent à déployer un engagement organisationnel différent de celui attendu par la direction. La source de ce phénomène semble résider dans de multiples facteurs tels que le désenchantement des conseillers à l'égard des promesses non-tenues de la direction, leur perception à l'endroit de la nature de leur travail et de la déficience des ressources mises à leur disposition. La présentation de ce processus de déséquilibre qu'expérimentent les conseillers dans leur travail ainsi que celle associée à leur volonté de ré-équilibrer le système d'action dans lequel ils évoluent tendent à démontrer qu'ils parviennent à développer des dispositifs leur permettant de s'engager à leur façon dans les tâches qu'ils ont quotidiennement à accomplir. Selon toute vraisemblance, les conseillers disposent donc de ressources importantes liées notamment à leur expérience comme agents de service ainsi qu'à leur position fonctionnelle entre l'organisation et le marché pour se réapproprier les contraintes qui pèsent sur eux et s'affirmer socialement.

La mise en lumière de cette capacité pour les conseillers de se dégager des espaces de manœuvre dans le cadre de leur prestation de service est particulièrement importante à retenir compte tenu du contexte fortement structuré dans lequel ils évoluent. Tel que souligné précédemment, au moment de la cueillette des données, les gestionnaires de

CanCom procédaient à l'instauration d'un nouveau système d'évaluation de la qualité des appels. Ce système, plus objectif, concernait l'enregistrement à distance, à l'aide d'un logiciel informatique, de dix appels mensuels pour chacun des conseillers en poste. Choisis au hasard par l'ordinateur, ces appels étaient évalués par une équipe d'anciens conseillers à partir de divers critères standardisés. Il importe de souligner encore une fois que ce nouveau système de surveillance électronique s'avérait particulièrement puissant puisqu'il enregistrerait simultanément l'interaction verbale entre le client et le conseiller et aussi l'interaction technique entre ce dernier et son ordinateur. Par exemple, il permettait d'écouter intégralement à distance, que ce soit en direct ou en différé, la conversation d'un conseiller avec un client lors de sa prestation de service. Mais, plus important encore, ce système permettait de visualiser en même temps toutes les opérations effectuées par le conseiller à l'aide de ses outils informatiques. Ainsi, un membre de l'équipe-qualité pouvait, à partir de son propre ordinateur, écouter l'interaction verbale du conseiller et du client tout en visionnant les différents chemins parcourus par l'agent dans ses logiciels d'application pour résoudre le problème du client. Ce nouveau système permettait donc de reproduire en quelque sorte la prestation de service des conseillers pour fins d'évaluation, la surveillance électronique pénétrant alors avec énormément de puissance dans les façons de faire des agents de service.

Ce nouveau procédé élargissait substantiellement la zone de contraintes pesant sur l'espace de manœuvre des conseillers puisque non seulement devaient-ils se conformer à des standards statistiques mais aussi à d'autres plus qualitatifs. Dans ces conditions, leur espace de créativité ou la nature subjective de leurs qualifications s'en trouvaient particulièrement comprimés puisque non seulement le temps constituait alors un enjeu primordial dans la prise d'appel, mais la façon de produire le service le devenait également.

Toutefois, malgré la puissance de ce système, les conseillers parvenaient à se réapproprier ces contraintes en opérant les principes d'une distanciation sociale, digne de la représentation théâtrale, que des mécanismes électroniques de surveillance ne pouvaient capter avec précision. De toute évidence, lorsque les conseillers décidaient de prendre partie pour les prescriptions organisationnelles ou pour le client qui a réellement besoin

d'aide demeuraient des situations que le système électronique de surveillance pouvait capter. Toutefois, dans la mesure où très souvent les conseillers appliquaient des procédures prévues par l'organisation sans être en accord avec la nature de celles-ci ou qu'ils simulaient l'empathie envers la clientèle pour se détacher émotionnellement de la prestation de service qu'ils offraient, les agents de service en arrivaient alors à se dégager un espace d'autonomie redonnant un certain sens à leur travail. Ils se protégeaient alors d'agents agresseurs affectant les principes identitaires de leur subjectivité et tendaient à s'affirmer socialement en développant une forme de ré-engagement mettant l'accent sur le respect de leur identité professionnelle. La présentation de ce phénomène a ainsi démontré que même dans les situations les plus extrêmes, en termes d'expérience de la contrainte, l'acteur social est en mesure de répondre activement à la pression qui pèse sur lui pour recouvrer, à tout le moins temporairement, une certaine zone de confort.

Le prochain chapitre procédera à une analyse plus approfondie des processus de rupture, de ré-équilibre temporaire et de ré-engagement qui viennent d'être décrits dans les chapitres IV, V et VI. Il sera alors possible de mettre en lumière le caractère de ré-engagement émanant de la stratégie des conseillers, un processus qui laisse davantage de place aux principes guidant non seulement leur volonté de protection mais aussi leur rationalité d'action.

CHAPITRE VII

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS : DU DÉSENCHANTEMENT DES CONSEILLERS À L'INTENTION STABILISATRICE DE LA DISTANCIATION

Ce septième chapitre a pour objectif d'interpréter les résultats empiriques présentés dans les chapitres précédents de l'étude. En ayant recours au modèle hybride d'organisation du travail, soit la « Bureaucratie orientée vers le client », la première section mettra en relief les principales contraintes avec lesquelles les conseillers doivent quotidiennement composer tout en dégageant leurs perceptions au sujet de ce cadre structuro-organisationnel. La seconde section mettra l'emphase sur l'idée que la pénétration des contraintes inhérentes à la « Bureaucratie orientée vers le client » dans l'espace subjectif des conseillers ainsi que l'articulation déficiente entre la rhétorique managériale et son application dans la gestion quotidienne du centre d'appel amènent les agents à expérimenter une sorte de désenchantement à l'égard de la relation d'emploi dans laquelle ils sont insérés, affectant substantiellement les modalités de leur engagement en emploi. La dernière section analysera de quelle façon les conseillers en arrivent à résoudre, à tout le moins de façon temporaire, cette impasse en appliquant les principes de la distanciation sociale qui actualisent simultanément leur volonté de se protéger contre certains agents agresseurs et de s'affirmer socialement. En ce sens, il sera constaté que le processus évolutif de ce désenchantement et de cette distanciation contribue à reconstruire les paramètres d'une autre forme d'engagement en emploi dans la mesure où semblent alors s'opérer un ré-équilibre temporaire de leur espace subjectif ainsi qu'une certaine forme de récupération de pouvoir.

Au début du présent travail, il fut proposé d'examiner de quelle façon pouvait se construire l'engagement organisationnel des conseillers du centre d'appel à l'étude. L'hypothèse guidant le travail s'articulait autour de l'idée que les conseillers demeurent en emploi et s'y engagent, d'une quelconque façon, puisqu'ils ont la capacité de mobiliser des ressources les protégeant et affirmant leur identité d'agent de service à la clientèle. À tous ces égards,

l'objectif central de l'étude visait à comprendre de quelle façon les conseillers en arrivaient à construire les modalités de leur engagement organisationnel, soit envers l'entreprise et envers leur travail. Avant de mettre en lumière les fondements et les paramètres du processus évolutif de l'engagement des conseillers en termes de rupture et de ré-équilibre temporaire de leur dimension subjective face aux requêtes objectives dont ils sont l'objet, le présent chapitre effectuera l'inventaire des principales contraintes qui pèsent quotidiennement sur eux tout en les articulant aux perceptions qu'ils en ont. En guise d'appui à cette démarche, les prochains paragraphes s'inspireront des dimensions analytiques du modèle de « Bureaucratie orientée vers le client » présentées par Korczynski (2002 : 59-83).

7.1 CONTRAINTES EN CENTRE D'APPEL ET PERCEPTION DES CONSEILLERS : LES DIMENSIONS ANALYTIQUES DE LA « BUREAUCRATIE ORIENTÉE VERS LE CLIENT »

Dans son ouvrage portant sur la gestion des ressources humaines dans le secteur des services, Korczynski (2002) examine les enjeux autour desquels s'articule le modèle de la « Bureaucratie orientée vers le client ». Tel que mentionné précédemment au début du présent travail, ce modèle dépeint une organisation du travail de type plutôt hybride compte tenu de ses composantes objective et subjective faisant respectivement référence à l'impératif organisationnel de répondre avec efficacité aux besoins des consommateurs ainsi qu'à celui de maintenir, sur un plan plus symbolique, un lien de loyauté et de fidélisation avec ceux-ci. Dans la mesure où, dans le secteur des services, le produit est façonné en temps réel avec le consommateur, cette double tension dans l'organisation du travail génère des effets particuliers, tant sur le plan de la gestion que sur celui de l'expérience de travail des conseillers.

7.1.1 Tensions productives, engagement des conseillers et représentations différenciées au sujet de la clientèle

Comme le mentionne Korczynski (2002 : 65), le rôle principal de l'acteur gestionnaire dans un centre d'appel consiste à tenir en équilibre l'ordre social plutôt fragile qui y prévaut. En fait, le management en centre d'appel doit veiller non seulement à la minimisation des

coûts sur le plan objectif mais aussi à la maximisation du niveau de la qualité du service sur le plan subjectif. Pour y parvenir, les gestionnaires comptent notamment sur un engagement relevé des conseillers.

Dans le cas du centre contact client de CanCom, le management procédait, au moment de la cueillette des données, à l'implantation d'une innovation organisationnelle qui avait justement, pour ambition globale, de rehausser ce niveau d'engagement des conseillers à l'endroit de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, les gestionnaires avaient aménagé les principes⁸³ guidant cette innovation autour de l'idée que les agents de service devaient modifier la modalité de leurs comportements, qu'ils devaient en quelque sorte s'auto-responsabiliser, afin d'orienter la relation de service vers un dynamisme renouvelé.

De toute évidence, la direction ne prétendait pas que la seule implantation de cette innovation allait résoudre tous les problèmes de variation à la baisse de l'engagement organisationnel. Toutefois, elle estimait que l'application de l'innovation jumelée à son suivi sur le plancher du centre d'appel et à l'octroi de ressources efficaces aux conseillers pourraient contribuer, progressivement dans le temps, à rehausser le niveau d'engagement organisationnel. D'une manière globale, le management estimait qu'une telle orientation des comportements allait non seulement rejoindre les objectifs rationnels d'efficacité de l'organisation mais aussi assouvir les impératifs symboliques de la clientèle. Sur le plan analytique, cette stratégie fait référence à la volonté managériale visant à persuader les employés qu'ils ont tout intérêt à adhérer au cadre normatif proposé par la ligne hiérarchique puisque la vocation de ce cadre est orientée vers une valeur commune (Korczynski, 2002 : 67) animant ces deux groupes d'acteurs, soit celle associée à la satisfaction du client. Dans ces conditions, l'adhésion des conseillers aux valeurs organisationnelles orientées vers la clientèle peut générer une satisfaction de celle-ci, qui elle demeure inexorablement dirigée vers une satisfaction accrue des conseillers à l'égard de leur travail. D'où l'utilisation, dans la rhétorique managériale, du concept du miroir de la

⁸³ Ces principes sont les suivants : « faites leur journée, choisissez votre attitude, jouez et soyez là ».

satisfaction⁸⁴ tridimensionnel interpellant le scénario « gagnant-gagnant-gagnant » à la fois pour l'organisation, les clients et les agents de service.

Or, la problématique à l'égard du bien fondé de ce scénario vient du fait qu'une divergence fondamentale sépare le management et les conseillers en ce qui concerne leur représentation respective de la clientèle.

D'un côté, les gestionnaires considèrent le bassin de clients comme une entité collective désincarnée (Korczynski, 2000 : 679) qu'il importe de satisfaire. Pour y parvenir, la direction considère cette entité dans une perspective globale s'appuyant notamment sur une logique comptable qui commande le respect de normes quantitatives sur le plan notamment de la durée de l'appel afin de rendre efficient le processus de production en termes de coûts financiers. Dès lors, en atteignant ces standards, il y a démonstration d'un savoir-faire non seulement envers le client en ligne mais aussi envers ceux qui sont en attente, puisque si les appels sont rapidement traités, il deviendra alors possible de répondre plus promptement aux clients qui doivent patienter avant d'être servis.

D'un autre côté, les conseillers considèrent le bassin de clients de façon beaucoup plus individuelle, comme une entité bien plus singulière et incarnée que le management puisqu'ils sont davantage intégrés à proximité de leurs besoins et préoccupations dans l'actualisation quotidienne de la relation de service. Ainsi, dans l'optique des conseillers, la satisfaction du client ne repose pas seulement sur des fondements d'efficience purement rationnels comme peuvent l'être les standards quantitatifs. Cette satisfaction repose également sur des fondements plus qualitatifs liés à la personnalisation du service, bien que ces fondements doivent se traduire de façon pragmatique dans la relation de service et non pas seulement rester au plan symbolique de la rhétorique organisationnelle, notamment en ce qui concerne les énoncés qui guident supposément la mission de la firme à l'égard des consommateurs. Or, pour actualiser cette préoccupation de l'organisation envers la clientèle, les agents de service estiment qu'ils ont besoin de ressources, que ce soit en termes de temps ou de technologies efficientes, ce que la ligne hiérarchique de CanCom

⁸⁴ C'est évidemment la nouvelle école de gestion des services qui développe ce concept auquel Korczynski

semblait plutôt difficilement être en mesure de leur procurer, à tout le moins à un niveau autre qu'à celui de la rhétorique ou de la symbolique. Dans la mesure où les conseillers doivent quotidiennement, appel après appel, se placer littéralement dans « la tête » du client pour bien saisir ses besoins et ses préoccupations, il demeure alors pour eux plutôt éprouvant de constater que la dimension qualitative de la relation de service s'inscrit dans la lignée de la représentation discursive pour le management.

7.1.2 La notion de responsabilisation et le « brouillage de la réalité »

Dans la lignée de la rhétorique managériale susévoquée et pour faire suite au devoir impérieux des conseillers à s'auto-responsabiliser, la contradiction inhérente à la double atteinte des objectifs quantitatif et qualitatif dans le procès de travail en centre d'appel porterait, selon l'optique des gestionnaires, les traits d'un potentiel créateur d'édification pour les conseillers. En fait, pour le management, comme le souligne Korczynski (2002 : 69-70), compte tenu que les conseillers doivent produire en temps réel le service, ils portent alors la responsabilité de bien représenter la firme auprès du marché. Dans ces conditions, les conseillers disposeraient d'une zone de pouvoir relativement large, faisant alors jaillir en eux une volonté de s'auto-responsabiliser dans l'interaction avec la clientèle, un peu comme si l'entreprise leur appartenait. Or, dans la mesure où les conseillers sont nullement propriétaires ni du service offert ni des instruments qui le façonnent, cette rhétorique managériale qui vise une idéalisation de la nature du travail des agents de service constitue tout simplement un leurre visant à gagner leur adhésion aux principes de la ligne hiérarchique.

Dans le cas du centre d'appel de CanCom, la rhétorique managériale associée à l'implantation de l'innovation organisationnelle faisait allusion à cette notion d'auto-responsabilisation. En fait, les gestionnaires estimaient qu'en vertu de la place octroyée au jugement des conseillers dans l'interaction avec la clientèle et des ressources techniques mises à leur disposition, ceux-ci se devaient d'être responsabilisés dans la relation de service afin de prendre de bonnes décisions d'affaires. Ainsi, sous la perspective

fait allusion dans son ouvrage (2002: 82).

managériale, les conseillers devaient avoir le sentiment que la firme leur appartenait en quelque sorte puisqu'ils disposent du pouvoir pour prendre ces décisions.

Toutefois, vu que cette rhétorique semble exclusivement orientée vers les décisions d'affaires qui satisfont les objectifs rationnels liés à l'efficience organisationnelle, cette possession de pouvoir n'est qu'artificielle (Korczyński, 2002 : 70) puisqu'elle ne fait qu'actualiser une sorte de relais du pouvoir de l'organisation sur le consommateur. Dans l'actualisation pragmatique du système quotidien d'action des conseillers, cette prétendue possession de pouvoir ne change nullement les conditions dans lesquelles ils exécutent leurs tâches, comme ils le soulignaient lors des entrevues. Dans leur esprit, la volonté managériale associée à l'impératif pour les conseillers à s'auto-responsabiliser prend la forme d'un « brouillage de la réalité » dans la mesure où cette rhétorique ne modifie nullement la nature même de leur travail ni celle des modalités de contrôle dont ils sont l'objet⁸⁵. En ce sens, si pouvoir il y a chez les conseillers, ce n'est qu'en vertu du devoir de représentation qu'ils doivent opérer, ceux-ci exerçant dès lors un rôle s'apparentant non pas à une quelconque latitude décisionnelle élargie mais plutôt à une simple courroie de transmission des objectifs comptables et industriels de la firme.

C'est sous cette perspective que la perception des conseillers à l'égard de l'éventuelle portée bénéfique de l'innovation organisationnelle s'est radicalement transformée. Évidemment, quatre jours de formation ne peuvent prétendre transformer radicalement la nature du travail des conseillers. Ni CanCom, ni les conseillers n'ont osé imaginer une telle transformation. Toutefois, ce qui a particulièrement marqué l'imaginaire collectif des agents de service du centre d'appel, c'est le décalage entre les promesses discursives formulées par la direction, notamment sur le plan du support ou des ressources mises à leur

⁸⁵ Cette stratégie est maintes fois évoquée dans la littérature sur la nouvelle école de gestion des services et est associée à des pratiques de GRH particulières telles que l'implantation de programmes de formation visant à gérer le stress au travail ou à modifier l'atmosphère de travail comme l'innovation organisationnelle chez CanCom cherchait à le faire, notamment avec ses principes de « jouer » et « d'avoir du plaisir ». Cependant, ces pratiques ne demeurent, dans leur essence même, que des formes de gestion de la négativité, des pratiques qui ne visent qu'à tirer profit au maximum des capacités d'adaptation ou de flexibilité des ressources humaines. Dans cette optique, les travailleurs doivent se plier aux exigences de leur travail et non l'inverse, ce qui peut laisser croire alors que la relation d'emploi demeure insérée dans une perspective structuro-déterministe, ce qui peut s'avérer particulièrement peu réjouissant pour les employés.

disposition, et leur matérialisation sur le plancher du centre d'appel. Il en a résulté un désenchantement accru des conseillers à l'égard de la relation d'emploi dans laquelle ils sont insérés. Non pas que tout le poids de ce désenchantement soit attribuable uniquement aux déceptions associées aux promesses non-tenues dans le cadre de l'application de l'innovation, mais surtout parce que cette situation semblait avoir accentué l'étendue de leurs déceptions, compte tenu notamment du fait, comme le soulignaient en entrevue les conseillers les plus anciens, que ce n'était pas la première fois qu'un tel décalage se concrétisait dans leur expérience relationnelle en emploi chez CanCom.

7.1 3 Processus de production et formes de contrôle

Dans le contexte où le service est façonné en direct avec le client, la relation de service en centre d'appel s'articule autour d'un objectif à double composante (Korczyński, 2002 : 73) où, d'un côté, la direction vise à maintenir la standardisation du processus de production et où, d'un autre côté, elle cherche à adapter la prestation de service au caractère plutôt variable du marché, aux divers besoins de la clientèle. Encore une fois, un dynamisme contradictoire émane de cet enjeu et découle principalement du fait qu'il n'y a pas, à proprement parler, de zone tampon sur le plan temporel entre la production du service et sa consommation. Cette conjoncture génère des conséquences particulières sur les modalités de contrôle des conseillers dans leurs activités quotidiennes.

Dans un modèle productif de type bureaucratique, les modalités de contrôle de la production dont les subordonnés demeurent l'objet visent surtout l'adhésion à un ensemble de prescriptions normatives qui font référence au maintien de la stabilité interne de l'organisation. Dans le modèle de la « Bureaucratie orientée vers le client », il vient se greffer à cette première composante un ensemble de normes liées à la personnalisation du service offert au consommateur. Il s'agit dans ce cas de prescriptions plus douces, plus malléables que les premières, qui interpellent la subjectivité des conseillers et qui actualisent, dans la perspective managériale, la volonté de développer et d'appliquer un ensemble de principes associés à une culture du service. Dans la pratique, l'articulation équilibrée de ces deux composantes se fait plutôt difficilement car le risque organisationnel demeure toujours relativement élevé que l'adaptation à la variabilité ou à l'imprévisibilité

du consommateur vienne déstabiliser la cohésion interne du processus de production. C'est d'ailleurs dans cette optique visant à rétrécir la zone de risque que les gestionnaires du centre d'appel de CanCom avaient intégré à l'innovation organisationnelle le volet de la nouvelle façon d'évaluer la performance qui tendait, à toutes fins pratiques, à uniformiser l'espace de créativité des conseillers dans le processus de production du service. Or, dans la mesure où cette pratique constitue une objectivation des compétences subjectives des conseillers, notamment sur le plan social, il devient alors manifeste que non seulement ces derniers sont l'objet d'une pression bipolaire, comme c'était d'ailleurs le cas avant l'implantation des nouvelles modalités d'évaluation, mais ils deviennent alors davantage contraints, voire menottés, puisque leurs capacités décisionnelles dans le processus de la relation de service se trouvent à être particulièrement circonscrites, notamment par des paramètres d'efficience standardisés.

En somme, le modèle d'organisation du travail prévalant en centre d'appel présente de façon notoire des aspects non seulement contraignants mais aussi contradictoires, notamment sur le plan du processus de production et sur celui des modalités de contrôle. Dans ces conditions, le mandat du management consiste à maintenir en équilibre l'ordre plutôt fragile qui caractérise ce type de modèle productif. Pour y parvenir, les gestionnaires peuvent alors avoir recours à l'actualisation de la notion d'autoresponsabilisation dans le système d'action des conseillers et leur octroyer plus d'autonomie. Toutefois, dans le cas du centre d'appel à l'étude, compte tenu que cette autoresponsabilisation ne reposait pas sur l'octroi d'espaces d'autonomie pour les conseillers, que les mécanismes de contrôle semblaient plutôt s'accroître et qu'un décalage fondamental entre les promesses managériales et leur matérialisation était actualisé dans la gestion pratique du centre d'appel, un désenchantement évident tendait alors à éclore chez les conseillers au sujet de la nature de la relation d'emploi dans laquelle ils évoluent quotidiennement.

7.2 LE DÉSENCHANTEMENT DES CONSEILLERS : D'UNE INTRUSION DANS LA SUBJECTIVITÉ DES CONSEILLERS À LA RUPTURE DES PROMESSES

Cette deuxième portion du chapitre mettra en lumière les fondements contribuant à générer une sorte de rupture entre l'engagement subjectif en emploi des conseillers et les requêtes

objectives dont ils demeurent l'objet. Il sera alors démontré que non seulement l'intrusion des nouvelles modalités d'évaluation de la performance dans l'espace subjectif des conseillers mais aussi le fossé séparant les promesses managériales et leur matérialisation dans le centre d'appel génèrent une sorte de désenchantement impliquant la dignité des conseillers, leurs référents sociaux identitaires et la signification qu'ils donnent à leur travail.

7.2.1 La nouvelle façon d'évaluer la performance : une intrusion dans la subjectivité des conseillers

La nouvelle façon d'évaluer la performance avait pour objectif d'améliorer le niveau de service à la clientèle à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs. À vrai dire, au lieu de travailler directement sur les normes statistiques de performance en vue d'améliorer la fluidité du service à la clientèle, les gestionnaires proposaient par l'introduction de ces nouvelles modalités une meilleure gestion des comportements en ligne de la part des conseillers pour améliorer leur performance sur le plan quantitatif. Ainsi, l'orientation générale de ces nouvelles modalités consistait à travailler non plus directement sur les résultats statistiques de la performance. La direction comptait y arriver en travaillant plutôt sur le processus qualitatif. En termes gestionnaires, cette nouvelle façon de faire visait à opérer une sorte de passage de la sphère de l'efficacité à celle de l'efficience en standardisant notamment les manières de traiter les appels, à trouver des chemins relativement uniformes pour résoudre les problèmes de la clientèle, etc. À cet égard, une équipe d'évaluation de la qualité fut formée et reçut pour mandat de juger la performance mensuelle qualitative des conseillers, selon un certain nombre de critères et à l'aide d'un logiciel informatique permettant l'enregistrement à distance et à l'insu des conseillers de leur interaction verbale avec la clientèle et aussi de leur interaction technique avec l'ordinateur. Il était alors prévu que cette nouvelle façon de procéder allait dorénavant être exclusivement prise en compte dans l'évaluation de la performance des conseillers et dans la détermination de leur rémunération variable.

À toute fin pratique, selon l'angle interprétatif des conseillers au sujet de la situation qu'ils expérimentent, cette nouvelle façon d'évaluer la performance s'apparentait à la pénétration

d'une sorte d'agent externe dans la sphère de leur subjectivité, à une sorte d'enrôlement de leur subjectivité (Courpasson, 1997 : 53). En fait, en mettant l'accent sur le processus de la prestation de service, cette nouvelle pratique de gestion vient restreindre l'espace autonome des conseillers en balisant substantiellement leurs capacités créatives de résolution de problèmes présentés par la clientèle⁸⁶. De plus, en demandant aux conseillers d'aller directement au point, de « ne pas en faire plus que ce que le client demande », les gestionnaires ébranlaient le système des valeurs associés à la nature de leur rôle consistant notamment à aider, à rendre service, à instruire le client ou à démontrer de l'empathie envers lui. Compte tenu que ces valeurs « allument » en quelque sorte leurs motifs à s'engager dans l'action et peuvent les amener à donner un certain sens à leur travail plutôt stressant puisque c'est souvent dans cette « zone » que les conseillers trouvent satisfaction⁸⁷, la perspective de baliser leur champ d'action processuel contribue à les « éteindre » sur le plan émotionnel.

Toutefois, bon nombre de conseillers ont également signalé en entrevue qu'ils pouvaient comprendre cette volonté managériale d'encadrer davantage la zone processuelle de la prestation de service puisqu'ils demeurent notamment conscients d'œuvrer au sein d'une entreprise capitaliste qui, évidemment, poursuit des objectifs de profitabilité. L'approche imposée par la nouvelle façon d'évaluer la performance, comme il fut mentionné précédemment, peut donc contribuer à rationaliser le processus de production sur le plan

⁸⁶ Cette contrainte s'apparente à ce que Kärreman et Alvesson (2004 : 151) appellent la « cage de fer subjective » constituant une variante adoucie de la cage de fer traditionnelle. Il s'agit d'une structure de contrôle se superposant aux mécanismes de coordination bureaucratique et qui vise à accroître le niveau d'engagement des subordonnés en passant par une transformation des impressions subjectives au sujet de l'ambition, de la volonté de se développer et de s'impliquer, etc. En bout de ligne, dans l'idéal de l'atteinte des objectifs de cette cage de fer subjective, les subordonnés en viennent à considérer que leur engagement est pratiquement immanent à leur propre personne. C'est pourquoi les auteurs parlent alors de « corporatisation du Soi » (2004 : 149).

⁸⁷ Il serait plutôt candide de croire que tous les contacts avec la clientèle sont d'emblée porteurs de cette satisfaction tant recherchée par les conseillers, notamment puisque plusieurs clients entrent en ligne de façon agressive et d'autres s'avèrent en toute vraisemblance de mauvaise foi. Cependant, même dans ces circonstances pénibles, l'objectif pour le conseiller sera de tenter de renverser la situation stressante de départ par l'entremise de ses compétences sociales et techniques. Donc, si d'un côté les clients ayant réellement besoin d'aide peuvent satisfaire grandement les conseillers s'ils parviennent à le faire, d'un autre côté la perspective de satisfaire un client très agressif au départ donne un sens substantiel à leur motif d'action en tant qu'agent au service à la clientèle. Compte tenu que la dernière possibilité requiert un espace d'autonomie important pour les conseillers dans le cadre processuel de la prestation de service, le fait de baliser cet espace tend ainsi à les coincer dans la démonstration éventuelle de leur savoir-faire.

comptable, et cette perspective semblait être relativement acceptable pour les conseillers. Or, là où ces derniers semblaient « décrocher », c'est quand ils percevaient que la pénétration de l'agent externe (représenté par les nouvelles modalités d'évaluation) atteignait les couches plus profondes de leur subjectivité, soit celles concernant des dimensions associées au respect, à la dignité et à la réciprocité.

7.2.2 De la déficience des ressources et du support à la crise de la dignité

Bien que les conseillers semblaient présenter un certain caractère volontariste à l'égard de s'engager sur la voie des objectifs plus industriels émanant de la nouvelle façon d'évaluer leur performance, dans la mesure où ceux-ci se rattachaient au cadre systémique plus global de l'entreprise capitaliste contemporaine, ils exprimaient en revanche le droit d'être traités de façon digne. Par exemple, en mettant clairement à leur disposition des outils adéquats pour atteindre ces nouveaux objectifs plus rationnels ou encore en leur laissant une certaine marge de discrétion pour déployer efficacement leurs capacités de jugement décisionnel dans le processus de résolution des problèmes soulevés par la clientèle. Or, pour disposer notamment de cette marge de discrétion, cela requiert une certaine latitude, soit en termes quantitatifs ou bien qualitatifs, ce que de toute évidence ils ne disposaient plus au moment de nos investigations puisque les deux pôles du contrôle servaient simultanément la rationalisation de la nouvelle façon d'évaluer la performance. Même s'ils avaient accepté de se soumettre, au sens fort du terme, aux visées managériales, il aurait fallu qu'on les supporte adéquatement dans leurs tâches, notamment en mettant à leur disposition des outils performants ou en appliquant des mesures visant à les épauler substantiellement dans leurs tâches quotidiennes pour préserver un certain niveau de dignité face aux clients, pour contrôler la relation de service à un niveau tel qu'ils puissent démontrer aux clients qu'ils possèdent les compétences et les capacités techniques pour régler leurs problèmes. Or, encore là, à la lumière des entrevues réalisées, les conseillers ne disposaient pas d'outils techniques performants ni d'un support adéquat dans l'exercice de leurs fonctions, cette déficience ravivant alors l'ampleur des difficultés expérimentées dans leur travail. À ce sujet, pour paraphraser les propos imagés de certains agents de service, ceux-ci avaient l'impression d'être « envoyés au front » sans protection, un peu comme si la direction leur demandait en coulisse de se dévouer corps et âmes pour la firme, de ne pas s'inquiéter, que

celle-ci allait les couvrir en leur fournissant de l'équipement pour les protéger et pour qu'ils puissent s'affirmer activement. Mais, une fois rendus à la frontière (de l'organisation et du marché), en déballant leur équipement, ils se rendaient compte qu'ils ne disposaient que de « tire-pois ».

À titre d'illustrations de cette défaillance sur le plan de la réciprocité ou de la reconnaissance menant éventuellement à une perte de leur dignité, les conseillers soulevaient quatre type d'exemples intégrés à l'univers quotidien de leur expérience de travail au centre d'appel.

Le premier faisait référence au déficit de reconnaissance en termes de possibilités d'avancement pour les conseillers. C'est qu'un décalage notoire sur ce sujet semblait subsister entre la vision de la direction et celle des agents de service. Alors que ces derniers interprétaient ces possibilités en termes de « sortie de la prise d'appels » (comme il leur était indiqué à leur embauche), la direction cherchait, notamment par le programme de l'acquisition graduelle des compétences, à amener les conseillers à gravir les échelons tout en demeurant agent de service, donc en prenant toujours des appels. Par surcroît, ce problème prenait de l'ampleur lorsque les conseillers découvraient que, bien souvent, les possibilités d'avancement s'accompagnaient d'un horaire de travail moins attrayant au fur et à mesure qu'ils gravissent les échelons de qualification au centre d'appel, selon le modèle d'acquisition graduelle des compétences.

Le deuxième type se rapportait à la difficulté pour les conseillers de gérer les nombreux changements quotidiens incessants, notamment ceux concernant l'application de nouvelles politiques tarifaires ou le lancement de nouveaux produits. Ces changements tendaient d'un côté à maintenir les conseillers constamment sur un pied d'alerte, ce qui semblait relativement bien accepté par ces derniers. D'un autre côté, dans la mesure où la communication de ces changements semblait bien souvent se faire sur le tard puisque les instruments technologiques de consultation n'étaient pas régulièrement mis à jour, ces circonstances les plaçaient dans des situations plutôt inconfortables dans leur rapport avec la clientèle, un peu comme si l'entreprise n'avait pas vraiment de vision précise à proposer

à son bassin de clients. Selon les conseillers, un déficit criant de réciprocité était alors expérimenté entre eux et la direction notamment parce qu'ils avaient l'impression de paraître comme des représentants plutôt incompetents auprès des clients, les circonstances atténuantes dans lesquelles s'effectuaient ces changements relevant de façon substantielle le niveau de risque à l'égard de la confusion.

Le troisième type d'exemple concernait l'application de la nouvelle façon d'évaluer la performance des conseillers. C'est qu'en jumelant les effets négatifs des changements quotidiens incessants à l'application de ces nouvelles modalités d'évaluation, il fut possible de déceler que l'ampleur de la zone d'inconfort des conseillers prenait une autre dimension. Par l'implantation de cette nouvelle façon de faire, la direction commandait aux conseillers de suivre plus fidèlement un certain nombre de procédures, comme celles par exemple liées aux changements quotidiens. Toutefois, dans ces nouvelles conditions, ils se trouvaient plus souvent qu'autrement coincés. D'un côté, en consultant les instruments technologiques consultatifs comme les procédures le recommandaient, ils risquaient de livrer à la clientèle de mauvaises informations puisque les instruments n'étaient pas régulièrement mis à jour. Ils risquaient alors d'avoir l'air fou devant elle, de perdre la face en quelque sorte. De l'autre côté, en escamotant d'une certaine manière les procédures, par exemple en ne consultant pas les documents électroniques de référence, ils risquaient d'être pris au piège par la surveillance électronique liée à l'évaluation de la qualité des appels. C'est ce qui amenait les conseillers à considérer que ces nouvelles modalités d'évaluation, loin d'être là pour les aider, contribuaient davantage à les mettre en boîte, ce qui soulevait alors la question du manque de reconnaissance de la part de la direction envers eux.

Le quatrième type d'exemples se rapportait au « coaching ». C'est que contrairement aux promesses formulées par la direction, le « coaching » n'avait pas été nécessairement renforcé avec l'application des nouvelles modalités d'évaluation de la performance. En outre, plusieurs d'entre eux considéraient que la dimension de gratuité, intrinsèque à la notion de « coaching » à leur avis, était tout simplement absente au centre d'appel, le « coaching » suite à l'évaluation de la performance prenant alors les formes d'un couperet qui leur tombe dessus une fois par mois. En bout de ligne, les conseillers en venaient à

croire que les nouvelles modalités d'évaluation de la performance constituaient une forme nouvelle « d'espionnage » de leurs moindres gestes quotidiens de travail, le lien de confiance entre eux et le management devenant alors particulièrement ténue ou tout simplement rompue dans plusieurs cas.

En somme, quoique l'introduction en tant que telle de la nouvelle façon d'évaluer la performance semblait soulever certains doutes dans l'esprit des conseillers, elle apparaissait tout de même comme un mécanisme de surveillance légitime pour eux compte tenu qu'ils considèrent que de tels instruments de contrôle font partie du paysage d'un centre d'appel évoluant dans un système concurrentiel de nature capitaliste. Or, l'application de cette nouvelle façon de faire devenait un véritable problème et contribuait à désenchanter les conseillers lorsqu'elle s'accompagnait de promesses non-tenues à l'égard des possibilités d'avancement, des horaires de travail, des défaillances technologiques et du « coaching ». Dès lors, les conseillers se sentaient encadrés sur le plan de la surveillance mais peu supportés sur le plan de leur performance et du rôle qu'ils ont à jouer à la frontière de l'organisation et du marché. Ils se sentaient alors l'objet d'une pression bipolaire, émanant simultanément de la relation d'emploi et de la relation de service, puisqu'ils considéraient notamment ne pas disposer de toute la latitude nécessaire (qu'elle soit liée à la technique ou à leur zone décisionnelle) pour démontrer aux clients qu'ils possèdent toutes les ressources et les compétences pour bien les servir. C'est dans ces circonstances que les conseillers estimaient qu'en quelque sorte la direction manquait de respect à leur endroit puisque la reconnaissance et la réciprocité faisaient défaut, cela générant une crainte constante pour les conseillers de « perdre la face » dans la relation de service avec la clientèle et une baisse nette de confiance de leur part envers la hiérarchie.

Dans la mesure où la notion de confiance représente une sorte de « lubrifiant des relations sociales » (Thuderoz, 1999 : 10) et peut constituer un « élément réducteur d'incertitudes » (Koenig, 1999 : 130-131) pouvant émaner de toutes relations sociales, il apparaît dès lors compréhensible que les attitudes et comportements de la direction envers les conseillers, à tout le moins dans la représentation symbolique de ces derniers, ont mitigé substantiellement leur volonté de s'engager pour une organisation agissant de cette façon

avec eux. Dans ces conditions, compte tenu que dans la représentation symbolique des conseillers la notion d'engagement repose sur des principes de réciprocité relationnelle, ceux-ci se demandaient pourquoi ils devraient maintenir une volonté de se « défoncer » pour une organisation non seulement qui ne les supporte pas comme ils s'en attendent mais surtout qui leur fait miroiter des promesses qui s'actualisent bien peu dans l'action, d'autant plus que les plus anciens affirmaient que ce genre de conjoncture évoquant les promesses non matérialisées de la direction avait été expérimentée à maintes reprises dans le passé.

Sur le plan théorique, il demeure possible de lier cette perception de réciprocité déficitaire à un modèle explicatif du stress expérimenté en milieu de travail, soit celui du déséquilibre entre l'effort et la reconnaissance développé par Siegrist à partir de la fin des années 1980⁸⁸. Ce modèle met en lumière que ce genre de déséquilibre survient lorsque l'effort extrinsèque (pression au travail, charges accumulées) et l'effort intrinsèque (les attentes ou motivations liées à l'engagement) sont élevés et qu'ils demeurent combinés à une compensation faible, cela amenant diverses réactions pathologiques tant émotionnelles que physiologiques (Bourbonnais et *al.*, 2000 ; Siegrist et Peter, 1994). Ce modèle s'appuie entre autres sur la notion de réciprocité sociale permettant à ses tenants de postuler que pour tout effort fourni par un individu, celui-ci s'attend légitimement à recevoir une certaine forme de reconnaissance en retour, tant sur le plan matériel (salaires, conditions de travail) que symbolique (respect, estime, support au travail). Dans le cas du centre d'appel, compte tenu que les conditions salariales et les divers avantages sociaux semblaient satisfaire les agents de service, il convient d'estimer que le déséquilibre sur le plan de l'expérience de la réciprocité des conseillers se rapportait surtout à la dimension symbolique de la reconnaissance. La perception de se voir offrir un support insuffisant, le fait d'avoir été placés devant des promesses non matérialisées ou le sentiment que leur avenir demeure bloqué en termes de possibilités d'avancement, toutes ces conditions ont contribué à amener les conseillers sur la voie du désenchantement à l'égard de la relation

⁸⁸ Bien que ce modèle de Siegrist tende à identifier les sources de ce genre de déséquilibre afin notamment d'élaborer des interventions efficaces sur le plan de l'amélioration de la santé physiologique et mentale des travailleurs, il n'en demeure pas moins qu'il peut aussi contribuer, dans le cadre de la présente étude, à mettre plus clairement en relief les fondements de la variation de l'engagement des conseillers envers l'organisation qui les emploie.

d'emploi dans laquelle ils évoluent, d'où leur tendance manifeste, relevée notamment en entrevues, à ne plus vouloir « se défoncer » pour leur employeur.

7.2.3 Une crise des référents sociaux identitaires et du sens accordé au travail accompli

Sur le plan analytique, cette crise du respect ou de la dignité expérimentée par les conseillers se rattache à une crise de leurs référents sociaux identitaires et du sens accordé au travail qu'ils réalisent. Les chapitres portant sur les résultats empiriques ont mis en lumière que les activités fondamentales de leur travail se produisaient à la frontière de l'organisation et du marché. D'un côté, les conseillers demeurent en quelque sorte des ambassadeurs de l'organisation auprès de la clientèle car ce sont eux qui honorent les différentes politiques tarifaires ou commerciales de la firme auprès des clients. Mais d'un autre côté, ils ont à concrétiser le sens du lien prévalant de la clientèle vers l'organisation en veillant à ce que les préoccupations de cette dernière soient prises en considération par la firme. Si tel est le cas, ils pourront alors arriver à satisfaire les besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante dans le contexte contemporain du capitalisme. Or, pour parvenir à ces fins, les conseillers doivent disposer de certaines ressources efficaces (tant sur le plan technique que sur le plan de la latitude décisionnelle) et sentir que l'organisation pour laquelle ils évoluent tend à les supporter adéquatement. Sinon, la nature bi-dimensionnelle de leur rôle apparaîtra comme dépourvue de toute signification dans la mesure où, quoi qu'ils fassent, ils seront coincés. S'ils prennent partie pour le client, ils risquent alors de se faire prendre notamment par la surveillance électronique. S'ils trouvent refuge dans les procédures organisationnelles, ils risquent de « perdre la face » dans leurs relations avec les clients notamment en raison de la déficience des ressources ou du support déficitaire déployé par la firme.

C'est qu'il faut bien se placer dans le contexte du système d'action dans lequel se déroule la relation de service. Il s'agit d'une prestation de travail où le produit (le service) est façonné dans un processus de production impliquant une participation en direct du client. Ces conditions particulières mettent en lumière l'aspect de l'incertitude qui prévaut dans ce genre de rapport social. Dans ces circonstances, les conseillers doivent être en mesure de

trouver autour d'eux, au moment d'agir dans ce type de système social, des repères solides sur lesquels ils pourront s'appuyer lorsque les situations en direct pourraient devenir empreintes de grande incertitude. C'est dans cette mesure qu'ils escomptent disposer de ressources efficaces, en termes technique et décisionnel, pour restreindre cette zone d'incertitude. Si toutefois ces ressources deviennent instables et qu'elles semblent contraindre davantage les conseillers que les aider, ceux-ci estiment alors qu'ils sont en quelque sorte placés dans des sables mouvants face aux clients. Ils ne peuvent plus alors s'identifier à leur rôle d'agent de service compétent et habilité à solutionner les problèmes de la clientèle car tous leurs outils et leurs ressources sont fortement susceptibles de se disloquer au moment même où ils effectuent leur prestation.

Cette appréhension se rapporte à l'ébranlement possible de leur identité sociale qui tient en équilibre seulement lorsqu'ils ont l'impression de maîtriser la situation relationnelle avec le client, lorsqu'ils se sentent pleinement en possession des moyens pour combler les attentes de la clientèle à leur endroit s'articulant autour de l'anticipation à être servi adéquatement par des agents de service compétents. Dans la mesure où cette prestation de service se déroule en direct avec le consommateur, il va sans dire que les conseillers ne disposent pas de zone temporelle protectrice dans leur système d'interactions. Autrement dit, les conseillers ne peuvent pas s'appuyer sur le contrôle du jeu en coulisses de leur représentation théâtrale, sur le contrôle de la zone où ils peuvent travailler sans témoin et qui « masque la nature et l'importance du travail qu'il a fallu faire » (Goffman, 1973 : 112) pour combler les besoins du client. L'enjeu pour les conseillers consiste alors à dominer la région postérieure de la représentation en contrôlant, par exemple, l'information, en camouflant l'instabilité des ressources disponibles, ou en manoeuvrant de diverses façons pour maîtriser en quelque sorte les impressions du public (Nizet et Rigaux, 2005 : 22). Évidemment, l'agent de service doit mobiliser toutes ses compétences pour véritablement rendre service à la clientèle. Mais cette mobilisation s'inscrit à l'intérieur d'un cadre plus global d'interactions où l'important consiste à donner l'impression au client qu'il est suffisamment compétent pour solutionner ses problèmes et qu'il dispose des ressources nécessaires à cette fin, que cela soit vrai ou non.

En somme, pour redonner un sens significatif à leur travail, les conseillers tendront alors à s'impliquer dans ce qu'on pourrait appeler la « reconstruction d'un cadre culturel tolérable » (Paugam, 1997 : 33). À cet égard, le ré-équilibrage de la subjectivité des conseillers consistera à remodeler les « Autrui généralisés » (Dubar, 1996 : 97)⁸⁹, à reconstruire les paramètres de leur engagement envers l'organisation par une reconnaissance du « Soi » arrivant à équilibrer les attentes organisationnelles, celles de la clientèle et les aspirations identitaires collectives des agents qui font référence à la démonstration active de leurs compétences dans l'exercice de leurs fonctions. La complexité de ce cadre d'interactions tridimensionnel exigera chez les conseillers un doigt stratégique de haut niveau que seule l'utilisation du principe de la « distanciation sociale » semblera en mesure d'accomplir, en s'appuyant notamment sur la « multiplicité de leurs rôles » (Goffman, 1961 : 90).

7.3 LE RÉ-ÉQUILIBRAGE TEMPORAIRE : L'INTENTION STABILISATRICE DE LA DISTANCIATION

Cette dernière partie du chapitre met en lumière l'intention stabilisatrice de la distanciation sociale que les conseillers expérimentent dans leur travail. L'objectif consiste à démontrer que cette distanciation constitue, d'une part, une forme de protection contre les agents agresseurs de leur subjectivité et, d'autre part, un vecteur de leur affirmation sociale dans la mesure où elle actualise une reconstruction du Soi. Évidemment, ces composantes de la distanciation génèrent des effets bénéfiques plutôt temporaires pour les conseillers. Néanmoins, elle représente une sorte de récupération de pouvoir de ceux-ci et traduit bien l'idée que dans tout système social, en l'occurrence dans l'organisation, l'acteur subalterne tente « à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa « participation » [afin que celle-ci] soit « payante » pour lui » (Crozier et Friedberg, 1977 : 91).

7.3.1 Les composantes pragmatiques de la distanciation

Comme le chapitre VI l'a souligné, les conseillers vont déployer deux types d'actions pragmatiques qui matérialiseront dans la relation de service et la relation d'emploi le

⁸⁹ Évidemment, Dubar fait ici référence à la notion « d'autrui généralisés » développée par George H. Mead (1933), *Mind, Self and Society*, Chicago : The University of Chicago Press.

dispositif de distanciation sociale. Le premier se rapporte au contrôle des appels. Dans l'optique de se détacher émotionnellement des problèmes de la clientèle tout en cherchant à actualiser une certaine fierté professionnelle dans leur travail par l'entremise d'une démonstration de leurs savoirs-faire, les conseillers vont s'efforcer de contrôler les appels qu'ils ont à traiter. Pour y arriver, ils développeront des outils primaires qui tendent à placer le client, dès le début de la conversation, dans des dispositions favorables. Ces techniques peuvent consister à mettre le client en confiance en le persuadant qu'on va s'occuper personnellement de son problème, à lui parler constamment sur un ton calme pour éviter l'augmentation de son niveau d'agressivité, à lui expliquer froidement et rationnellement les raisons pour lesquelles tel plan tarifaire ne correspond pas à son profil, etc. Le but de la démarche ici pour les conseillers est de calmer le jeu, de ne pas se lancer sur la même voix émotive du client, particulièrement s'il est agressif. Ainsi, la mise en application de ce genre de pratiques amène les agents à considérer la relation de service comme une gestion de situation, cela les aidant à se détacher des préoccupations subjectives du client et des décisions organisationnelles qui peuvent affecter négativement ces situations qu'ils ont à gérer. En somme, ces pratiques procurent aux conseillers la possibilité de préserver leur espace subjectif d'éventuels chocs émotionnels intenses qui pourraient déséquilibrer leur santé psychologique et altérer les possibilités de résoudre les problèmes de façon efficiente et rationnelle.

Le deuxième type d'actions fait référence au développement, par les conseillers, de certains outils qui vont les aider à gérer la double distance envers les politiques organisationnelles et les récriminations de la clientèle susceptibles d'affecter leur espace subjectif. Il s'agit de la catégorisation du client qui visera non pas une pénétration dans la dimension émotionnelle du client mais plutôt une pénétration dans son espace rationnel pour mieux comprendre les raisons de son comportement. Cette démarche procure aux conseillers les instruments pour agir de la bonne façon avec lui et pour savoir si ses requêtes sont justifiées ou non. Premièrement, ils chercheront à déceler si le client est auditif ou visuel, cela les aidant à mieux tracer les contours de leur argumentation pour expliquer le processus de résolution de problème. Deuxièmement, ils chercheront à saisir les fondements du comportement du client pour savoir quel jugement décisionnel ils s'agira d'appliquer dans le processus de

résolution de problème. Ainsi, dans le cas du client calme, il s'agira de déceler si le client est « honnête » ou « manipulateur », en ayant recours par exemple aux notes inscrites à son dossier. Cette pratique contribuera à la prise de décision éclairée à savoir s'il s'avère ou non pertinent de laisser en quelque sorte le client pénétrer dans le processus de production de l'organisation. Par ailleurs, dans le cas du client agressif, il s'agira pour l'agent de déterminer s'il est possible ou non de renverser la situation tendue du départ. Ainsi, en ayant recours aux notes du dossier, à l'examen attentif du ton de la voix, du niveau d'arrogance ou du sens de l'humour du client, les conseillers pourront alors trancher pour savoir si le client en question est de type accommodant ou plutôt intransigeant.

7.3.2 Enjeux analytiques de la distanciation

Les pratiques susévoquées constituent en quelque sorte une pénétration des conseillers dans l'espace rationnel du client pour mieux comprendre les fondements de son attitude ou de son comportement. Cela évite aux agents de se faire atteindre dans leur espace subjectif et contribue à les éclairer pour savoir s'ils vont prendre partie pour le client ou non. S'il s'agit d'un client « honnête » ou accommodant, les conseillers auront alors tendance à le laisser pénétrer dans le processus de production de la firme puisque la résolution de problème pourra représenter pour eux une grande source de satisfaction. Dans ce premier cas, les agents rendront opérationnel une sorte de distance envers l'organisation. En revanche, s'il s'agit d'un client manipulateur ou intransigeant, ils auront alors tendance à garder le client en dehors du processus de production, rendant ainsi opérationnel une sorte de distance envers le marché. Autrement dit, comme le souligne Drolet (2003 : 32-33) :

« (...) la distanciation peut être (...) vue comme un mouvement de va-et-vient, de rapprochement et d'éloignement que l'individu vit à l'égard des lieux, des situations et des personnes et ce, toujours dans le but de se doter des meilleures positions possibles ainsi que de prendre avantage des contextes dans lesquels il se trouve ».

Ainsi, quand le jeu en vaut la chandelle, quand la résolution de problème se déroule avec des clients honnêtes ou accommodants, les conseillers pourront se comporter dans une perspective d'authenticité avec le client. Ils le laisseront symboliquement pénétrer dans le processus de production puisque dans cette situation où ils prennent partie pour le client, cela pourra affecter à la hausse la durée moyenne de l'appel. De plus, dans une certaine

mesure, ils laisseront le client entrer dans leur espace subjectif car le processus de résolution de problème peut alors être grande source de satisfaction, ce qui assouvit d'une certaine façon leurs aspirations subjectives non seulement de satisfaire le client mais également de lui démontrer son niveau de compétences, ce qui peut contribuer sur le plan subjectif à confirmer la teneur de leur référents sociaux identitaires. En revanche, si le client est considéré comme un « manipulateur » ou s'il est intransigeant, ils fermeront tant la porte du processus de production, c'est-à-dire qu'ils vont s'organiser pour respecter les prescriptions associées à la durée moyenne de l'appel, que celle de leur subjectivité car le risque est alors trop élevé d'ébranler leur santé psychologique ou leurs référents sociaux identitaires. Les modalités comportementales à l'égard de ce genre de client seront alors empreintes d'inauthenticité, du « faux-semblant », d'une distance, non seulement envers le client mais aussi envers les émotions ressenties à son égard.

Ce qui permet ce « jeu » de la distanciation, c'est la multiplicité des rôles des conseillers (Goffman, 1961 : 132). En fait, en étant à la fois ambassadeur de la compagnie auprès de la clientèle et représentant des préoccupations de cette même clientèle auprès de la firme, ils peuvent tirer profit de ce double rôle en se distançant de l'un ou l'autre selon la situation pour mettre de l'avant leurs référents sociaux identitaires. Ainsi, « disdain for a situated role is a result of respect for another basis of identification » (Goffman, 1961 : 152), la distance sociale au rôle ne signifiant alors nullement que les conseillers sont libres d'agir à leur guise. Elle fait plutôt alors référence à l'idée qu'ils peuvent se servir de la multiplicité de leurs rôles pour échapper aux contraintes susceptibles d'étouffer les aspirations subjectives sous-tendant les motifs à l'action dans leur travail.

En outre, il semble plausible d'estimer que le « jeu » de la distanciation est favorisé par le caractère plutôt épisodique de leur travail, tant au niveau de la relation de service qu'à celui de la relation d'emploi. D'une part, comme les chapitres présentant les résultats empiriques ont pu le démontrer, le travail d'agent de service en centre d'appel constitue un emploi transitoire dans bien des cas. Cette situation peut alors contribuer à la matérialisation d'une distance face à l'organisation. D'autre part, il semble bien que la relation de service en centre d'appel est non seulement indirecte (réalisée par le biais du téléphone) mais aussi de

nature épisodique dans la mesure où elle correspond à une rencontre et non à une relation durable. En vertu du système technologique distribuant les appels, il est très rare qu'un client parle au même conseiller lors de deux appels. Cette situation peut sans doute faciliter la distance opérée par les conseillers face aux clients intransigeants ou manipulateurs.

En somme, comme le souligne Drolet (2003 : 31), la distanciation correspond « à un besoin ancré de résister et de s'affirmer contre quelque chose ». D'une part, la distanciation permet de se protéger contre les contraintes émanant de l'organisation. Par exemple, la distanciation permet aux conseillers de protéger leur espace de subjectivité face aux prescriptions hiérarchiques, comme par l'implantation des nouvelles modalités d'évaluation de la performance, ou face au manque de réciprocité de la direction envers eux. La distanciation donne également la possibilité de se protéger contre une clientèle éventuellement de mauvaise foi, cet aspect s'appuyant notamment sur la catégorisation du client. D'autre part, la distanciation permet aux conseillers de s'affirmer socialement, de matérialiser dans leur système d'action leurs référents sociaux identitaires. Ainsi, ils peuvent faire la démonstration de leurs savoirs-faire, de leurs compétences, et éviter de « perdre la face » malgré les conditions difficiles dans lesquelles ils doivent exécuter leur travail.

Pour tous ces motifs, compte tenu de ses fonctions de protection et d'affirmation sociale, l'application de la distanciation par les conseillers correspond au recouvrement de leur sécurité ontologique (Giddens, 1987). Après que celle-ci eut été ébranlée par une expérience éprouvante de la réciprocité dans leur relation d'emploi, notamment par l'introduction des nouvelles modalités d'évaluation de leur performance, les conseillers ont cherché à construire des nouveaux repères « routiniers » (Giddens, 1987) à leur système d'action. Ils ont alors cherché à établir un système qui opérerait une jonction entre la rationalité qui leur est propre, celle de la direction et celle de la clientèle afin de réguler en quelque sorte la zone située à la frontière de l'organisation et du marché et dans laquelle ils évoluent quotidiennement. Ils y sont parvenus en vertu de l'application des principes associés à la distanciation sociale.

7.3.3 La portée de la distanciation

La distanciation permet une remodulation de l'engagement des conseillers. En fait, tel que vu au chapitre I, la notion d'engagement organisationnel telle qu'envisagée dans ce travail est composée de deux dimensions : l'une concernant l'engagement envers l'entreprise et une autre envers le travail, incluant envers la clientèle. D'un côté, il demeure bien évident que la direction de la firme espère un engagement des conseillers envers l'organisation en général, une adhésion de ceux-ci aux principes guidant les orientations de la firme et interpellant les manières de faire leur travail. D'un autre côté, la clientèle espère un engagement des agents de service envers leurs préoccupations et leurs requêtes. Or, dans la mesure où pour préserver son équilibre, l'acteur social tend à « adopter une position intermédiaire » (Goffman, 1973 : 373) entre l'adhésion complète à ce que les autres lui demandent ou le rejet, les conseillers auront alors tendance à développer une forme d'engagement professionnel. Dans cet engagement, on retrouve une sorte de dissonance émotive (Ashforth et Humphrey, 1993 : 97) correspondant à un engagement affectivement neutre, un peu à l'image du médecin envers ses patients, une distance constituant « la marque du professionnel » (Weller, 2002 : 76).

Il s'agit donc d'une sorte de ré-engagement, mais d'une forme différente de celui espéré notamment par la direction. C'est que la direction, dans ses objectifs, sollicite un engagement organisationnel de la part de ses employés. Toutefois, l'utilisation de ce terme peut porter à confusion (Lapointe, 1998 : 191), notamment parce que cette notion se rapporte à l'adhésion par les salariés aux objectifs définis par la direction. Dans la mesure où ces visées sont souvent élaborées unilatéralement par la direction et non à partir d'un consensus composant à la fois les préoccupations de la direction et celles des employés, il serait probablement plus approprié de parler d'un engagement envers la direction et non d'un engagement organisationnel. L'engagement professionnel, développé par les conseillers et dénoté dans les résultats empiriques de la présente étude, ne va pas nécessairement à l'encontre de l'organisation. Il ne reflète probablement pas un engagement unilatéral envers la direction ou l'entreprise, mais il demeure tout de même intégré, à tout le moins en partie, aux objectifs organisationnels compte tenu que l'engagement des conseillers semble davantage orienté vers leur travail, cette dimension

faisant partie de l'engagement organisationnel en général. C'est en ce sens que le ré-engagement des conseillers mis en lumière dans cette étude semble constituer une forme alternative d'engagement de ceux-ci envers l'organisation, bien qu'il demeure modulé de façon différente à celui espéré par le management. En revanche, il importe de noter que l'application des principes de la distanciation ne peut être considérée comme la panacée aux problèmes de désengagement des employés dans une organisation. Tel que souligné précédemment, notamment à la fin du chapitre VI, l'application de la distanciation sociale doit être envisagée comme une forme de ré-équilibre temporaire de l'espace subjectif des conseillers. Si elle perdure dans le temps, il semble bien que cette application de la distanciation comporte des risques sur le plan de la santé psychologique des conseillers ce qui, éventuellement, peut générer des impacts négatifs sur l'organisation, ne serait-ce qu'en termes de coûts liés aux absences pour maladie. Dans ces conditions, l'analyse de l'application de la distanciation dans cette thèse insiste sur le caractère nuancé de ses effets bénéfiques dans la mesure où ceux-ci semblent s'avérer bien plus temporaires que permanents.

Quoi qu'il en soit, il importe de retenir que ce ré-engagement ne constitue pas seulement une simple résistance de la part des conseillers mais bien une réappropriation (Bernoux, 1979), même si elle demeure temporaire, du cadre normatif de la relation de pouvoir dans la mesure où il y a alors une implication et non une invasion du Soi dans le système d'action (Bolton et Boyd, 2003 : 303). Mais cette activation du Soi ne signifie pas que le phénomène observé au centre d'appel de CanCom constitue une simple modalité de l'action individuelle ou le résultat d'une agrégation de stratégies individuelles. En fait, elle représente une mobilisation collective assurée par l'existence d'une culture commune entre les acteurs (Reynaud, 1982) puisque ces derniers sont intégrés à l'intérieur d'une expérience collective de travail pouvant se rapporter à la situation vécue actuellement par le groupe mais aussi à ses référents historiques. Par exemple, lorsque les conseillers parlaient de leur désenchantement par rapport aux attentes découlant de l'application de l'innovation organisationnelle, les plus anciens mentionnaient que ce n'était pas la première fois que la direction leur formulait des promesses qui ne se matérialisaient pas par la suite. Évidemment, la nature de ces expériences du passé demeure l'objet de discussion entre les

conseillers, entre les plus anciens eux-mêmes et entre les anciens et les nouveaux. Que ces discussions se déroulent dans des cadres relationnels informels ou non, elles contribuent néanmoins à façonner une expérience collective de travail, une culture commune propre à la vie expérimentée dans cette organisation particulière et qui rappelle, tant aux plus anciens qu'aux nouveaux, l'évolution historique du groupe contribuant à l'édification de ses assises identitaires face à une autre collectivité composée des membres de la direction.

Ainsi, dans la mesure où la distanciation peut correspondre à une volonté de « trouver les moyens de desserrer le carcan culturel » (Sainsaulieu, 1977 : 411) qui les étouffe, elle manifeste la définition d'une distinction entre le « nous et eux », une volonté de s'affirmer socialement en tant que groupe cherchant à faire valoir leur existence identitaire commune et porté par la vocation de servir adéquatement une clientèle exigeante. Probablement que dans le cas du centre d'appel à l'étude, ces gestes de résistance et d'affirmation s'inscrivent dans une perspective de « pratiques collectives informelles » (Mulholland, 2004 : 721) compte tenu que les conseillers s'entraident de façon ponctuelle ou qu'ils partagent leur expérience de travail dans des lieux informels, comme le fumoir, lors de certaines réunions impromptues ou à la cafétéria. Mais ces lieux constituent tout de même le mortier de la construction de « communautés de débrouillardise » (Korczynski, 2003 : 73) visant à se sortir des particularités éprouvantes des situations vécues dans l'activité de travail. Donc, malgré l'implantation par la direction de mécanismes de contrôle de type plutôt individuel, les conseillers en arrivent à développer des stratégies collectives pour faire face aux contraintes qui peuvent peser sur eux. Et c'est en ce sens qu'il demeure plausible de considérer la distanciation des conseillers chez CanCom comme relevant d'une dynamique sociale bien plus collective qu'individuelle.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette conclusion générale vise à rappeler les éléments principaux qui composent la thèse. Elle comporte trois parties. La première retrace la problématique formulée, sa perspective méthodologique ainsi que le cadre théorique dans lequel elle s'inscrit. La deuxième consiste à rappeler les grandes lignes de la présentation des résultats empiriques. La troisième partie dresse un bilan final des travaux tant sur le plan analytique que sur celui de l'avancée des connaissances.

- **Rappel de la problématique, de la méthodologie et du cadre théorique**

L'objet de cette thèse consistait à mieux comprendre comment se façonne l'engagement organisationnel des agents de service dans un centre de contact client. Bien qu'elle s'appuyait sur une collecte de données qualitatives et quantitatives, il importe de noter que son analyse fut davantage orientée vers le contenu des entretiens. Un total de 128 entretiens semi-dirigés furent réalisés, en deux vagues, avec des directeurs, des chefs d'équipe et des conseillers. Des séances d'observation directe dans les équipes de travail furent aussi effectuées. De plus, un questionnaire quantitatif fut distribué à l'ensemble des conseillers du centre d'appel : 222 d'entre eux y ont répondu, soit dans une proportion de 50,5%. Une démarche d'investigation inductive fut adoptée puisque la préoccupation de l'étude consistait à découvrir les processus par lesquels se construit l'engagement organisationnel des conseillers.

La question de départ de la thèse consistait à se demander comment les conseillers en arrivent à s'engager dans leur emploi malgré la lourdeur des contraintes qui semblent peser

sur eux quotidiennement. Elle proposait de relever les capacités d'action des conseillers dans leur expérience de travail afin de découvrir les processus par lesquels ils parviennent à se réapproprier ces contraintes et à construire une certaine zone de confort dans l'exercice quotidien de leurs fonctions.

En d'autres termes, l'étude comptait examiner la question de l'autonomie relative des conseillers par le prisme de la notion d'engagement. Elle posait comme hypothèse que les conseillers ne sont ni complètement habilités dans leur emploi, comme peut le laisser entendre la nouvelle école de gestion des services, ni complètement dominés par les multiples contraintes avec lesquelles ils doivent quotidiennement composer : ils disposent plutôt de certaines ressources qu'ils peuvent mobiliser afin de faire contrepoids à la pression dont ils sont l'objet. En s'inscrivant dans la perspective de l'engagement organisationnel des conseillers, qui inclut à la fois leur engagement envers l'entreprise et celui envers leur travail, l'étude visait une compréhension élargie de leur expérience de travail en centre d'appel notamment en cherchant à saisir de quelle façon ils peuvent s'appuyer sur l'une ou l'autre de ces dimensions pour façonner leur système d'action et éventuellement déployer des formes alternatives de résistance évoquant l'idée de la réappropriation des contraintes structurelles.

Le cadre théorique de la thèse s'inscrivait dans le courant de la bureaucratie orientée vers le client et dans celui de la théorie de la structuration. La bureaucratie orientée vers le client (ou la bureaucratie clientélisée de masse) constitue un modèle théorique d'organisation du travail propre aux centres d'appel développé par Frenkel et *al.* (1998; 1999) et Korczynski (2002). Ce modèle tend à réconcilier les principes contradictoires propres à l'organisation du travail en centre d'appel, soit celui de la standardisation du processus de production du service et celui de l'orientation-client associé à la flexibilité du service offert. Bien que ce modèle souligne avec insistance que l'articulation de ces principes demeure fortement imprégnée de fragilité dans la pratique, il parvient plutôt difficilement à expliquer de quelle façon les conseillers en arrivent à maintenir en équilibre ces principes dans leurs fonctions quotidiennes. Compte tenu que les travaux de la thèse visaient une compréhension élargie de l'expérience de travail des conseillers, il fut alors convenu d'ajouter au modèle de la

bureaucratie orientée vers le client une perspective théorique permettant une analyse plus approfondie des capacités d'action des agents de service.

En ce sens, le recours à la théorie de la structuration de Giddens (1987) fut retenu, notamment parce que ce courant de pensée articule ses principes fondamentaux autour de l'idée de la dualité des structures et de l'action. Selon Giddens, les règles qui structurent les systèmes d'action dans lesquels évoluent les acteurs sociaux sont à la fois contraignantes et habilitantes pour ceux-ci. Elles sont contraignantes dans la mesure où elles déterminent, jusqu'à un certain point, les capacités d'action des agents sociaux. Mais elles sont également habilitantes compte tenu que ces derniers peuvent les utiliser pour reproduire ou modifier le système social dans lequel ils évoluent. S'appuyant notamment sur un modèle stratifié de la conscience à trois niveaux, Giddens (1987 : 33-34) développe sa théorie sur le concept de routinisation qui avance l'idée que l'agent social tend à reproduire des cadres d'action qu'il connaît bien. Lorsque ce cadre est ébranlé par une innovation sociale, par une crise ou par l'accentuation de diverses contraintes, la sécurité ontologique de l'agent social devient alors déséquilibrée. Dans ces conditions, l'acteur aura une propension presque naturelle à chercher à recouvrer cette sécurité ontologique en établissant autour de lui de nouveaux points de repère qui lui permettront de développer à nouveau une routinisation de ses pratiques. Cette perspective théorique, dans la mesure où elle met l'accent sur la dualité « structure-action », apparaissait ainsi fort prometteuse par rapport au cadre d'investigation de la présente thèse. En outre, il fut alors convenu d'avoir recours au concept de distanciation sociale de Goffman (1968 : 231) pour raffiner le cadre théorique de l'étude, notamment parce que ce concept rejoint l'idée de la routinisation des pratiques des acteurs sociaux, Giddens (1987 : 117-121) faisant explicitement référence aux travaux de cet auteur dans son argumentation visant à façonner sa théorie de la structuration.

- **Rappel des résultats empiriques**

La présentation détaillée des résultats empiriques de cette étude permet de mettre en évidence les façons selon lesquelles les conseillers en arrivent à se réappropriier les contraintes structurelles qui pèsent sur eux afin de maintenir en équilibre les principes

associés à leur sécurité ontologique. Ces résultats empiriques furent présentés aux chapitres IV, V et VI.

Le chapitre IV parvint à lever le voile sur la dynamique prévalant entre l'engagement organisationnel des conseillers et leur relation d'emploi afin de mettre en lumière certains éléments de leur travail contribuant à façonner la nature de leur engagement. Dans ce chapitre, il fut d'abord convenu de comparer les définitions de la notion d'engagement organisationnel données par les gestionnaires et par les conseillers. La comparaison permit de mettre en relief que la définition des gestionnaires s'articulait surtout autour d'un appel à la responsabilisation des conseillers alors que la définition de ces derniers mettait davantage l'accent sur leur expérience de la réciprocité, comme quoi ils demeuraient enclins à s'engager et à accepter de nouvelles responsabilités si la relation d'emploi était empreinte de support et de reconnaissance. Ensuite, compte tenu que les conseillers semblaient considérer que leur expérience de la réciprocité demeurait plutôt insatisfaisante, il fut décidé d'examiner leur perception à l'égard de certains éléments de leur travail tels que le « coaching », la réorientation des attitudes et comportements en ligne, l'introduction de la nouvelle façon d'évaluer la performance, les changements quotidiens, les possibilités d'avancement et les horaires de travail. Pour tous ces aspects, une déception généralisée fut relevée chez les conseillers. Elle semblait prendre sa source dans le fossé séparant les promesses formulées par la direction à l'égard de ces éléments et leur matérialisation sur le plancher du centre d'appel. De plus, l'application récente d'une nouvelle façon d'évaluer leur performance, introduite par l'intensification de la surveillance électronique enregistrant non seulement l'interaction verbale de la prestation de service mais aussi l'interaction technique entre les conseillers et leur ordinateur, semblait avoir contribué de façon substantielle à l'accentuation de leur déception à l'égard de leur expérience de la réciprocité. Enfin, la présentation des résultats empiriques dans ce chapitre permit de mettre en relief que la source de cette déception amenait les conseillers à expérimenter une sorte de désenchantement à l'égard de la relation d'emploi dans laquelle ils évoluent quotidiennement. Un peu comme s'ils sentaient que leur dignité était négativement atteinte par l'intensification de la surveillance électronique et par la difficile matérialisation des promesses formulées par la direction, d'autant plus que ce genre de situation avait déjà été

expérimentée dans le passé par les conseillers plus anciens, leur degré de confiance à l'égard des gestionnaires tendait alors à subir une variation à la baisse affaiblissant du même coup leur volonté à s'engager pour une entreprise se comportant de cette façon envers eux.

Le chapitre V démontra comment les tensions relevées sur le plan de la relation d'emploi avaient tendance à prendre de l'expansion dans la relation de service. Après une mise en contexte de la relation avec la clientèle au centre d'appel, le chapitre mit en relief deux types de tension contribuant grandement à l'élargissement des contraintes pesant quotidiennement sur les conseillers. Le premier type concernait une pression bipolaire avec laquelle ils doivent composer dans l'exercice de leurs fonctions. Prenant notamment sa source dans les contradictions émanant des attentes organisationnelles et de celles de la clientèle, où la direction se préoccupe de l'aspect standardisé de la prestation de service et les clients souhaitent être servis de façon personnalisée, cette pression bipolaire mettait en évidence que la zone d'action des conseillers se trouvait fortement comprimée par les prescriptions hiérarchiques associées à l'aspect quantitatif de la prise d'appel et par les préoccupations de la clientèle associées à son aspect qualitatif. Ainsi, alors que le premier aspect faisait référence à une sorte d'uniformisation relative de la prestation de service, le second aspect se rapportait quant à lui à sa flexibilité. Dans ces circonstances, les conseillers évoquaient en entrevues qu'ils avaient constamment l'impression d'être coincés entre les structures organisationnelles et celles du marché, d'autant plus qu'ils devaient gérer ces contradictions dans un contexte d'intensification de la surveillance électronique vouée à la modification de l'évaluation de leur performance. Le deuxième type de tension se rapportait à la déficience des ressources mises à leur disposition. Se traduisant par les ratés technologiques (comme les pannes de logiciels) ainsi que par la transmission imprécise et tardive des informations concernant notamment les changements promotionnels, cet autre type de tension amplifiait l'impression des conseillers d'être constamment coincés entre les attentes organisationnelles et celles de la clientèle. De plus, elle générait dans leur esprit une crainte marquée de perdre la face devant les clients. En bout de piste, la pression bipolaire et la déficience des ressources tendaient à placer les conseillers dans une zone d'action de nature plutôt inconfortable. Percevant alors un

manque de support de la direction à leur endroit, ils sentaient que celle-ci les laissait à eux-mêmes lorsqu'ils se retrouvaient à la frontière de l'organisation et du marché pour remplir leur mission d'agent de service, ces conditions annihilant à toutes fins pratiques leur volonté de s'engager envers l'entreprise qui les embauche.

Dans ces circonstances, le chapitre VI permet de mettre en relief que les conseillers pouvaient en arriver à donner un certain sens à leur travail. Il fut alors constaté qu'ils parvenaient à se sortir de cette impasse, à tout le moins temporairement, en tirant profit de leur position fonctionnelle à la frontière de l'organisation et du marché via l'application de mécanismes d'adaptation associés à la distanciation sociale. Constamment à la recherche d'une dignité lourdement éprouvée, les conseillers avaient alors tendance à réhabiliter de façon relative leur zone de confort en se protégeant des pressions pesant sur eux et en s'affirmant socialement face à la direction et face à la clientèle. Pour y parvenir, ils cherchaient à développer une sorte de fierté professionnelle à l'égard de l'exercice de leurs fonctions d'agent de service en se détachant émotionnellement des contraintes dont ils demeurent l'objet. Tirant profit du caractère éphémère de leur relation d'emploi et de la relation de service dans laquelle ils sont impliqués ainsi que de la duplicité de leur rôle, à la fois ambassadeurs de la firme et représentants des préoccupations de la clientèle auprès de celle-ci, les conseillers en arrivaient à développer des dispositifs pragmatiques, tels que le contrôle de l'appel et la catégorisation du client. La matérialisation de ces dispositifs dans la prestation de service leur permettait de se distancier de l'organisation et du marché selon les comportements de la clientèle. Compte tenu que la distanciation sociale prenait, dans ces conditions, les allures d'une réappropriation des contraintes pesant sur eux et non un simple exercice de résistance traditionnelle, il fut alors convenu de considérer cette démarche comme la démonstration d'un ré-engagement des conseillers. Toutefois, la nature de cet engagement prenait une forme quelque peu différente de celle attendue par les gestionnaires puisqu'il semblait davantage orienté vers leur travail que vers l'entreprise en soi. Bien que ce ré-engagement semblait permettre aux conseillers de donner un certain sens à leur travail, il fut constaté à la fin du chapitre VI que cette nouvelle forme d'engagement comportait certains risques à plus ou moins long terme, tant sur le plan organisationnel que sur celui du maintien de leur santé psychologique, notamment parce

que l'application des principes de la distanciation sociale s'inscrivait dans une démarche visant à désactiver l'aspect émotionnel associé à la prestation de service.

• **Bilan final : analyse des résultats et avancée des connaissances**

Sur le plan analytique, la présentation des résultats empiriques a permis de mettre en relief les trois aspects suivants associés à l'expérience de travail des conseillers.

Premièrement, la présentation des résultats empiriques a contribué à l'identification de certains points de rupture entre les attentes de la direction et celles des conseillers notamment en raison de l'articulation difficile entre les promesses formulées par les gestionnaires et leur matérialisation dans le centre d'appel. Ces conditions, jumelées à la pression bipolaire subie par les conseillers et à la déficience des ressources mises à leur disposition, semblent avoir contribué fortement à développer en eux le sentiment d'être impliqués dans une relation d'emploi dépourvue de réciprocité, les plaçant du même coup dans une zone d'inconfort à la frontière de l'organisation et du marché. Dans ces circonstances, leur volonté à développer une forme d'engagement s'apparentant à celle espérée par les gestionnaires de la firme qui les embauche semblait grandement annihilée.

Deuxièmement, la présentation des résultats empiriques a permis de mettre en lumière que les conseillers, pour ré-équilibrer leur système d'action, disposaient tout de même de certaines ressources associées à l'application des principes de la distanciation sociale. Il fut constaté que cette distanciation prenait sa source dans le rôle dual qu'ils ont à remplir, soit ambassadeurs de la firme et représentants de la clientèle auprès de l'entreprise. Compte tenu que les conseillers pouvaient remplir au moins deux rôles dans l'exercice de leurs fonctions, ils semblaient en mesure de mettre l'emphase sur l'un ou l'autre de ces rôles, selon les circonstances, afin de se protéger et de s'affirmer socialement. Cette démarche semblait donner un certain sens à leur travail puisqu'elle était associée au développement d'une certaine fierté professionnelle à l'égard de leurs fonctions d'agents de service. En bout de piste, cela pouvait contribuer à les faire durer dans ce genre d'emploi puisqu'ils arrivaient alors à maintenir les principes de leur sécurité ontologique (Giddens, 1987) et ceux de leur référents sociaux identitaires consistant à démontrer pleinement leurs savoirs-

faire, ce qui demeurait une source de satisfaction et de sécurité pour eux. Ainsi, par la distanciation, les conseillers tentaient de construire un espace d'action plus confortable en opérant une sorte de jonction entre les attentes de l'organisation, celles de la clientèle et leurs aspirations en tant qu'agents de service. Cette pratique tendait alors à développer une forme d'engagement professionnel, affectivement neutre, qui visait non seulement à bloquer toute pénétration psychologiquement risquée d'agents agresseurs dans la sphère de leur subjectivité mais aussi à affirmer leur identité professionnelle face aux prescriptions de la direction et face aux attentes des clients. En somme, l'identification de ce phénomène tend à repousser les thèses de la seule habilitation, de la domination sociale ou de la résistance traditionnelle, liée par exemple au freinage industriel, pour privilégier celle de la réappropriation des contraintes structurelles s'appuyant à la fois sur une volonté de recouvrement de leur sécurité ontologique (Giddens, 1987 : 99) et d'actualisation de leurs compétences. Dans ces conditions, il fut convenu de considérer que l'application de la distanciation sociale par les conseillers représentait une forme de ré-engagement de leur part, davantage à l'égard de leur travail qu'envers l'entreprise qui les emploie.

Troisièmement, il importe de souligner que l'application de cette distanciation sociale dans le quotidien professionnel des conseillers ne peut en aucun temps être considérée comme une panacée aux problèmes de désengagement des travailleurs envers l'organisation dans laquelle ils évoluent. En fait, les effets bénéfiques de la distanciation pour les conseillers, tels que la protection face aux agents agresseurs ou encore le recouvrement d'une certaine zone de confort dans l'exercice de leurs fonctions, semblent bien plus temporaires que permanents compte tenu qu'à plus ou moins long terme, l'application de la distanciation peut mener à des problèmes de santé psychologique chez les agents, liés par exemple au désabusement, ce qui évidemment peut générer des coûts organisationnels notoires. Il importe donc d'insister sur le caractère plutôt temporaire des effets bénéfiques de la distanciation sociale appliquée en centre d'appel.

Sur le plan de l'avancée des connaissances, il importe de noter que cette thèse s'avère originale principalement pour les deux motifs suivants.

Le premier concerne l'idée que l'étude, en s'inscrivant dans le courant de pensée de la « bureaucratie clientélisée de masse » et de la « bureaucratie orientée vers le client » (Frenkel et *al.*, 1998; Korczynski, 2002), est parvenue à dépasser le cadre analytique de l'habilitation ainsi que celui de la domination sociale, un courant souvent retrouvé dans la littérature portant sur les centres d'appel et qui place toute son attention sur l'articulation « contrôle-résistance ». Cette thèse est donc arrivée à dépasser l'idée associée au caractère unidimensionnel et taylorisant du travail des conseillers de service (Taylor et *al.*, 2002; Taylor et Bain, 1999) ainsi que celle liée au caractère traditionnel de la résistance des agents de service en centres d'appel (Cousin, 2002; Knights et McCabe, 1998). En levant le voile sur les formes plus subtiles de résistance (Fleming et Sewell, 2002), ce travail a permis de situer le champ d'action des conseillers dans une perspective globale plus active relevant de leurs capacités à mobiliser certaines ressources dont ils disposent, et ce, dans une perspective plus approfondie que l'humour comme méthode souterraine de résistance (Taylor et Bain, 2003). Évidemment, l'objectif ne consistait nullement à banaliser la pression qui pèse sur les conseillers. Au contraire, l'étude visait à démontrer que les conseillers possédaient les capacités d'actualiser leur bagage cognitif dans leurs actions quotidiennes. Même dans un contexte fortement contraignant généré notamment par l'omniprésence de la surveillance électronique, cette thèse est parvenue à démontrer que les conseillers pouvaient se dégager des espaces d'autonomie relative par l'application d'une distanciation sociale (Goffman, 1968) dont le rôle ultime consistait à les aider à réhabiliter les principes de leur sécurité ontologique (Giddens, 1987).

Le second motif se rapporte au fait que la présente étude a permis de bonifier le modèle théorique d'organisation du travail en centre d'appel développé par Frenkel et *al.* (1998) et Korczynski (2002). En y incorporant de façon plus explicite la dimension « expérience de travail » des conseillers par une description détaillée de leurs capacités d'action en contexte fortement structuré, cette thèse a pu mettre en relief les façons selon lesquelles peuvent s'articuler les principes contradictoires d'une organisation du travail en centre d'appel, soit ceux associés à la standardisation de l'offre du service et ceux liés à la flexibilité de la demande. En outre, en se basant sur l'interprétation situationnelle des conseillers au sujet de leur expérience de travail, l'étude est parvenue à mettre en évidence le rôle-clé joué par

les conseillers dans l'articulation de ces principes contradictoires notamment en vertu de leur position privilégiée à la frontière de l'organisation et du marché.

Dans ces conditions, l'étude a contribué à l'avancée des connaissances puisqu'elle a identifié les détails du processus par lequel des acteurs sociaux, soumis à de fortes pressions structurantes, peuvent arriver activement à s'en sortir en construisant des mécanismes de protection qui, éventuellement, les amènent à s'affirmer socialement. Elle a donc permis de faire un pas en avant dans la compréhension de l'expérience de travail des conseillers en mettant en lumière la représentation de la situation qu'ils vivent quotidiennement, cette dimension analytique ayant été assez peu approfondie dans la perspective de la « bureaucratie clientélisée de masse » et de la « bureaucratie orientée vers le client ».

Toutefois, tel que mentionné précédemment, il importe d'insister sur le caractère temporaire des effets bénéfiques de la distanciation sociale en centre d'appel. Son application protège les conseillers contre d'éventuels agents agresseurs, elle les aide également à réhabiliter leur espace subjectif en facilitant le recouvrement d'une certaine zone de pouvoir relatif dans leurs interactions avec l'employeur et la clientèle. Mais ce genre de solution, proposée par la distanciation, ne s'avère bénéfique que pour un certain temps compte tenu qu'elle peut mener, à plus ou moins long terme, à des problèmes de santé psychologique chez les conseillers. À cet égard, des répercussions négatives pour l'organisation, notamment en termes d'absences pour maladie ou d'accroissement du taux de roulement, peuvent alors affliger son bon fonctionnement et générer des coûts financiers supplémentaires.

Donc, la pertinence de mettre en lumière ce genre de phénomène, comme cette thèse a cherché à le faire, relève non pas du fait que la distanciation sociale pourrait être présentée à des gestionnaires de centres d'appel pour résoudre d'éventuels problèmes d'engagement organisationnel rencontrés dans leurs entreprises respectives. Au contraire, la pertinence de lever le voile sur ce type de manifestation subtile relève plutôt du fait que la découverte de son existence, dans toute organisation, reflète la conception qu'ont les salariés du rapport

social avec leur employeur. La distanciation constitue une forme de résistance souterraine des salariés au type d'engagement organisationnel attendu par les gestionnaires, notamment parce que cet engagement prend les allures, aux yeux des travailleurs, d'une adhésion à un cadre normatif. Cette perception amène les salariés à développer une forme d'engagement professionnel, plus près de leurs préoccupations quotidiennes et de leur logique d'action, qui ne correspond pas nécessairement à la conception de l'engagement retrouvée dans les manuels de gestion. Dans ces conditions, les gestionnaires auraient sans doute avantage à redéfinir les paramètres de cette notion d'engagement organisationnel afin de la rendre moins normative et pour que soit véritablement assumée la perspective que les principes identitaires des employés, dans le cadre d'une relation d'emploi, ne peuvent être fusionnés à ceux des membres d'une direction d'entreprise. C'est seulement dans cette éventualité que pourrait émerger un engagement organisationnel davantage réaliste compte tenu que cette notion s'articulerait alors dans une dynamique tenant compte des logiques d'action distinctes de ces deux groupes d'acteurs.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABALLÉA, François et Lise DEMAILLY (2005). « Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », Jean-Pierre DURAND et Danièle LINHART (coord.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*. Toulouse, Octares, pp. 117-130.

ALLARD, Roger (2000). *Étude sur la main-d'œuvre en centres d'appels de la région de Montréal. Commentaires et résultats du sondage réalisé par la firme TÉLÉSERVICES, division de CROP*. Emploi-Québec, Région de Montréal, Direction de la planification et du partenariat, septembre, 10 pages.

AMBLARD, Henri et al. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris, Seuil.

AMIECH, Matthieu (2003). « Entre personnalisation et gestion standardisée : les paradoxes des centres d'appels », Valérie BOUSSARD et Salvatore MAUGERI (sous la dir.), *Du politique dans les organisations*. Paris : L'Harmattan, pp. 89-104.

APPELBAUM, Eileen et Rosemary BATT (1994). *The New American Workplace. Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, NY : Cornell University Press.

ARON, Raymond (1967). *Les étapes de la pensée sociologique*. Paris : Gallimard.

ARYEE, Samuel, Pawan S. BUDHWAR et Zhen XIONG CHEN (2002). « Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes : Test of a Social Exchange Model », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 267-285.

ASHFORTH, Blake E. et Ronald H. HUMPHREY (1993). « Emotional Labor in Service Roles : The Influence of Identity », *The Academy of Management Review*, vol. 18, no. 1, pp. 88-115.

BAIN, Peter, Aileen WATSON, Gareth MULVEY, Phil TAYLOR et Gregor GALL (2002). « Taylorism, Targets and The Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management », *New Technology, Work and Employment*, vol. 17, no. 3, pp. 170-185.

BATT, Rosemary (1999). « Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 52, no. 4, pp. 539-564.

BATT, Rosemary et Lisa MOYNIHAN (2002). « The Viability of Alternative Call Centre Production Models », *Human Resource Management Journal*, vol. 12, no 4, pp. 14-34.

BÉLANGER, Jacques (1996). « Innovation organisationnelle et compromis institutionnel : pistes théoriques et observation dans une aluminerie québécoise », Gregor MURRAY, Marie-Laure MORIN et Isabel DA COSTA (sous la dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*. Sainte-Foy : Octares Éditions, Les Presses de l'Université Laval, pp. 151-173.

BÉLANGER, Jacques (2001). « Autorégulation du travail et division sociale : observation dans une aluminerie québécoise », *Sociologie du travail*, vol. 43, pp. 159-177.

BÉLANGER, Jacques (2006). « Technology and Work », Marek KORCZYNSKI, Randy HODSON et Paul EDWARDS (ed.), *Social Theory at Work*. London : Oxford University Press, pp. 325-355.

BÉLANGER, Jacques, Anthony GILES et Gregor MURRAY (2004). « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions », Gregor MURRAY et al., *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?*. Québec : Presses de l'Université Laval, pp. 13-62.

BELL, Daniel (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York : Basic Books.

BELLEMARE, Guy et Louise BRIAND (2002). *Théories de la structuration et de la modernité avancée et applications à l'étude des organisations*. Montréal / Gatineau : co-publication CRISES et Département de relations industrielles-UQO.

BELLEMARE, Guy et Louise BRIAND (2005). « L'évolution des pratiques de surveillance par les usagers d'une grande entreprise de transport en commun : de 1860 aux années 2000 », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, numéro thématique, vol. 11, no. 2, pp. 149-166.

BERNOUX, Philippe (1979). « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, vol. 21, no. 1, pp. 76-90.

BERNOUX, Philippe (1985). *La sociologie des organisations*. Paris : Éditions du Seuil.

BOLTON, Sharon C. et Carol BOYD (2003). « Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager ? Moving on From Hochschild's Managed Heart », *Work, Employment and Society*, vol. 17, no. 2, pp. 289-308.

BOUDON, Raymond (1998). *La place du désordre*. Paris : PUF.

BOUDON, Raymond (1997). *La logique du social : introduction à l'analyse sociologique*. Paris : Hachette.

BOUDON, Raymond et al. (1993). *Dictionnaire de la sociologie*. Paris : Références Larousse.

BOURBONNAIS, Renée et al. (2000). *Évaluation d'une intervention participative visant la prévention des problèmes de santé mentale chez les infirmières d'un hôpital de la région de Québec*. Québec, Équipe de recherche RIPOST, Université Laval et Direction de la santé publique de Québec, 26 p.

BOURDIEU, Pierre (1980). *Le sens pratique*. Paris : Les Éditions de Minuit.

BOURDIEU, Pierre et Loïc J.D. WACQUANT (1992). *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*. Paris : Éditions du Seuil.

BOWEN, David E. et Edward E. LAWLER III (1992). « The Empowerment of Service Workers : What, Why, How and When », *Sloan Management Review*, vol. 33, no. 3, pp. 31-39.

BOWEN, David E. et Edward E. LAWLER III (1995). « Empowering Service Employees », *Sloan Management Review*, vol. 36, no. 4, pp. 73-84.

BOYD, Carol (2002). « Customer Violence and Employee Health and Safety », *Work, Employment and Society*, vol. 16, no. 1, pp. 151-169.

BRANNAN, Matthew J. (2005). « Once More with Feeling : Ethnographic Reflections on the Mediation of Tension in a Small Team of Call Centre Workers », *Gender, Work and Organization*, vol. 12, no. 5, pp. 420-439.

BRAVERMAN, Harry (1976). *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XXe siècle*. Paris : Maspero.

BURAWOY, Michael (1979). *Manufacturing Consent. Changes in The Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago and London : The University of Chicago Press.

BURAWOY, Michael (1998). « The Extended Case Method », *Sociological Theory*, vol. 16, no. 1, pp. 4-33.

BURRELL, Gibson et Gareth MORGAN (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London : Heinemann.

BUSCATTO, Marie (2002). « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, pp. 99-117.

CALLAGHAN, George et Paul THOMPSON (2001). « Edwards Revisited : Technical Control and Call Centres », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, no. 1, pp. 13-37.

CALLAGHAN, George et Paul THOMPSON (2002). « We Recruit Attitude : The Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour », *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 2, pp. 233-254.

CANCOM (2003). *Rapport annuel 2003*.

CAROLY, S. et A. WEILL-FASSINA (2005). « Évolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de service », *Le travail humain*, vol. 67, no. 4, pp. 305-332.

CENTRE DE CONTACT CLIENTÈLE DU Canada (CCCC). *Statistiques sur l'industrie*. [En ligne]. <http://www.contactcentrecanada.ca>. (Consulté le 20 mai 2005.)

COCHOY, Frank (2002). Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation, *Sociologie du travail*, 44, 357-380.

COHEN, Ira J. (1997). « Theories of Action and Praxis », Bryan S. TURNER (ed.), *The Blackwell Companion to Social Theory*. Oxford : Blackwell Publishers, pp. 111-142.

COLLINSON, David (1994). « Strategies of Resistance. Power, Knowledge and Subjectivity in the Workplace », John M. JERMIER, David KNIGHTS et Walter R. NORD (ed.), *Resistance and Power in Organizations*. London and New York : Routledge, pp. 25-68.

COULON, Alain (2002). *L'École de Chicago*. Paris : PUF, coll. « Que sais-je ».

COURPASSON, David (1995). « Éléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, vol. 37, no. 1, pp. 1-24.

COURPASSON, David (1997). « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, no. 1, pp. 39-61.

COUSIN, Olivier (2002). « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du Travail*, vol. 44, pp. 499-520.

DATAMONITOR (2004). *Call Centers in Canada*. London : Datamonitor, 20 p.

DATAMONITOR (2004). *Global Call Centers*. London : Datamonitor, 18 p.

DECOSTER, Michel et François PICHAULT (1998). *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles, De Boeck.

DEERY, Stephen et Nicholas KINNIE (2002). « Call Centres and Beyond : A Thematic Evaluation », *Human Resource Management Journal*, vol. 12, no. 4, pp. 3-13.

DEERY, Stephen, Roderick IVERSON et Janet WALSH (2002). « Work Relationships in Telephone Call Centres : Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal », *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 4, pp. 471-496.

DE JONGE, Jan et al. (2000). « Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being : a large-scale cross-sectional study », *Social Science and Medicine*, vol. 50, pp. 1317-1327.

DELANTY, Gerard (1997). *Social Science. Beyond Constructivism and Realism*. Minneapolis, MN : University of Minnesota Press.

DENZIN, Norman K. et Yvonna S. LINCOLN (1998) (ed.). *Strategies of Qualitative Inquiry*. London, UK : SAGE Publications.

DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.

DE TERSSAC, Gilbert (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.

DROLET, Alain (2003). *Les jeunes adultes en situation d'exclusion et le processus de distanciation sociale*. Thèse de doctorat, Québec : Université Laval, Département de sociologie.

DUBAR, Claude (2000). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Collin.

DU GAY, Paul et Graeme SALAMAN (1992). « The Culture of the Customer », *Journal of Management Studies*, vol. 29, no. 5, pp. 615-633.

DURAND, Jean-Pierre (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris : Seuil.

DUXBURY, Linda et Chris HIGGINS (2001). *Work-Life Balance in the Millennium : Where Are We ? Where Do We Need to Go ?*, Ottawa : CPRN, Discussion Paper No. W/12.

EDWARDS, Paul K. (1986). *Conflict at Work*. Oxford : Basil Blackwell.

EDWARDS, Paul K. (2003). « The Employment Relationship and the Field of Industrial Relations », Paul K. EDWARDS (ed.), *Industrial Relations. Theory and Practice*. Oxford : Blackwell Publishing, pp. 1-36.

EDWARDS, Paul K., David COLLINSON et Giuseppe Della ROCCA (1995). « Workplace Resistance in Western Europe : A Preliminary Overview and a Research Agenda », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 1, no. 3, pp. 283-316

EIGLIER, Pierre et Eric LANGEARD (1987). *Servuction. Le marketing des services*. Paris : McGraw-Hill.

EYMARD-DUVERNAY, François et Emmanuelle MARCHAL (1994). « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, vol. XXXV, pp. 5-36.

FERNIE, Sue et David METCALF (1998). *(Not) Hanging on The Telephone : Payments Systems in The New Sweatshops*. London : Centre for Economic Performance, London School of Economics.

FLEMING, Peter et André SPICER (2004). « 'You Can Checkout Anytime, but You Can Never Leave' : Spatial Boundaries in a High Commitment Organization », *Human Relations*, vol. 57, no. 1, pp. 75-94.

FLEMING, Peter et Graham SEWELL (2002). « Looking for the Good Soldier, Svejik : Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace », *Sociology*, vol. 36, no. 4, pp. 857-873.

FLYVBJERG, Bent (2001). *Making Social Science Matter. Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again*. Cambridge : Cambridge University Press.

FRENKEL, Stephen J. (2003). « The Embedded Character of Workplace Relations », *Work and Occupations*, vol. 30, no. 2, pp. 135-153.

FRENKEL, Stephen J., May TAM, Marek KORCZYNSKI et Karen SHIRE (1998). « Beyond Bureaucracy ? Work Organization in Call Centres », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 6, pp. 957-979.

FRENKEL, Stephen J., Marek KORCZYNSKI, Karen A. SHIRE et May TAM (1999). *On The Front Line. Organization of Work in The Information Economy*. Ithaca, NY : Cornell University Press.

FREUND, Julien (1974). « Méthodologie et épistémologie comparées d'Émile Durkheim, Vilfredo Pareto et Max Weber », *Recherches sociologiques*, vol. 5, no. 2, pp. 282-309.

FRIEDMAN, Andrew L. (1977). *Industry and Labour : Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London : Macmillan.

FURNHAM, Adrian et Barrie GUNTER (1989). *Young People's Social Attitudes in Great Britain. The Anatomy of Adolescence*, London and New York: Routledge.

GABRIEL, Yiannis (1999). « Beyond Happy Families : A Critical Reevaluation of the Control-Resistance-Identity Triangle », *Human Relations*, vol. 52, no. 2, pp. 179-203.

GADREY, Jean (1992). *L'économie des services*. Paris : La Découverte.

GADREY, Jean (1994). « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, vol. 36, no. 3, pp. 381-389.

GADREY, Jean (1994). « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, vol. 35, pp. 163-195.

GALLIE, Duncan et al. (1998). *Restructuring the Employment Relationship*. Oxford : Oxford University Press.

GAUTHIER, Benoît (sous la dir.) (1998). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Sillery : PUQ.

GAUTHIER, Benoît (1998). « La structure de la preuve », Benoît GAUTHIER (sous la dir.) (1998), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Sillery : PUQ, pp. 127-158

GIDDENS, Anthony (1987). *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*. Traduit de l'anglais par Michel Audet, Paris : PUF.

GLASER, Barney G. et Anselm L. STRAUSS (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago : Aldine Pub. Co.

GLUCKSMANN, Miriam A. (2004). « Call Configurations : Varieties of Call Centre and Divisions of Labour », *Work, Employment and Society*, vol. 18, no. 4, pp. 795-811.

GOFFMAN, Erving (1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris, Éditions de Minuit.

GOFFMAN, Erving (1974). *Les rites d'interaction*. Paris, Les Éditions de Minuit.

GOFFMAN, Erving (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome I. La présentation de soi*, Paris, Les Éditions de Minuit.

GOFFMAN, Erving (1968). *Asiles*. Paris, Les Éditions de Minuit.

GOFFMAN, Erving (1961). *Encounters: Two Studies in The Sociology of Interaction*. Indianapolis, Bobbs-Merrill.

GUÉRY, Loris et al. (2004). « Flexibilités et performances dans les centres d'appels : le cas France Telecom », Rachel BEAUJOLIN-BELLET et al. (dir.), *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*. Paris : La Découverte, pp. 115-135.

HARPER, Douglas (1992). « Small N's and Community Case studies », Charles C. RAGIN et Howard S. BECKER (ed.), *What is A Case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge : Cambridge University Press, pp. 139-158.

HATCHUEL, Armand (1995). « Relation de service et appareil gestionnaire. L'exemple de la station de métro », Isaac JOSEPH et Gilles JEANNOT (sous la dir.), *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*. Paris : CNRS Éditions, pp. 237-253.

HESKETT et al. (1997). *The Service Profit Chain*. New York : The Free Press.

HODSON, Randy (2001). *Dignity at Work*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.

HUGHES, Everett C. (1996) [1971]. *Le regard sociologique: essais choisis*. [Trad. française par Jean-Michel Chapoulie de *Sociological Eye*], Paris : EHESS.

HUISMAN, Denis et André VERGEZ (1994). *Philosophie. Tome 2. La connaissance*. Allier, Belgique : Marabout.

HUTCHINS, Edwin (1994). « Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses », *Sociologie du Travail*, no. 4, pp. 451-473.

HUTCHINSON, Sue, John PURCELL et Nick KINNIE (2000). « Evolving High Commitment Management and The Experience of The RAC Call Centre », *Human Resource Management Journal*, vol. 10, no. 1, pp. 63-78.

JASPERS, Karl (1990). *Les grands philosophes. 3/ Kant*. Paris : Plon.

JAVEAU, Claude (1997). *Leçons de sociologie*. Paris : Armand Colin.

JEANTET, Aurélie (2003). « À votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail*, vol. 45, pp. 191-209.

JONAS, Friedrich (1991). *Histoire de la sociologie. Des Lumières à la théorie du social*. Paris : Larousse.

KÄRREMAN, Dan et Mats ALVESSON (2004). « Cages in Tandem : Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm », *Organization*, vol. 11, no. 1, pp. 149-175.

KELLY, John (1998). *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London and New York : Routledge.

KINNIE, Nick, Sue HUTCHINSON et John PURCELL (2000). « Fun and Surveillance : The Paradox of High Commitment Management in Call Centres », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, no. 5, pp. 967-985.

KNIGHTS, David et Darren McCABE (1998). « What Happens When The Phone Goes Wild ? Staff, Stress and Spaces for Escape in a BPR Telephone Banking Work Regime », *Journal of Management Studies*, vol. 35, no. 2, pp. 163-194.

KOENIG, Christian (1999). « Confiance et contrat dans les alliances interentreprises », dans Christian THUDEROZ, Vincent MANGEMATIN et Denis HARRISSON, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Paris, Gaëtan Morin Europe, pp. 127-150.

KNORR-CETINA, Karin (1981). « The Micro-Sociological Challenge of Macro-Sociology : Towards a Reconstruction of Social Theory and Methodology », Karin KNORR-CETINA et Aaron Victor CICOUREL, *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*. Boston, London and Kenley : Routledge and Kegan Paul, pp. 1-47.

KORCZYNSKI, Marek, Karen SHIRE, Stephen FRENKEL et May TAM (2000). Service Work in Consumer Capitalism : Customers, Control and Contradictions », *Work, Employment and Society*, vol. 14, no. 4, pp. 669-687.

KORCZYNSKI, Marek (2001). « The Contradictions of Service Work : Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy », Andrew STURDY, Irena GRUGULIS et Hugh WILLMOTT (ed.), *Customer Service. Empowerment and Entrapment*. London, UK : Palgrave, pp. 79-101.

KORCZYNSKI, Marek (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Houndmills, Basingstoke : Palgrave.

KORCZYNSKI, Marek (2003). « Communities of Coping : Collective Emotional Labour in Service Work », *Organization*, vol. 10, no. 1, pp. 55-79.

KORCZYNSKI, Marek (2004). « Back-Office Service Work : Bureaucracy challenged ? », *Work, Employment and Society*, vol. 18, no. 1, pp. 97-114.

LALLEMENT, Michel (1993). *Histoire des idées sociologiques. Tome 1. De Parsons aux contemporains*. Paris : Nathan.

LALLEMENT, Michel (2000). « Georg Simmel : père méconnu de la sociologie interactionniste », Philippe CABIN et Jean-François DORTIER (coord.), *La sociologie. Histoire et idées*. Auxerre, Éditions Sciences Humaines, pp. 59-66.

LANKSHEAR, Gloria et al. (2001). « Call Centre Employees' Responses to Electronic Monitoring : Some Research Findings », *Work, Employment and Society*, vol. 15, no. 3, pp. 595-605.

LAPOINTE, Paul-André (1995). « La réorganisation du travail. Continuité, rupture et diversité », dans Rodrigue BLOUIN et al. (sous la dir.), *La réorganisation du travail : efficacité et implication*. Sainte-Foy, PUL, pp. 3-43.

LAPOINTE, Paul-André (1998). « Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXX, no. 2, pp. 189-212.

LECKIE, Norman et al. (2001). *Employer and Employee Perspectives on Human Resource Practices*. Ottawa : Statistiques Canada / Développement des ressources humaines Canada.

LE MOIGNE, Jean-Louis (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : PUF.

LE QUOTIDIEN (2005). « Statistiques des télécommunications », Ottawa, Statistique Canada, 16 mai.

LE QUOTIDIEN (2004a). « Statistiques des télécommunications », Ottawa, Statistique Canada, 13 avril.

LE QUOTIDIEN (2004b). « Statistiques des télécommunications », Ottawa, Statistique Canada, 3 novembre.

LE QUOTIDIEN (2003). « Statistiques des télécommunications », Ottawa, Statistique Canada, 15 avril.

LOWE, Graham S. (2000). *The Quality of Work. A People-Centred Agenda*, Don Mills : Oxford University Press.

LOWE, Graham S. et Sandra RASTIN (2000). « Organizing the Next Generation : Influences on Young Workers' Willingness to Join Unions in Canada », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, no. 2, pp. 203-222.

LOWE, Graham S. et Grant SCHELLENBERG (2001). *What's a Good Job? The Importance of Employment Relationships*, Ottawa : CPRN, Study No. W/05.

MARCOUX, Gilles (2005). « La relation de service en centre d'appel : une activité d'interface entre l'organisation et le marché », Daniel FILÂTRE et Gilbert de TERSSAC (coord.), *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*. Toulouse, Octarès, pp. 89-97.

MCDONALD, Cimeron (2004). « Numérisation de l'industrie des services de télécommunications », *Bulletin de l'analyse en innovation*. Ottawa : Statistique Canada, pp. 10-11.

MEYER, John P. et Natalie J. ALLEN (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. London : Sage Publications.

MINISTÈRE DES RESSOURCES HUMAINES ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU CANADA (RHDC). *Liste des profils industriels : Le secteur des centres d'appels au Canada*. [En ligne]. <http://www.rhdcc.gc.ca>. (Consulté le 20 mai 2005.)

MIRCHANDANI, Kiran (2005). « Gender Eclipsed ? Racial Hierarchies in Transnational Call Center Work », *Social Justice*, vol. 32, no. 4, pp. 105-119.

MIRCHANDANI, Kiran (2004). « Practices of Global Capital : Gaps, Cracks and Ironies in Transnational Call Centres in India », *Global Networks*, vol. 4, no. 4, pp. 355-373.

MOWDAY, Richard T. et Richard M. STEERS (1979). « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, pp. 224-247.

MUCCHIELLI, Alex (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris : PUF.

MUELLER, Charles W., Jean E. WALLACE et James L. PRICE (1992). « Employee Commitment. Resolving Some Issues », *Work and Occupations*, vol. 19, no. 3, pp. 211-236.

MULHOLLAND, Kate (2004). « Workplace Resistance in an Irish Call Centre : Slammin', Scammin' Smokin an' Leavin' », *Work, Employment and Society*, vol. 18, no. 4, pp. 709-724.

NAHAVANDI, Firouzeh (1998). « Introduction à la sociologie d'Erving Goffman », *Revue de l'Institut de Sociologie*, vol. 3-4, pp. 85-116.

NIZET, Jean et Natalie RIGAUX (2005). *La sociologie de Erving Goffman*. Paris, La Découverte, Collection Repères.

O'DOHERTY, Damian et Hugh WILLMOTT (2001). « Debating Labour Process Theory : The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism », *Sociology*, vol. 35, no. 2, pp. 457-476.

PARASURAMAN, A., V. Zeithaml and L. Berry (1988). « SERVQUAL : A multi-item scale for measuring customer perception of service quality », *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 12-40.

PAUGAM, Serge (1997). *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*. Paris, PUF.

PECCEI, Riccardo et Patrice ROSENTHAL (1997). « The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service : Evidence from a UK Service Context », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, no. 1, pp. 66-86.

PRICEWATERHOUSE COOPERS (PWC) (2002). *Le paysage des centres de contacts clientèle canadiens : Une industrie en transition*. PWC, Étude stratégique des effectifs de l'industrie des centres de contacts clientèle canadiens, Rapport final, juillet, 310 p.

QUIVY, Raymond et Luc Van CAMPENHOUDT (1998). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

REYNAUD, Emmanuèle (1982). « Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'action », *Sociologie du Travail*, no. 2, pp. 159-177.

SAINSAULIEU, Renaud (1985). *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

SAINSAULIEU, Renaud (1997). *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

SAVOIE-ZAJC, Lorraine (1998). « L'entrevue semi-dirigée », Benoît GAUTHIER (sous la dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Sillery : PUQ, pp. 263-285.

SCHLEISINGER, Leonard A. et James L. HESKETT (1991). « Breaking the Cycle of Failure in Service », *Sloan Management Review*, Spring, pp. 17-28.

SCHNEIDER, Benjamin et David E. BOWEN (1995). *Winning the Service Game*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

SCOTT, Cynthia et Dennis JAFFE (1992). *Le nouveau concept du management : l'empowerment*. Montréal : Éditions Agence d'Arc.

SEWELL, Graham (1998). « The Discipline of Teams : The Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 397-428.

SEWELL, Graham et Barry WILKINSON (1992). « Someone to Watch Over Me : Surveillance, Discipline and The Just-in-Time Labour Process », *Sociology*, vol. 26, no. 2, pp. 271-289.

SIEGRIST, Johannes (2000). « Place, social exchange and health : proposed sociological framework », *Social Science and Medicine*, vol. 51, pp. 1283-1293.

SIEGRIST, Johannes et Richard PETER (1994). « Job stressors and coping characteristics in work-related disease : issues of validity », *Work and Stress*, vol. 8, no. 2, pp. 130-140.

SIMON, Pierre-Jean (2002). *Histoire de la sociologie*. Paris : PUF.

STATISTIQUE Canada (2003). *Enquête annuelle et trimestrielle sur les fournisseurs de services de télécommunications*. Ottawa : Statistique Canada, Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique.

STEINER, Philippe (2005). *La sociologie économique*. Paris : La Découverte, Collection Repères.

STRAUSS, Anselm L. et Juliet CORBIN (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Calif. : Sage Publications.

TAYLOR, Phil et Peter BAIN (1999). « An Assembly Line in the Head : Work and Employee Relations in the Call Centre », *Industrial Relations Journal*, vol. 30, no. 2, pp. 101-117.

TAYLOR, Philip et Peter BAIN (2001). « Trade Unions, Workers' Rights and the Frontier of Control in UK Call Centres », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, no. 1, pp. 39-66.

TAYLOR, Phil et Peter BAIN (2003). « Subterranean Worksick Blues : Humour as Subversion in Two Call Centres », *Organization Studies*, vol. 24, no. 9, pp. 1487-1509.

TAYLOR, Phil et al. (2002). « Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres », *Work, Employment and Society*, vol. 16, no. 1, pp. 133-150.

TAYLOR, Phil, Chris BALDRY, Peter BAIN et Vaughan ELLIS (2003). « A Unique Working Environment : Health, Sickness and Absence Management in UK Call Centres », *Work, Employment and Society*, vol. 17, no. 3, pp. 435-458.

TECHNOCompétences (2003). *Bassin de main-d'œuvre disponible au Québec pour œuvrer dans un centre de contacts clientèle. Perception de l'emploi d'agent*. Montréal : TECHNOCompétences, Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications.

TECHNOCompétences (2002). *Profil de la main-d'œuvre dans les centres de contact clients de l'industrie des TIC*. Montréal : TECHNOCompétences, 19 avril.

THE CENTRE FOR SPATIAL ECONOMICS (2004). *Customer Contact Centres in Canada : an Employment Profile*. Milton, ON : The Centre for Spatial Economics, prepared for Canadian Customer Contact Centre Council, March 30.

THOMPSON, Paul, Chris WARHURST et George CALLAGHAN (2001). « Ignorant Theory and Knowledgeable Workers : Interrogating the Connection Between Knowledge, Skills and Services », *Journal of Management Studies*, vol. 38, no. 7, pp. 923-942.

THUDEROZ, Christian (1999). « Introduction générale : pourquoi interroger la notion de confiance ? », Christian THUDEROZ, Vincent MANGEMATIN et Denis HARRISSON, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Paris : Gaëtan Morin Europe, pp. 1-27.

THUDEROZ, Christian, Vincent MANGEMATIN et Denis HARRISSON (1999). *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Paris : Gaëtan Morin Europe.

TREMBLAY, Michel, Philippe GUAY et Gilles SIMARD (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*. Montréal : CIRANO, Série Scientifique.

TRIAD (2002). *Indices de performance*. Montréal : Services Triad, 38 p.

- VANDENBERGHE, Frédéric (2001). *La sociologie de Georg Simmel*. Paris : La Découverte.
- VAN DEN BROEK, Diane, George CALLAGHAN et Paul THOMPSON (2004). « Teams without Teamwork ? Explaining the Call Centre Paradox », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 25, no. 2, pp. 197-218.
- VAN METER, Karl M. (sous la dir.) (1994). *La sociologie*. Paris : Larousse.
- VINET, Alain (2004). *Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Québec : PUL.
- VIRIEUX-RAYMOND, Antoinette (1966). *L'épistémologie*. Paris : PUF.
- WARIN, Philippe (1993). « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, vol. 34, pp. 69-95.
- WELLER, Jean-Marc (1998). « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du Travail*, vol. 40, no. 3, pp. 365-392.
- WELLER, Jean-Marc (2002). « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du Travail*, vol. 44, pp. 75-97.
- WHITFIELD, Keith et George STRAUSS (ed.) (1998). *Researching the World of Work : Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. New York : Cornell University Press.
- WILLMOTT, Hugh (1997). « Rethinking Management and Managerial Work : Capitalism, Control, and Subjectivity », *Human Relations*, vol. 50, no. 11, pp. 1329-1359.
- WINSLOW, Charles D. et William L. BRAMER (1994). *FutureWork. Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy*. New York : Free Press.
- ZUBOFF, Shoshana (1988). *In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power*. New York : Basic Books.

ANNEXES

ANNEXE 1 : L'évaluation de la qualité des appels

L'évaluation de la qualité des appels s'articule principalement autour du principe de « résolution au premier appel ». Elle comporte trois dimensions d'évaluation assorties de divers critères se rapportant aux attitudes à adopter et auxquels correspond un ensemble de mots ou d'expressions-clés qu'il est approprié d'utiliser dans telle ou telle situation :

- 1) Satisfaction et fidélisation de la clientèle
 - a) Habiletés des relations humaines
 - Utiliser un choix de mots professionnels
 - Faire preuve d'écoute active
 - Utiliser un questionnement efficace
 - Démontrer de l'empathie sincère
 - Utiliser l'étiquette téléphonique
 - Énergie
 - b) Information
 - Donner de l'information pertinente en fonction de la demande du client
 - Assurer la livraison d'information exacte
 - Assurer la livraison d'information concise et claire

- 2) Productivité
 - a) Efficacité de l'appel
 - Utilisation efficace du cheminement de l'appel (voir l'annexe sur la « gestion d'appels »)
 - Appliquer les techniques de contrôle d'appel
 - Référer (au besoin) l'appel au groupe d'experts
 - Utiliser efficacement la mise en attente
 - b) Utilisation des outils
 - Utilisation efficace des systèmes de facturation
 - Utilisation efficace des outils de référence (et bonne interprétation des procédures et politiques)
 - Effectuer des transactions précises
 - Remplir des notes précises et concises sur le compte
 - c) Prise en charge
 - Se responsabiliser de la résolution du problème du client
 - Effectuer le suivi tel que requis
 - Favoriser la résolution en un seul appel

3) Croissance des revenus / fidélisation

a) Options

- Offrir le produit, l'option ou la solution présentant la meilleure valeur en fonction des besoins du correspondant
- Utiliser les techniques de vente appropriées
- Chercher une résolution (scénario gagnant-gagnant)
- Prendre de bonnes décisions d'affaires – faire preuve de bon sens vs. les politiques
- Conclure la vente et rehausser la valeur de CanCom
- Confirmer que le client a fait le bon choix

Ensuite, selon l'évaluation accordée à ces différents critères, l'équipe-qualité attribue une note à l'appel s'échelonnant de 1 à 4 :

1) Attentes non-rencontrées

- Relation endommagée
- Les attentes des intervenants ne sont pas comblées
- Importantes opportunités d'amélioration constatées – affectent négativement la qualité globale de la relation entre le client, le conseiller et CanCom
- Livraison d'information inexacte
- Effectuer des transactions inexactes
- Mauvaise attitude envers le client (soupirs, interruption non pertinentes, langage, ton de voix)

2) Attentes partiellement rencontrées

- Relation entravée
- Les attentes des intervenants ne sont pas totalement comblées
- Opportunités d'amélioration importantes constatées – affectent la qualité globale de la relation entre le client, le conseiller et CanCom
- Résolution en un seul appel probable

3) Attentes rencontrées

- Maintien de la relation
- Opportunités mineures de développement constatées – n'affectent pas la qualité globale de la relation entre le client, le conseiller et CanCom
- Maintien de la relation avec le client
- Livre un service / des solutions appropriées comblant les besoins du demandeur
- Résolution en un seul appel assurée

4) Attentes dépassées

- Relation rehaussée
- Attentes des intervenants dépassées
- Opportunités sans impact majeur constatées – n'affectent pas la qualité globale de la relation entre le client, le conseiller et CanCom
- Favorise une relation personnelle avec le client
- Offre un service personnalisé / des solutions qui rehaussent la relation
- Résolution en un seul appel

ANNEXE 2: La gestion d'appels

- 1) Identifiez-vous (le conseiller)
- 2) Demandez le numéro cellulaire débutant par le code régional
- 3) Confirmez l'identité
- 4) Affichez le dossier et familiarisez-vous avec l'abonné
- 5) Écoutez la demande de l'abonné et demandez s'il y a autre chose
- 6) Paraphrasez si l'énoncé de l'abonné est confondant ou démontrez à l'abonné que vous avez compris sa demande
- 7) Placez en attente quelques secondes pour effectuer le travail requis et pour être proactif
 - Vérifiez l'opportunité de vente
 - Assurez-vous de la validité du plan tarifaire
 - Faites la mise à jour des coordonnées si nécessaire
 - Organisez logiquement votre réponse de la demande de l'abonné
 - Etc.

ANNEXE 3 : Entrevues avec les directeurs (phase 1)

- 1) Dans un premier temps, nous aimerions que vous nous parliez un peu de l'innovation organisationnelle.
 - Quels sont les objectifs visés par l'innovation au Centre de contact clients de Montréal?
 - 2) Selon vous, en quoi l'innovation contribue-t-elle actuellement à améliorer la performance de ce centre d'appels?
 - Comment cela est-il possible : quels processus et quelles personnes?
 - 3) Conception de la performance organisationnelle.
 - A) Au-delà de l'innovation, pour le type d'opération ayant cours ici, comment concevez-vous la performance de l'organisation? Que signifie « être performant »?
 - Quels en sont les principaux indicateurs?
 - B) Selon vous, quel est l'indicateur le plus significatif si on cherche à améliorer la performance dans son sens large?
 - C) L'innovation peut-elle apporter une contribution à cette dimension de la performance organisationnelle (que vous jugez la plus significative)? Si oui, comment ? Si non, pourquoi?
 - 4) *(Il nous a été mentionné que les conseillers avaient reçu une formation d'une semaine chacun avant l'application de l'innovation.)* Selon vous, quel rôle les conseillers sont-ils appelés à jouer dans l'atteinte des objectifs de l'innovation ?
 - Quel type d'implication attendez-vous d'eux ?
 - Comment est sollicitée cette implication? *(À la fois selon les principes de l'innovation et en pratique, dans le feu de l'action?)*
 - Selon vous, depuis le début de l'application de l'innovation, le rôle joué par les conseillers correspond-il aux attentes et aux objectifs proprement dits de l'innovation?
- *****
- 5) Dans cette organisation, dans quelle mesure y a-t-il encore place à l'amélioration de la performance?
 - 6) Quel est l'obstacle majeur à la performance organisationnelle à l'intérieur de ce département/de l'organisation?

- 7) Quelle serait selon vous la mesure la plus déterminante pour améliorer la performance dans ce département/ dans l'organisation? (ie, si vous étiez le « grand patron », que feriez vous en priorité pour améliorer la performance?)

ANNEXE 4 : Entrevues avec les chefs d'équipes (phase 1)

- 1) Dans un premier temps, nous aimerions que vous nous parliez un peu de l'innovation organisationnelle.
 - Quels sont les objectifs visés par l'innovation au Centre de contact clients de Montréal?
 - 2) (*À la première question, vous avez énuméré un certain nombre d'objectifs visés par l'innovation.*)
 - Selon vous, en quoi l'innovation contribue-t-elle actuellement à améliorer la performance de ce centre d'appels?
 - Comment cela est-il possible : quels processus et quelles personnes?
 - 3) Conception de la performance organisationnelle
 - A) Au-delà de l'innovation, pour le type d'opération ayant cours ici, comment concevez-vous la performance de l'organisation? Que signifie « être performant »?
 - Quels en sont les principaux indicateurs?
 - B) Selon vous, quel est l'indicateur le plus significatif si on cherche à améliorer la performance dans son sens large?
 - C) L'innovation peut-elle apporter une contribution à cette dimension de la performance organisationnelle (que vous jugez la plus significative)? Si oui, comment ? Si non, pourquoi?
 - 4) (*Il nous a été mentionné que les conseillers avaient reçu une formation d'une semaine chacun avant l'application de l'innovation.*)
 - A) Selon vous, quel rôle les conseillers sont-ils appelés à jouer dans l'atteinte des objectifs de l'innovation?
 - Quel type d'implication attendez-vous d'eux?
 - B) Et vous, les chefs d'équipe, quel rôle êtes-vous appelés à jouer dans l'atteinte des objectifs de l'innovation ?
 - Après la formation, de quelle façon le suivi (sur l'innovation) devait-il se dérouler dans votre département ?
 - Aviez-vous des objectifs à atteindre pour que l'innovation soit appliquée correctement dans votre département?
 - Et alors, est-ce que ça s'est passé tel que prévu ? Pourquoi, selon vous ?
- *****
- 5) Dans votre équipe, dans quelle mesure y a-t-il encore place à l'amélioration de la performance?

- 6) Dans un centre d'appels comme celui-ci, quelles sont les principales contraintes sur le plan de la production? Quels sont les principaux problèmes à résoudre? Et comment êtes-vous en mesure de composer avec ces contraintes?
- 7) Quelle serait selon vous la mesure la plus déterminante pour améliorer la performance dans votre département/ dans l'organisation?

ANNEXE 5 : Questionnaire quantitatif auprès des conseillers (phase 1)

- 1a) Depuis combien de temps travaillez-vous pour CanCom ? ___ Années ___ Mois
 b) Quelle est votre classification d'emploi actuelle? _____
 c) Depuis combien de temps êtes-vous dans cette classification? ___ Années ___ Mois

2. Les énoncés suivants décrivent divers aspects de votre emploi. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés :

	Fortement en désaccord	Désaccord	Ni l'un ni l'autre	Accord	Fortement en accord
a) Votre sécurité d'emploi est bonne					
b) Vous pouvez influencer les décisions de votre employeur qui touchent votre emploi ou votre vie au travail					
c) Je suis fier de travailler pour CanCom					
d) Je me sens très impliqué dans le type de travail que je fais					
e) Je suis certain que mon employeur est juste envers moi					
f) La collaboration entre employés de différents services est très bonne					
g) Je trouve que les objectifs de rendement qu'on m'impose sont raisonnables					
h) Il serait difficile pour moi de trouver un autre emploi aussi bon que celui que j'ai actuellement					

3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des aspects suivants de votre travail ?

	Très insatisfait	Insatisfait	Ni l'un ni l'autre	Satisfait	Très satisfait
a) Climat de travail					
b) Qualité des relations avec mes coéquipiers / collègues de travail					
c) Qualité des relations avec les chefs d'équipe (supervision)					
d) Qualité des relations avec la haute direction					
e) Horaire de travail					

4. Que diriez-vous du niveau de confiance existant entre les conseillers (au service clients chez CanCom) et les gestionnaires du centre d'appels. Entre ces deux groupes, y a-t-il...

Aucune confiance	
Peu de confiance	
Un bon niveau de confiance (niveau intermédiaire)	
Confiance la plupart du temps	
Une confiance entière	

5. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord que chacun de ces énoncés décrit votre emploi :

	Fortement en désaccord	Désaccord	Ni l'un ni l'autre	Accord	Fortement en accord
a) Vous recevez la formation dont vous avez besoin pour bien faire votre travail					
b) Votre travail vous permet de développer vos compétences et vos habiletés					
c) Quand les employés amènent de nouvelles idées, elles sont mises en pratique					
d) Les salariés sont encouragés à faire preuve de créativité dans leur travail					
e) Vos chances d'avancement sont bonnes					

6. Dans vos activités régulières de travail, à quelle fréquence échangez-vous des informations reliées à votre travail avec:

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
a) Les autres conseillers de votre équipe					
b) Les conseillers travaillant dans d'autres équipes					
c) Votre chef d'équipe					
d) Le personnel du Groupe Qualité					

7. Au cours des dernières semaines, vous est-il arrivé d'avoir les réactions suivantes par rapport à votre travail ?

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
a) Après avoir quitté le travail, je continue à m'en faire avec des problèmes de travail					
b) Il m'est difficile de décompresser à la fin de la journée de travail					
c) Mon emploi fait que je me sens très fatigué à la fin du quart de travail					

8. Au cours de la dernière année, vous est-il souvent arrivé :

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent
a) de ne pas avoir les outils, l'équipement et les autres ressources nécessaires pour bien faire votre travail					
b) d'avoir de la difficulté à venir à bout de la charge de travail					

9. Finalement, quelques questions sur vous :

a) Genre

Féminin	
Masculin	

b) Age

<25	
25-34	
35-44	
45-54	
55+	

c) Quel est votre niveau de scolarité le plus élevé ?

Études secondaires non complétées	
Diplôme d'études secondaires	
Certificat ou diplôme d'études collégiales	
Études universitaires (non complétées)	
Études universitaires complétées	

d) Pour combien d'employeurs avez-vous travaillé dans votre carrière, incluant CanCom? _____ nombre total

e) Au cours des 12 derniers mois, avez-vous cherché du travail auprès d'un autre employeur ?

Oui	
Non	

ANNEXE 6 : Entrevues avec les conseillers (phase 1)

1. J'aimerais savoir ce que vous pensez de l'innovation.
 - a) Quels sont selon vous les principaux objectifs de ce programme?
 - b) En général, êtes-vous réceptif à l'innovation ?
 - c) Et vos collègues de travail, sont-ils réceptifs ?

2. Suite à cette formation, avez-vous reçu du « coaching » de la part des chefs d'équipe ou du personnel technique concernant l'innovation ?
 - a) Est-ce que ces personnes sont disponibles quand vous avez besoin d'avis ?
 - b) Sinon, que faites-vous lorsque vous avez besoin de soutien ? Décrivez une situation typique.

3. [*Sur l'acquisition des compétences.*]
 - a) Après combien de temps un conseiller maîtrise-t-il tous les aspects de son travail ?
 - b) Dans votre cas (après x temps), avez-vous toujours l'impression d'acquérir de nouvelles compétences dans votre travail ?

4. Y a-t-il des situations où les compétences et les connaissances des conseillers ne sont pas utilisées aussi bien qu'elles pourraient l'être ? [*par l'organisation*]
 - a) Décrivez une situation typique quand cela arrive.
 - b) Quels sont les principaux obstacles à une pleine utilisation des compétences et des connaissances des employés ?

5. Maintenant, quelques questions au sujet du partage de l'information au centre d'appels.
 - a) Est-ce que les membres d'une équipe s'entraident lorsqu'un problème survient? Décrivez une situation typique.
 - b) Est-ce que les gens de différentes équipes s'échangent de l'information et partagent leurs compétences et connaissances ?
 - c) Au sein du centre d'appels, comment l'expertise est-elle partagée entre les différentes catégories d'emplois ?
[*Entre les conseillers du centre d'appel et ceux du CSIT ou des comptes à recevoir, avec les gens du Groupe Qualité, avec le personnel du soutien technique, etc.*]

6. Maintenant, j'aimerais connaître votre opinion au sujet de la technologie utilisée au centre d'appels.
 - a) Est-ce que les logiciels avec lesquels vous travaillez fonctionnent bien ?
 - b) Avez-vous l'impression que la technologie que vous utilisez produit trop d'informations sur la façon dont vous travaillez ?
 - c) Qu'est-ce que vous pensez de la façon avec laquelle la technologie est utilisée pour faire le suivi de votre rendement au travail ?

7. CanCom procède à l'implantation d'une foule de changements (innovation, nouveaux produits, etc.)
 - a) Comment réagissez-vous à tous ces changements ?
 - b) Est-ce que cela fait de CanCom un milieu de travail intéressant, un endroit plutôt stressant, ou un peu des deux ?
 - c) Qu'est-ce que vous pensez du modèle d'apprentissage continu ?

8. De façon générale, quelle est votre évaluation de l'impact de l'innovation dans ce centre d'appels?
 - a) À date, comment cela a-t-il affecté la performance du centre d'appels ?
 - b) À date, comment cela a-t-il affecté les conditions de travail (ou la qualité de vie au travail) ?
 - c) Pour vous personnellement, quel est l'impact majeur de l'innovation ?

9. À part l'innovation, y a-t-il d'autres changements qui pourraient aider ce centre d'appels à atteindre un niveau plus élevé de performance?

10. Nous arrivons maintenant à la fin de l'entrevue. Est-ce qu'il y a autre chose que vous aimeriez ajouter sur les sujets abordés ici ?
(À propos, pourquoi selon vous de nombreux conseillers quittent-ils après quelques années, parfois même quelques mois?)

ANNEXE 7 : Entrevues avec les chefs d'équipe et les conseillers (phase 2)

1) Conception des notions de « commitment » et de différences entre les âges.

1.1 Engagement

- a- Dans un centre d'appel comme ici, comment concevez-vous le « commitment » ?
- b- Que signifie pour vous « être engagé », au sens de se donner entièrement dans son travail ? À votre avis, dans le contexte d'un centre d'appel comme ici, qu'est-ce qui peut faire varier le niveau de « commitment » des conseillers ?

1.2 Différences entre les âges

- a- Dans le cas du centre d'appel ici, est-ce que vous percevez une différence du niveau de « commitment » entre les diverses générations ou tranches d'âge ? Si oui, dans quelle mesure ? Comment ça se traduit sur le plancher (avoir des exemples)

2) La nature du travail.

2.1 Contraintes.

- a- Quelles sont les principales exigences du travail de conseiller ?
[*C'est quoi les principaux aspects du travail de conseiller qui sont demandant ?*]
- b- Y a-t-il des réactions différentes selon les générations face à ces exigences ?
[*Ces exigences peuvent-elles faire varier le niveau de « commitment » ? Comment et pourquoi, selon vous ?*]

2.2 Aspects intéressants du travail.

- a- D'un autre côté, quels sont les principaux aspects intéressants du travail de conseiller (autrement dit, qu'est-ce qui est le « fun » dans le travail de conseiller) ?
- b- Y a-t-il des réactions différentes selon les générations face à ces aspects intéressants ?
[*Ces aspects intéressants peuvent-ils faire varier le niveau de « commitment » ? Comment et pourquoi, selon vous*]

3) Aspects relationnels.

- a- Dans les relations au sein des équipes, observez-vous des différences entre les jeunes travailleurs et les plus anciens ?
- b- Qui est-ce qui a le « leadership » dans les équipes ? Est-ce que ce sont les jeunes ou les plus anciens ?
- c- Dans ces interactions entre les jeunes et les plus anciens, est-ce qu'il y a des difficultés à gérer (autrement dit, se chicanent-ils entre eux) ?
- d- Et dans les relations entre vous (les chefs d'équipes) et les conseillers, devez-vous interagir différemment avec les jeunes et les plus anciens (comment ça se passe ; avoir des exemples) ?

4) Les attitudes par rapport au travail.

4.1 Attentes par rapport à l'emploi chez CanCom.

- a- Ça peut ressembler à quoi les attentes des conseillers lorsqu'ils sont embauchés ici, lorsqu'ils arrivent au centre d'appel comme nouvel employé ?
- b- On sait qu'il y a un bon nombre de conseillers qui partent déjà dans la première année après leur embauche. Selon vous, est-ce à dire que ces attentes de départ évoluent dans la première année ou bien si c'est certains aspects de leur travail (découverts au fil du temps) qui les déçoivent ?

4.2 Les valeurs liées au travail.

- a- Percevez-vous une différence de valeurs entre les générations ?
- b- Comment se traduisent ces différences sur le plancher (avoir des exemples) ?
- c- Selon vous, d'où viennent-elles ces différences intergénérationnelles, eu égard aux valeurs liées au travail ?

5) Compte tenu de tout ce qui a été discuté dans l'entrevue (« commitment », différences entre les âges, nature du travail, attitudes par rapport au travail)

- a- À votre avis, qu'est-ce qui fait partir ou rester les conseillers ?
- b- Si je reviens à l'élément central de mon étude, quelle serait selon vous la mesure la plus déterminante pour améliorer le niveau de « commitment » dans le centre d'appel ? Comment cette mesure peut-elle solutionner le problème de la différence entre les âges ? Quelles peuvent être les solutions et comment peuvent-elles être appliquées ?

ANNEXE 8 : Questionnaire quantitatif distribué aux conseillers (phase 2)

PARTIE A : Perceptions et attitudes envers le travail

1. Indiquez si vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants :

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni l'un ni l'autre	En accord	Fortement en accord
a) La principale utilité d'un emploi pour une personne est de lui donner les moyens de subvenir à ses besoins et d'avoir des loisirs					
b) Il est préférable d'avoir un emploi avec beaucoup de responsabilités plutôt qu'un emploi avec peu de responsabilités					
c) Le travail devrait être considéré comme l'élément central de la vie d'un individu					
d) Si un individu travaille fort, il connaîtra du succès					

2. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des aspects suivants de votre travail chez CanCom ?

	Très insatisfait	Insatisfait	Ni l'un ni l'autre	Satisfait	Très satisfait
a) Le degré de support que je reçois de la part de mon chef d'équipe (coaching, réponses à mes questions, etc.)					
c) Mon salaire et les avantages sociaux					
d) Mes horaires de travail					
e) Mes possibilités d'avancement au sein de la compagnie					
f) La qualité des relations avec les conseillers de mon équipe					

3. Dans quelle mesure les aspects suivants de votre travail peuvent-ils s'avérer une source importante de stress ?

	Pas du tout important	Peu important	Ni l'un ni l'autre	Assez important	Très important
a) Rencontrer en même temps les attentes des clients et celles de l'employeur					
b) La gestion quotidienne des nombreuses informations reçues (procédures à suivre, politiques de la compagnie, nouveaux produits, etc.)					
c) Le fait de devoir maintenir une attitude positive même avec les clients difficiles					
d) Rencontrer les exigences de qualité de mes appels					
e) Rencontrer les exigences de productivité (les statistiques)					

4. Pour chacun des énoncés suivants, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni l'un ni l'autre	En accord	Fortement en accord
a) La formation liée à l'innovation organisationnelle m'incite à m'impliquer davantage dans mon travail chez CanCom					
b) Le modèle d'apprentissage continu me motive à bien performer afin d'avancer chez CanCom					
c) Je suis prêt à travailler plus fort que nécessaire pour aider CanCom à réussir					
d) Si un de mes amis me disait qu'il est intéressé à devenir conseiller dans un centre d'appel, je lui recommanderais de venir travailler chez CanCom					
e) L'avenir de CanCom me tient réellement à coeur					
f) Mon emploi fait que je me sens très fatigué à la fin du quart de travail					

g) Je considère que mon superviseur immédiat possède les qualifications requises pour exercer adéquatement ses fonctions					
h) Mon travail me permet de développer mes compétences et mes habiletés					
i) J'aurais de la difficulté à m'en tirer financièrement si je perdais mon emploi chez CanCom					
j) Mon travail quotidien de conseiller chez CanCom est plutôt routinier					

PARTIE B : Données démographiques

a) Genre

Féminin	
Masculin	

b) Âge

<25	
25-34	
35-44	
45-54	
55+	

c) Quel est votre niveau de scolarité le plus élevé ?

Études secondaires non complétées	
Diplôme d'études secondaires	
Certificat ou diplôme d'études collégiales	
Études universitaires (non complétées)	
Études universitaires complétées	

d) Êtes-vous présentement aux études ?

Oui	
Non	

e) Depuis combien de temps travaillez-vous chez CanCom ?

_____ an(s) et _____ mois

f) Dans quel département travaillez-vous présentement ?

Service à la clientèle	
Département Rétention (Save)	
CSIT	
Comptes à recevoir (AR)	

g) Quel est votre niveau actuel de compétence en tant que conseiller ?

Base (Core)	
Pleinement qualifié (Fully)	
Avancé (Advanced)	

h) Travaillez-vous à temps plein ou à temps partiel ?

Travail à temps plein	
Travail à temps partiel	

i) Aviez-vous déjà occupé un poste de conseiller dans un centre d'appel avant de vous joindre à CanCom ?

Oui	
Non	

j) Au cours des 12 derniers mois, avez-vous cherché du travail auprès d'un autre employeur ?

Oui	
Non	