

Université de Montréal

Mémoire intitulé :  
Une analyse en milieu de travail : Étude de cas d'une firme de sondage

par  
Marie-Eve Gagnon

Département de sociologie  
Faculté des arts et sciences

Décembre, 2005

© Marie-Eve Gagnon, 2005

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :  
Une analyse en milieu de travail : Étude de cas d'une firme de sondage

présenté par  
Marie-Eve Gagnon

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

M. Jean Renaud  
président-rapporteur

Mme Claire Durand  
directrice de recherche

Gregor Murray  
membre du jury

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Remerciements.....	viii
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre premier – La coexistence de deux modèles de production .....</b>	<b>4</b>
1.1 La flexibilité organisationnelle .....	5
1.2 Les défis de la gestion des ressources humaines.....	8
1.3 Les systèmes de gestion et de surveillance électroniques.....	9
1.4 Le cumul de contraintes .....	10
1.4.1 L’intensification du travail.....	11
1.5 Synthèse .....	13
<b>Chapitre 2 – L’analyse en milieu de travail : le cas du centre d’appels .....</b>	<b>15</b>
2.1 Quelques études empiriques.....	15
2.1.1 Les enquêtes ethnographiques sur les centres d’appels .....	16
2.1.2 Les études sur les systèmes téléphoniques.....	18
2.1.3 Un portrait du secteur des centres d’appels au Canada.....	18
2.1.4 Une étude sur les modes d’organisation.....	19
2.2 La gestion de la production .....	20
2.2.1 Les systèmes téléphoniques .....	20
2.2.2 Le suivi et les objectifs de rendement quantitatif et qualitatif .....	21
2.2.3 Rendement quantitatif et qualitatif : en opposition .....	23
2.3 L’organisation du travail : l’importance de l’aménagement de l’espace .....	25
2.4 Synthèse .....	28

<b>Chapitre 3 – La relation à l’emploi</b> .....	30
3.1 La relation à l’emploi .....	30
3.1.1 Le roulement du personnel.....	31
3.1.2 Les formations.....	34
3.2 La performance dans le travail émotionnel.....	36
3.3 Une interaction médiatisée par le téléphone .....	39
3.4 Les compétences exigées dans l’activité téléphonique .....	40
3.5 Synthèse .....	41
<b>Chapitre 4 – Problématique et question de recherche</b> .....	42
4.1 Problématique .....	43
4.2 Question de recherche .....	47
<b>Chapitre 5 - Méthodologie et données qualitatives et quantitatives</b> .....	48
5.1 La méthode d'investigation: l'observation directe.....	48
5.2 Le terrain d'enquête.....	49
5.2.1 Le personnel d'encadrement.....	51
5.2.2 Les projets de sondage.....	51
5.3 Les données.....	54
5.3.1 Les observations.....	54
5.3.1.1 Les formations.....	54
5.3.1.2 Les activités de gestion.....	58
5.3.2 Les données de suivi des activités de gestion.....	61
5.3.2.1 Les rapports d'écoute.....	61
5.3.2.2 Les bases administratives.....	63
5.4 L'analyse des données qualitatives et quantitatives.....	64
5.4.1 La présentation des faits qualitatifs.....	64
5.4.2 Le traitement des données quantitatives .....	65
<b>Chapitre 6 - Présentation et discussion des résultats</b> .....	67
6.1 La flexibilité organisationnelle.....	68
6.1.1 Les horaires de travail.....	68
6.1.2 Les entrées dans les projets.....	70

6.1.3	La mobilité du personnel.....	72
6.1.4	La réduction du personnel et l'ordre des départs dans les projets.....	73
6.2	La gestion de la production.....	78
6.2.1	Les statistiques de performance.....	78
6.2.2	L'évaluation par la double écoute.....	83
6.2.3	Rendement quantitatif et qualitatif: en opposition?.....	86
6.3	L'organisation du travail.....	89
6.3.1	Les moments d'évaluation.....	90
6.3.2	L'aménagement des lieux.....	95
6.4	La relation à l'emploi.....	97
6.4.1	Le rôle de la formation.....	97
6.4.2	L'importance de l'expérience.....	101
6.5	Les marges de manœuvre.....	102
6.6	Le chaînon manquant: discussion des résultats.....	107
6.6.1	L'intensification du travail.....	111
6.6.2	Les répercussions sur les employés d'encadrement.....	112
	<b>Conclusion.....</b>	<b>117</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>122</b>
	<b>Annexe I - Description des formations observées .....</b>	<b>126</b>
	<b>Annexe II - Les arguments répertoriés dans les formations .....</b>	<b>136</b>

## RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'organisation interne d'une firme de sondage sous l'angle des sphères du milieu de travail telles qu'identifiées par Bélanger, Giles et Murray (2004), soient : la gestion de la production, l'organisation du travail et la relation à l'emploi. Plus spécifiquement, nous chercherons à savoir comment se comporte la firme enquêtée face à la gestion de la flexibilité organisationnelle et quel est l'impact de celle-ci sur les trois sphères du travail.

L'analyse utilise la méthodologie de l'étude de cas et fait appel à divers types de matériaux : des observations ponctuelles, des entrevues informelles et les bases de données administratives ainsi que les rapports d'évaluation des entrevues téléphoniques effectuées par les intervieweurs. De même, l'analyse des résultats utilise à la fois des méthodes plus classiques telles que les corrélations ainsi que des représentations graphiques et des analyses qualitatives.

L'analyse permet de repérer une logique de fonctionnement à l'œuvre dans les différentes sphères de l'emploi : l'importante standardisation des processus de travail (dans le champ de la gestion de la production), la réduction des marges de manœuvre (dans le champ de l'organisation du travail) et la non-reconnaissance de l'expertise des intervieweurs (dans le champ de la relation à l'emploi). Les contradictions repérées dans l'analyse, entre les sphères de l'emploi et les objectifs de flexibilité, montrent que les structures mises en place bloquent, dans une certaine mesure, la capacité d'initiative et d'adaptation que la flexibilité exige. La recherche a montré que ce qu'on demande aux intervieweurs est à la fois le reflet des exigences de la flexibilité, tel que constaté dans ce mémoire, mais aussi, des exigences sociales face à la méthodologie de sondage. Tout porte à déduire que celles-ci peuvent engendrer un plafonnement de la performance des employés.

**Mots-clés :** centres d'appels, intervieweurs, firmes de sondage, flexibilité organisationnelle, gestion de la production, organisation du travail, relation à l'emploi, travail émotionnel.

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the internal organization of a polling firm from the perspective of workplace spheres, as identified by Bélanger, Giles and Murray (2004): production management, work organization and employment relations. More specifically, we sought to discover how the studied firm behaved in terms of managing organizational flexibility and its impact on the three aforementioned spheres.

The analysis uses case-study methodology and calls upon various types of material: point-source observations, informal interviews, as well as administrative databases and assessment reports of telephone interviews carried out by interviewers. In addition, the analysis employs both classical methods such as correlations, as well as graphical representations and qualitative analyses.

The analysis traces an operational logic from the point of view of the different spheres: the significant standardization of the work process (in the sphere of production management), the reduction of flexibility (in the sphere of work organization), and the non-recognition of interviewer expertise (in the sphere of employment relations). The contradictions revealed by the analysis between the spheres of work and the goals of flexibility demonstrate that the structures currently in place block, to a certain extent, the capacities for initiative and adaptation required by flexibility. The research demonstrates that what is asked of interviewers is both a reflection of the requirements of flexibility, as seen in this thesis, but also of social requirements related to survey methodology. All of which points to the conclusion that these requirements can lead to a leveling off of employee performance.

**Key words:** call centers, interviewers, polling firms, organizational flexibility, production management, work organization, work relations, emotional labor.

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau I	Classement d'études faites sur les centres d'appels.....	16
Tableau II	Relations entre les statistiques de performance et le nombre de jours travaillés dans les projets et dans la firme.....	80
Tableau III	Relations entre les notes des évaluations et le nombre de jours travaillé dans les projets et dans la firme.....	84
Tableau IV	Relations entre les notes des évaluations, la fréquence d'écoute et l'expérience de travail des intervieweurs dans la firme.....	85
Tableau V	Comportements et attitudes à adopter dans les entrevues téléphoniques.....	98
Tableau VI	Principales caractéristiques formées et évaluées dans les entrevues téléphoniques .....	103

**LISTE DES FIGURES**

Figure I	Aménagement des lieux de travail de la firme enquêtée.....	50
Figure II	Parcours des intervieweurs selon les entrées dans les projets.....	71
Figure III	Nombre d'intervieweurs pour chaque journée des projets.....	75
Figure IV	Parcours des intervieweurs selon les sorties dans les projets.....	77
Figure V	Durées d'entrevues moyennes des entrevues complétées.....	88
Figure VI	Moments d'évaluation pour le projet 1.....	91
Figure VII	Moments d'évaluation pour le projet 2.....	92

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice, Claire Durand, pour son excellent soutien et sa grande disponibilité. Ses conseils judicieux, ses encouragements et sa rigueur dans le travail ont été des atouts précieux dans la réalisation de ce mémoire. Merci de m'avoir poussé à dépasser mes limites et de m'avoir fortement orienté vers le chemin de la discipline.

Je veux remercier, également, le directeur des ressources humaines et le directeur de recherche de la firme enquêtée, ainsi que tous les employés d'encadrement et les intervieweurs pour leur précieuse collaboration à cette étude. Merci à eux de m'avoir permis d'entrer dans leur univers de travail.

Également, merci à tous les membres de ma famille pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements, sans relâche. Sans eux, une maîtrise aurait été beaucoup plus difficile à réaliser. Plus spécifiquement, merci à mon frère Jonathan, pour son apport indispensable dans la réalisation des figures présentées dans ce mémoire. Merci à ma mère, Christiane, pour sa grande capacité constante d'écoute et son brio à trouver des solutions; à mon père, Jacques, pour le précieux soutien financier.

De plus, merci à tous les gens qui m'ont entouré et encouragé dans la réalisation de ce projet. Je pense aux personnes que je côtoie au département quotidiennement, à mes amies et ma famille plus élargie. Finalement, merci à Marcel-Jacques Bernier pour avoir effectué la relecture du présent mémoire et pour ses judicieuses corrections.

Merci, grâce à vous et aussi grâce à ma persévérance et mon acharnement, je sors de cette expérience plus forte qu'auparavant.

## INTRODUCTION

Depuis une quinzaine d'années, le secteur des centres d'appels est en pleine expansion. Cette effervescence organisationnelle repose sur le développement de la microinformatique et des réseaux informatiques ainsi que de son couplage aux outils traditionnels de la téléphonie. L'informatique ne s'est pas étendue seulement à la gestion des appels et aux traitements des données : l'ordinateur est l'outil principal de travail des employés cadres et de production. Les centres d'appels présentent la particularité d'utiliser des méthodes de gestion qui sont basées sur des systèmes techniques. À prime abord, l'accès à la microinformatique permet aux centres d'appels de traiter plus d'informations de façon plus rapide et moins coûteuse, de répondre plus rapidement aux demandes des clients et d'effectuer davantage de projets.

L'organisation interne des centres d'appels suscite de nombreux questionnements en ce qui concerne a) les pratiques de gestion, d'évaluation et de formation et b) les conditions de travail et d'emploi du personnel de la téléphonie. Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à démystifier les effets qu'engendre l'organisation interne sur la qualité du travail effectuée dans les centres d'appels. À prime abord, tout semble indiquer que beaucoup d'aspects relatifs à ce secteur d'activités vont à l'encontre de la qualité du travail.

Après avoir recensé un grand nombre de publications sur les centres d'appels, nous constatons que très peu de recherches ont été orientées vers l'analyse en milieu de travail dans les centres d'appels spécialisés en sondage. Les maisons de sondage, en tant que sujet d'étude, n'ont suscité que peu d'engouement chez les chercheurs : elles sont plus ou moins différenciées des autres types de centres d'appels.

A priori, les centres d'appels, incluant les firmes de sondage, ont plusieurs points en commun : a) les modes de gestion et d'organisation du travail, b) les modalités de contrôle et d'évaluation du travail, c) l'importance pour les employés de détenir et de développer des compétences en matière de relations interpersonnelles et de

communication. Cependant, ils se distinguent en fonction de la nature de la tâche accomplie; de plus, les buts économiques et sociaux de l'activité sont différents.

Dans cette perspective, il nous apparaît intéressant de relever certaines problématiques qui touchent les centres d'appels oeuvrant dans le secteur des services et, ensuite, de vérifier si elles sont pertinentes dans le cas des firmes de sondage. Si nous nous fions à Becker (2002), il ne faut jamais confondre un cas particulier avec l'ensemble du phénomène auquel il appartient : tous les cas ont leurs spécificités.

Pour répondre à cet objet de recherche, nous allons utiliser l'approche méthodologique de l'étude de cas :

L'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. (Roy, 2003, p. 166)

Nous ferons l'étude d'une firme de sondage privée située à Montréal. Pour ce faire, des stratégies qualitative et quantitative seront utilisées afin d'analyser les données recueillies sur le terrain. Les ressources théoriques utilisées sont puisées dans deux champs de recherche : d'une part, les recherches faites sur les nouvelles formes d'organisation (incluant plus largement les notions de flexibilité, d'emploi atypique et de travail émotionnel) et, d'autre part, les recherches sur les centres d'appels.

Dans le premier chapitre, nous montrons que les centres d'appels présentent plusieurs caractéristiques clé de la période de transition actuelle du milieu de l'emploi : la flexibilité organisationnelle, le travail atypique, les systèmes de gestion et de surveillance électroniques. L'utilisation de ceux-ci peut engendrer un cumul de contraintes et une intensification du travail chez les employés.

Dans le deuxième chapitre, nous analysons certaines études faites sur les centres d'appels afin de comprendre les différentes sphères de l'emploi qui sont déterminantes pour la compréhension des différents processus sous considération dans notre recherche : a) gestion de la production, b) organisation du travail et c) relation à l'emploi.

Quelles sont les problématiques qui ressortent au sujet de l'encadrement et des évaluations des performances? Quelles sont les tensions et les contradictions dans la façon dont le tout est utilisé?

Le chapitre 3 permet de mieux comprendre la relation à l'emploi et, par le fait même, les pratiques de gestion des ressources humaines. Il nous permet de démontrer les contradictions évidentes entre les pratiques liées à la gestion (chapitre 2) et ce qu'implique l'activité téléphonique. Trois aspects centraux sont communs aux centres d'appels : a) l'importance de la performance dans le travail émotionnel, b) les spécificités d'une conversation médiatisée et c) les exigences demandées aux employés de la téléphonie (professionnalisme, savoir écouter – composante affective du travail –, aptitude à gérer des conflits : appels de personnes en colère et appels obscènes).

Les chapitres suivants portent sur l'analyse à proprement dite de la firme enquêtée. Plus spécifiquement, le chapitre 4 présente la problématique et la question de recherche. Le chapitre 5 expose la description des données et des méthodes qualitative et quantitative employées pour la présente étude et, finalement, le chapitre 6 présente et discute les résultats.

## **CHAPITRE PREMIER**

### **LA COEXISTENCE DE DEUX MODÈLES DE PRODUCTION**

Un consensus est largement établi dans la littérature. Tous les spécialistes s'accordent à dire que le monde du travail a énormément changé au cours des deux dernières décennies. L'augmentation de la concurrence, la diversification et la personnalisation de la demande, le développement des nouvelles technologies de l'information et des communications, la hausse des exigences de qualité ont contraint les entreprises à remettre en question leur modèle de gestion du travail. Les entreprises font face à de nouvelles réalités qui déstabilisent les principes de gestion dits traditionnels. Dans ce contexte, le modèle de production fordiste, qui a longtemps dominé l'idéologie gestionnaire, peut devenir, dans une majorité des situations de travail, contre-productif.

Dans toute cette vague d'innovations technologiques, de restructuration et de réorganisation du travail, des secteurs d'activité, qui étaient jusqu'alors peu développés, ont connu une véritable effervescence. C'est le cas du secteur des centres d'appels. On trouve des centres d'appels, par exemple, dans les grandes entreprises, les services financiers, les services de recouvrement et les maisons de sondage. Selon Buchanan et Koch-Schulte (2000) ainsi que Veltz (2000), ils sont un exemple type de la réorganisation des entreprises amenées par les nouvelles applications des technologies de l'information et des communications. Ils présentent également plusieurs caractéristiques clé de la période de transition actuelle, dans laquelle les organisations essaient de s'éloigner des principes tayloristes, basés sur une planification rigide, pour répondre aux besoins grandissants de flexibilité.

Ce chapitre permettra de mettre en lumière certaines tensions et certains aspects contradictoires auxquels les entreprises, et plus particulièrement celles oeuvrant dans l'univers des services, se heurtent dans la poursuite de la flexibilité. Les restructurations des dernières décennies engendrent des défis organisationnels de taille et provoquent chez plusieurs types d'employés une intensification du travail provoquée par un cumul de contraintes.

## 1.1 La flexibilité organisationnelle

Pour être compétitives et rentables, les entreprises doivent accroître leur flexibilité afin d'être en mesure de s'adapter au marché qui est continuellement en changement. Il y a différents moyens d'atteindre les besoins incessants de flexibilité organisationnelle. Plusieurs formes de flexibilité peuvent être distinguées. Toutefois, les auteurs ne s'entendent pas sur leur nombre, ni sur leur classification. Pour certains, la flexibilité peut se conjuguer en cinq temps et, pour d'autres, en quatre temps.

Pour définir les différents types de flexibilité, nous nous appuyons sur l'ouvrage de Perilleux (2001) et de Bernier, Vallée et Jobin (2003), qui identifient respectivement quatre types et cinq types de flexibilité. À prime abord, nous pourrions distinguer deux grandes classes de flexibilité qui rendent compte de l'impact sur l'équilibre du marché de l'emploi : a) les types qui ont trait à la gestion de la production (*flexibilité technique* et *fonctionnelle*) et b) ceux en lien avec la gestion des ressources humaines (*flexibilité numérique, financière* et *temporelle*).

D'abord, la *flexibilité productive ou technique* exige des entreprises qu'elles soient capables de « [...] lever les rigidités techniques de son système de production de manière à modifier rapidement sa gamme de produits ». (Perilleux, 2001, p. 22) Les gestionnaires doivent tenir compte de l'environnement dans lequel évoluent leurs entreprises et être en mesure de mettre sur pied de nouvelles stratégies pour augmenter la compétitivité de leurs entreprises. Pour y parvenir, les entreprises ont de plus en plus recours aux technologies informatiques. Celles-ci permettent de modifier les méthodes de production afin d'offrir une plus grande variété de produits et de services (Bernier, Vallée et Jobin, 2003). Le point déterminant est que les entreprises doivent être en mesure de développer rapidement des conduites productives face à des situations non anticipées.

Également, la *flexibilité fonctionnelle* qui mène les travailleurs à être alertes dans la rencontre des exigences de production grâce à « [...] l'abolition des frontières entre les métiers et à l'aplatissement des structures hiérarchiques ». (Perilleux, 2001, p. 23) Ce type de flexibilité renvoie à la capacité des entreprises à redéfinir les tâches. En revanche, cela demande aux travailleurs une plus grande polyvalence afin d'être en mesure d'effectuer

des tâches diverses et de s'adapter aux nouvelles technologies. En plus de faire appel à l'autonomie et à l'initiative des travailleurs, la *flexibilité fonctionnelle* amène également la mobilité du personnel (Bernier, Vallée et Jobin, 2003). Cependant, étant donné la tendance à aplatir les structures hiérarchiques, la mobilité interne à l'entreprise tend à se bloquer. Ceci accroît la tendance à pratiquer une gestion de la main-d'œuvre fondée sur « [...] la maximisation de sa productivité instantanée ». (Gollac et Volkoff, 1996, p. 64) On observe la tendance chez plusieurs types d'entreprises à recourir constamment à des départs et à de nouvelles embauches.

Ensuite, la *flexibilité numérique* permet d'embaucher les travailleurs de façon temporaire ou irrégulière grâce à la « [...] multiplication des statuts d'emploi et à la généralisation de la sous-traitance ». (Perilleux, 2001, p. 23) Cette forme de flexibilité fait référence à la possibilité d'effectuer des changements périodiques dans le nombre d'employés ou dans la quantité d'heures de travail, et ce selon les cycles de production.

Dans la même optique, la *flexibilité temporelle* renvoie à la capacité pour les entreprises de modifier les horaires de travail de leurs employés selon les moments forts de la demande. Par exemple, une entreprise peut fonctionner sur plusieurs quarts de travail, les fins de semaines ou pendant les jours fériés (Bernier, Vallée et Jobin, 2003). Dans la plupart de ces cas, les quarts de travail peuvent varier d'une semaine à l'autre et sont souvent imposés aux employés. Selon Bourhis et Wils (2001), l'horaire de travail qui est le plus variable est celui qui est irrégulier et instable.

Les entreprises ont également recours à la *flexibilité financière* qui permet d'« [...] ajuster les coûts moyens nets par heure travaillée ». (Bernier, Vallée et Jobin, 2003, p. 28) Cette forme de flexibilité agit sur les coûts de la main-d'œuvre. Elle est causée par la forte tendance à « [...] l'individualisation de la rémunération et la variabilité des durées du travail ». (Perilleux, 2001, p. 23) Plusieurs moyens permettent d'atteindre cette flexibilité: par exemple, la réduction du personnel et l'utilisation de travailleurs à temps partiel ou temporaires (Bernier, Vallée et Jobin, 2003, p. 28).

Ces trois derniers types de flexibilité sont étroitement liés à la demande du marché et prennent des formes diverses selon le secteur d'activités. Ils démontrent bien la tendance lourde qui affecte le monde du travail depuis les dernières années. Les entreprises offrent de plus en plus aux travailleurs des emplois atypiques. Selon Bourhis et Wils (2001, p. 73), la naissance du travail atypique est due en majeure partie à la transformation de la nature du contrat de travail : la notion de permanence s'estompe, faisant place à des contrats à durée déterminée (« dont la fin est prévue dans le temps ») et à des contrats de services (« services effectués contre des honoraires »). Le travail atypique fait place à des horaires de travail irréguliers (le soir, la fin de semaine ou les jours fériés) et instables (le nombre d'heures et les jours de travail varient d'une période à l'autre).

Dans l'univers des services, nous observons une forte progression dans le recours aux emplois atypiques (Bernier, Vallée et Jobin, 2003). D'abord, les entreprises doivent faire concorder leurs horaires avec les disponibilités des clients et des usagers afin d'offrir un service de qualité et rester compétitives. Ensuite, en embauchant des travailleurs atypiques, les gestionnaires ont l'opportunité de réduire les coûts reliés à la production. Ainsi, plus il y a rotation importante des employés, moins il y a obligation d'augmenter les salaires, dû à l'individualisation des salaires. Ces types d'emploi n'offrent, dans la majorité des cas, aucun congé payé, ni avantages sociaux. Selon l'étude de Buchanan et Koch-Schulte (2000, p. 3), au Canada,

l'écart entre le nombre décroissant de « bons » emplois (à temps plein, bien payés et stables) et le nombre croissant de « mauvais » emplois (temporaires, à temps partiel, mal payés et précaires) va en s'élargissant.

Les emplois offerts dans les centres d'appels traduisent les grandes tendances qui décrivent les transformations du marché du travail dans l'économie de services (Buchanan et Koch-Schulte, 2000). Les gestionnaires veulent augmenter la productivité de leurs entreprises en ajustant leur volume de main-d'œuvre aux cycles de production. C'est le cas des centres d'appels où l'embauche des employés est directement reliée aux fluctuations de la demande. Ils sont tributaires de la demande des clients, ils doivent donc répondre à des besoins ponctuels et être en mesure d'offrir des produits et des services diversifiés et personnalisés répondant aux exigences des clients. Dans cette optique, les modes de

gestion sont orientés afin de répondre rapidement aux besoins de la clientèle et privilégient la maximisation de la productivité instantanée.

Ce secteur présente un haut taux de roulement de la main-d'oeuvre, de sorte qu'une majorité des employés ont un statut de travailleur atypique et, par conséquent, se retrouvent souvent au bas de l'échelle salariale (Buchanan et Koch-Schulte, 2000).

## **1.2 Les défis de gestion des ressources humaines**

Selon Bernier, Vallée et Jobin (2003), la multiplicité des formes de travail est la clé de voûte de la flexibilité que recherchent les organisations. Bien qu'aucune entreprise ne vit dans une flexibilité numérique généralisée, nous observons incontestablement une réduction générale des engagements durables et une augmentation du nombre de travailleurs atypiques. Les défis organisationnels engendrés par ce phénomène déstabilisent la gestion des ressources humaines.

L'un des principaux défis est de développer des stratégies adaptées à l'hétérogénéité des situations de travail. Ce faisant, les pratiques de gestion devraient, a priori, être plus individualisées afin de tenir compte des spécificités des travailleurs et de leur statut de travail (Guérin et Wils, 1993, dans Bourhis et Wils, 2001). Un consensus s'établit dans les recherches faites sur le sujet : les travailleurs qui « [...] occupent des emplois atypiques forment un groupe hétérogène qui rassemble des individus ayant des caractéristiques différentes en termes d'aspiration, de motivation, etc. ». (Simard, 1998; Walsh, 1999, dans Bourhis et Wils, 2001, p. 69)

Plusieurs études empiriques démontrent qu'une majorité de travailleurs occupant des emplois atypiques qui vivent une situation précaire sont en général, moins satisfaits de leur emploi, moins motivés et moins loyaux envers l'organisation comparativement à ceux qui occupent des emplois permanents (Feldman *et al.*, 1994; Hall, 1996; Simard, 1998, dans Bourhis et Wils, 2001). Bourhis et Wils (2001) précise que l'expérience vécue par les travailleurs atypiques varie en fonction du statut de travail spécifique, de la désirabilité de ce statut et, s'il y a lieu, des choix (volontaires ou forcés) du cumul d'emploi.

Embaucher des travailleurs atypiques n'est pas toujours rentable pour les entreprises. Lorsque la durée du lien d'emploi est courte ou imprévisible, les employeurs hésitent souvent à investir dans des programmes de formation (Schellenberg, 1997). Il apparaît moins justifié d'accorder de l'importance au développement des compétences d'une main-d'œuvre non permanente. Selon Mayer (1996) et Schellenberg (1997), les emplois atypiques les plus précaires restent fortement concentrés dans des secteurs peu qualifiés et offrent justement peu de possibilités de développement des compétences (dans Bourhis et Wils, 2001). De toute évidence, les pratiques visant à motiver et à mobiliser ces types de travailleurs devront être adaptées, de même que les pratiques de développement des compétences.

Est-ce que les conditions de travail offertes aux travailleurs atypiques dans les secteurs peu qualifiés – comme dans les centres d'appels – favorisent la capacité d'initiative et d'adaptation que demande le travail flexible?

Selon Veltz (2000, p. 121), dans les entreprises à très haut taux de roulement, « [...] l'ultra flexibilité de l'emploi peut conduire paradoxalement à rigidifier fortement les règles ». Il est logique de penser que, pour pouvoir remplacer au pied levé un salarié, il faut que « [...] tout soit strictement procédural et donc rigidifié ». (*Ibid.*, p. 121) Comment cela se traduit-il dans les emplois où les employés sont directement en lien avec les clients ou les usagers et où leurs compétences ont un effet décisif? De toute évidence, il faut trouver des moyens efficaces de gérer des comportements qui n'ont pas encore été domestiqués.

### **1.3 Les systèmes de gestion et de surveillance électroniques**

Les nouvelles formes d'organisation sont, en majorité, structurées par les technologies informatiques, et le contrôle s'exerce de façon indirecte et constante à travers les canaux des technologies. L'une des principales orientations actuelles en entreprise est d'utiliser des systèmes informatisés de plus en plus spécialisés. Ces derniers permettent de développer des applications informatiques extrêmement diverses et de les adapter à différents contextes organisationnels. Les organisations structurées autour des technologies permettent un encadrement omniprésent des employés.

Selon Perilleux (2003, p. 251), « [...] ce qui est recherché par l'encadrement, ce n'est pas la visibilité en soi mais la possibilité de visibilité ». Les employés sont avertis de l'existence d'outils de contrôle et connaissent leur précision, mais ils savent également qu'ils ne sont pas exploités dans toute leur puissance : « [...] il s'agirait d'un contrôle à la fois plus pénétrant et plus distant » (*Ibid.*, p. 251). Les entreprises doivent gérer le problème délicat d'une autonomie à contrôler (Perilleux, 2003). Dans ce contexte, la mise en place de dispositifs concrets d'évaluation et d'encadrement devient nécessaire.

Cet état de surveillance vient accentuer les vecteurs de stress et de pénibilité au travail parce qu'il multiplie les combinaisons d'urgence et d'attention (Cartron et Gollac, 2003). Les changements concernant les systèmes de production provoquent également des conséquences sur l'évaluation de la productivité (Bélanger, Giles et Murray, 2004, p. 35). Dans plusieurs sphères d'emploi, et surtout dans l'univers des services, la principale source d'efficacité relève des compétences relationnelles et ne peut pas se mesurer seulement par un volume de production rapporté par unité de temps (Veltz, 2000). Dans la même optique, Bélanger *et al.* (2004, p. 35) notent que les activités de production fondées sur les compétences relationnelles rendent l'apport de l'employé plus intangible parce que ces habiletés relèvent d'un travail plus abstrait. Ces auteurs observent que les mesures de productivité sont souvent fondées sur des bases « floues » (*Ibid.*, p.36).

#### **1.4 Le cumul de contraintes**

Cartron et Gollac (2003), de même que Beaucourt (2003), identifient trois types de contraintes auxquelles les salariés peuvent être soumis et qui se présentent comme suit: a) liées à un contexte industriel (travailler à la chaîne, avoir des normes de production à respecter en une journée ou plus...), b) liées au contexte marchand (« être soumis à une demande extérieure exigeant une réponse immédiate »), c) les contraintes organisationnelles (« être soumis à un contrôle et à une surveillance hiérarchique pour veiller au respect des normes et des délais ») (Cartron et Gollac, p.3). Selon ces auteurs, il est de plus en plus fréquent que des salariés subissent simultanément une contrainte industrielle et une contrainte marchande. Il y a peu, « [...] subir un type de contrainte excluait en général de subir l'autre ». (Cartron et Gollac, 2003, p. 2)

Dans beaucoup de situations de travail, ceux et celles qui subissent les contraintes industrielle et marchande peuvent également être exposés aux contraintes organisationnelles. Les centres d'appels paraissent comme un exemple type où une surveillance hiérarchique est exercée en permanence.

Une organisation ne se caractérise pas seulement par les contraintes de rythme qu'elle engendre et l'intensité de l'effort qu'elle exige : l'autonomie et l'étendue cognitive jouent également un rôle (Cartron et Gollac, 2003). De nombreux salariés, comme les employés de la téléphonie, se situent dans des modes opératoires précis, régis par des consignes, des modes d'emploi et, à cela, s'ajoute l'exigence des normes de qualité.

Ces salariés sont soumis à la fois aux contraintes des organisations tayloriennes et à la pression directe de la demande : « [...] combiner le modèle d'organisation "industriel", visant la régularité de la production, avec le modèle "marchand", visant la réactivité, conduit à un cumul des contraintes ». (Cartron et Gollac, 2003, p. 2) Le risque du cumul est d'autant plus élevé lorsque les exigences du travail sont fortes et la latitude décisionnelle faible. (Karasek et Theorell, 1990, dans Cartron et Gollac)

La combinaison des exigences quantitatives internes et externes et l'exigence de normes de qualité obligerait les salariés à concilier des objectifs contradictoires (Gollac et Volkoff, 1996). L'ajustement permanent aux fluctuations de la demande place les salariés dans des contextes où ils doivent travailler sous pression temporelle: cette réalité restreindrait les marges de manœuvre et la capacité d'initiative. L'urgence modifie la façon de travailler, car elle affecte le respect des normes de qualité et rend l'exécution du travail plus pénible : « [...] la désorganisation du travail multiplie les incohérences et se retourne contre la qualité du travail ». (Bartoli, 2001, dans Clot, 2003, p. 6)

#### **1.4.1 L'intensification du travail**

Les évolutions technologique, organisationnelle et gestionnaire ont renforcé la pression exercée sur les travailleurs. Les impératifs de flexibilité débouchent sur des rigidités nouvelles. Pour répondre aux exigences de la concurrence, les organisations ont tendance à augmenter les standards de réalisation du travail. Elles exigent plus de

performance, plus de qualité, plus de réactivité de la part des employés et espèrent un maintien des engagements à court terme (Beaucourt, 2003).

Les travailleurs se heurtent à un travail plus complexe, plus intense, sans avoir accès, dans plusieurs cas, à des programmes de développement des compétences plus approfondis. Dans plusieurs situations de travail, pour effectuer leur tâche, ils doivent utiliser leurs compétences afin de pallier les déficiences de l'organisation prescrite des tâches. Ici, il s'agit de compter sur les savoir-faire tacites, incrustés dans l'expérience individuelle.

L'intensification se traduit non seulement par un resserrement des contraintes de production (cadence et délais), mais aussi par la diminution des temps de pause dans le quart de travail et entre les tâches (de Nanteuil, 2002). Il n'est pas facile pour les salariés de gérer les différentes formes de pression qui tendent à se cumuler, surtout si ces mêmes travailleurs détiennent de moins en moins de temps permettant de s'ajuster ou de récupérer pendant l'exécution de leurs tâches.

L'intensité excessive ne fait pas qu'imposer, sur le moment, de mauvaises façons de travailler. Elle compromet le travail à venir parce qu'elle supprime les moments où on peut réfléchir sur son expérience passée, s'informer des changements à venir, les anticiper et s'organiser en conséquence. Les tâches seront donc plus difficiles à réaliser et, à charge égale, le travail sera plus intense. (Cartron et Gollac, 2003, p. 3)

La pression temporelle rend le travail plus pénible, et pas uniquement parce qu'elle obligerait à déployer davantage d'efforts dans un temps donné : « [...] des études ergonomiques ont mis en évidence les compromis qu'élabore le salarié entre les objectifs de la production, les compétences dont il dispose, et le souci de préserver sa santé ». (Gollac et Volkoff, 1996, p. 61).

Les reconfigurations organisationnelles offrent des possibilités paradoxales. Comme le soulignent Gollac et Volkoff (1996, p. 63), autant que les prescriptions, l'intensification du travail amène à suivre le *one best way* du modèle taylorien. Désormais, il s'agit d' « un *one best way* décentralisé où chacun choisit ou est contraint de choisir la

méthode de travail qui pour lui est la plus rapide plutôt que celle qui le ménage ou qui *lui* plaît ».

Suite à la réalisation d'enquêtes sur les centres d'appels, Veltz (2000) note qu'ils représentent la sphère de travail où les schémas tayloriens restent les plus valides et où ils se développent le plus et, en même temps, ce secteur d'activité est un exemple type de l'utilisation de formes de flexibilité. Les activités reliées à la téléphonie se déroulent à la fois sous forte pression temporelle et semblent laisser des marges de manœuvre très réduites aux employés.

## 1.5 Synthèse

Dans ce chapitre, nous avons exploré les contours de la flexibilité organisationnelle. Certains principes articulés autour de celle-ci tendent à être contradictoires. Entre l'accroissement de la production et l'exigence des normes de qualité, les salariés ressentent des tensions.

Les organisations se tournent vers leurs ressources humaines en leur demandant de déployer leur talent tout en respectant les cadres établis, sous la pression du temps et sans avoir de certitude quant à la durée de leur emploi.

La présence accentuée de contrôles et d'évaluations, dans plusieurs situations de travail, démontre la fragilité dans le respect de ce qui est convenu ou non, de ce qui est bien ou mal. Selon Cartron et Gollac (2003), l'autonomie déléguée aux exécutants est davantage une « autonomie procédurale » où ils peuvent choisir la méthode la plus rapide et non la plus adaptée à leurs caractéristiques personnelles. De sorte qu'ils sont constamment pris entre ce qu'ils devraient réaliser (idéal) et ce qu'ils arrivent à respecter, étant donné les contraintes présentes (par exemple, la pression temporelle ou les exigences de l'activité).

L'état de surveillance constante, possible grâce aux technologies, crée des sentiments de stress et bloque, dans une certaine mesure, la capacité d'initiative des

salariés. Par contre, sans ces modes d'encadrement, la qualité du travail, si elle repose sur le salarié lui-même, peut en être affectée. Comment alors concilier autonomie et contrôle?

Comme l'affirment Cartron et Gollac (2003, p. 3), « [...] l'intensification du travail est surtout un facteur de risques, qu'il s'agit de maîtriser », mais en ce qui concerne le travail effectué dans les centres d'appels, il semble, a priori, qu'il génère chez une majorité d'employés un stress important (Buchanan et Koch-Schulte, 2000) engendré par un cumul de contraintes et par la non-reconnaissance des compétences que ce travail exige.

## CHAPITRE 2

### L'ANALYSE EN MILIEU DE TRAVAIL : LE CAS DU CENTRE D'APPELS

Actuellement, dans le secteur des centres d'appels, l'une des principales préoccupations gestionnaires est de maximiser l'utilisation des technologies afin d'optimiser la gestion de la relation client / entreprise, en la rendant plus personnalisée. Des dispositifs variés sont également mis en oeuvre pour tenter d'augmenter la productivité des employés et de diminuer les coûts reliés à la production. Les mots d'ordre sont les suivants: rapidité, productivité, réduction des coûts, qualité.

Répondre à de telles exigences demande aux entreprises d'effectuer, dans plusieurs situations de travail, des *combinaisons acrobatiques de performance*. Comme l'affirme Veltz (2000, p. 11), « [...] la réduction des coûts doit aller de pair avec l'augmentation de la variété, de la réactivité, de la qualité des produits et des services ».

Ce chapitre permettra de comprendre comment s'organise la gestion organisationnelle des centres d'appels en fonction des exigences du contexte actuel. Également, nous aurons l'occasion de décortiquer certaines études faites sur les centres d'appels en fonction de deux sphères du travail : la gestion de la production et l'organisation du travail.

Dans un premier temps, nous allons décrire brièvement les différentes études sur lesquels nous nous appuyerons. Dans un deuxième temps, ce chapitre aborde les principaux points communs et les divergences entre les cas exposés à partir de la gestion des ressources tout autant que l'organisation du travail et des espaces.

#### 2.1 Quelques études empiriques

Les études sur les centres d'appels dans le secteur d'activité des services sont très nombreuses. Toutefois, très peu d'études ont été effectuées sur les centres d'appels en sondage. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons sélectionné un certain nombre d'études. Nous ferons référence essentiellement à a) cinq études faisant état d'enquêtes

ethnographiques faites chacune sur plusieurs centres d'appels dans différents pays d'Europe, b) deux études traitant plus particulièrement des systèmes téléphoniques, c) une étude dressant un portrait du secteur des centres d'appels au Canada en fonction de la composition des effectifs et des modes de structuration interne et d) une étude traitant des aspects reliés aux modes d'organisation dans les centres d'appels (un point de vue plus descriptif). Le tableau 1 présente une classification de ces études en fonction de la nature des tâches effectuées - vendre, informer ou interviewer - dans les centres d'appels enquêtés. Suivra un bref résumé des études.

**Tableau 1**  
**Classement d'études faites sur les centres d'appels**

Études	Vendre	Informer	Interviewer	Tâches confondues
a) Taylor et Bain, 2001; Buscatto, 2002; Cousin, 2002; Lesieur, 1999; Gagneux, 2003.	√	√		
b) Durand et Vachon, 1997; Johansen et Gauthronet, 1998.	√	√	√	
c) Buchanan et Koch-Schulte, 2000.				√
d) Dufau et Stuchlik, 2002.				√

### 2.1.1 Les enquêtes ethnographiques sur les centres d'appels

L'étude de Taylor et Bain (2001) vise à définir les nouvelles frontières de contrôle en place dans les centres d'appels. Ces auteurs utilisent le terme de « frontière de contrôle » en tant que métaphore qui illustre à la fois les limites et l'étendue des effets du pouvoir managérial dans la production. Selon eux, dans la majorité des centres d'appels, les frontières de contrôle sont utilisées de manière oppressive et mènent à une intensification du travail. Leurs terrains d'enquête sont six centres d'appels oeuvrant dans le secteur des finances du Royaume-Uni.

Pour sa part, l'étude de Buscatto (2002) révèle les fragilités et les ambivalences qui traversent l'intense rationalisation technologique, gestionnaire et organisationnelle de l'activité téléphonique. Les mots d'ordre attachés à ces organisations sont les suivants: taylorisation, stress, pénibilité au travail et flexibilité de la main-d'œuvre. L'enquête a été réalisée dans un centre d'appels oeuvrant dans le secteur de la vente d'assurances en France.

L'étude de Cousin (2002) s'intéresse plus particulièrement au sens donné par les salariés à leur travail. L'auteur analyse le travail dans les centres d'appels à partir du statut qu'il procure aux employés, des conditions de travail qui leur sont dévolues et des modalités de contrôle exercées sur leur performance. Selon les logiques de domination en place, quelles peuvent être les marges de manœuvre des employés? Les terrains d'enquête qui ont été scrutés sont deux centres d'appels situés dans la région parisienne qui effectuent de l'assistance à la clientèle.

L'étude de Lesieur (1999) dépeint un tableau de plusieurs aspects auxquels sont confrontés les employés dans les centres d'appels. Les méthodes et les conditions de travail imposées sur les plateaux téléphoniques génèrent un stress quasi permanent chez une majorité d'employés. L'auteur fait surtout référence aux contraintes de temps, à la standardisation de la conversation téléphonique et aux différents modes de contrôle de l'activité. Le terrain d'enquête est un centre d'appels d'accueil - clientèle d'une entreprise publique en France.

Finalement, l'étude de Gagneux (2003) traite des centres d'appels oeuvrant dans le secteur des sondages. Dans un premier temps, l'auteur distingue les organismes publics et privés selon les aspects suivants : le roulement du personnel et le profil des enquêteurs. Il constate également une forte différence entre les enquêtes face-à-face et téléphoniques quant au degré d'autonomie accordée aux employés, ainsi qu'à la teneur du contrôle et de la surveillance. Dans le cadre de cet article, l'auteur n'a pas réalisé d'enquête de terrain; il fait référence principalement à deux études : Dussert (1996), *Le réseau d'enquêteurs de l'INSEE : 50 ans d'histoire* et Blondiaux (1998), *La fabrication de l'opinion : une histoire sociale des sondages*.

### **2.1.2 Les études sur les systèmes téléphoniques**

L'étude de Durand et Vachon (1997) répond principalement à deux objectifs de recherche : déterminer si les logiciels utilisés dans les firmes de sondages privées permettent d'effectuer une gestion de terrain appropriée et vérifier si les firmes utilisent les logiciels de façon à opérer une gestion de terrain optimale. Pour effectuer cette étude, les auteurs ont utilisé trois sources de données. D'abord, ils ont réalisé un sondage auprès des firmes privées au Canada, par entrevues sur place pour le Québec et par questionnaires postaux pour le Canada. Également, pour chaque logiciel utilisé, des observations ont été effectuées, ainsi que l'étude de la documentation fournie par les fabricants.

L'étude de Johansen et Gauthronet (1998) fait état de différents systèmes techniques permettant d'opérer des contrôles sur l'activité de travail des salariés dans les entreprises. Les auteurs distinguent huit familles d'applications : les systèmes de gestion des objectifs, la gestion du temps, les progiciels de sécurité, les info centres, la GED et le *Workflow*, les plates-formes d'appels téléphoniques (ACD), la micro-informatique nomade et Internet. Les systèmes ACD, conçus spécifiquement pour les centres d'appels, offrent des fonctionnalités techniques avancées, ainsi que des fonctionnalités de supervision qui permettent d'intervenir en temps réel.

### **2.1.3 Un portrait du secteur des centres d'appels au Canada**

L'étude de Buchanan et Koch-Schulte (2000), dirigée par Condition féminine Canada, décrit les réalités quotidiennes du travail en centre d'appels et identifie certaines particularités qui créent un niveau de stress élevé parmi les effectifs. Des aspects tels que la surveillance serrée au plan des performances quantitatives et qualitatives, les pratiques de formation et d'évaluation et les exigences de ce travail au plan des émotions sont abordées. Cette étude distingue également les centres d'appels entrants (qui reçoivent des appels) et sortants (qui émettent des appels) où se situent, respectivement, les bons et les mauvais emplois dans ce secteur. Les auteurs ont utilisé principalement deux sources de données : une enquête menée auprès des gestionnaires de centres d'appels et des entretiens qualitatifs avec des employés qui travaillent actuellement ou ont déjà travaillé dans les centres d'appels. Leurs terrains d'enquêtes se situent dans trois provinces du Canada (Nouveau-Brunswick, Manitoba et Ontario).

#### **2.1.4 Une étude sur les modes d'organisation**

L'étude de Dufau (2002) donne un portrait détaillé de toutes les dimensions qui concernent les centres d'appels. Plusieurs aspects concernant les conditions de travail sont abordés, tels que les facteurs de conception (locaux, ambiance, postes et outils de travail) et d'exploitation (conception et adaptation des scripts, utilisation des outils de pilotage des résultats individuels et collectifs, organisation des temps de pause, règles de fonctionnement de la double écoute). Dufau (2002) note que les centres d'appels semblent répondre à des standards préétablis au plan, par exemple, du suivi et du contrôle de l'activité (quantitatif et qualitatif), de la gestion en temps réel des appels, des systèmes techniques utilisés, de l'utilisation de scripts, de l'organisation pyramidale et de l'aménagement des lieux de travail.

Dans la littérature sur les centres d'appels, très peu d'études ont été réalisées uniquement sur les firmes de sondage. Pourtant, elles sont considérées comme partie intégrante de ce secteur d'activités. A priori, elles semblent susciter moins d'intérêts. Depuis les années 1990, beaucoup d'entreprises « [...] ont restructuré leurs activités pour profiter des économies découlant de la prestation de services par téléphone ». (Buchanan et Koch-Schulte, 2000, p.V) Ce secteur d'activités a rapidement été considéré comme créateur d'emplois. Également, il tend progressivement à se professionnaliser, comme en témoigne la syndicalisation de plus en plus fréquente de ces centres d'appels (Buchanan, 2000; Dufau, 2002; Taylor et Bain, 2001).

En ce qui concerne les firmes de sondage, ce n'est pas tout à fait la même situation qui se produit. A priori, nous pourrions penser que cette situation est due au fait qu'il existe une plus grande irrégularité dans leurs cycles de production. Ce domaine d'activités répond à des projets de courte et moyenne durée et a recours à un plus grand pourcentage d'emplois atypiques. Dû entre autres à ces facteurs, nous observons une plus grande instabilité en ce qui concerne la durée des emplois.

Néanmoins, ce que nous pouvons retenir est que les centres d'appels téléphoniques sont fondés sur un principe commun: répondre et/ou effectuer en temps réel des appels par l'alliance des technologies. À partir de ce constat, ils peuvent prendre des expressions

diverses en fonction, par exemple, du secteur d'activités (vendre, informer, interviewer), de la localisation du centre (le pays et la région), de son importance numérique et de la nature des flux téléphoniques (système entrant ou sortant). Malgré toutes ces contingences, les enquêtes menées sur les centres d'appels révèlent des uniformités saisissantes en ce qui a trait à la gestion de la production et à l'organisation du travail.

## **2.2 La gestion de la production**

Bélangier, Giles et Murray (2004, p.14-15) donnent une description de ce qu'engendre la gestion de la production. Un des axes clés de la gestion de la production est « le contrôle de la productivité et de la qualité ». La manière de gérer la production est également liée « au type de produits ou de services fournis, ainsi qu'à la nature des technologies utilisées pour les fabriquer ou les livrer ». Les principaux axes de la gestion de la production sont « les systèmes et les procédures qui régissent la prestation ».

Dans le cas des centres d'appels, ce sont les systèmes téléphoniques qui permettent de gérer et de contrôler les performances quantitative et qualitative. Les systèmes utilisés varient en fonction du type de produits ou de services fournis et selon que les centres traitent des appels entrants et/ou sortants.

### **2.2.1 Les systèmes téléphoniques**

On peut distinguer différents types de systèmes téléphoniques. Dans le secteur des services, les systèmes de répartition des appels les plus utilisés sont les suivants : la distribution automatique d'appels (ACD) et le numéroteur prédictif *Predictive Dialer*. Dans les firmes de sondage, le système le plus utilisé pour gérer les entrevues est l'ITAO (Interview assisté par ordinateur)<sup>1</sup>.

La technologie de l'ACD permet de gérer et de distribuer de façon automatique les appels téléphoniques entrants. Ce système distribue les appels en fonction du temps de repos d'un agent et achemine le surplus de trafic sur les opérateurs en réserve. Il permet, entre autres, de gérer et de distribuer un grand nombre d'appels téléphoniques, de

---

<sup>1</sup> L'expression anglaise « CATI » est plus couramment utilisée (*Computer Assisted Telephone Interviewing*).

configurer des groupes d'employés auxquels correspondent des files d'attente et de paramétrer des règles de priorité pour la distribution des appels (Johansen et Gauthronet, 1998). Dans ce cas, les employés reçoivent les appels entrants par enchaînement successif. La même situation se produit pour la numérotation prédictive, à la différence que celle-ci génère automatiquement les appels sortants. Les deux systèmes permettent une gestion en flux continu des appels et sont davantage utilisés dans les types de tâches tels que vendre et informer.

Le système CATI utilisé en sondage permet de faire la gestion de la cueillette des données. A priori, les logiciels développés permettent de remplir deux grandes fonctions : gérer le traitement des appels et effectuer la supervision de terrain (Durand, 1997). Dans ce système, les employés contrôlent le lancement des appels et il n'y a donc aucun rythme automatisé imposé aux employés. Toutefois, la plupart des systèmes CATI offrent maintenant des modules de numérotation prédictive. Ces modules semblent plus utilisés pour les sondages marketing que pour les sondages sociopolitiques.

Tous les systèmes informatisés exposés précédemment permettent de mieux effectuer le suivi de chaque employé et la supervision du terrain. Grâce à ces systèmes, il est possible de décortiquer l'acte de travail et de le suivre point par point. Ces dispositifs informatiques sont considérés comme un mode de contrôle de la productivité ainsi que de la qualité des entretiens puisqu'ils permettent également de faire l'écoute des appels. Cette caractéristique est commune à tous les types de centre d'appels, même si « le degré de modernité et de sophistication varie d'un centre à l'autre en fonction du niveau d'équipement ». (Dufau et Stuchlik, 2002, p. 11) À la base, les technologies utilisées visent à optimiser le rendement des employés et à augmenter la qualité des contacts téléphoniques.

### **2.2.2 Le suivi et les objectifs de rendement quantitatif et qualitatif**

Deux types de contrôle interne peuvent être distingués : l'évaluation subjective de l'activité téléphonique et le suivi des opérations techniques. En ce qui concerne l'évaluation, elle porte, en général, moins sur des standards formels de production et davantage sur des compétences qualitatives comme le comportement, les caractéristiques

de la voix et la façon de diriger la communication. Pour ce qui est des opérations techniques, les moyens de contrôle informatisés permettent d'en faire un suivi détaillé. Ainsi, un examen minutieux du respect des procédures et des objectifs de production peut être effectué en tout temps.

Les systèmes téléphoniques comportent des fonctionnalités de supervision et de contrôle. Ils permettent une surveillance ininterrompue des employés tout au long des quarts de travail. Dès que les employés ouvrent leur session en entrant leur code d'accès au système (l'identifiant) et prennent un premier appel entrant ou sortant, les systèmes informatiques comptabilisent toutes les actions posées à la seconde près (Cousin, 2002; Dufau et Stuchlik, 2002). Ils permettent, par exemple, d'identifier les performances individuelles et celles des groupes d'employés, les délais de décrochage, la durée des appels, l'origine des appels, le volume des appels entrants, le volume des abandons, etc.

La comptabilisation des actes de travail permet d'établir le rendement journalier des employés : « les informations statistiques peuvent être fournies de manière détaillée ou agrégée, à la journée, à la semaine ou au mois ». (Johansen et Gauthronet, 1998, p. 18) Règle générale, ce sont les superviseurs qui remplissent cette tâche. Ces bilans de productivité permettent d'établir un mode de contrôle sur le rendement, soit en fixant de nouveaux objectifs, soit en tentant de réorienter ou de pénaliser les comportements qualifiés comme déviants.

Cousin (2002) a observé que les centres d'appels fixent les objectifs de rendement en fonction de ce que chacun peut théoriquement faire. Pour fixer ces barèmes, le système permet de retracer les manipulations faites par les employés sur chaque dossier des clients ou des répondants. À chaque appel fait, les employés doivent inscrire des codes qui décrivent le déroulement et le résultat de l'appel. Cette manière de procéder permet de retracer le cheminement du dossier, chaque numéro de téléphone étant un dossier. Chaque employé doit laisser une trace de ce qu'il a fait. Ainsi, si un autre doit reprendre le même dossier, il saura à quoi s'attendre et le script ou la procédure qu'il devra utiliser sera inscrite à l'écran. Ainsi, les différents systèmes téléphoniques permettent d'effectuer un suivi et d'établir un contrôle sur les objectifs de rendement quantitatifs.

Au plan qualitatif, la double écoute est la méthode la plus déterminante dans l'évaluation de la performance. Elle mesure la conformité des comportements des employés face à des critères « subjectifs » préétablis. Elle est effectuée à des moments imprévus et donc à l'insu des employés. Règle générale, ces derniers sont informés de son existence, mais ils et elles ne connaissent pas toujours les détails « [...] des traitements de données qui sont réalisés, les appréciations que l'on porte, les conclusions que l'on tire, les décisions qui en sont issues ». (Johansen et Gauthronet, 1998, p. 20)

Selon les observations de Buscatto (2002) et Cousin (2002), l'écoute en tant qu'instrument de supervision et d'encadrement est à contester : il s'agit d'une faiblesse du système encore trop empreint des principes tayloriens. Les retombées des évaluations sur le plan pratique semblent défailtantes. À l'exception des nouveaux venus, règle générale, les employés n'ont guère d'échos de ces pratiques (Cousin, 2002). Également, il est à noter que certaines techniques (notamment l'enregistrement) peuvent, si elles ne sont pas bien gérées, s'apparenter à du contrôle plus qu'à une aide à la qualification (Dufau et Stuchlik, 2002).

Nous pourrions considérer ces méthodes d'évaluation comme rigides puisque la détermination de la performance qualitative de l'employé est souvent basée sur un seul appel (pour des cas plus problématiques: peut-être trois, tout au plus). Est-ce que le ou les appels écoutés reflètent l'ensemble des appels traités (pouvant aller jusqu'à 100-200 appels par quart de travail dans le cas des conseillers en vente)? Également, est-ce que ces critères qualitatifs et standardisés permettent d'effectuer une évaluation « efficace » des employés? Sont-elles génératrices de contraintes de travail?

### **2.2.3 Rendement quantitatif et qualitatif : en opposition**

Selon Johansen et Gauthronet (1998), les systèmes informatisés ne sont pas à même d'appréhender la totalité des activités dans un quart de travail, même s'ils tendent à englober le maximum du processus. Même dans un contexte de *Workflow*, « [...] il reste toujours un volume d'activités qui échappe à l'informatisation et à la quantification ». (*Ibid.*, p. 20) L'objectif central de la supervision ne doit pas être de surveiller chaque travailleur à la trace, mais celle-ci doit permettre d'obtenir des échantillons représentatifs

du travail effectué par les employés. L'activité téléphonique est très instable tout comme les performances quantitatives peuvent beaucoup varier d'un quart de travail à l'autre. Les performances dépendent d'un contexte extérieur qui n'est pas entièrement sous le contrôle des employés.

Selon Taylor et Bain (2001), nous pouvons avoir des doutes quant à l'utilisation des données et des statistiques ainsi que des buts et de l'impact de la surveillance des appels. Les nouvelles frontières du contrôle mènent à une intensification du travail. À ce sujet, Taylor et Bain (2001) ainsi que Buchanan et Koch-Schulte (2000) observent que la plus grande partie de la gestion des opérations dans les centres d'appels repose davantage sur l'aspect quantitatif que qualitatif.

Comme l'expose l'étude de Taylor et Bain (2001), la combinaison qualitative et quantitative de l'évaluation des employés définit de nouvelles frontières du contrôle managérial. La prise en compte de la performance dans le travail émotionnel peut être perçue comme reposant sur ces nouvelles frontières du contrôle. Selon ces auteurs, les centres d'appels expérimentent les frontières du contrôle managérial d'une façon oppressive. À titre d'exemple, cette situation peut être démontrée par le manque de pause dans un quart de travail et de temps entre les appels, par le besoin d'adhérer à des procédures standardisées et par l'imposition d'objectifs stricts de performance.

Selon Taylor et Bain (2001), les systèmes techniques qui entourent la gestion des deux objectifs de performance créent des tensions internes. Du côté quantitatif, les superviseurs et les employés chefs accorderaient une attention particulière aux données statistiques sans pour autant leur donner une signification si importante. Selon eux, elles sont plus ou moins utilisées pour intervenir sur la performance. A priori, il semble qu'elles ne soient pas utilisées selon leur plein potentiel.

Dépendamment du secteur d'activités des centres d'appels, le contrôle managérial accorde à la standardisation et à la personnalisation différents degrés d'importance (Taylor et Bain, 2001). Cependant, malgré les compétences relationnelles que le travail de la téléphonie exige, il semble que, pour les employés, tous les types de contrôles exercés et

les contraintes de temps imposées créent une source additionnelle et accrue de pression et bloque d'une certaine façon le travail créatif (Lesieur, 1999). Outre les objectifs de supervision, les systèmes téléphoniques permettent d'établir des mesures de surveillance qui poussent involontairement à investir moins dans le développement des compétences et plus dans la réprimande des comportements déviants.

### **2.3 L'organisation du travail : l'importance de l'aménagement de l'espace**

Selon Bélanger, Giles et Murray (2004, p. 15), l'organisation du travail peut être définie comme étant « [...] les manières d'utiliser la main-d'œuvre, l'un des principaux facteurs de production, dans le processus de production ». Par exemple, les employés sont-ils « [...] étroitement surveillés ou disposent-ils d'un certain degré d'autonomie concernant l'atteinte des objectifs de rendement? » (*Ibid.*, p. 16) La manière d'accomplir le travail est-elle laissée, dans une certaine mesure, à la discrétion des employés?

Un fait est largement établi dans la littérature: dans les centres d'appels téléphoniques, les employés ont très peu d'autonomie. Ils sont sous le contrôle permanent d'un ou de plusieurs superviseurs qui veillent à ce que le déroulement des activités garde un rythme "productif". Des aspects tels que la progression du travail, l'interdiction d'appels personnels, le contrôle du rythme des appels téléphoniques et le contrôle des temps de pause sont rigoureusement surveillés. Les seuls moments d'autonomie sont lors des communications téléphoniques où les employés sont nécessairement amenés à déroger des scripts pour pallier les déficiences d'un système de gestion empreint de standardisation. Nous pourrions également penser que dans le cas du système téléphonique CATI, lorsqu'il n'y a pas de système ACD, les employés ont la liberté de contrôler le rythme des appels effectués, contrairement aux systèmes ACD.

Les centres d'appels paraissent structurés selon une logique taylorienne. Nous remarquons, au sein des firmes, qu'il existe une différenciation importante entre le moment du projet pensé, de la fixation du but (ex. : les délais de livraison, la fin d'une campagne ou d'un projet commercial) et le moment de la réalisation / exécution. Cette division est un indice révélateur de la nature de l'organisation des processus de production (Veltz, 2000).

Au sein des centres d'appels, nous remarquons une division dans le système hiérarchique : d'abord, il y a les personnes qui rencontrent les clients, qui pensent et structurent les projets et ensuite, les personnes travaillant dans la centrale téléphonique proprement dite. Règle générale, ce sont souvent les personnes les plus élevées dans les hiérarchies de l'entreprise qui établissent le contact entre les deux systèmes de division du travail. La division du travail semble assez standard, les centres d'appels sont organisés suivant une logique pyramidale d'encadrement et de division du travail : les employés de la téléphonie « [...] sont regroupés en équipes, encadrées par un "superviseur", l'ensemble étant placé sous la responsabilité d'un "chef de plateau"». (Dufau et Stuchlik, 2002)

Ceci engendre le fait que les buts et les méthodes définis au moment où le projet est pensé et construit peuvent différer de la réalité du travail au moment de l'exécution. Cette situation peut créer des contraintes : par exemple, de la pression temporelle sur les employés qui supervisent et dirigent les projets sur le terrain. Inévitablement, ces tensions se font sentir sur les employés de production.

L'aménagement d'un lieu de travail constitue un facteur important d'organisation du travail et devient un indicateur de la nature de la réalisation des activités. Dans les centres d'appels, l'organisation des espaces de travail sous-tend un principe de contrôle. L'aménagement des lieux de travail répond à des standards préétablis, bien que nous assistions à certaines variations concernant le dimensionnement du centre, la disposition des postes et des outils de travail (bureaux, sièges, ordinateurs, logiciels) et le choix des ambiances (aération, chauffage, éclairage). Règle générale, un plateau téléphonique est une aire ouverte commune à tous. Les employés de la téléphonie sont répartis par groupe autour de tables divisées par des cloisons latérales qui délimitent leur espace de travail. Un ou des bureaux centraux sont également situés dans cette pièce commune: ce sont les employés qui encadrent et supervisent les projets qui y travaillent (Dufau et Stuchlik, 2004).

Certaines enquêtes recensées dans le cadre de cette étude (Lesieur, 1999; Buscatto, 2002; Dufau, 2002) établissent que, sur les plateaux téléphoniques, il y a beaucoup de bruit parce que chacun est en conversation quasi incessante avec des interlocuteurs et «pitonne»

à intervalle régulier sur son clavier d'ordinateur, et ce, sans compter les échanges informels entre les employés. Un centre d'appels est donc assez bruyant du fait des réverbérations. Ce contexte de travail génère des contraintes « physiques » chez les employés: d'abord, sur le plan de la concentration et, ensuite, sur le plan des nuisances qu'entraîne l'utilisation constante du téléphone et du matériel informatique (fatigue auditive et visuelle, troubles musculosquelettiques, etc.).

La description des lieux de travail ouvre la voie à l'analyse de l'espace de travail. Bien que les enquêtes recensées se soient limitées à décrire les lieux, il peut être très intéressant de cerner les influences exercées par l'organisation des espaces sur les activités. Nous pouvons y voir la logique de la structure de la gestion. Le concept d'espace de travail permet « [...] d'appréhender la réalité du travail à travers l'étude des interactions complexes existant entre les aménagements des lieux et les activités et les comportements au travail ». (Fischer, 1998, p. 478)

Selon Fischer (1998), le but de l'analyse des espaces de travail est de démontrer l'opposition entre deux approches : d'une part, le « modèle de l'espace fonctionnel » où l'aménagement des lieux de travail est créé en fonction d'un système technique et, d'autre part, le « modèle de l'espace vécu » où la relation aux lieux est une dimension caractérisant la relation au travail.

Dans les centres d'appels, l'organisation des espaces de travail sous-tend un principe de contrôle. Elle répond d'abord à une norme de visibilité, les lieux sont aménagés de telle façon que les employés puissent être contrôlés dans leurs activités (Fischer, 1998). L'ouverture de l'espace sous-tend une visibilité imposée; elle peut se traduire par des comportements de façade et peut engendrer des réactions de stress dues au contrôle ressenti de façon permanente. La localisation des bureaux centraux possède une valeur stratégique en tant que lieu d'échanges: elle permet l'accessibilité immédiate, mais elle crée aussi une barrière impersonnelle due à sa grande exposition.

Quand les frontières d'un espace de travail sont mal définies, les employés peuvent se sentir plus vulnérables et avoir le sentiment de ne pas contrôler leur environnement

immédiat (Fisher, 1998). Cette donnée a des conséquences sur les mécanismes d'appropriation. Plusieurs aspects reliés aux caractéristiques physiques d'un lieu influencent ce mécanisme: par exemple, « la grandeur de l'espace », « l'existence ou non d'isolation visuelle et acoustique » et « les normes organisationnelles régissant un espace » (*Ibid.*, p. 482). Ce type d'espace de travail impose le contact et la proximité non voulue avec autrui: il laisse peu de chances à l'individu de se créer un territoire personnel et ainsi de permettre le retrait ou l'isolement face aux contraintes.

L'univers personnel est important puisqu'il permet de répondre à un besoin d'emprise sur un lieu et à un besoin de fuite en dehors d'un monde dominé par la contrainte. Si l'équipement de travail ne permet pas de répondre à ces besoins, la satisfaction au travail peut en être gravement perturbée et jouer comme contrefacteur sur la productivité.

Cette opposition est intéressante à étudier dans le cas des centres d'appels puisque l'aménagement est conçu afin de ne pas laisser d'espace de liberté et de personnification. Cette « dépossession objective » aide à comprendre l'autogestion clandestine : « [...] le rapport au travail se caractérise par sa diversité insolite : une tâche, aussi standardisée soit-elle, est effectuée par chacun avec un ensemble d'éléments qui lui sont propres ». (Fisher, 1998, p. 493)

Au premier abord, nous pourrions dire que cette solution d'aménagement est régie par des critères économiques (coût de l'espace) et organisationnels (logique du travail).

## **2.4 Synthèse**

Pour fixer les objectifs de production, il faut inévitablement prendre en compte les contingences de l'activité relationnelle dans laquelle sont engagés les employés de la téléphonie. Autrement, ceux qui structurent les projets passent à côté d'un aspect fondamental de la situation. C'est justement ici que réside le danger d'utiliser les systèmes techniques seuls pour évaluer l'efficacité des employés de la téléphonie. Selon la manière dont les applications informatiques sont assimilées et mises en action par les employés, elles peuvent devenir des technologies « productivistes », créant ainsi de

l'incompréhension face aux principaux facteurs qui génèrent de l'efficacité dans un centre d'appels.

Cette situation est caractérisée par un espace de travail contraignant, une supervision technique contrôlante, une division entre le théoriquement demandé et le réalisable.

Nous pouvons faire, à ce stade-ci, le constat suivant, largement validé par ailleurs : « [...] le réel en situation de travail, nécessairement semé d'embûches, est un continent trop délaissé par un encadrement de plus en plus poussé à se focaliser sur des préoccupations gestionnaires ». (Clot, 2003, p. 3)

Dans les organisations où les travailleurs ont un contact direct avec le public, il peut y avoir double prescription: c'est-à-dire des comportements exigés par la direction de l'entreprise tout en maintenant ceux exigés du fait de l'interaction avec les destinataires de service. Cependant, il nous semble que cette relation et ce qu'elle demande aux employés nécessiteraient d'être approfondis selon une axiomatique plus favorable à une qualité de vie au travail. Les travailleurs se retrouvent dans une plus forte sollicitation mais pas nécessairement dans une posture de travail plus favorable.

## **CHAPITRE 3**

### **LA RELATION À L'EMPLOI**

Les besoins de recrutement dans les centres d'appels sont importants à la fois en raison de la forte croissance de ce secteur (Dufau et Stuchlik, 2002) et à cause des taux élevés de roulement du personnel. Dans cette perspective, comment peut-on concilier une faible stabilité d'emploi et une forte utilisation de la flexibilité de la production? Nous pourrions penser que la supervision serrée possible grâce aux systèmes informatisés (exploré dans le chapitre 2) découle de la nature asymétrique de la relation d'emploi.

Dans un premier temps, nous allons explorer la relation à l'emploi dans les centres d'appels. Des aspects tels que les conditions d'emploi, le roulement du personnel et les formations seront abordés. Dans un deuxième temps, nous allons tenter de dresser un portrait du contenu de l'emploi. Trois aspects centraux seront traités: a) le travail émotionnel, b) les spécificités d'une conversation médiatisée et c) les exigences demandées aux employés de la téléphonie (professionnalisme, savoir écouter, aptitude à gérer des conflits : appels de personnes en colère et appels obscènes).

Par rapport à ces aspects, quelles sont les spécificités que nous pouvons ressortir dans le cas des centres d'appels en sondage? Comment pourrions-nous qualifier la relation à l'emploi? Également, quelles sont les compétences reliées aux tâches des employés de la téléphonie et les types de formation reçus?

#### **3.1 La relation à l'emploi**

Comme nous l'avons souligné au chapitre premier, pour répondre à la tendance actuelle du marché du travail, les entreprises ont recours à plusieurs formes de flexibilité. Au plan de la relation à l'emploi, les entreprises ont recours aux formes de flexibilité ayant trait à la gestion des ressources humaines (flexibilité numérique, temporelle et financière).

Bélanger, Giles et Murray (2004, p. 15) décrivent, de façon générale, l'univers des relations d'emploi comme suit :

Les relations d'emploi concernent les politiques et les pratiques qui régissent les relations et les conditions de travail des particuliers et des groupes impliqués dans la production. Elles comprennent une vaste gamme de pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la formation et la rémunération, conçues pour orienter les compétences des employés vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Dans le chapitre premier, nous avons identifié deux défis majeurs en lien avec la gestion des ressources humaines : l'adaptation à l'hétérogénéité des situations de travail et la formation des employés. Voyons maintenant ce qu'il en est pour les centres d'appels.

### **3.1.1 Le roulement du personnel**

Un fait est largement établi dans la littérature sur les centres d'appels: ce secteur se singularise par des taux élevés de roulement du personnel. À ce sujet, Bernier (2000) note des différences importantes entre les centres d'appels entrants et sortants. Généralement, les centres d'appels entrants sont caractérisés, dans le domaine, comme offrant de meilleures conditions d'emploi. Les personnes qui y sont employées ont plus de chance d'être embauchées à titre permanent et à temps plein, ce qui n'est pas le cas pour les centres d'appels sortants où la tendance est d'embaucher un plus grand pourcentage de travailleurs dans des emplois atypiques et généralement à plus court terme (Buchanan et Koch-Schulte, 2000). Il apparaît que les centres d'appels entrants offrent de meilleurs salaires, des avantages marginaux plus intéressants et des emplois plus réguliers à leurs employés.

De toute évidence, l'embauche d'employés à statut atypique paraît directement reliée aux cycles de production. Il serait logique de penser que plus il y a une constance dans les activités au cours d'une année, moins l'entreprise est contrainte d'effectuer des changements périodiques concernant le nombre d'employés et la quantité d'heures de travail. À titre d'exemple, en ce qui a trait aux centres d'appels en sondage, généralement les organismes publics ont des taux de roulement plus faibles que les firmes privées puisqu'il s'agit d'un réseau plus stable, « dénommé permanent » et « offrant de meilleures conditions salariales ». (Gagneux, 2003, p. 5)

Malgré les différences qui puissent exister au plan des conditions d'emploi entre les centres d'appels entrants et sortants, les chercheurs, dans toutes les études recensées, ont constaté dans leurs terrains d'enquête un haut taux de roulement du personnel.

Deux aspects centraux peuvent être ciblés pour tenter d'expliquer pourquoi le taux de roulement du personnel est si élevé dans les centres d'appels sortants et aussi entrants. L'un des aspects qui est le plus cité dans la littérature est la difficulté qu'éprouvent les employés à se projeter dans l'avenir, d'entrevoir des perspectives de carrière dans ce domaine. Dans la majorité des cas, la structure du système hiérarchique bloque les possibilités d'avancement et décourage les employés qui voudraient occuper des postes plus avancés. D'ores et déjà, le passage à des postes plus qualifiés, comme superviseur ou formateur, reste très limité en nombre puisqu'il y a une beaucoup plus grande proportion d'employés de production que d'employés cadres. À ce propos, Dufau et Stuchlik (2002) notent qu'il n'existe qu'un superviseur pour environ 12 employés et un formateur pour environ 20 à 30 employés. Effectivement, cette situation restreint grandement les possibilités d'avancement. Cependant, une tendance se dessine dans les centres d'appels oeuvrant dans les services: de plus en plus, ces derniers sont amenés à élargir leur gamme de services (« information, puis assistance, puis marketing et vente » (Dufau et Stuchlik, 2002) et ainsi nous voyons se créer de nouveaux postes demandant parfois des niveaux de qualification un peu plus élevés.

Cette tendance montre que les centres d'appels du secteur des services tendent progressivement à se professionnaliser. Il est important de prendre en compte cet aspect, parce qu'il constitue un point divergent crucial existant entre les centres d'appels dans les services et ceux en sondage. Il semble bien que le fossé entre ces deux types d'entreprise aille en s'élargissant comme peuvent l'attester les nombreux plans d'innovation ainsi que l'abondante littérature concernant les centres d'appels oeuvrant dans les services. Cependant, un aspect les relie plus que tout autre : le travail en centre d'appels est perçu généralement comme un travail non qualifié (Buchanan et Koch-Schulte, 2000), comme en témoigne d'ailleurs l'encadrement serré des employés et le contrôle permanent de l'activité.

La conjonction d'un contrôle permanent, d'une part, et la répétitivité et la monotonie du travail, d'autre part, peut également être considérée comme une cause importante de roulement du personnel. Selon Dufau et Stuchlik (2002), la répétitivité du travail peut provenir de l'utilisation de scripts trop stéréotypés. Ces auteurs observent que les scripts sont souvent conçus davantage pour desservir les objectifs mêmes du centre d'appels, plutôt que pour faciliter l'activité téléphonique : « [...] *l'employé* a conscience que la consigne est absurde et mène à l'échec de l'interaction, mais il est obligé malgré tout de suivre le script ». (*Ibid.*, p.53)

Dans la même optique, certains auteurs (Dufau et Stuchlik, 2002; Cousin, 2002; Buscatto, 2002) s'accordent à dire qu'il est très difficile pour les employés de production de faire entendre leur point de vue: qu'ils n'ont pas le droit de parole. À ce propos, Johansen et Gauthronet (1998) notent que les systèmes techniques influencent fortement l'évolution des relations de travail dans l'entreprise. Les dialogues directs entre les salariés et les membres de la hiérarchie deviennent difficiles. Les employés ont moins de possibilité de se justifier parce qu'ils se trouvent plus souvent qu'autrement devant des faits accomplis et, à ce moment, « [...] c'est en quelque sorte la preuve par la machine contre la bonne foi du salarié » (*Ibid.*, p.19) dont, dans nos cas, les compétences semblent faiblement reconnues.

Tout ceci crée un important paradoxe dans la mesure où la monotonie de la tâche est accompagnée d'un discours sur l'autonomie des employés et sur l'importance de leurs compétences dans l'activité relationnelle (Dufau et Stuchlik, 2002). Cet aspect de l'activité téléphonique ne semble pas formalisé: il apparaît davantage sujet à une gestion plus informelle parsemée d'embûches.

Or, outre le fait que les centres d'appels, et particulièrement ceux de type sortant, ont des cycles de production plutôt instables, les taux élevés de roulement du personnel traduisent à la fois l'impossibilité de se projeter dans l'avenir, puisque les promotions restent exceptionnelles, et la pénibilité des conditions de travail (répétitivité, monotonie, droit de parole faible et autonomie exaltée dans le discours managérial mais compétences non reconnues formellement).

Dans cette perspective, Cousin (2002) a observé, dans ses terrains d'enquête, que le roulement du personnel est utilisé afin de ne pas avoir recours aux licenciements. Selon cet auteur, les centres d'appels joueraient sur l'usure, décourageant les plus anciens qui, ne voyant pas venir de bonus à l'ancienneté, préfèrent partir, et escomptant un départ « volontaire » de la part des employés moins performants.

### **3.1.2 Les formations**

Une des critiques faites sur le secteur des centres d'appels est qu'il n'existe pas de programme de formation assez poussé permettant de développer des compétences reconnues et transférables dans d'autres emplois afin de favoriser la mobilité de la main-d'œuvre (Buchanan et Koch-Schulte, 2000; Dufau et Stuchlik, 2002). Formellement, ce type de travail ne semble pas apporter une valeur ajoutée au parcours individuel des salariés. En effet, si nous prenons en compte seulement les compétences formelles apprises, leurs valeurs sont plutôt faibles, mais il est important de considérer tous les savoir-faire qui sont développés pour pallier les déficiences du système de production.

Un des problèmes majeurs est justement que ces savoir-faire sont plus ou moins reconnus et la structure des formations va également dans ce sens, dans une majorité de cas.

Selon Dufau et Stuchlik (2002), les formations dans les centres d'appels ont un impact direct sur les conditions de travail. Si les formations sont inadaptées, ce fait peut avoir pour conséquence d'accroître le stress et le manque d'assurance, ceci étant particulièrement observé chez les employés débutants. À titre d'exemple, un employé « acceptera-t-il difficilement de n'atteindre son but qu'une fois sur dix avec la voix comme seul moyen de persuasion? ». (*Ibid.*, p.58)

Règle générale, dans les centres d'appels, deux grands types de formation peuvent être distingués. Dans un premier temps, nous retrouvons une formation initiale où l'accent est surtout mis sur les politiques et les services de l'entreprise, ainsi que sur le travail attendu de l'employé. Cette période de formation porte sur les compétences génériques (aptitudes verbale, émotionnelle, relationnelle et cognitive) et les compétences spécifiques

(connaissance du produit, de l'entreprise, des techniques commerciales et de négociation) liées au poste (Dufau et Stuchlik, 2002).

Dans un deuxième temps, les formations ponctuelle ou continue permettent l'adaptation du salarié aux nouveaux outils, aux services ou aux projets du centre d'appels. À titre d'exemple, dans les centres d'appels en sondage, les employés sont formés brièvement pour chaque enquête. Ainsi, des aspects tels que la lecture du questionnaire et des commentaires sur le contenu des questions susceptibles de soulever des difficultés sont abordés (Gagneux, 2003).

Contrairement à ce que nous pourrions penser, les stratégies de formation varient d'un centre d'appels à l'autre. Une distinction peut déjà être établie entre les centres d'appels entrants et sortants, en ce qui a trait au temps consacré à la formation. Dans les terrains d'enquête de Cousin (2002) et Buscatto (2002), les formations initiales durent environ deux semaines. Tandis que dans le cas, par exemple, des centres d'appels en sondage, les formations initiales durent seulement quelques heures (Gagneux, 2003). Pour leur part, Buchanan et Koch-Schulte (2000) soulignent que les centres d'appels entrants offrent de courts programmes de formation d'un jour ou deux et, parfois, de quelques semaines.

Règle générale, les centres d'appels se fient beaucoup aux compétences existantes de leurs effectifs (Buchanan et Koch-Schulte): des compétences telles que la capacité à communiquer et à établir de bonnes relations interpersonnelles. L'usage que feront les employés de leur savoir-faire et de leurs qualifications dans la résolution de problèmes est déterminant au plan de la productivité de l'entreprise.

Jusqu'à présent, dans le cas des centres d'appels, un fait se confirme: les compétences des employés, surtout celles ayant trait aux aspects émotionnel, relationnel et cognitif, sont difficiles à former, à encadrer et à évaluer. Ce constat entre en adéquation avec la proposition de Taylor et Bain (2001), exposée au chapitre 2: dans les centres d'appels, nous observons de nouvelles frontières du contrôle qui mènent, dans une majorité des cas, à une intensification du travail. La performance dans le travail émotionnel peut

être perçue comme reposant sur ces nouvelles frontières du contrôle. Qu'est-ce que cette performance implique?

### 3.2 La performance dans le travail émotionnel

Le travail émotionnel peut être désigné comme étant « [...] l'acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment ». (Hochschild, 2002) La performance qui lui est associée est déterminée par le fait de réussir ou non cet acte de gestion. Elle représente l'écart entre les résultats que l'on est en mesure d'obtenir et ceux que l'on obtient réellement. Le travail émotionnel ne suggère pas seulement un *effort orienté* dans le but de réprimer ou d'empêcher un sentiment. L'acte peut également viser à « l'évoquer ou le façonner ». (*Ibid.*, p. 32)

Dans cette perspective, Hochschild (2002) identifie deux grandes catégories de travail sur les émotions : l'*évocation*, qui vise à susciter ou à provoquer une émotion, et la *suppression*, qui vise à supprimer ou à atténuer une émotion. Selon l'auteur, le travail émotionnel devient un *objet de conscience* lorsque les sentiments des individus ne conviennent pas à la situation. Hochschild (2002, p. 37) observe que « nous attribuons souvent un caractère idéal, à ce que nous nous attendons de ressentir » et à ce que nous devrions ressentir. Mais, qu'est-ce qui est convenable de ressentir ou non en fonction du *cadre conventionnel* dans lequel l'individu interagit ?

Selon Hochschild (2002), c'est lorsque la cohérence entre le *cadre conventionnel* et les sentiments se rompt que les règles et la gestion deviennent des préoccupations centrales. À titre d'exemple, la performance au plan du travail émotionnel est particulièrement difficile à gérer dans les situations de travail où la frontière entre ce qui est convenu ou non, entre ce qui est bien ou mal est définie de façon floue. Cette difficulté est d'autant plus présente lorsque l'écart entre ce que les employés devraient réaliser (idéal) et ce qu'ils arrivent à respecter selon les contraintes présentes (ex. : la pression temporelle, les exigences de l'activité, etc.) est important.

Dans le cas des centres d'appels, il serait opportun de dire que la nature propre de l'activité téléphonique repose sur le travail émotionnel. A priori, il semble y avoir une

faible cohérence entre les règles prescrites, les modes de gestion et les compétences que doivent mettre en œuvre les salariés pour générer de la productivité.

À ce titre, nous pourrions dire que les employés de la téléphonie doivent gérer deux sources distinctes d'émotion.

En premier lieu, il y a les émotions générées par le type de relation entretenue avec la hiérarchie. Comme nous l'avons relaté précédemment, au sein des centres d'appels, le dialogue entre les employés «cadres» et les employés de production peut être difficile à établir. Nous avons soulevé le fait que ces derniers avaient plus ou moins le droit de parole, leurs points de vue n'étant pas pris en compte.

Comme le note Cousin (2002), c'est une tâche très ardue d'élaborer des compromis au plan du travail entre les employés qui encadrent et évaluent et ceux qui produisent. Cette dynamique engendre des émotions qui pourraient bien avoir des conséquences néfastes sur le bon déroulement des activités téléphoniques. Dans ses terrains d'enquête, Cousin a observé différentes stratégies utilisées par les employés de production pour récupérer clandestinement de l'autonomie.

En deuxième lieu, nous retrouvons les émotions générées au cours de l'activité téléphonique à proprement dite. A priori, la performance dans le travail émotionnel repose ici sur la capacité ou non qu'a l'employé de comprendre, d'évaluer et de gérer ses propres émotions, en fonction de celles des clients ou des usagers (Hochschild, 1983, dans Soares, 2002). L'employé doit gérer deux composantes majeures d'émotions pour que, d'une part, l'interaction téléphonique puisse conserver les traits d'une relation civilisée et, d'autre part, qu'il puisse atteindre le but de la relation (vendre, informer, interviewer).

D'abord, l'employé doit, par ses comportements, exprimer des émotions dont on suppose l'effet sur le client ou l'utilisateur (Thévenet, 1999). Dans ce sens, l'activité téléphonique est éprouvante émotionnellement chez celui qui l'accomplit dans la situation où la production vise à susciter des émotions chez autrui (par exemple, faire naître un sentiment d'adhésion par rapport à un objet «x»).

Les émotions interviennent également pour permettre à l'employé de supporter les situations comme dans les cas de résolutions de conflits (exemples: appels de personnes en colère et appels obscènes ou encore appels de personnes fâchées d'avoir été dérangées à la maison). Comme note Soares (2000), la gestion des émotions exige une coordination de soi et de ses propres émotions pour que le travail paraisse être accompli sans effort. Et aussi – rajoutons –, pour que la relation téléphonique puisse garder les traits d'une relation civilisée et cela en gardant en tête la pression temporelle.

Les composantes décrites ci-dessus montrent bien le fait que les émotions ne sont pas seulement données ou subies, mais qu'elles émanent d'un travail inventif. Si ceci est le cas, il serait logique de penser qu'il y a des individus qui sont davantage «naturellement» compétents au plan de la capacité à communiquer et à établir de bonnes relations interpersonnelles tout autant qu'à supporter émotionnellement les situations.

St-Jacques (2004, p. 5-6), dans son article *Le monde parallèle des centres d'appels* paru dans *La Presse*, offre des citations intéressantes qui illustrent bien cette dynamique pour le cas des centres d'appels en sondage. Sans prétendre à l'exhaustivité, quatre types d'intervieweur pourraient y être distingués. Au point de vue de la relation à l'emploi.

**Celui qui ne supporte pas le travail en sondage :**

« Il encaissait très mal les refus des gens. Un jour, il a péché les plombs et a démissionné, parce qu'il n'en pouvait plus de se faire raccrocher au nez ».

**Celui qui le gère bien émotionnellement :**

« Et les gens qui vous raccrochent au nez? » « Je considère que c'est leur droit. On les dérange après tout. » « Et ceux qui vous engueulent? » « J'ai pitié d'eux. Je me dis qu'ils sont mal dans leur peau ».

**Celui qui trouve le travail intéressant :**

« Je suis contente de venir ici et de voir mes amis. Faire des sondages me tient au courant de ce qui se passe dans notre société. C'est un contact avec les gens et une façon de pratiquer mon écoute pour mon futur métier de sexologue ».

**Celui qui apprécie l'anonymat que permet ce travail :**

« Ça ne demande ni implication ni grande réflexion, et ce n'est pas émotif. Personne ne te voit, à part tes collègues. On n'est pas tenu de donner aux gens notre vrai nom. Quand tu sors du travail, c'est fini. »

Les employés de la téléphonie font face constamment à des échantillons disparates d'individus et à des situations imprévues. Ils doivent s'adapter rapidement à différents contextes et être réactif sur le plan de la parole. La durée d'une interaction téléphonique peut être très courte: les premiers instants sont donc cruciaux. C'est l'établissement du contact qui détermine le succès ou l'échec de la relation. Même dans le cas des tâches les plus simples, deux usagers successifs ne présentent jamais les mêmes caractéristiques: les employés doivent donc être en mesure de réagir rapidement et stratégiquement.

Wharton et Erickson (1993) affirment que la situation la plus difficile à gérer en ce qui concerne le travail émotionnel survient lorsque les travailleurs sont en interaction avec des groupes ou des individus extérieurs à l'organisation. C'est le cas pour les employés de la téléphonie pour qui une majeure partie du temps de travail est consacrée à ce type d'interactions.

### **3.3 Une interaction médiatisée par le téléphone**

Une des spécificités de l'interaction entre l'employé de la téléphonie et la population est qu'elle se déroule à partir de l'utilisation du téléphone. Cet usage du téléphone engendre des points positifs et négatifs pour les employés. En premier lieu, travailler par téléphone et s'adresser continuellement à des interlocuteurs invisibles bousculent le respect des règles établies. Comme le note Flichy (1997), le membre de la centrale téléphonique augmente la cadence et l'intensité de la conversation: pour ainsi dire, il « contracte le temps ». (*Ibid.*, p.13)

Le téléphone change la manière de communiquer comparativement aux interactions face à face. D'abord, il faut apprendre à gérer une conversation à distance, avec des voix connues ou inconnues. Ensuite, c'est un type de conversation qui utilise comme seul dispositif la voix (Flichy, 1997). Contrairement à une interaction face à face, par l'entremise du au téléphone, nous détenons beaucoup moins d'indices sur l'interlocuteur.

Par contre, cet outil peut être un atout pour le travail des employés, dans la mesure où il permet d'être anonyme. Il peut permettre à certains d'entrer dans un jeu d'*acting*, d'incarner des rôles. À titre d'exemple, si vous êtes une personne timide, au téléphone

vous pouvez vous autoriser à être expansif. L'emploi de la téléphonie peut être apprécié pour cet aspect de jeu, de créativité qu'il permet. L'anonymat est d'ailleurs un des avantages intrinsèques de ce travail, que les chercheurs ont recensés dans la littérature. Pas accessible à tous, selon leurs caractéristiques.

Nous pouvons nous demander dans quelles situations de travail ces jeux d'*acting* sont les plus valorisés par les employés. Ce jeu de rôle pourrait être une bonne stratégie pour les employés travaillant dans les centres d'appels à flux téléphonique sortant. Dans ces situations, ils doivent trouver des façons de convaincre les gens d'adhérer à l'objet de l'appel. Davantage dans le cas des appels sortants que des appels entrants, le moment de la prise de contact est crucial et détermine, à elle seule, le succès ou l'échec de l'interaction. Si le premier contact est réussi, l'employé devra ensuite parvenir à se coordonner avec l'individu au bout de la ligne pour construire une interaction réussie (Flichy, 1997).

### **3.4 Les compétences exigées dans l'activité téléphonique**

Buchanan et Koch-Schulte (2000) identifient trois grands types de compétences qu'exige le travail en centre d'appels : a) la persuasion, b) le professionnalisme et c) la communication. La persuasion est une compétence très importante dans le sens où elle détermine en grande partie les résultats des performances : taux de conversion, taux de vente, taux de réponse ou de collaboration, etc.

Ensuite, le professionnalisme fait référence à la capacité de composer avec des situations avec souplesse et efficacité. Plusieurs exigences de courtoisie y sont rattachées : « parler d'un ton respectueux », « éviter les termes d'*argot* », « éviter les discussions personnelles », « avoir une bonne diction », « être fier du travail bien fait ». (Buchanan et Koch-Schulte, 2000, p. 58) À cela se rattachent les aptitudes à régler des conflits et à ne pas perdre son sang froid.

Pour sa part, la communication permet de traiter efficacement les appels. Savoir écouter et savoir parler sont des aptitudes importantes. Elles permettent de trouver un équilibre entre les besoins d'empathie des interlocuteurs et les exigences de l'entreprise en matière d'efficacité.

Ces trois compétences sont des exigences de l'emploi sans être totalement reconnues comme des compétences formelles dans les évaluations, dans l'encadrement et dans la formation. Peu de personnes parviennent à expliquer en quoi consiste l'art de la persuasion. Alors que les compétences au plan du professionnalisme font plus l'objet d'ordres stricts, la communication, elle, relève essentiellement des qualités personnelles.

### **3.5 Synthèse**

En l'absence d'un lien d'emploi durable, l'engagement des employés est loin d'être acquis: dans ces situations, la solution la plus productive, pour l'employeur, est-elle de chercher à augmenter la stabilité d'emploi.

Selon Wells (1996 dans Bélanger, Giles et Murray, 2004), quand la sécurité d'emploi est menacée, nous observons, de la part des employés, plus souvent des signes de soumission que des signes d'adhésion aux règles établies.

Dans le cas de l'entretien téléphonique, il faut souligner le danger d'un excès de standardisation : « l'interview ne peut pas être standardisée sans détruire le savoir-faire de l'interviewer ou la spontanéité de la situation d'interview » (Ackoff et Pristzker, 1951, dans Blondiaux, 1991, p.772). Dans une situation d'interaction, la « qualité de service » s'autodétruit si la relation est trop construite, trop rigide, trop stéréotypée. Il faut donc être vigilant face aux structures mises en place pour encadrer et pour former les employés dans l'activité téléphonique.

## CHAPITRE 4

### PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, dans le contexte actuel de concurrence, la flexibilité et la capacité d'ajustement deviennent nécessaires pour rester dans la course. Les entreprises doivent livrer des produits moins uniformes et plus variés, dans des délais les plus courts possibles. Comme le note Veltz (2000, p. 10), le contexte actuel de concurrence globalisée impose aux entreprises des combinaisons acrobatiques de performances : « [...] la réduction des coûts doit aller de pair avec l'augmentation de la variété, de la réactivité, de la qualité des produits et des services ». Toutefois, les entreprises ne doivent pas mettre l'accent seulement sur la flexibilité si elles veulent empêcher que leurs systèmes de production deviennent vulnérables et instables.

Selon Bélanger, Giles et Murray (2004), il doit absolument y avoir une forme de standardisation quelque part dans la chaîne de production. D'après ces auteurs, la standardisation s'est déplacée progressivement du produit au processus, dans le sens où ce n'est plus le produit final qui est standardisé, comme dans la production de masse, mais où ce sont davantage les étapes pour y arriver qui deviennent formalisées.

L'utilisation des technologies de l'information et des communications est un moyen de standardiser les processus. D'une part, elles permettent d'évaluer les étapes successives de la chaîne de production et de faire le suivi de la performance. D'autre part, ce sont des outils relativement flexibles dans le sens où les développements rapides de ce domaine permettent d'atteindre une plus grande synergie entre les propriétés de l'outil et les besoins précis de l'entreprise.

Dans plusieurs situations de travail, la standardisation des processus permet de laisser aux employés des marges de manœuvre plus importantes. A priori, cela semble étroitement lié au fait d'effectuer un travail dit « qualifié » ou « non qualifié ». Bélanger, Giles et Murray (2004) disent que, pour qu'une entreprise puisse accroître sa productivité, elle doit atteindre simultanément les objectifs de flexibilité de la production et de standardisation des processus. Cette réalisation comporte des limites logiques, dans le sens

où les principes de chacun peuvent facilement devenir contradictoires et créer des tensions internes dans l'entreprise. La standardisation a des limites intrinsèques, et l'équilibre entre celle-ci et la flexibilité de la production « [...] est menacé de débordement par une série de facteurs ». (Bélanger, Giles et Murray, 2004)

Il serait logique de penser que ces dernières constatations sont d'autant plus présentes dans le cas d'un travail non qualifié: dans les emplois plus spécialisés, les salariés ont plus d'autonomie. Certes, ils doivent suivre une ligne directrice, mais ils peuvent choisir, dans une certaine mesure, leur propre façon de travailler au sein de leur spécialité. Nous pourrions dire que, moins il y a d'autonomie permise et possible dans le milieu de travail, plus il y a un contrôle serré et moins les marges de manœuvre sont importantes.

Bélanger, Giles et Murray (2004, p.52) notent qu'idéalement « [...] la standardisation des processus nécessite une continuité de la production et une certaine spécialisation des ressources ». Toutefois, que se passe-t-il lorsque nous faisons face à un milieu de travail où les cycles de production sont instables et où il y a peu de spécialisation des ressources?

#### **4.1 Problématique**

Comme nous l'avons mis en évidence dans les chapitres précédents, les centres d'appels sont sujets à de multiples tensions et contradictions dans la poursuite de leurs objectifs. La conjonction entre les façons de faire qu'ils utilisent, les différentes formes de flexibilité et la forte standardisation du processus de travail provoquent des « courts-circuits » dans les processus de déroulement des activités. Quelles en sont les véritables sources?

Comme nous l'avons noté dans le chapitre premier, les centres d'appels entretiennent une forte concurrence entre eux pour attirer les contrats, et ce, autant dans les sondages que dans les services. Ces types d'entreprises répondent à des besoins ponctuels et les efforts de gestion sont davantage centrés sur la maximisation de la production instantanée. Pour plusieurs, les cycles de production sont donc assez variables.

Dans cette visée, la structure des centres d'appels favorise le recours aux formes de flexibilité associées à la gestion des ressources humaines (flexibilité numérique, temporelle et financière).

Il est important de souligner que cet aspect du travail en centre d'appels, la forte flexibilité des horaires, ne semble pas causer de problèmes majeurs: il s'agit même d'une caractéristique généralement valorisée et appréciée par les employés. De plus, il est en adéquation avec les types de personnes qui y sont employées et leurs besoins respectifs. À titre d'exemple, dans les centres d'appels en sondage, une proportion importante d'employés est constituée de jeunes, souvent artistes ou étudiants (St-Jacques, 2004; Buchanan et Koch-Schulte, 2000; Gagneux, 2003); ces personnes ont davantage besoin de flexibilité sur le plan des horaires et des disponibilités. Souvent, elles vivent une situation de cumul d'emplois ou elles ont besoin d'un petit emploi à temps partiel pendant les études.

Nous pensons que les aspects de ce travail qui causent le plus de problèmes se situent dans les façons de recourir aux formes de flexibilité ayant trait à la gestion de la production (flexibilité productive et fonctionnelle). Dans le contexte où les centres d'appels doivent être en mesure d'offrir des produits et des services diversifiés et personnalisés répondant aux exigences des clients, une standardisation des processus trop rigide ne permet pas de répondre adéquatement à ces exigences. Dans cet esprit de standardisation, une vaste gamme de contingences vient compromettre le bon déroulement des activités téléphoniques.

D'abord, nous observons incontestablement la présence d'un contrôle serré: celui-ci est exercé sur plusieurs plans. En premier lieu, il y a les contraintes de temps, mesurées par le temps imposé dans la conversation, le temps de latence entre deux communications et les restrictions sur le plan des déplacements personnels. Ensuite, il y a la standardisation de la conversation téléphonique: elle va à l'encontre du comportement spontané des employés et oblige à effectuer des efforts de *mémorisation* et de *rationalisation*. Finalement, il y a le contrôle de l'activité salariée proprement dite. Ce type de contrôle peut comprendre le contrôle visuel, l'utilisation d'appels fantômes, les tableaux lumineux annonçant les scores

de productivité, sans compter le contrôle qu'exercent les superviseurs chargés d'écouter (Lesieur, 1999).

Étonnamment, cette cascade de contrôles rend l'apport de l'employé plus intangible. Il aurait été justifié de penser que tous ces cadres formels entourant l'activité téléphonique permettraient de dresser un portrait assez juste et complet de la performance des employés. Au contraire, ils deviennent réducteurs de la réalité du travail quotidien, parce qu'ils ne permettent pas de comprendre tous les savoir-faire et les compétences dont font preuve les employés pour pallier les déficiences de ce système trop empreint de standardisation. Nous avons abordé cet aspect dans le chapitre 3, l'activité téléphonique exige des savoir-faire et des compétences spécifiques: par exemple, la capacité à communiquer et à établir de bonnes relations interpersonnelles, à comprendre l'art de la persuasion, à être capable de gérer des situations avec souplesse et efficacité, etc.

Selon Veltz (2000, p. 129), une relation efficace doit « prendre son temps »; elle ne doit pas être nécessairement rapide ou lente, mais elle ne doit pas laisser transparaître la pression temporelle que subit l'employé. Celui-ci doit sembler disponible et doit se coordonner avec la contrainte temporelle de l'usager ou du client. Dans cette optique, les employés de la téléphonie doivent « jongler » avec des exigences contradictoires, « tenir une cadence statistique, délivrer les bonnes informations et savoir jouer avec le temps de l'interlocuteur » (*Ibid.*).

L'aménagement des lieux est un indicateur important et, dans le cas des centres d'appels, il atteste sans contredit de la logique du travail. Paradoxalement à ce que l'activité téléphonique demande au plan du travail réel, l'aménagement des plateaux téléphoniques est conçu dans une perspective de contrôle quasi-total afin de restreindre au maximum les espaces de liberté et de personnification. Cette situation d'espace de travail entre en contradiction avec les objectifs réels de la flexibilité fonctionnelle et productive. Celles-ci demandent respectivement, d'une part, que les employés puissent faire preuve d'autonomie et d'initiative et, d'autre part, que les entreprises soient capables de lever les rigidités techniques du système de production.

Selon Bélanger, Giles et Murray (2004), pour atteindre les objectifs conjoints de standardisation des processus et de flexibilité de la production, souvent cela exige un type différent d'organisation du travail. En effet, comme nous l'avons noté au chapitre 2, le type spécifique d'aménagement attribué aux centres d'appels crée une tension importante sur le plan de la relation entre le « modèle de l'espace vécu », où la relation aux lieux est une dimension caractérisant la relation au travail et le « modèle de l'espace fonctionnel » où l'aménagement est créé en fonction de la logique d'utilisation des systèmes techniques. Cette façon de gérer la flexibilité fonctionnelle et productive n'est pas des plus adaptées et semble réellement causer des sources de tension et de stress importantes chez les employés.

Cela est d'autant plus réel que les types de formation donnés en attestent. Comme nous l'avons vu précédemment, les systèmes techniques permettent d'établir des mesures de surveillance qui poussent involontairement à investir moins dans le développement des compétences et plus dans la réprimande des comportements déviants: ceci engendre que les employés de la téléphonie sont davantage considérés comme des « engrenages » de la roue de la productivité (Veltz, 2000). Dans la même perspective, Bélanger, Giles et Murray (2004) notent que, dans les emplois régis sous les principes tayloristes, nous observons généralement peu de formation et d'engagement de la part des employés.

Le cadre formel exposé ci-dessus démontre bien la distance considérable qui existe entre le travail prescrit et le travail réel dans les centres d'appels. Il semblerait que cette problématique majeure est due en partie à la standardisation trop grande du processus de production, une donnée qui entre incontestablement en contradiction avec la nature propre de l'activité téléphonique. L'équilibre entre la standardisation des processus et la flexibilité de la production peut facilement être bouleversée et même détruite.

Cependant, comme nous l'avons constaté au chapitre 3, les gestionnaires de centres d'appels se fient beaucoup aux compétences existantes de leurs effectifs (Buchanan et Koch-Schulte, 2000). Donc, tous ces savoir-faire et compétences non formalisés, non reconnus existent réellement et permettent de générer de la productivité.

## 4.2 Question de recherche

Bélangier, Giles et Murray (2004) montrent que les compétences demeurent importantes pour le maintien de la productivité dans une organisation. Dans cette perspective, le milieu du travail ne doit pas être envisagé seulement dans l'optique d'un renforcement du contrôle managérial. Le défi est surtout de concilier la standardisation des processus de travail et l'autonomie des employés. Ces derniers auteurs notent également que les capacités techniques et les compétences humaines se codéterminent mutuellement dans l'organisation du cours des activités. Il est donc important d'entrevoir toutes les synergies possibles à réaliser entre les systèmes techniques et les employés.

Comme l'affirme Dufau et Stuchlik (2002), dans les centres d'appels comme ailleurs, le fait que telle organisation du travail soit rendue possible techniquement ne signifie pas qu'elle soit souhaitable sur le plan humain ni sur celui du service rendu, ni même sur celui de la rentabilité.

Dans la documentation consultée, des auteurs disent que les centres d'appels sont un exemple-type de la flexibilité (entre autre influence importante de la flexibilité productive où l'on retrouve l'apport des systèmes techniques). Nous chercherons à savoir comment se comporte la firme enquêtée face à la gestion de cette flexibilité et quel est l'impact de celle-ci sur la gestion de la production, sur l'organisation du travail et sur la relation à l'emploi. Taylor et Bain (2001) parlent de nouvelles frontières de contrôle dans les centres d'appels: leur analyse nous introduit au rôle de la performance dans le travail émotionnel.

## CHAPITRE 5

### MÉTHODOLOGIE ET DONNÉES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES

Dans cette recherche, l'étude de cas est privilégiée parce qu'elle permet de cerner un objet qui a peu, sinon jamais vraiment, été étudié, et ceci, en utilisant de façon combinée plusieurs outils méthodologiques et plusieurs types de données. Le but de cette démarche est de tracer un portrait aussi complet que possible d'une situation-type. À cet effet, cette stratégie est celle qui répond le mieux aux besoins de notre recherche.

Ce chapitre permettra d'explicitier les différentes techniques qui ont été utilisées dans la collecte de données et les méthodes utilisées pour analyser les informations recueillies. Une description des différents aspects observés et étudiés sera présentée.

#### **5.1 La méthode d'investigation : l'observation directe**

Dans le cadre de cette étude, l'objectif est d'utiliser tous les matériaux pertinents recueillis lors du terrain d'enquête afin de dresser un portrait le plus juste possible de la situation et d'en « [...] tirer une interprétation qui dépasse ses bornes ». (Roy, 2003, p. 166) L'idée derrière cette façon de faire est d'exploiter la complémentarité des méthodes.

Le recours à l'observation directe, dans notre recherche, a été privilégié parce qu'il s'agit d'une méthode appropriée dans les cas où l'on veut étudier une situation peu investiguée (Laperrière, 2003). Dans cette optique, il n'est pas rare que les informations soient recueillies à l'aide de différents types d'instruments, y compris des outils quantitatifs (Roy, 2003). En effet, l'observation directe ne se limite pas à l'acte de l'observation pure: elle fait appel à une série d'approches complémentaires.

La collecte de données par observation directe doit idéalement être utilisée en conjonction avec d'autres instruments. À titre d'exemple, il peut être pertinent de faire des entrevues ou d'avoir des échanges informels ou semi-structurés avec les personnes observées. Comme le note Laperrière (2003, p. 274), « [...] les significations que les acteurs sociaux attribuent à leurs actes deviennent un élément essentiel de la description

adéquate d'une situation ». Également, si cela est possible, il peut être pertinent d'obtenir des données officielles comme des rapports, des documents, des bases de données. La compilation de l'information doit donc être la plus complète possible.

Un des avantages de l'observation est que cette méthode permet d'entretenir un rapport récurrent au terrain d'enquête. Ainsi, le chercheur peut approfondir ses observations d'une fois à l'autre et, surtout, il peut développer un lien de confiance avec des personnes ressources à l'interne, obtenant ainsi des informations particulières ou des documents officiels, chose qui n'est pas forcément possible sans avoir des contacts directs sur le terrain.

## **5.2 Le terrain d'enquête**

La firme de sondage sujette à cette étude est une entreprise montréalaise fondée au début des années 1980. Elle offre un service de recherches, d'enquêtes et de sondages s'adressant principalement aux secteurs public et privé. Elle effectue des enquêtes dans les domaines sociopolitiques, marketing de services ainsi que communication et médias.

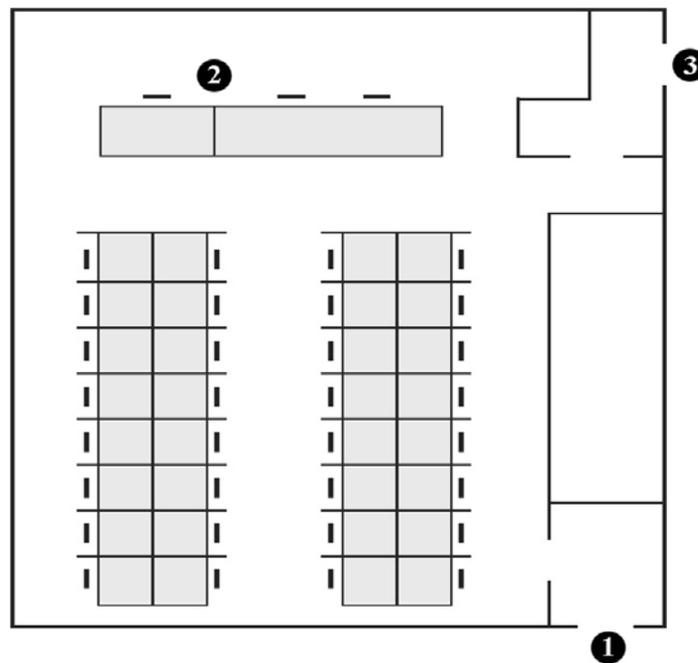
La firme est membre de l'Association de l'industrie de la recherche marketing et sociale (AIRMS)<sup>2</sup>. Les membres de cette association doivent suivre des règles précises dans la réalisation des enquêtes par sondage. Dans leur guide, les normes en recherche ont trait, entre autres, à la confidentialité des informations, au professionnalisme dans la réalisation du travail de cueillette des données et à la validation des entrevues téléphoniques (dix pour cent des entrevues réalisées dans le cadre d'un projet doivent être validées). Plusieurs règles doivent également être suivies quant à la rédaction du rapport final remis au client.

---

<sup>2</sup> Pour plus d'informations voir le guide de référence : <<http://www.airms.org>>.

Du point de vue de l'aménagement des lieux, le centre d'appels s'étend sur trois étages. Au deuxième étage, se trouvent les employés qui s'occupent de la gestion des projets avant la réalisation du sondage à proprement dit. À titre d'exemple, nous retrouvons le directeur de recherche, le directeur administratif, les analystes, les techniciens en programmation, etc. Le premier étage contient trente postes de travail et un grand bureau central où les employés d'encadrement et de supervision des projets travaillent. Au rez-de-chaussée, se situe la table de conférence où sont données les formations, une petite salle de courtoisie et cinq postes de travail. La figure I présente un plan de la centrale téléphonique au premier étage : c'est sur ce plateau que s'effectue la majorité des activités liées à la gestion de terrain des projets.

**Figure I : L'aménagement des lieux de travail de la firme enquêtée**



- |  |
|--|
| <p>1 : porte extérieure où entrent les intervieweurs<br/> 2 : bureau des superviseurs et poste d'écoute téléphonique<br/> 3 : entrée pour les employés chargés de la gestion des projets</p> |
|--|

Les intervieweurs doivent entrer par le côté arrière de l'édifice. Comme le note St-Jacques (2004), c'est un point commun chez une majorité de firmes de sondage privées à Montréal : les intervieweurs et les bureaux des analystes sont bien séparés et chacun des groupes doivent emprunter des portes d'entrée différentes.

### **5.2.1 Le personnel d'encadrement**

Au moment de l'enquête de terrain, à l'été 2002, le personnel de supervision des projets et d'encadrement des intervieweurs comptait trois superviseurs, deux moniteurs et un directeur. Tous étaient engagés à temps plein, à l'exception d'un moniteur qui travaillait à temps partiel. Il peut être utile de préciser que l'un des superviseurs et l'un des moniteurs étaient relativement nouveaux dans leur poste.

Nous pouvons distinguer trois niveaux hiérarchiques en ce qui concerne le personnel d'encadrement : 1) le directeur des ressources humaines assume la responsabilité générale et, plus particulièrement, il s'occupe du recrutement du personnel, de la formation des employés et de l'encadrement des superviseurs, des moniteurs et des intervieweurs; il prend également en charge l'évaluation des performances globales des employés et la gestion des horaires, y compris, éventuellement, les mises à pied. 2) Les superviseurs ont la responsabilité de contrôler et de réviser les projets et de diriger ou participer aux formations spécifiques; également, il peut exister une différence hiérarchique entre les superviseurs. 3) Pour leur part, les moniteurs s'occupent de l'écoute des entrevues téléphoniques (monitoring), de leur évaluation et des interventions qui peuvent en découler : à ce titre, ils effectuent de la validation d'entrevues et de l'encadrement auprès des intervieweurs.

### **5.2.2 Les projets de sondage**

Le terrain d'enquête a débuté au moment où la firme commençait deux projets de sondage. Toutes les activités de l'entreprise étaient centrées sur la gestion et la supervision de ces projets.

Au plan de la recherche, la principale qualité de ces projets se résume au fait qu'ils ont la particularité et la pertinence d'illustrer deux modèles types de sondage. Le premier facilite le respect de l'interview standardisé (projet 1) et le second oblige les interviewers à mettre en scène leurs compétences personnelles (projet 2).

Plus particulièrement, le premier projet est réalisé auprès des diplômés en formation professionnelle (niveau secondaire), collégiale et universitaire. Le but principal de cette enquête consiste à analyser dans quelle mesure les élèves, prêts à entrer sur le marché du travail, trouvent un emploi dans leur domaine et quelles sont leurs conditions de travail.

Étant donné le type d'informations demandées au répondant et la politique de confidentialité requise par le client, l'approche des interviewers, autant dans la phase de présentation que dans la phase d'entrevue, doit être absolument standardisée. L'introduction du sondage donne un bon indice du niveau de standardisation exigé : elle est conçue de façon à limiter au maximum les initiatives que pourraient prendre les intervieweurs.

Bonjour mon nom est [nom de l'interviewer] de la firme [nom de la firme] mandatée par [nom du client] pour mener une étude. Je vous appelle concernant le diplôme en [nom du programme] que vous avez obtenu, en 2000-2001, au [nom de l'établissement].

Nous sollicitons votre collaboration afin d'obtenir des renseignements concernant vos études, votre travail et le lien qui existe entre les deux. Les résultats visent à décrire la situation d'insertion professionnelle des nouvelles personnes diplômées et servent à mieux informer les étudiants et les personnes qui les conseilleront au moment de faire un choix de carrière.

Votre participation demeure facultative et toutes vos réponses, au sujet desquelles vous détenez des droits d'accès et de rectification, seront traitées de façon confidentielle. Seuls le personnel autorisé de notre entreprise et le personnel travaillant aux enquêtes [nom de l'enquête] auront accès aux renseignements recueillis dans le cadre de cette entrevue.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> L'introduction de ce projet a été légèrement modifiée au cours de la réalisation du sondage : des informations ont été ajoutées.

Le représentant du client chargé de surveiller le déroulement du projet a donné un ordre très strict à ce sujet : l'introduction doit être lue telle quelle.

Il est à noter que le taux de réponse pour ce projet a été relativement élevé, soit 83,6 % de l'ensemble des personnes contactées. Plusieurs aspects peuvent expliquer cette situation : d'abord, les interviewers détenaient des informations sur les répondants (le nom de la personne, le nom du programme et le nom de l'établissement où les études ont été réalisées). Ensuite, la notoriété du client ainsi que le temps moyen du sondage (soit environ huit minutes) deviennent des atouts forts pour obtenir la collaboration du répondant. Pour ce projet, le nombre de questionnaires à compléter totalise 34 000 entrevues.

Le deuxième projet est un sondage omnibus, c'est-à-dire qu'il réunit les commandes de plusieurs clients. La thématique principale de cette enquête d'opinion publique consiste à identifier les habitudes de fréquentation et de consommation des Québécois et des Québécoises sur le plan médiatique, culturel et touristique.

En ce qui concerne ce dernier projet, l'approche des interviewers demande à être moins standardisée. Dans la phase d'introduction et de sélection, les interviewers doivent user de tactiques pour obtenir la collaboration du répondant. Les interviewers doivent nécessairement dévier du script d'introduction puisque celui proposé par la firme ne suffit pas à persuader les répondants de répondre au sondage :

Bonjour, mon nom est [nom de l'interviewer] de [nom du projet]. Nous menons présentement une vaste étude sur les médias. (Journaux, télévisions, radio, etc.).

*Passage direct entre les deux*

*Sélection du répondant* → Parmi les personnes de 15 ans et plus qui demeurent dans votre foyer, pourrais-je parler à la personne qui sera la prochaine à célébrer son anniversaire de naissance ? Puis-je avoir son (votre) prénom ?

Dans la phase d'entrevue, les interviewers ont l'ordre de ne pas dévier du script, mais le sondage est très long (moyenne d'environ 25 minutes) et répétitif. Les interviewers doivent savoir tenir les répondants jusqu'à la fin et, pour ce faire, ils doivent

s'adapter à ceux-ci et user de diverses tactiques. Les petites déviations au script d'entrevue sont davantage tolérées comparativement au projet 1, où les règles quant à la standardisation sont plus rigides.

Pour ce projet, le taux de réponse a été plus faible (47,7 %). Plusieurs aspects peuvent expliquer ces résultats. D'abord, les intervieweurs ne détenaient aucune information sur les répondants puisqu'il s'agit d'un échantillon de numéros de téléphone tirés par génération aléatoire. Ensuite, le sujet du sondage, tel qu'annoncé dans l'introduction, est vague et aucun nom de client n'est spécifié. Finalement, le temps moyen du sondage, c'est-à-dire 21,6 minutes, diminue les chances que les intervieweurs ont de persuader le répondant. Pour ce projet, le nombre de questionnaires à compléter totalise 2000.

### **5.3 Les données**

Les prochaines sections décrivent, de façon détaillée, les données qualitative et quantitative recueillies sur le terrain d'enquête, de même que les méthodes qui seront utilisées pour l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

#### **5.3.1 Les observations**

Lors de l'exploration du terrain d'enquête, nous avons privilégié l'observation des différentes formations obligatoires données aux intervieweurs et le travail des moniteurs et des superviseurs sur le plan de l'écoute téléphonique et de son évaluation. Les séances d'observation ont été effectuées du 6 juin 2002 à la fin juillet 2002.

##### **5.3.1.1 Les formations**

En ce qui a trait aux formations obligatoires, trois types peuvent être distingués : a) les formations générales pour les nouveaux employés, b) les formations spécifiques prévues pour les pré-tests des questionnaires et c) celles données à tous les intervieweurs qui commencent à travailler sur un nouveau projet. En annexe I, se trouve un compte-

rendu détaillé du déroulement des formations observées. Sept séances d'observation ont été effectuées couvrant tous les types de formation :

- Une formation générale donnée à six nouveaux intervieweurs, administrée le 18 juin 2002, d'une durée approximative de deux heures. La formation a été donnée par le directeur et traitait d'aspects tels que les spécificités du travail d'intervieweur et les outils techniques reliés au maniement du logiciel d'entrevue téléphonique (CATI). La première partie de la formation était consacrée à l'entrevue d'embauche des participants, ceux-ci ayant passé préalablement une entrevue téléphonique.
- Deux formations spécifiques prévues pour le pré-test des questionnaires des deux projets. La formation pour le projet 1 a été dirigée par un superviseur assisté par le représentant du client; un autre superviseur était présent afin de se familiariser avec le déroulement des formations. Deux types d'informations ont été livrées : d'une part, le contexte général de l'étude a été brièvement expliqué, incluant l'objectif de questionnaires à compléter; d'autre part, des directives strictes ont été données sur le plan de la fidélité au script et de l'adoption de comportements standards pour sonder (rendre la réponse la plus précise possible et l'inscrire tel qu'entendue). Cette formation s'est déroulée le 6 juin 2002 et a duré environ quarante-cinq minutes.

La formation pour le projet 2 a été dirigée par un superviseur qui donnait sa première formation, assisté par un moniteur. Étant donné que ce projet faisait appel davantage aux habiletés des intervieweurs, les aspects abordés dans la formation étaient quelque peu différents de ceux du projet 1. Le superviseur a insisté sur l'importance d'expliquer aux répondants le moyen de sélection et d'essayer de trouver des tactiques pour obtenir leur collaboration. Également, le superviseur a procédé à la révision des questions en collaboration avec les intervieweurs et le moniteur. Contrairement à celui du projet 1, le questionnaire du projet 2 comportait quelques erreurs. Cette formation a eu lieu le 7 juin 2002 et a duré une heure et un quart.

Les formations spécifiques prévues pour le pré-test sont données à de petits groupes de cinq à sept intervieweurs et spécifiquement aux meilleurs et à ceux qui ont le plus d'expérience dans la firme. Les intervieweurs peuvent également aider à repérer des erreurs dans les questionnaires et ils sont amenés davantage à donner leur opinion que dans les formations spécifiques. Par contre, cet aspect est plus présent dans le projet 2 que dans le projet 1.

- Trois formations spécifiques pour le projet 1, données respectivement le 9, 11 et 18 juin 2002, d'une durée moyenne d'une heure. Le déroulement de ces formations est similaire sur plusieurs aspects : dans les trois rencontres, les formateurs ont procédé à la lecture du questionnaire en apportant des précisions sur les questions; ils ont dicté les comportements à adopter afin que les intervieweurs emploient une démarche uniforme. Pour ce projet, ceux-ci ont l'obligation formelle d'effectuer une lecture intégrale du script, autant dans l'introduction que dans la phase d'entrevue.

Ce qui différencie principalement les formations est la façon dont les formateurs ont abordé l'obligation de rester fidèle au script. Dans la deuxième formation, cet aspect a été directement imposé aux intervieweurs sous forme d'obligation stricte, tandis qu'à la première et troisième formation, les formateurs ont davantage expliqué pourquoi ces derniers devaient respecter absolument cette obligation. La présence du client à la deuxième formation a sans doute influencé le déroulement de celle-ci.

- Une formation spécifique pour le projet 2, d'une durée d'une heure et un quart. Elle était dirigée par un superviseur qui faisait ses premières expériences de formation. Comme pour le déroulement habituel, le questionnaire a été lu dans son intégralité par le formateur. Les intervieweurs étaient assez distraits, cela étant peut être dû au fait que le questionnaire est très long. Également, ce type de sondage demande aux intervieweurs plus de débrouillardise, et la formule standardisée des formations est sans doute moins adaptée pour ce contexte. Au cours de cette formation, les

intervieweurs prenaient souvent la parole. Ils semblaient avoir besoin de partager leurs expériences antérieures de sondage, surtout les difficultés rencontrées.

Après toutes les séances de formation spécifique, les intervieweurs doivent s'exercer à manipuler le logiciel avec lequel ils vont effectuer les entrevues et également se familiariser avec le questionnaire du projet. Cette brève rencontre se déroule sur le plateau téléphonique et, règle générale, d'autres intervieweurs travaillent au même moment. C'est un superviseur ou un moniteur qui est sur place pour diriger la séance et résoudre les difficultés.

Pour tout le déroulement des formations, y compris la dernière partie sur le maniement du logiciel, nous n'étions pas à l'écart du groupe, mais nous étions assis parmi les intervieweurs. Nous avons donc assisté aux formations au même titre qu'un interviewer.

Notre identité était dévoilée à tous les employés dès le début des observations. En ce qui concerne la prise de notes, quelques-unes ont été prises sur des feuillets d'information et sur les questionnaires que les formateurs ont distribués à tous les intervieweurs présents. Après ces séances, des descriptions plus précises des situations observées ont été effectuées. Toutefois, pour la formation des nouveaux interviewers, nous étions un peu plus à l'écart du groupe et nous avons procédé à une prise de notes plus soutenue.

Pour effectuer ces observations, nous avons dû nous adapter à différents contextes. À titre d'exemple, pour les formations spécifiques du projet 1, la présence du client à la formation du pré-test et à la deuxième formation a rendu notre présence plus délicate à gérer, étant donné la grande importance accordée à la confidentialité<sup>4</sup>. Également, pour l'ensemble des formations, notre présence semble avoir modifié légèrement le déroulement habituel de ces activités, au sens où les formateurs semblaient faire davantage d'efforts pour nous donner la meilleure image possible de la firme.

---

<sup>4</sup> Et ce, même si le client avait donné son accord à notre présence.

Comme le note Laperrière (2003), les *acteurs sociaux* observés ont des intérêts à défendre aux yeux du monde extérieur. Cet aspect est un désavantage de l'observation, mais il est possible d'en atténuer les biais si le chercheur en prend conscience. Dans notre cas, nous avons remarqué une nette amélioration dans le contact entretenu avec les personnes observées au cours de l'avancement de notre étude du terrain. De plus, le but poursuivi lors de l'observation des activités de la firme était davantage de faire ressortir les principes structurants (le fil conducteur des activités); or, le fait que les acteurs observés aient tenté d'améliorer quelques fois, surtout au début du terrain, leurs actions ne change pas les principes formels qui structurent les activités.

### **5.3.1.2 Les activités de gestion**

Pour ce qui est des activités de gestion, nous avons privilégié l'observation du travail des moniteurs et des superviseurs sur le plan de l'écoute téléphonique et de son évaluation. Nous avons effectué ces observations assise devant le poste informatique d'écoute téléphonique situé au bureau central, endroit à partir duquel tous les employés d'encadrement (directeur, superviseurs et moniteurs) effectuent la majeure partie de leur travail.

Nous avons choisi cet emplacement pour deux raisons : pour influencer le moins possible le déroulement habituel des activités et pour faciliter la prise de notes. Ainsi, l'observation consiste « [...] à se trouver présent et mêlé à une situation sociale pour l'enregistrer et l'interpréter en s'efforçant de ne pas la modifier ». (Peretz, 1998, p. 5) Le but était de rendre notre présence la moins dérangeante possible, tout en ayant accès à un maximum d'informations.

Dans cette perspective, le bureau central est au coeur des activités qui se produisent sur le plateau téléphonique. Cet emplacement nous a permis d'observer certains types d'interactions entre les employés d'encadrement ainsi qu'entre ceux-ci et les intervieweurs, et ce, concernant le support donné aux intervieweurs.

En ce qui concerne les prises de décision suite à l'écoute téléphonique, les moniteurs et les superviseurs entretiennent souvent une relation d'entraide lors des

problèmes rencontrés ou de recherche de solution importantes. Quand les moniteurs ont à intervenir auprès des intervieweurs pour des erreurs non négligeables dans les entrevues téléphoniques, la prise de décision a tendance à se faire par consensus d'équipe, c'est-à-dire que les moniteurs ont tendance à en parler au superviseur sur place. Il existe la même dynamique entre les superviseurs et le directeur des ressources humaines. C'est dans les cas où les intervieweurs ont des comportements qui pourraient perturber le bon déroulement des activités téléphoniques que les employés se consultent avant d'intervenir. Ils semblent vouloir obtenir la confirmation de ce qu'ils ont entendu et de ce qu'ils doivent faire. Selon les situations de travail rencontrées, parfois les décisions sont prises individuellement, parfois par consensus d'équipe et parfois de façon hiérarchique. La prise de décision hiérarchique se produit particulièrement quand le comportement de l'intervieweur dans l'entrevue téléphonique peut mener au congédiement. Dans ce cas, c'est le directeur qui décide de procéder ou non à la mise à pied.

En ce qui concerne les relations entre les employés d'encadrement et les intervieweurs, différents types de rapports formels peuvent être identifiés en lien avec l'encadrement des activités téléphoniques. Sur le plan des interventions faites auprès des intervieweurs suite aux écoutes téléphoniques, nous avons observé que ce type d'interventions est fait directement aux postes de travail des intervieweurs et donc publiquement : très rarement l'employé d'encadrement s'isole pour s'entretenir avec ceux-ci.

Les intervieweurs ont également la possibilité de venir au bureau central poser des questions relatives aux difficultés ponctuelles qu'ils rencontrent dans les entretiens téléphoniques. Ceux qui vont chercher de l'aide s'adressent toujours à la personne disponible à ce moment-là. Le plus souvent, ils font appel au superviseur sur place puisque cela fait partie intégrante de ses tâches. Règle générale, ils posent des questions assez spécifiques en lien, par exemple, avec le codage des résultats d'entrevue, les réactions qu'ils ont eu face aux attitudes des répondants ou la manière dont ils ont sondé une question ouverte. Nous avons observé que les intervieweurs posaient davantage de questions pour le projet 1 que pour le projet 2, où ils se rendaient souvent au bureau central

pour renouveler leur banque de numéros de téléphone<sup>5</sup>. Également, certains intervieweurs semblaient utiliser cette possibilité de déplacement pour faire autre chose que l'activité téléphonique, une sorte de prétexte pour bouger ou parler.

Également, pendant les quarts de travail, le superviseur sur place fait des tournées du plateau téléphonique; il se promène entre les îlots et constate le rythme de travail des intervieweurs. Il veille, entre autres, à ce que les intervieweurs ne parlent pas entre eux et qu'ils enchaînent bien les appels. Il doit y avoir le moins de temps perdu possible, les intervieweurs devant maintenir un bon rythme de production. Si le superviseur perçoit des problèmes, il peut faire une intervention après l'appel en cours, et ce, au poste de travail de l'intervieweur.

Finalement, de façon plus autonome, les intervieweurs peuvent aller se référer aux résultats de performance des appels qu'ils ont obtenus dans leur quart de travail ou dans le précédent : ceux-ci sont inscrits sur un babillard situé près du bureau central. On y retrouve des informations telles que le nombre de questionnaires complétés et le nombre de refus à l'heure. Cette forme d'encadrement ne mène à aucune interaction formelle entre les intervieweurs et les employés d'encadrement, mais cela semble un moyen d'amener les intervieweurs à viser plus haut dans leur rendement. Certains semblent assez soucieux de leur temps d'entrevue pour le projet 1 et du nombre d'entrevues complétées à l'heure pour le projet 2.

Comme nous l'avons noté précédemment, les superviseurs et les moniteurs ont des tâches spécifiques à effectuer, mais, selon les circonstances, certains peuvent faire la tâche d'un autre employé d'encadrement ou y collaborer. Il faut noter qu'au sein de la firme, il n'y avait pas, du moins au moment de l'enquête, de formation formelle prévue pour les superviseurs et les moniteurs, à l'exception d'une formation sur le logiciel CATI. Les expériences antérieures de ceux-ci comptent beaucoup et le reste des compétences à acquérir devient un apprentissage de terrain (sur le tas). Le directeur dit intervenir

---

<sup>5</sup> Ceci était peut être plus présent au début des projets où les intervieweurs doivent faire l'épuration de la base d'échantillonnage et où ils sont plus ou moins certains des comportements à adopter.

personnellement avec les employés d'encadrement lorsqu'il y a des problèmes ou, tout simplement, pour les diriger dans leur travail.

En résumé, l'observation des activités de terrain se fait sur un nombre élevé et varié d'interactions entre trois niveaux hiérarchiques (directeur, superviseurs et moniteurs, interviewers) qui se produisent verticalement (d'un niveau à l'autre) et horizontalement (au niveau deux).

### **5.3.2 Les données de suivi des activités de gestion**

Pour effectuer le suivi des performances, les employés d'encadrement et le directeur utilisent deux sources de données : les performances évaluées provenant de la double écoute faite principalement par les moniteurs et les performances réelles des interviewers enregistrées dans les bases administratives.

#### **5.3.2.1 Les rapports d'écoute**

Pour effectuer l'écoute téléphonique, les moniteurs utilisent une grille d'écoute en format papier. Celle-ci est prévue afin de rédiger des rapports formels et établir un dossier pour chaque intervieweur. Tous les interviewers évalués ont donc un dossier dans lequel se retrouvent tous leurs rapports d'écoute. Ceux-ci sont variables, en ce sens qu'un intervieweur peut obtenir une bonne note un jour et une mauvaise évaluation à un autre moment. Les critères d'évaluation sont les suivants :

- présentation / introduction / sélection;
- maîtrise de l'argumentation;
- lecture mot à mot;
- rythme / débit / ton;
- attitude neutre;
- capacité d'écoute;
- capacité à résoudre les difficultés;
- maîtrise de la gestion des codes;
- capacité à sonder;

– capacité à noter les questions ouvertes.

Dans les rapports d'écoute, chaque critère doit être noté selon le barème suivant : A = excellent, B = bon, C = passable, D = faible et E = mauvais; ensuite, une note globale est attribuée à la performance perçue dans les entretiens écoutés. Dans la grille d'écoute, des espaces sont prévus afin que les moniteurs puissent noter des commentaires plus précis sur les difficultés ou les réussites des interviewés écoutés.

Règle générale, l'évaluation de la performance d'un intervieweur repose sur plus d'une entrevue téléphonique : généralement, deux ou trois. Les entretiens ne sont pas nécessairement écoutés du début à la fin parce que, d'une part, le moniteur n'intercepte pas toujours une entrevue au tout début et, d'autre part, lorsque l'intervieweur a des difficultés particulières par rapport à une phase d'entrevue, le moniteur peut refaire une écoute afin de constater si le comportement se répète. Dans ce sens, il faut préciser qu'au moment de l'enquête, l'installation informatique qui permet d'effectuer l'écoute téléphonique était quelque peu désuète, surtout sur le plan de la clarté de l'écoute et des branchements électroniques reliés aux postes de travail : cela diminuait la capacité et la qualité d'écoute.

Comme nous l'avons noté précédemment, les moniteurs ne reçoivent pas de formation formelle qui puisse les diriger dans l'exécution de leur tâche. La firme possède des cahiers d'information pour les superviseurs, mais ils ne semblent pas vraiment utilisés. L'apprentissage s'effectue beaucoup par observation et par intervention des autres employés au même niveau hiérarchique et au niveau hiérarchique supérieur.

L'évaluation par l'écoute téléphonique peut donc varier selon la personne qui rédige les rapports. Certes, la grille d'écoute est standardisée, mais pas la façon de la remplir. À titre d'exemple, les deux moniteurs semblent utiliser des manières différentes d'évaluer le travail des interviewés. Nous avons observé à quelques reprises que l'un des moniteurs note en général, dans les sections commentaires du rapport d'écoute, les questions où l'intervieweur agit de façon non conforme et, après l'écoute, appose une note

sur les différents critères du rapport d'écoute. L'autre moniteur fait les deux simultanément, à mesure qu'il rencontre les critères lors de l'écoute.

Au cours des deux projets réalisés de juin à septembre 2002, 194 rapports d'écoute ont été rédigés : 148 pour le projet 1 et 46 pour le projet 2. Le nombre d'évaluations faites pour chaque intervieweur varie pour le premier projet de 1 à 11 et pour le deuxième projet, de 1 à 4. Ce ne sont pas tous les intervieweurs évalués qui reçoivent un feed-back du rapport établi lors de la session d'écoute.

En général, les moniteurs interviennent immédiatement : surtout lorsque l'intervieweur ne confirme pas avec le répondant ses choix de réponse (lorsqu'il anticipe une réponse) ou lorsque l'intervieweur ne code pas bien le résultat de l'entrevue ou ne sonde pas assez ou que son attitude avec le répondant est déplacée. Nous avons également observé que, quelques fois, au lieu d'intervenir sur le moment, les moniteurs et les superviseurs laissent des notes papier ou informatiques aux employés du lendemain à propos de comportements déviants de certains intervieweurs. Également, le directeur et les superviseurs ont tous rempli au moins un rapport d'écoute (maximum 3), ceci afin d'évaluer ou de valider la gravité des comportements déviants de certains intervieweurs constatée préalablement par les moniteurs.

La firme nous a fourni tous les rapports d'écoute effectués pour les deux projets, ainsi que des fiches synthèse où il est attribué une note globale et un bref commentaire de la performance des intervieweurs dans tous leurs quarts travaillés et évalués.

### **5.3.2.2 Les bases administratives**

Les bases administratives sont produites par le système CATI pour tous les projets effectués dans la firme. Elles donnent des informations détaillées sur tous les appels faits par les intervieweurs : le code de l'intervieweur, le numéro appelé, la date, le jour de la semaine et l'heure des appels, ainsi que la durée en heures, en minutes et en secondes et les résultats de ceux-ci. Tous les « actes quantifiables » posés par les intervieweurs dans les quarts de travail sont répertoriés dans cette base.

À chaque appel fait, les intervieweurs doivent inscrire des codes qui décrivent le déroulement et le résultat de l'appel<sup>6</sup>. Cette procédure permet de retracer le cheminement du dossier. Ainsi, si un intervieweur doit travailler sur un dossier déjà actif, il saura quels ont été les résultats des appels précédents.

Les bases administratives permettent aux superviseurs et au directeur d'effectuer le suivi des activités sur le plan quantitatif. Des statistiques sur les performances des intervieweurs sont produites régulièrement au cours des quarts de travail et ces statistiques sont affichées. Elles donnent des informations telles que le nombre d'entrevues complétées à l'heure et le nombre de refus à l'heure durant les quarts précédents. Ce type de données permet également de connaître en temps réel où en sont les projets et donne aux superviseurs et au directeur la possibilité de réviser les temps d'appels attendus chez les intervieweurs.

#### **5.4 L'analyse des données qualitatives et quantitatives**

Les analyses sont basées sur une logique d'utilisation complémentaire des données. Afin d'optimiser les sources d'information, les données quantitative et qualitative n'ont reçu aucune modification majeure : le but de cette manière de faire est d'utiliser, le plus possible, les données telles que recueillies sur le terrain. En outre, cette procédure permet de décortiquer les événements entourant la gestion de terrain des deux projets de sondage. Ce faisant, il faut trouver des stratégies pour comprendre comment la firme enquêtée gère la flexibilité et quels en sont les impacts possibles sur l'ensemble des activités liées à la gestion.

##### **5.4.1 La présentation des faits qualitatifs**

Nous ferons référence tout au long de la présentation des résultats à des données qualitatives provenant d'observations ponctuelles. Elles serviront d'appui afin d'éclaircir les faits et d'établir des liens logiques entre les différents aspects montrés dans les chapitres théoriques et les analyses de données quantitatives. L'idée n'est donc pas de

---

<sup>6</sup> Par exemple, les codes pour désigner les résultats des appels peuvent être : 01= entrevue complétée, 12 = rendez-vous précis, 07 = refus ménage, 08 = refus personne, etc. Un code est inscrit pour chaque appel.

quantifier les données qualitatives, mais d'exposer des faits observés au moment opportun dans le développement de l'analyse.

Avant d'être en mesure de relater des faits à l'aide des observations de terrain, nous avons préalablement effectué un travail de classement des observations. Au départ, plus d'une centaine de pages de notes brouillon ont été prises. Les notes suivaient les événements à mesure qu'ils se produisaient dans un quart de travail.

Dans un premier temps, nous avons décomposé et classé les matériaux recueillis sur le terrain. Après avoir retranscrit les notes papier en traitement de texte, les matériaux ont été découpés manuellement avec des ciseaux et classés sous huit dimensions :

- les entrevues d'embauche;
- les formations spécifiques pour le projet 1 et le projet 2;
- la formation générale;
- les interventions suite à l'écoute téléphonique;
- les activités d'encadrement des intervieweurs;
- les qualités demandées aux intervieweurs;
- les « trucs » pour aider les intervieweurs à convaincre les répondants;
- les informations sur les conditions de l'emploi (salaire, horaire, règles vestimentaires, règles à suivre à l'intérieur du centre d'appels).

Par la suite, nous avons procédé à la description systématique des éléments qui composaient ces dernières : nous avons décrit de façon logique le contenu des observations répertoriées. Comme le note Laperrière (2003), regrouper les éléments observés par leurs caractéristiques distinctives facilite la manipulation des données.

Finalement, nous avons effectué une description détaillée et ordonnée des événements afin de dégager l'organisation logique dans le dessein d'ensemble, nous permettant ainsi de déceler certaines interrelations entre les diverses dimensions.

#### 5.4.2 Le traitement des données quantitatives

Les données sont traitées à l'aide d'analyses de corrélation. Ces traitements serviront à exposer les faits bruts pour tout ce qui a trait aux bases de données administratives et aux rapports d'évaluation.

Plusieurs graphiques seront utilisés<sup>7</sup> dans un premier temps, afin de mieux comprendre de quelle manière la firme utilise la flexibilité : le but est de mieux saisir la variabilité des données. Ainsi, les figures permettent d'exposer simplement la réalité. En outre les performances des intervieweurs ainsi que les horaires de travail, le temps d'embauche dans la firme, les moments d'évaluation, l'ordre des entrées et des sorties sont très inconstants : ces situations deviennent complexes à gérer mentalement et statistiquement. Pour comprendre comment la firme gère la flexibilité, le meilleur moyen d'analyser la situation est de mettre à nu les événements par l'entremise d'illustrations graphiques.

Suivant cette logique, aucune analyse quantitative «complexe» ne sera utilisée parce que cela réduirait les informations qui ont trait à la variabilité et c'est justement cela que nous voulons représenter et comprendre. De plus, nous avons un nombre limité de sujets (63 intervieweurs) travaillant sur une période d'environ 91 jours, ce qui limite les possibilités d'analyse quantitative.

Dans un deuxième temps, l'analyse de corrélation sera utilisée pour mesurer le lien entre les différents indices de performance qu'utilise la firme enquêtée et le fait de persister ou non à travailler sur les projets et dans la firme. Nous allons également mesurer la relation entre les évaluations par l'écoute téléphonique et le nombre de jours travaillés dans les projets et dans la firme.

Les résultats vont indiquer le degré de relation linéaire entre les variables et l'intensité avec laquelle celles-ci évoluent ensemble. Il faut préciser qu'une valeur de  $r$  nulle ne signifie pas nécessairement qu'il y ait une absence de relation, mais elle implique plutôt une absence de relation linéaire.

---

<sup>7</sup> Les figures présentées dans ce mémoire ont été réalisées avec le programme Sigma Plot 2000.

## CHAPITRE 6

### PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'idée centrale de ce chapitre est de reprendre les thèmes centraux des chapitres théoriques et de voir si, dans la firme de sondage enquêtée, nous pouvons observer les aspects présentés et de quelle façon. Notre objectif primordial, à ce titre, consiste à cerner l'interaction qui existe entre les trois sphères du milieu de l'emploi (gestion de la production, organisation du travail et relation à l'emploi) tel que suggéré par Bélanger, Giles et Murray (2004).

Dans un premier temps, nous allons examiner la firme enquêtée sous l'angle de la flexibilité, et ce, à l'aide de plusieurs représentations graphiques. Comme nous l'avons exposé dans les chapitres théoriques, les centres d'appels doivent utiliser diverses formes de flexibilité afin de répondre aux demandes ponctuelles de leurs clients. La structure de ce milieu de travail est conçue dans la perspective d'être capable de s'adapter et de gérer rapidement des situations hétérogènes de travail. Nous pouvons penser que les manières d'avoir recours à la flexibilité influencent grandement les différents enjeux possibles de gestion.

En deuxième lieu, nous allons regarder comment s'effectue la gestion de la production dans le contexte de la flexibilité et dans une optique de réduction du personnel, sachant que les types de flexibilité vont dans ce sens de minimiser les coûts liés à la production.

En troisième lieu, nous allons approfondir notre connaissance de l'organisation du travail et de la relation à l'emploi. Des dimensions telles que les moments d'évaluation, l'aménagement des lieux, le rôle des formations et de l'expérience seront abordées.

Finalement, en guise de discussion, nous ferons un retour théorique sur les résultats obtenus dans cette présente analyse. Pouvons-nous repérer un chaînon manquant dans la logique du travail, dans la perspective que celle-ci doit répondre à certains objectifs de la flexibilité organisationnelle.

## 6.1 La flexibilité organisationnelle

Théoriquement, les types de flexibilité, tels qu'abordés au chapitre premier, se distinguent par leurs caractéristiques spécifiques. Cependant, quand nous tentons de les appliquer à la réalité empirique, certains de ces types se chevauchent, de sorte qu'il peut être difficile de les traiter individuellement. Dans un premier temps, il est important de préciser quels types de travailleur sont embauchés et s'ils travaillent selon des horaires atypiques. Le changement dans les contrats de travail est le point structurant de la flexibilité (Bernier, Vallée et Jobin, 2003).

Dans cette optique, des informations officielles entendues lors des entrevues d'embauche et lors des périodes de formation seront présentées. Elles font référence à la flexibilité temporelle (liée aux horaires de travail) et financière (liée à la réduction des coûts de production). En deuxième lieu, différentes données, sous forme de figures, seront présentées afin d'illustrer de quelle façon la firme enquêtée a recours à la flexibilité fonctionnelle et numérique.

### 6.1.1 Les horaires de travail

Deux types d'horaire de travail peuvent être distingués : d'une part, nous retrouvons les employés réguliers qui travaillent aux heures régulières de jour la semaine – le neuf à cinq – et, d'autre part, nous découvrons qu'une majorité des intervieweurs travaillent aux heures irrégulières – les soirs et les fins de semaine. Pour ces derniers, les horaires de travail varient d'une semaine à l'autre et ne sont pas imposés : à cet effet, ce sont les intervieweurs qui fixent leur propre disponibilité. En outre, c'est habituellement en début de semaine qu'ils informent un superviseur de leur disponibilité pour la semaine suivante. Un seul critère prévaut : ils doivent être disponibles pour travailler deux ou trois soirs par semaine et une journée de fin de semaine, dépendamment de l'entente prise au moment de l'engagement. Ces exigences de disponibilité sont une condition *sine qua non* à l'emploi.

Nous avons observé, au cours de notre étude du terrain d'enquête, que cette question des horaires de travail – du respect des disponibilités – est cruciale et prend une place importante dans le discours de gestion des ressources humaines. À titre d'exemple, le directeur a insisté sur cet aspect lors de la séance de formation des nouveaux intervieweurs,

en date du 18 juin 2002 : « Prenez le temps de bien réfléchir aux disponibilités que vous donnez, parce qu'on ne doit jamais annuler ces disponibilités. C'est important de pouvoir compter sur vous. »

Les horaires de travail flexibles peuvent être considérés comme un avantage à la fois pour la firme et pour ses employés : pour l'entreprise, cela permet de faire concorder les horaires aux moments de la journée où les gens sont le plus facilement rejoignables par téléphone; pour les employés, cela permet de pouvoir adapter continuellement les horaires de travail aux activités dans les autres sphères de leur vie. Il est bien connu que les employés qui travaillent selon des horaires de travail variables sont souvent des travailleurs à temps partiel ou temporaires.

Dans les firmes de sondage, une proportion importante des employés est souvent constituée de personnes qui vivent une période de transition, de cumul d'emplois ou qui conjuguent les études et le travail. Souvent, dans ces situations, les horaires flexibles qu'offre ce travail peuvent être appréciés.

Les horaires flexibles peuvent toutefois devenir un inconvénient pour les employés quand l'entreprise les modifie selon les moments forts ou faibles du cycle de production, sans égard à leurs besoins. Si nous adoptons la logique du modèle théorique d'une «entreprise flexible» telle que présentée dans la littérature, un des objectifs centraux reliés à la rentabilité est plus souvent qu'autrement de minimiser les coûts reliés à la production : une pratique courante pour y arriver est d'effectuer des changements périodiques dans le nombre d'heures travaillées et dans le nombre d'employés.

Sachant que les firmes de sondage fonctionnent davantage par l'obtention de contrats ponctuels, comparativement aux centres d'appels en service où nous retrouvons une plus grande stabilité dans les activités de production annuelle, cela crée une dynamique qui leur est spécifique. Au sein de la firme enquêtée, qu'en est-il sur ce plan? De quelle manière la firme enquêtée effectue-t-elle la gestion de son personnel dans la période observée?

### 6.1.2 Les entrées dans les projets

Pour mieux voir ce qu'il en est des modalités de travail, la figure II (page suivante) expose la présence des intervieweurs dans les projets de sondage 1 et 2 : ceux-ci sont classés selon leur premier quart de travail. Sur l'axe Y, nous retrouvons tous les intervieweurs<sup>8</sup> ayant travaillé sur les projets de sondage et, sur l'axe X, les jours de l'année correspondant à la durée totale des deux projets. La figure II donne les informations suivantes : les carrés représentent les quarts de travail effectués par les intervieweurs et les couleurs distinguent le fait d'avoir travaillé sur le projet 1 (carré bleu), sur le projet 2 (carré orange) ou sur les deux projets (carré mauve). Les minces espaces horizontaux blancs servent à délimiter le parcours de chacun des intervieweurs, du premier au dernier jour de présence.

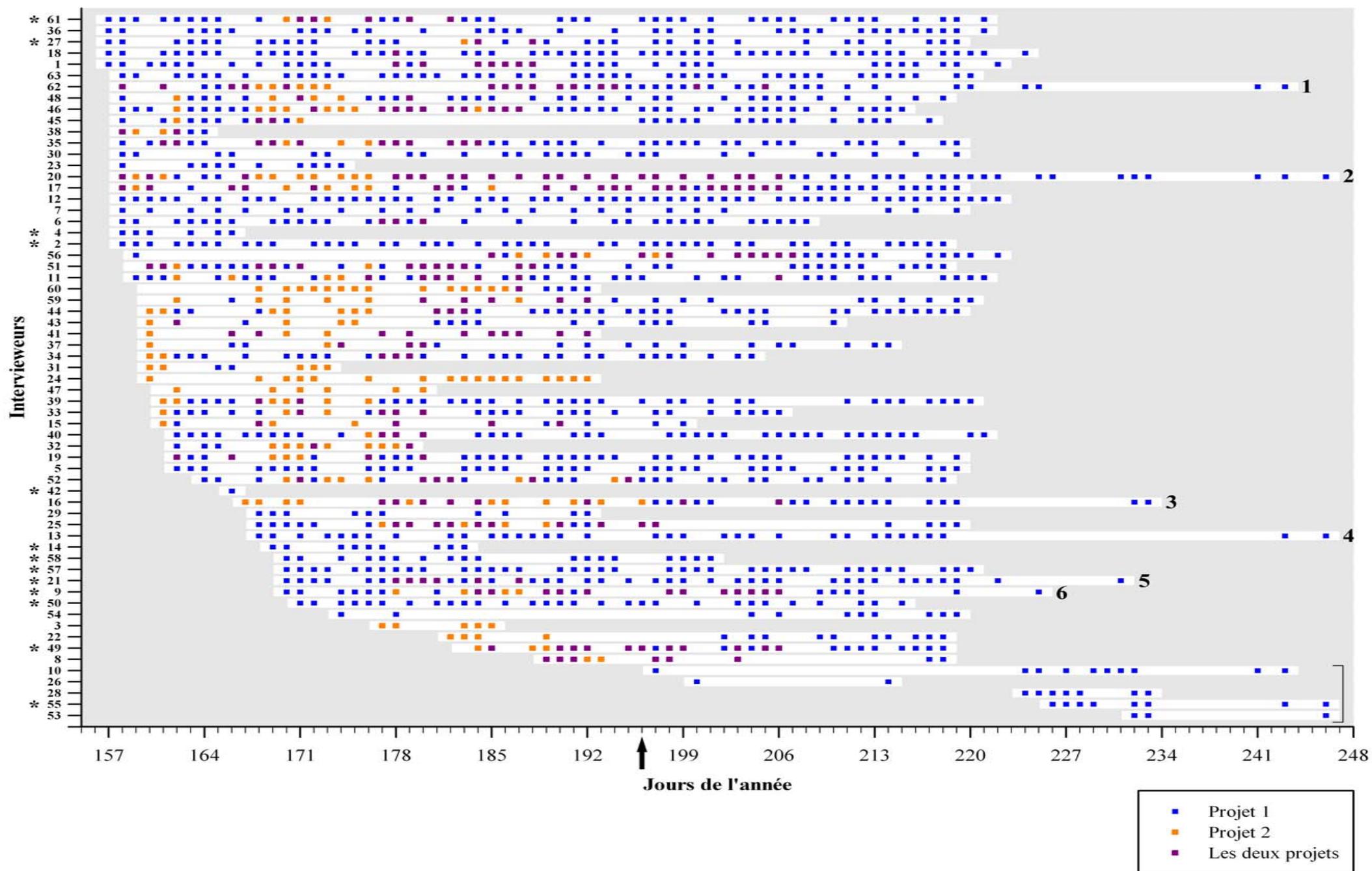
Le classement des intervieweurs dans la figure II donne une image globale de la situation en faisant ressortir l'ordre des entrées dans les projets. Nous observons des regroupements d'intervieweurs commençant les mêmes jours. Cette structure est tout à fait logique dû au fait que chaque intervieweur doit d'abord recevoir une formation spécifique avant de travailler sur un projet. Dans la majorité des cas, une seule formation est donnée par quart de travail et, donc, les entrées se font par bloc d'intervieweurs et elles concordent donc avec les moments de formation.

Nous remarquons que la majorité des intervieweurs embauchés ont commencé à travailler dès le début des projets et nous constatons également que de nouvelles embauches ont été effectuées plus tard dans les projets. Il faut préciser ici qu'un certain nombre d'intervieweurs travaillaient déjà dans la firme avant le début des deux projets. Leur ancienneté est cependant assez variable : le minimum est approximativement de 4 semaines et le maximum de 426 semaines. Certains avaient, dans le passé, travaillé pour la firme et ils ont été rappelés pour participer aux projets; d'autres ont un statut d'employé régulier et travaillent sur une base annuelle. Les nouveaux employés dans la firme sont identifiés par une astérisque (\*) dans la figure II : on peut en compter treize.

---

<sup>8</sup> Nous avons changé les initiales des intervieweurs, tels qu'identifiés par la firme, par des numéros pour ainsi s'assurer de la confidentialité des données.

Figure II : Parcours des intervieweurs selon les entrées dans les projets



### 6.1.3 La mobilité du personnel

La figure II permet également de constater que la firme enquêtée a recours à la mobilité du personnel; ce qui fait, ici, référence à la flexibilité fonctionnelle.

En ce qui a trait à la mobilité du personnel, la figure II nous livre deux informations. Premièrement, nous observons qu'une importante proportion des intervieweurs ont travaillé sur les deux projets. Plus précisément, sur les 64 intervieweurs présents, nous retrouvons la répartition suivante :

- dix-sept intervieweurs ont travaillé seulement sur le projet 1;
- trois intervieweurs ont travaillé seulement sur le projet 2;
- quarante-trois intervieweurs ont travaillé sur les deux projets;
- trente-cinq intervieweurs ont travaillé sur les deux projets dans un même quart de travail.

Dans cette situation, nous parlons davantage de mobilité horizontale, dans le sens où les intervieweurs ont la possibilité de travailler sur les deux projets en cours. Il serait logique de penser que le fait de travailler sur les deux projets de sondage demande aux intervieweurs une plus grande polyvalence, encore davantage si ceux-ci changent de projet dans le même quart. Ces intervieweurs doivent être en mesure d'effectuer des tâches diverses.

La deuxième information que donne la figure II est en relation avec la mobilité verticale. Nous observons qu'à partir du 196<sup>ième</sup> jour, cinq nouveaux intervieweurs ont commencé à travailler (voir le groupe de parcours avec accolade). En fait, ce sont des employés d'encadrement (superviseurs et moniteurs) venus pour aider à terminer le projet. Les raisons du recours à ces employés nous sont inconnues. Est-ce parce que, dans les derniers moments du projet, des tâches comme le suivi de rendez-vous ou la récupération de refus sont prédominantes et sont souvent plus ardues à effectuer ou est-ce parce que la firme manquait de personnel qualifié disponible ?

Nous pourrions penser qu'en fin de projet, la charge de travail des employés d'encadrement diminue puisqu'il reste très peu d'intervieweurs. De plus, ces employés sont probablement plus autonomes que les intervieweurs précédemment impliqués dans le projet. Étonnamment, les cinq intervieweurs qui ont travaillé conjointement avec les employés d'encadrement à la fin du projet 1 ont des profils variés en ce qui concerne leur ancienneté dans la firme. Partant du haut de la figure II, le premier possède 72 semaines d'ancienneté, le suivant 117, le troisième 248, le quatrième 8 semaines et les deux derniers sont de nouveaux employés.

À ce sujet, les informations qui nous ont été fournies par la firme nous apprennent que les superviseurs et les moniteurs ont tous préalablement été des intervieweurs avant de gravir les échelons. Trois de ceux-ci ont déjà été intervieweur dans la firme et ont également acquis d'autres expériences dans d'autres entreprises, toujours dans le même type d'emploi. Seulement un employé est nouveau comme moniteur, mais il avait préalablement de l'expérience en tant qu'intervieweur dans d'autres firmes. Il est donc opportun de dire que les employés d'encadrement sont également concernés par la mobilité du personnel. Dans le présent contexte, sur le plan des informations que nous livre la figure II, nous constatons qu'ils ont vécu une mobilité verticale ascendante (devenir employé d'encadrement) et descendante (effectuer de nouveau des entrevues téléphoniques).

Globalement, les informations livrées dans cette section ont trait à la flexibilité temporelle et fonctionnelle. Les deux types de flexibilité semblent favoriser la mobilité et la réduction du personnel. Dans le cas de la firme enquêtée, la mobilité du personnel s'effectue à l'intérieur de l'entreprise, mais elle est également utilisée pour ce qui est du personnel provenant de l'extérieur de la firme. Un premier indice de cette pratique est qu'au moment des embauches, un certain nombre d'intervieweurs qui avaient antérieurement travaillé dans la firme ont été rappelés pour participer aux enquêtes.

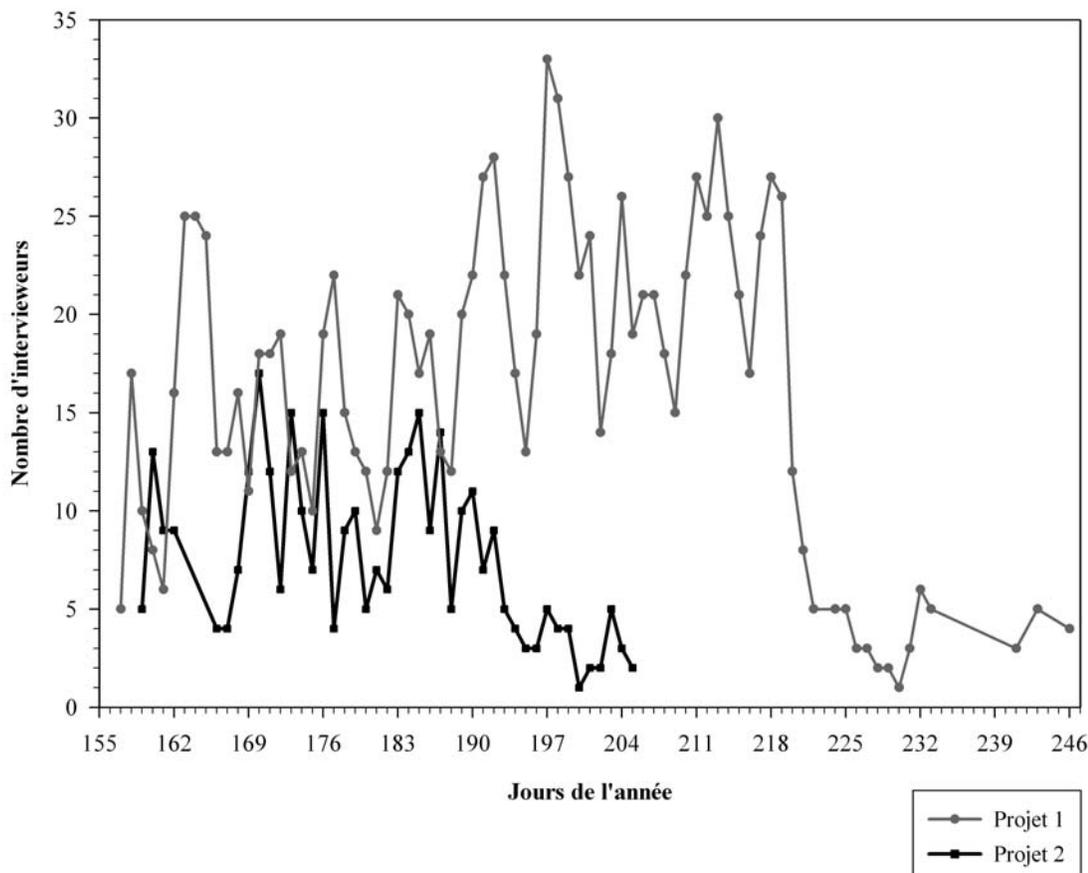
#### **6.1.4 La réduction du personnel et l'ordre des départs dans les projets**

Tout ce qui a trait au fait d'effectuer des changements périodiques dans le nombre d'employés et dans la quantité d'heures de travail réfère à la flexibilité numérique. Cependant, la flexibilité fonctionnelle et la flexibilité numérique sont très liées. La

flexibilité fonctionnelle fait davantage référence à l'élargissement des tâches, à la polyvalence des employés, et ce, dans une optique de favoriser la mobilité du personnel. Toutefois, dans un contexte de flexibilité, la mobilité interne tend à se bloquer, comme nous avons pu le constater dans les chapitres théoriques précédents. Par le fait même, les entreprises ont tendance à axer la gestion de la main-d'œuvre sur la « maximisation de la productivité instantanée » (Gollac et Volkoff, 1996), ce qui les amène à recourir davantage à des départs et à de nouvelles embauches. Sur ce point, les types de flexibilité se chevauchent donc inévitablement.

Pour mieux voir ce qu'il en est dans le cas de la firme enquêtée, la figure III présente le nombre total d'intervieweurs qui ont travaillé chaque jour pour chacun des projets. Elle permet de mettre en évidence l'importante variation du nombre d'intervieweurs par journée de travail.

Figure III : Nombre d'intervieweurs pour chaque journée des projets



A priori, la firme enquêtée semble utiliser la variabilité du nombre d'intervieweurs dans les quarts de travail. La dynamique semble assez similaire pour les deux projets de sondage, tout au moins pour le début et la fin des projets. Au début des projets, nous remarquons un premier pic d'afflux d'employés, suivi d'une forte diminution et, ensuite, d'un fort accroissement. Par la suite, pour le projet 1, nous observons une augmentation graduelle du nombre d'employés jusqu'au 220<sup>ième</sup> jour, où la réduction du personnel se fait de façon draconienne. Dans le cas du projet 2, les intervieweurs ont quitté plus progressivement. Cependant, pour ce projet, nous remarquons deux périodes où il semble y avoir eu une baisse des activités : d'abord, du 170<sup>ième</sup> jour au 172<sup>ième</sup> jour et, ensuite, du 177<sup>ième</sup> jour au 184<sup>ième</sup> jour.

Les données présentées dans la figure III donnent l'impression que le projet 1 est le projet dominant et que la gestion du projet 2 y est grandement reliée. Outre cette information, quels aspects peuvent justifier cette structure?

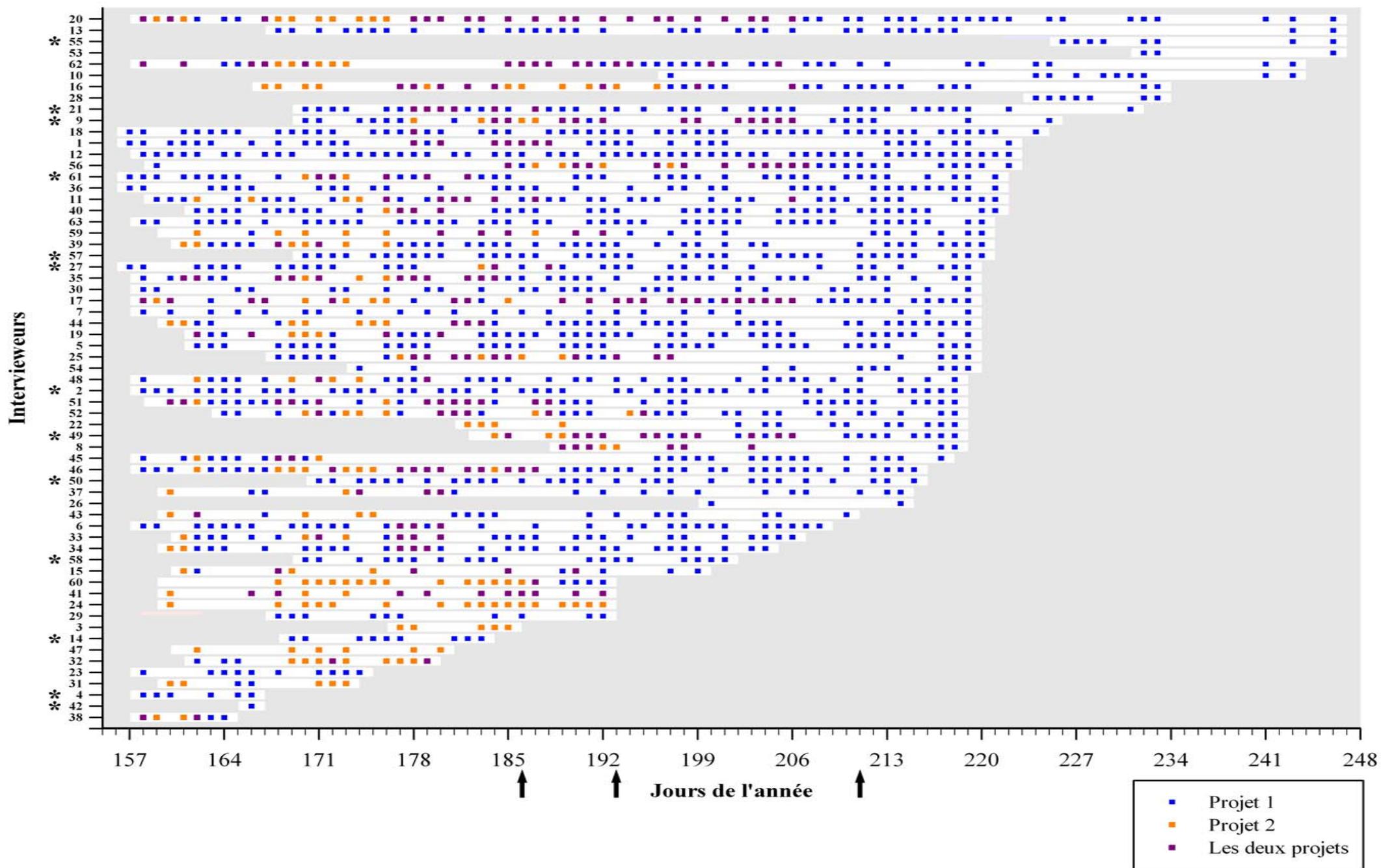
Pour tenter d'y voir plus clair, nous avons repris la figure II mais en classant les intervieweurs selon leur dernier quart de travail. La figure IV (page suivante) donne une image globale de la situation de réduction du personnel, en faisant ressortir l'ordre des sorties dans les projets. La figure IV expose clairement la tendance à la réduction des effectifs : les intervieweurs quittent le projet 1 en groupe. Nous pourrions dire que la réduction du personnel s'effectue par bloc d'intervieweurs, tout comme les entrées dans les projets (figure II). L'ordre des entrées et des sorties suit approximativement la même structure.

Nous observons que huit intervieweurs ont quitté leur emploi bien avant la fin des projets. Peu de temps après, quatre intervieweurs ont également effectué leur dernier quart de travail. Trois de ceux-ci travaillaient sur les deux projets et un seulement sur le projet 2. Ils ont tous quitté leur emploi le même jour. Dans un cas comme dans l'autre, il nous est impossible de savoir si ce sont des départs volontaires ou involontaires. Il s'est peut-être produit une sélection quelque part dans le processus puisqu'une majorité d'intervieweurs ont continué à travailler, soit dans les dernières phases du projet 2, soit pour le projet 1 ou dans les deux. Finalement, nous remarquons, dans la figure IV, que les nouveaux intervieweurs identifiés par un astérisque (\*) se dispersent de façon aléatoire dans l'ordre des sorties.

Il serait pertinent de se demander quels sont les aspects décisifs qui déterminent ou influencent la gestion des départs. Or, nonobstant ceux qui quittent volontairement, existe-t-il des critères de sélection pour garder les intervieweurs?

Ce qu'il est important de retenir est que la flexibilité organisationnelle, dans le cas de la firme enquêtée, favorise les embauches ponctuelles pour répondre à des besoins précis et circonscrits dans le temps, et que tout un système technique est mis en place pour gérer les employés à statut atypique et pour s'assurer d'un standard de qualité et de productivité.

Figure IV : Parcours des intervieweurs selon les sorties dans les projets



Ceci nous mène au dernier type de flexibilité non abordé jusqu'à présent : la flexibilité productive ou technique. Elle amène les entreprises à avoir recours aux technologies informatiques afin d'offrir une plus grande variété de produits et d'augmenter la compétitivité de l'entreprise en prenant en compte le contexte extérieur. Dans cette optique, les systèmes techniques permettent d'élargir les possibilités : ils entraînent une économie de temps, facilitent la surveillance et l'encadrement des employés et permettent de standardiser les processus de production.

## **6.2 La gestion de la production**

Au sein de la firme enquêtée, deux moyens techniques sont utilisés pour gérer et surveiller les performances : les statistiques de performance qui proviennent des bases administratives et les évaluations par la double écoute téléphonique. A priori, ces modes de contrôle servent à gérer une autonomie à contrôler, notamment en relation avec les types de flexibilité utilisés par la firme, en réponse aux difficultés sur le plan de l'hétérogénéité des situations de travail et des individus.

### **6.2.1 Les statistiques de performance**

Dans la firme enquêtée, plusieurs mesures de performance sont utilisées. Nous pouvons y distinguer des statistiques telles que :

- le temps de branchement;
- le nombre d'appels par quart de travail et à l'heure;
- le nombre d'entrevues complétées par quart;
- la durée moyenne des entrevues;
- le ratio du nombre d'appels sur le nombre de complétés;
- l'addition des refus et des complétés;
- le pourcentage de refus.

Les intervieweurs ont un libre accès à plusieurs de ces statistiques. Elles sont affichées sur un babillard dans la centrale téléphonique. C'est habituellement aux pauses et sur les heures de repas que les superviseurs impriment ces feuilles de productivité, puisque

c'est à ce moment-là que les intervieweurs peuvent se déplacer dans la centrale. De cette façon, ils peuvent suivre de près leur rendement d'après le bilan du travail effectué avant la pause.

Le tableau II présente des résultats de corrélations, il rend compte des relations existantes entre les statistiques de performance des intervieweurs<sup>9</sup> et le nombre de jours travaillés dans le projet et dans la firme. Pour chaque indice de performance, trois indicateurs sont utilisés : 1) le score obtenu dans le premier quart de travail, 2) le plus bas score obtenu dans un quart de travail et 3) le score moyen obtenu dans les quarts de travail.

Quels sont les indices de performance les plus déterminants pour la gestion du personnel et sa réduction possible?

---

<sup>9</sup> Les superviseurs n'apparaissent pas en tant que participants dans la base de données puisque la raison de leur intervention dans les projets est différente et qu'ils interviennent seulement vers la fin du projet 1.

**Tableau II**  
**Relations entre les statistiques de performance**  
**et le nombre de jours travaillés dans les projets et dans la firme**

<i>Indices de performance</i>	<i>Indicateurs</i>	<b>Projet 1</b>		<b>Projet 2</b>	
		Nb. de jours dans le projet	Nb. de jours dans la firme	Nb. de jours dans le projet	Nb. de jours dans la firme
Refus / Nb. d'appels	Premier	0,063	-0,001	0,128	0,044
	Plus bas			-0,359*	-0,302
	Moyen	-0,284*	-0,349**	-0,375*	-0,284
Refus / Heure	Premier	0,127	0,063	0,136	-0,048
	Plus bas			-0,202	-0,326*
	Moyen	-0,140	-0,125	-0,379*	-0,354*
Refus / Complétés	Premier	0,155	0,050	0,105	-0,082
	Plus bas			-0,364*	-0,236
	Moyen	-0,203	-0,231	-0,368*	-0,302
Complétés / Nb. d'appels	Premier	-0,388**	-0,126	0,066	0,089
	Plus bas	-0,554**	-0,589**	0,082	-0,168
	Moyen	-0,208	-0,144	0,383*	0,142
Complétés / Heure	Premier	-0,155	-0,010	0,029	0,021
	Plus bas	-0,461**	-0,592**	-0,063	-0,262
	Moyen	0,241	0,305*	0,371*	0,027
Nb. d'appels / Heure	Premier	0,318*	0,060	-0,051	-0,127
	Plus bas	-0,322*	-0,380**	-0,500**	-0,223
	Moyen	0,330*	0,315*	-0,330*	-0,194
Durée en minutes des entrevues complétées	Premier	-0,086	-0,077	-0,094	-0,064
	Plus bas	-0,432**	-0,588**	-0,481**	-0,125
	Plus haut	0,155	0,208	0,364*	0,062
	Moyen	-0,307*	-0,308*	-0,348*	0,013
N =		52	54	39	40

\* :  $p \leq 0,01$

\*\* :  $p \leq 0,001$

Quatre types d'information[s] ressortent du tableau de résultats :

- ceux liées aux indices sur les refus;
- ceux liées aux indices sur les complétés;
- ceux liées à la durée des entrevues complétées;
- ceux liées au nombre d'appels fait à l'heure.

Pour les deux projets de sondage, moins la performance moyenne des intervieweurs à l'indice « refus sur le nombre d'appels » est élevée, plus ils travaillent longtemps sur les projets. Toutefois, pour le projet 1, les refus sur le nombre de complétés et les refus à

l'heure ne sont pas liés significativement au nombre de jours travaillés dans le projet alors que, dans le cas du projet 2, les trois indices relatifs aux refus (refus / nb. d'appels, refus / complétés et refus / heure) ont des relations significatives avec le nombre de jours travaillés dans le projet. Nous observons pour ces trois indices que plus les pires scores et les scores moyens sont bas, plus les intervieweurs travaillent longtemps sur le projet. Sur ce point, nous pouvons conclure que, dans le cas des deux projets, les refus peuvent entraîner la mise à pied des intervieweurs et leur mise à l'écart du projet. Par contre, le fait d'avoir une mauvaise performance sur cet aspect, dans le premier quart de travail, ne porte pas à conséquence.

Pour le projet 1, les corrélations significatives sont davantage en relation avec les indices liés aux entretiens complétés. Nous observons que, moins le premier nombre d'entretiens complétés sur le nombre d'appels est élevé, plus les intervieweurs restent longtemps dans le projet (-0,361\*\*) et dans la firme (-0,312\*). Nous notons la même tendance pour le pire score obtenu en ce qui concerne l'indice « nombre de complétés par rapport au nombre d'appels ». Cette situation semble curieuse, au sens où le fait que la pire performance est plus faible et le fait de ne pas performer lors du premier quart de travail ne sont pas déterminants. Au contraire, les intervieweurs qui correspondent à ce profil travaillent plus longtemps sur le projet et dans la firme. Cependant, en regardant le résultat du score moyen obtenu à l'indice de « complétés à l'heure », nous réalisons que la tendance moyenne de la performance de l'intervieweur est en lien direct avec le nombre de jours travaillés dans la firme : ainsi, c'est donc la performance moyenne qui est déterminante.

Pour le projet 2, plus le score moyen d'entretiens complétés par rapport au nombre d'appels est élevé, plus les intervieweurs travaillent longtemps sur le projet (0,383\*). La même situation se répète pour le nombre d'entretiens complétés à l'heure (0,371\*). Dans ce cas-ci, les indicateurs du premier score et du pire score obtenu ne sont pas en relation significative avec les indices liés aux entretiens complétés, contrairement au projet 1.

Si nous résumons les résultats concernant le projet 1, tout indique que les intervieweurs ayant les meilleures performances pour ce qui est de compléter les entrevues

et, dans une moindre mesure, d'obtenir la collaboration du répondant conservent leur emploi pendant une plus longue période. Cependant, les creux de performance semblent être tolérés, du moins tant qu'ils n'affectent pas la performance moyenne. A priori, ces compétences déterminent la qualité de l'intervieweur, tout au moins en ce qui a trait à la productivité générée.

Concernant le projet 2, tout indique que la capacité à obtenir la collaboration est, dans ce projet, un critère de performance central. Les résultats indiquent, en effet, que moins les intervieweurs font de refus à l'heure, plus ils travaillent longtemps dans la firme. Ce type d'intervieweur est très susceptible de travailler simultanément sur les deux projets de sondage.

Il est intéressant, ici, de relever que, dans la formation spécifique donnée pour ce projet, l'information suivante a été fournie aux intervieweurs :

Le superviseur a expliqué que, dans l'introduction, il fallait réussir à convaincre les répondants. Il est ainsi préférable d'expliquer plus en détail le moyen de sélection, de faire comprendre aux répondants que c'est un processus aléatoire et que c'est important d'obtenir leur collaboration. Il a donné quelques exemples, mais a également spécifié de ne pas trop insister auprès du répondant s'il était réfractaire, de ne pas avoir peur de mettre un refus.<sup>10</sup>

Cette information donnée aux intervieweurs peut apparaître contradictoire, et ceci, d'autant plus que les statistiques de refus semblent déterminantes pour continuer à travailler.

En ce qui a trait au nombre d'appels faits à l'heure, il est lié significativement au nombre de jours travaillés, mais en sens inverse pour les deux projets. Plus le nombre d'appels faits à l'heure est élevé, plus les intervieweurs travaillent longtemps sur le projet 1 (0,330\*) et moins ils travaillent longtemps sur le projet 2 (-0,330\*). Cette situation s'explique par le fait que l'entrevue, s'effectuant sur une plus longue période de temps pour le projet 2, plus un intervieweur accomplit d'entrevues, moins il effectue d'appels.

---

<sup>10</sup> Voir Annexe I, p. 130)

Tout comme pour les indices précédents, le premier score et le plus bas score ne sont pas déterminants pour demeurer dans le projet et dans la firme.

Il apparaît que les employés d'encadrement et le directeur laissent la chance aux intervieweurs de faire leurs preuves, de se familiariser avec la tâche d'intervieweur et avec les spécificités des projets.

Enfin, pour ce qui est des relations entre les durées moyennes d'entrevue et le nombre de jours travaillés dans les projets et dans la firme, nous notons que les deux projets sont sujets à des critères de sélection semblables. D'abord, en ce qui concerne le nombre de jours dans le projet, moins la plus basse durée d'entrevue est élevée, plus l'intervieweur effectue un nombre élevé de quarts de travail dans le projet, et ce, autant pour le projet 1 (-0,432 \*\*) que pour le projet 2 (-0,481 \*\*). Nous notons la même relation entre la durée moyenne et le nombre de jours travaillés dans le projet, pour le projet 1 (-0,307 \*) et pour le projet 2 (-0,348 \*). La vitesse d'exécution des entrevues devient un critère décisif dans le fait de rester ou non dans les projets.

Comme les résultats des corrélations l'ont montré, les statistiques de performance servent à gérer les départs dans les projets et dans la firme. Les intervieweurs semblent soumis à deux principaux critères de performance : ils sont soumis à un premier critère de sélection qui est, pour le projet 1, les indices de performance reliés aux entrevues complétées et, pour le projet 2, les indices liés aux refus. Pour les deux projets, le deuxième critère de sélection, qui permet d'effectuer la gestion des départs, est la durée des entrevues, c'est-à-dire la rapidité d'exécution.

### **6.2.2 L'évaluation par la double écoute**

Il apparaît intéressant de voir si l'évaluation par la double écoute est un outil décisif dans la gestion des départs, tout comme le sont plusieurs statistiques de performance. Les notes obtenues aux évaluations influencent-elles le nombre de jours travaillés dans le projet ou dans la firme? Sont-elles un outil décisif dans la prise de décision relative à la réduction du personnel? Le tableau III présente les résultats des corrélations répondant à ces questions.

**Tableau III**  
**Relations entre les notes des évaluations**  
**et le nombre de jours travaillés dans les projets et dans la firme**

Variables	Projet 1		Projet 2	
	Nb. jours dans la firme	Nb. de jours dans le projet	Nb. jours dans la firme	Nb. jours dans le projet
Première évaluation	0,154	0,127	-0,054	0,056
Plus basse évaluation	0,023	-0,022	0,039	0,031
Moyenne des évaluations	0,176	0,141	0,056	0,032
N =	59		39	
Nb. d'évaluations	0,181	0,332*	0,029	0,458**
N =	46		41	

\* :  $p \leq 0,01$

\*\* :  $p \leq 0.001$

Nous observons dans le tableau III qu'aucune relation n'est significative pour le projet 1 et pour le projet 2, mis à part le nombre d'évaluations. Les évaluations par l'écoute téléphonique ne semblent pas influencer, à elles seules, le départ des employés. Cependant, autant pour le projet 1 que pour le projet 2, le nombre d'évaluations est en relation avec le nombre de jours travaillés dans le projet. Plus les intervieweurs ont un nombre élevé d'évaluations, plus ils travaillent de jours sur le projet (projet 1 = 0,332\*, projet 2 = 0,458\*\*). Cette relation se produit possiblement en sens inverse : plus un intervieweur reste longtemps, plus il court de chances d'être évalué.

Les évaluations ont-elles un impact réel en ce qui a trait au suivi des intervieweurs? Le tableau IV présente les résultats des corrélations effectuées sur la première et la plus basse note critère obtenue par l'intervieweur dans chacun des deux projets et la présence ou non d'évaluations dans les différents quarts de travail de l'intervieweur tout autant que le nombre de celles-ci. Le but est de tester si : a) la note obtenue à la première évaluation influence le fait d'être encadré sur le plan de l'écoute téléphonique et b) si le fait que l'intervieweur obtienne une basse évaluation influence le fait qu'il sera ou non écouté. Il est également intéressant de voir si le fait d'être nouveau dans la firme augmente les chances d'être sujet à des évaluations ou d'être écouté plus souvent.

Tableau IV

**Relations entre les notes des évaluations, la fréquence d'écoute et l'expérience de travail des intervieweurs dans la firme**

Variables	Projet 1		Projet 2	
	Nb. d'évaluations	Présence d'évaluation	Nb. d'évaluations	Présence d'évaluation
Première évaluation	-0,308*	-	-0,197	-
Plus basse évaluation	-0,555**	-	-0,456*	-
N =	47		26	
Être nouveau dans la firme	0,358**	0,156	0,008	-0,054
N =	59		39	
Nb. de nouveaux =	12		5	

\* :  $p \leq 0,01$

\*\* :  $p \leq 0.001$

Les résultats du tableau IV donnent trois informations sur le déroulement des évaluations. D'abord, pour le projet 1, nous observons que moins la première note à l'évaluation est élevée, plus l'intervieweur sera évalué par la suite (-0,308\*). Également, recevoir une basse note dans une évaluation est lié à un plus grand nombre d'évaluations pour un intervieweur (-0,555\*\*). Finalement, le fait d'être nouveau dans la firme augmente le nombre d'évaluations reçues (0,358\*\*), mais cette donnée n'influence pas le fait d'être sujet ou non à l'évaluation. Ce dernier résultat s'explique par le fait que seulement 8 intervieweurs sur 55 n'ont pas été évalués et que ce sont des intervieweurs avec plus d'ancienneté.

En ce qui concerne le projet 2, la première note à l'évaluation n'influence pas significativement le nombre d'évaluations reçues (-0,197). Cependant, moins un intervieweur reçoit une forte évaluation, plus il a un nombre élevé d'évaluations (-0,456 \*), tout comme dans le projet 1. Finalement, le fait d'être nouveau dans la firme ne détermine pas le fait d'être sujet à des évaluations (-0,054) et n'influence pas le nombre d'évaluations reçues (0,008), contrairement à la situation du projet 1. Ce dernier résultat s'explique, entre autres, par le fait qu'il y a seulement 5 nouveaux employés sur 39 travaillant sur le projet 2.

Les observations effectuées dans la firme ont permis de comprendre que l'écoute permettait surtout d'éviter des erreurs graves. Dans le cas où un intervieweur commettrait

des erreurs considérées comme inacceptables, l'écoute téléphonique pourrait mener au congédiement.

Une telle situation s'est déroulée lorsque nous étions en période d'observation au bureau central. Un intervieweur a fait un appel qualifié par les employés d'encadrement de très mauvais. Il a répondu à des choix de réponse et n'a pas confirmé ceux-ci avec le répondant. Il a également émis des commentaires personnels et n'énonçait pas tous les choix de réponse aux questions. Cet appel a créé un véritable remue-ménage au bureau central. Le moniteur qui procédait à l'écoute a demandé l'avis du superviseur et, après consensus, ils en ont parlé au directeur. Ce dernier est allé rencontrer individuellement l'intervieweur et lui a exposé les différents choix qui s'offraient à lui : soit ne pas terminer la semaine de travail, soit rester et avoir une rencontre d'appoint avec le moniteur. Finalement, l'intervieweur a terminé la semaine de travail et a été écouté à plusieurs reprises dans les quarts de travail suivant cet événement.

L'évaluation par l'écoute téléphonique est donc un outil permettant d'effectuer davantage un contrôle de la qualité des entrevues. A priori, deux raisons majeures pourraient légitimer sa présence : 1) l'obligation de respecter les normes relatives à la méthodologie des sondages AIRMS (10 % des entrevues doivent être validées) et 2) le fait d'exercer un contrôle serré sur la qualité joue sur la réputation de la firme et influence probablement l'établissement d'une relation de confiance avec les clients.

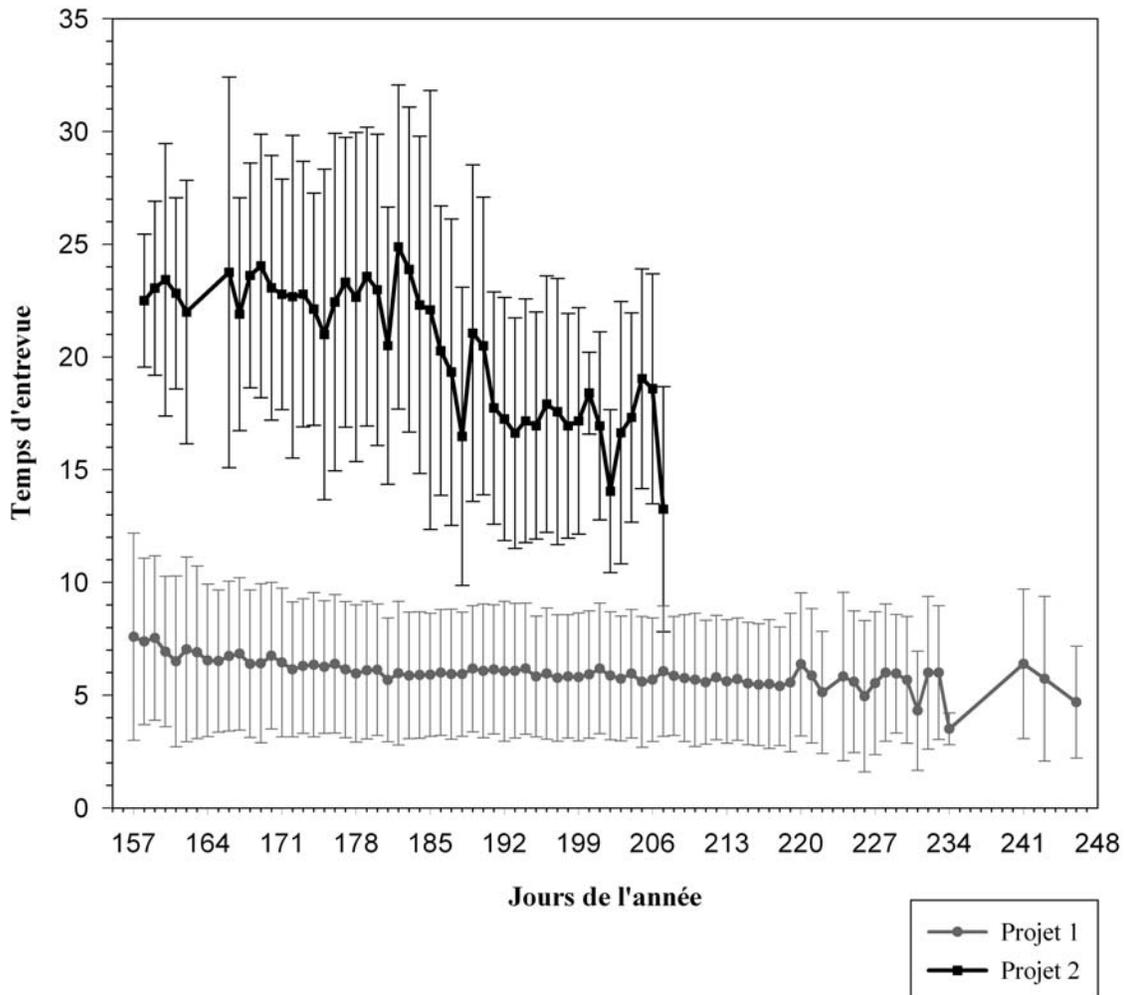
### **6.2.3 Rendement quantitatif et qualitatif : en opposition?**

Dans la documentation consultée, les auteurs affirment que les statistiques de performance ne sont pas utilisées à leur plein potentiel et qu'elles ne permettent pas d'appréhender la totalité des activités dans un quart de travail. Dans le cas de la firme enquêtée, les statistiques de performance ne semblent pas utilisées pour intervenir sur la performance dans une perspective d'encadrement : elles servent plutôt à effectuer la réduction du personnel. Peut-être que cet aspect est plus visible dans le cas d'une firme de sondage qui fonctionne généralement par projet ponctuel sur une courte période : le cycle de production est plus instable.

Prenant en compte la totalité du travail, les statistiques de performance donnent-elles un portrait juste de la performance des intervieweurs? Sous un premier point de vue, nous notons que les statistiques exposées ne permettent pas de suivre l'activité téléphonique dans toute sa complexité. D'abord, il serait important de prendre en compte la tâche qu'effectue l'intervieweur : gère-t-il des dossiers de rendez-vous, de récupération de refus ou procède-t-il à l'épuration de la liste d'échantillonnage. La performance est directement liée aux types de tâche que l'intervieweur effectue et, donc, dépend aussi d'un contexte extérieur qui échappe souvent à son contrôle. Les statistiques de performance exposées sur le babillard ne sont pas comparables pour chacun des intervieweurs puisque les résultats sont directement liés à la tâche qu'ils effectuent. Cela mène à s'interroger sur les bienfaits de ce type de support volontaire.

La figure V présente les durées moyennes des entrevues complétées des intervieweurs pour toutes les journées des projets. Plus précisément, la figure V nous informe sur la variabilité de la moyenne quotidienne des durées d'entrevues. Les durées d'entrevue sont un bon indice de la variabilité des situations de travail auxquelles sont confrontés les intervieweurs.

Figure V : Durées moyennes des entretiens complétés



Dans le projet 1, nous notons une constance quant au temps d'entrevue jusqu'au jour 219 où il y a une rupture et, à partir de celle-ci, nous remarquons plus d'irrégularités. Si nous prenons en compte les écarts-types, nous observons une légère amélioration tout au long du projet alors que dans les derniers moments les écarts augmentent. Ceci s'explique par le fait que vers la fin d'un projet, les tâches changent. Dans ce projet, il est facile d'obtenir la collaboration, mais il reste toujours un certain nombre de refus ou de rendez-vous : ceux-ci sont des dossiers plus longs à gérer.

En ce qui concerne le projet 2, nous notons une amélioration dans les durées moyennes d'entrevue et, différemment que pour le projet 1, les écarts-types restent assez semblables. Il faut dire que, dans ce projet, les difficultés sont constantes : nous nous retrouvons avec une plus grande variabilité tout au long du projet. Pour ce cas, les

intervieweurs ont-ils à gérer leur travail davantage sous la pression du temps que pour le projet 1? Il serait logique de penser que plus il existe de la variabilité dans les durées d'entrevue, plus les situations de travail sont hétérogènes et représentent des difficultés sur le plan de la gestion. Comme le montrent les résultats des corrélations, la durée d'entrevue est en relation directe avec le nombre de jours travaillés dans le projet.

Il serait intéressant de savoir si, dans la firme enquêtée, les intervieweurs sont toujours poussés à aller plus vite ou si la sélection des intervieweurs pour la réduction du personnel se fait sans qu'ils la reconnaissent?

D'abord, il est important de préciser que les données quantitative et qualitative sont complémentaires, tout au moins en ce qui concerne les regroupements des intervieweurs qu'effectuent les superviseurs selon les spécificités des tâches à effectuer. Les intervieweurs ne sont pas informés à l'avance du projet sur lequel ils vont travailler ni du type de dossier qu'ils auront à traiter. À tous les quarts, ils sont regroupés selon plusieurs caractéristiques : par exemple, en fonction des statistiques de productivité, des évaluations, des caractéristiques individuelles (les qualités qui les distinguent dans leur travail par rapport aux autres). Les intervieweurs sont répartis habituellement dans quatre groupes pour les deux projets pris individuellement : deux groupes qui se concentrent sur les appels locaux et les autres sur les appels régionaux<sup>11</sup>.

### **6.3 L'organisation du travail**

Comme nous l'avons montré au chapitre 2, l'organisation du travail se réfère à la manière d'utiliser la main-d'œuvre dans le processus de production. Par exemple, les employés disposent-ils d'un certain degré d'autonomie dans la rencontre des objectifs de rendement? La manière d'accomplir le travail est-elle, dans une certaine mesure, à leur discrétion? Deux indices permettent de répondre à ces questions : les moments d'évaluation et l'aménagement des lieux.

---

<sup>11</sup> Il semble qu'il y ait une différence entre les appels au local et au régional en ce qui a trait aux comportements à adopter et face aux caractéristiques-types atouts des intervieweurs (exemple : la connaissance de l'anglais, les caractéristiques de la voix – qualité de la langue, prononciation, débit de la voix). Il ne faut pas oublier également la question financière : les coûts sont différents pour les lignes sans et avec interurbains, ce qui influence le choix des intervieweurs qui y seront assignés.

### 6.3.1 Les moments d'évaluation

Le seul moyen à la disposition de la firme pour identifier les problèmes liés à la qualité du travail est l'écoute téléphonique. C'est la pratique qui permet de prendre le pouls des activités téléphoniques, de voir si les comportements et les attitudes des intervieweurs ne dépassent pas, outre mesure, les règles établies.

Dans la section précédente, nous avons vu que les évaluations faites par l'entremise de la double écoute servaient à détecter les erreurs considérées comme graves. Cette section présente des informations plus précises sur les moments d'écoute, leurs contenus et leurs conséquences.

Dans un premier temps, il est intéressant de vérifier si les intervieweurs sont étroitement surveillés au moyen de l'écoute téléphonique. Le sont-ils davantage dans un projet que dans l'autre?

Afin de voir concrètement ce qu'il en est, les figures VI et VII (pages suivantes) exposent tous les moments d'évaluation qui ont eu lieu dans les projets. D'abord, pour le projet 1 (figure VI), les carrés bleus représentent les quarts de travail faits pour chacun des intervieweurs travaillant sur le projet et les « X » représentent les quarts de travail où l'intervieweur a reçu une évaluation. Suivant la même logique, pour le projet 2 (figure VII), les carrés oranges représentent les quarts de travail et où il y a un « X » ce sont les quarts où les intervieweurs ont reçu une évaluation. Dans les deux figures, les intervieweurs ont été triés selon leur ancienneté (4 semaines, 8, 13 et 30 semaines, et 50 semaines et plus) et les nouveaux. Les intervieweurs identifiés par un astérisque (\*) sont ceux qui n'ont pas été évalués<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Nous avons retiré de la base de données le nom des employés d'encadrement qui ont effectué des entrevues téléphoniques puisque ceux-ci ne sont pas sujets aux évaluations.

Figure VI : Moments d'évaluation pour le projet 1

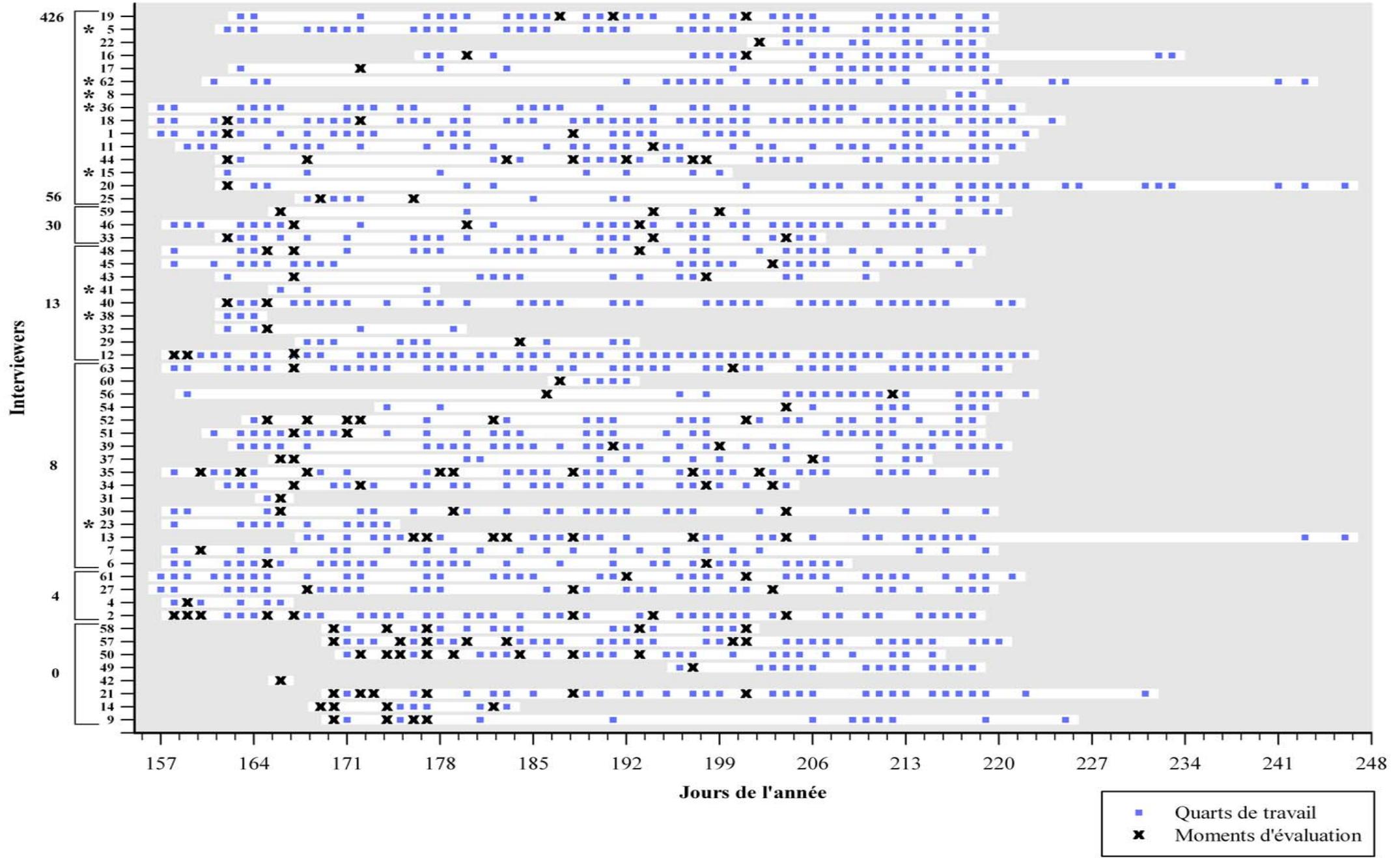
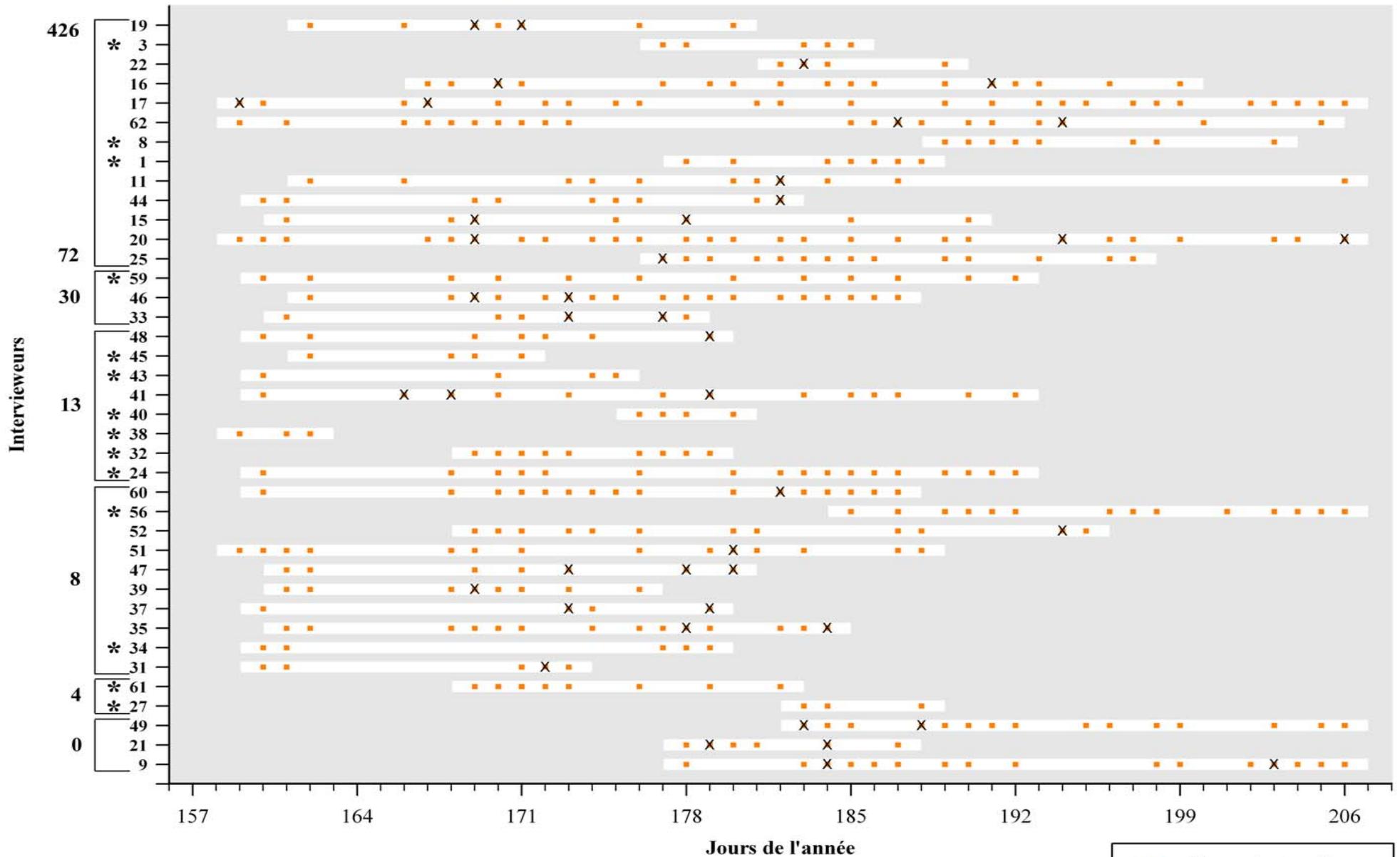


Figure VII : Moments d'évaluation pour le projet 2



- Quarts de travail
- × Moments d'évaluation

Il faut préciser qu'une évaluation représente généralement l'écoute d'une à trois entrevues. À titre d'exemple, pour le projet 1, si nous prenons le cas de l'intervieweur ayant le plus d'ancienneté (numéro 19), celui-ci a subi des évaluations dans trois quarts de travail sur trente-trois au total. En regardant plus précisément les statistiques de cet intervieweur dans les bases de données administratives, nous notons que celui-ci a effectué 4414 appels dans le cadre du projet 1; de ce nombre, il a réussi à compléter 705 entrevues et a été évalué sur un maximum de dix appels. Dans cette perspective, l'écoute semble viser à obtenir un échantillon du travail effectué par les employés. A priori, il semble que la taille de l'échantillon de travail nécessaire pour évaluer ou certifier la qualité varie pour les intervieweurs.

Pour le projet 1 (figure VI), nous remarquons une prédominance d'évaluations au début du projet pour les employés les plus nouveaux. Les plus anciens ont subi moins d'évaluations et huit intervieweurs n'ont jamais été évalués. Nous notons que ceux-ci ont plus d'expérience dans la firme : cinq se situant dans le groupe de 56 semaines et plus d'expérience.

Pour le projet 2 (figure VII), nous observons que, comparativement au projet 1, les évaluations se font moins au début du projet. Il faut dire aussi que le projet 1 occupe une place prédominante à ce moment-là dans les activités de la firme, et entre autres, on peut supposer que la présence du client sur les lieux au cours des premiers jours influence cette dynamique. Nous pouvons observer un arrêt des activités d'écoute sur le projet 1 dès le début du projet 2. Nous remarquons également que quatorze intervieweurs sur trente-neuf n'ont jamais été écoutés à des fins d'évaluation. Cette situation ne semble pas liée à l'ancienneté. Cependant, nous notons une légère prédominance dans le groupe qui a approximativement 13 semaines d'expérience dans la firme.

Dans le projet 2, comparativement au projet 1, les nouveaux sont moins mis sous écoute au début du projet. Mis à part les trois intervieweurs qui n'ont aucune expérience dans la firme, ceux qui ont entre quatre et huit semaines sont sous écoute davantage vers la fin de leur parcours.

Les évaluations sont généralement faites sur des aspects précis. Sans prétendre en faire un inventaire exhaustif, nous avons distingué cinq catégories de commentaires inscrites sur les fiches d'évaluation synthèse :

- les caractéristiques de la voix;
- les règles méthodologiques liées au projet;
- la capacité à gérer l'interaction avec le répondant;
- la gestion du temps;
- la gestion des codes.

À titre d'exemple, voici quelques commentaires inscrits sur les fiches : « beaucoup trop de perte de temps (long et laborieux) », « ne fait pas de mot à mot », « suit bien les conseils de l'étude », « émet des commentaires personnels », « débit trop rapide », « débit lent et hésitant », « problème de neutralité », « un peu de temps mort mais ne nuit pas », « suggère des réponses », « ne sonde pas assez », « lent à noter le verbatim », « trop d'information à tierce personne », « excellente entrevue mais pitonne peu », « ne lit pas tous les choix de réponse », « contrôle mal le répondant », « impoli », « pas attentif aux réponses des répondants », « accepte les refus sans argumenter ».

Dans les rapports d'évaluation, nous avons observé une variation dans les évaluations pour un même intervieweur : par exemple, les entrevues écoutées sont considérées comme très bonnes une journée et moins bonnes un autre jour. Voici un exemple tiré des rapports journaliers d'évaluation du projet 1, l'intervieweur numéro 57 le jour 175 : « excellent ! Très précis, sonde bien, mot à mot, neutre. Intro manque de naturel mais bon quand même »; le jour 180 : « très long à écrire dans F5, perd du temps entre les appels, inconstant dans la qualité. N'essaie pas tous les # de tél. ». Nous avons également remarqué que les intervieweurs qui obtiennent le commentaire « excellente entrevue, rien à redire » sont généralement plus stables dans leur performance, bien qu'ils fassent tout de même des erreurs dans d'autres entrevues. Les actes de travail des intervieweurs sont analysés selon des aspects très précis : il devient donc difficile de ne pas faire certaines erreurs au cours des entretiens téléphoniques.

### 6.3.2 L'aménagement des lieux

La manière dont l'encadrement et la surveillance s'effectuent se reflète dans l'aménagement des lieux. Nous pouvons identifier plusieurs pratiques de gestion en lien avec celui-ci.

Dans un premier temps, il faut préciser que les intervieweurs n'ont pas de place stable attribuée pour effectuer les entrevues téléphoniques : ceux-ci sont constamment mobiles. De plus, un intervieweur peut être amené à changer de poste de travail à quelques reprises durant la journée : cela dépend du projet sur lequel l'intervieweur travaille et s'il doit effectuer des appels locaux ou interurbains. Ceux qui se déplacent de poste de travail dans un même quart sont ceux qui changent de tâches au cours de la même journée.

La deuxième pratique identifiée concerne les interventions effectuées suite aux évaluations et qui s'accomplissent au poste de travail des intervieweurs. Dans cette perspective, l'écoute peut être envisagée comme un mode d'encadrement « élargi » puisque d'autres intervieweurs sont susceptibles d'entendre les commentaires, d'identifier les erreurs menant à une intervention et d'éviter de les reproduire.

En contrepartie, il semble que les interventions faites aux postes de travail des intervieweurs diminuent leur droit de parole, au sens où ils ont moins la possibilité de défendre leur point de vue. Cette pratique diminue fort probablement les vertus pédagogiques de l'écoute et de son évaluation puisque la position de l'intervieweur face à l'employé d'encadrement influence certainement son niveau de réceptivité : il est confronté à leurs remarques, sans avoir pu se préparer. Pour expliquer leur façon de faire, c'est sa parole contre ce que les employés d'encadrement ont entendu à l'écoute. Nos observations nous ont permis de constater que la confrontation de points de vue mène parfois à des conflits plus ou moins ouverts.

Cette situation a été observée à quelques reprises avec des intervieweurs qui travaillent à la firme depuis longtemps, surtout les « femmes de métier », mais aussi avec les plus jeunes. Les interventions sont effectuées par des moniteurs et des superviseurs plus jeunes ou du même âge que les intervieweurs et, dans certains cas, ils peuvent avoir moins

d'expérience de terrain que ceux et celles qu'ils évaluent. Ici, nous observons la difficulté à intervenir avec des gens possédant plus d'ancienneté mais avec un poste moins élevé dans la hiérarchie, tel que relevé dans la littérature.

Comme nous l'avons précisé au chapitre 2, la solution d'aménagement est régie par des critères économiques (coût de l'espace et lieu du centre), mais aussi et peut-être davantage par la logique du travail qui, dans le cas des centres d'appel, s'axe, d'une part, sur l'importance de performer quantitativement (la rapidité et la productivité) et, d'autre part, sur la standardisation des processus de travail afin d'assurer un niveau standard de qualité.

A priori, l'évaluation sert à identifier les erreurs et à envoyer des messages aux intervieweurs : cela est aidé par l'aménagement des lieux. Cette procédure entraîne la visibilité et exerce une forme de pression de performance sur les intervieweurs.

## **6.4 La relation à l'emploi**

En ayant seulement ces éléments en main, nous pourrions qualifier la relation à l'emploi comme faible. D'autres raisons viennent renforcer cette idée : elles sont en lien avec les compétences et l'expérience des intervieweurs ainsi qu'avec les structures mises en place pour les développer et les reconnaître.

La relation à l'emploi est en lien privilégié avec les pratiques de gestion des ressources humaines comme la formation, le recrutement et la rémunération. Comme le précise Bélanger, Giles et Murray (2004), ces pratiques sont conçues pour orienter les compétences des employés vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.

### **6.4.1 Le rôle des formations**

Afin de mieux voir ce qu'il en est, nous avons répertorié, dans les formations et les entrevues d'embauches observées, tous les comportements et toutes les attitudes que devraient idéalement adopter les intervieweurs. Ce sont les employés d'encadrement et le directeur qui en ont fait mention au cours de ces rencontres, et nous les avons notés systématiquement. Le tableau V présente un classement de ces comportements et de ces attitudes; nous avons distingué cinq dimensions :

- les comportements au plan de la parole;
- les normes méthodologiques du sondage;
- les attitudes dans l'interaction avec le répondant;
- les aptitudes face à la résolution des problèmes;
- les caractéristiques personnelles.

**Tableau V****Comportements et attitudes à adopter dans les entrevues téléphoniques**

<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>
Les comportements au plan de la parole :	<ul style="list-style-type: none"> <li>– parler clairement;</li> <li>– garder un bon rythme;</li> <li>– prendre des pauses;</li> <li>– détecter les mots clés.</li> </ul>
Les normes méthodologiques liées aux projets :	<ul style="list-style-type: none"> <li>– être vigilant et précis dans l'entrée des réponses du répondant;</li> <li>– maîtriser l'information relative au projet en cours;</li> <li>– être neutre;</li> <li>– lire mot à mot le script;</li> <li>– écrire tel qu'entendu;</li> <li>– ne jamais reformuler de façon à suggérer des réponses.</li> </ul>
Les attitudes face à l'interaction avec le répondant :	<ul style="list-style-type: none"> <li>– être empathique;</li> <li>– être professionnel;</li> <li>– être capable de s'adapter au répondant;</li> <li>– être clair avec le répondant;</li> <li>– ne pas faire d'humour (ou très peu), ne pas rire;</li> <li>– être vrai, ne pas mentir.</li> </ul>
Les aptitudes face à la résolution de problèmes :	<ul style="list-style-type: none"> <li>– être capable de trouver des solutions rapidement;</li> <li>– être capable de maîtriser l'argumentation;</li> <li>– être capable de garder la personne au questionnaire.</li> </ul>
Les caractéristiques personnelles :	<ul style="list-style-type: none"> <li>– être dynamique;</li> <li>– avoir de la rigueur;</li> <li>– être passionné;</li> <li>– avoir confiance en soi;</li> <li>– être capable d'écrire au minimum un français lisible ou déchiffrable.</li> </ul>

Les comportements et les attitudes énoncés dans les formations et les entrevues d'embauche sont des critères déterminants de performance. Ils devraient idéalement être

adoptés par les intervieweurs. Cependant, c'est davantage un patron idéal de conduite, dans le sens où les intervieweurs n'ont évidemment pas toutes ces caractéristiques. Nous pourrions penser que chacun des intervieweurs se distingue, en ayant certaines de ces qualités au détriment de d'autres. Comme nous l'avons vu précédemment, à propos des performances plus quantitatives, la firme enquêtée exerce une forme de tolérance face aux écarts de conduite, l'objectif principal étant davantage d'avoir une bonne moyenne de performance quantitative et qualitative.

Dans les formations, ces comportements et ces attitudes à adopter sont livrés de façon prescriptive aux intervieweurs : sous la forme de choses à faire ou à ne pas faire. Deux techniques sont, par contre, utilisées par les formateurs afin d'aider les intervieweurs à mieux assimiler ces règles liées aux comportements et aux attitudes. D'abord, les formateurs ont parfois recours à des exemples de situation qui se sont produites dans les entrevues téléphoniques. Ensuite, des arguments sont suggérés aux intervieweurs afin de les aider à surmonter certaines situations, entre autres, pour arriver à convaincre les personnes sélectionnées de répondre au sondage, pour obtenir des renseignements personnels (par exemple : le salaire), pour sonder plus en profondeur, pour contrôler les répondants trop bavards<sup>13</sup>.

Présenté de cette façon, nous pourrions penser que ce type de formation est bien adapté à l'emploi d'intervieweur. Plusieurs outils leur sont donnés pour les appuyer dans l'exécution de leur tâche. Cependant, le temps accordé aux formations est court (en moyenne une heure) et les informations relatives aux projets sont nombreuses et sont livrées de façon prescriptive.

Ce qui apparaît moins évident pour les intervieweurs est de gérer les situations qui sortent du cadre standard, prévu. Pendant leurs quarts de travail, ceux-ci sont confrontés à des situations multiples et imprévues; ils doivent donc faire preuve « d'initiative stratégique » pour à la fois contrôler la situation et respecter les règles.

---

<sup>13</sup> En annexe II se trouve la liste des arguments répertoriés dans les formations.

De façon exploratoire, au cours de nos observations, nous avons écouté quelques intervieweurs le temps qu'ils effectuent plusieurs tentatives de contact, à la chaîne. Il en ressort que les intervieweurs, après un certain nombre de refus, surtout pour le projet 2, prennent moins la peine d'argumenter et semblent se décourager et peuvent même avoir des réactions plus tendues envers les répondants.

Peu de temps dans les formations est consacré à la prise de contact et à la résolution de problèmes; pourtant, ce sont des moments déterminants pour le succès de l'entrevue téléphonique. Nous pouvons également envisager qu'une bonne maîtrise de ces aspects influence la durée des entrevues. Les intervieweurs ont peu d'outils en main pour convaincre les répondants et pour gérer des situations non prévues. Seulement les « scripts argumentatifs » leur sont proposés.

À titre illustratif, un extrait d'entrevue réalisée dans l'étude de Buchanan et Koch-Schulte (2000, p. 51) montre bien ce manque au plan de la formation et des outils offerts aux intervieweurs :

Il faut être capable d'exercer un certain charme – et il n'y a pas qu'une façon de s'y prendre – sauf seulement certaines personnes qui sont capables, pour Dieu sait quelle raison, de gagner la confiance des autres... C'est le principal critère pour réussir comme enquêteur. Le plus difficile, c'est de passer à travers l'introduction. Être capable de se présenter et de dire qu'on appelle d'une agence d'étude de marché, et que, non, il n'y rien à acheter et que le sondage prend seulement cinq ou dix minutes. « Vous allez voir, c'est très intéressant », « Votre opinion est très importante pour nous », tout le blabla habituel, quoi! Passer à travers tout ça en dix ou quinze secondes, convaincre la personne de répondre à ses questions et lui prendre quinze à vingt minutes de son temps pour le sondage.

Dans cette citation, nous pouvons voir ressortir l'importance des compétences et de l'expérience des intervieweurs dans la prise de contact et dans la gestion des entrevues. Seulement, avec le contenu des formations et les scripts proposés, les intervieweurs ne peuvent pas mener à terme toutes les entrevues: ce n'est pas suffisant. Ils doivent pallier les situations qui ne sont pas prévues et ceci demande une certaine expertise. À titre d'exemple, tous les intervieweurs travaillant dans la firme au moment de l'enquête étaient

aptes à travailler sur le projet 1, mais certains n'ont pas travaillé sur le projet 2, celui-ci étant plus difficile à gérer.

De plus, ce ne sont pas tous les types d'individu qui peuvent effectuer des entrevues téléphoniques. Comme en attestent les comportements et attitudes énoncés dans les formations, cet emploi demande aux intervieweurs des compétences sociales particulières : par exemple, avoir une bonne capacité de communication et d'écoute et faire preuve de fermeté et, en même temps, de souplesse dans la manière de diriger les entrevues. Les intervieweurs doivent bien gérer les situations tout en ne déviant pas outre mesure des scripts et des règles établies.

Il serait logique de penser que ces habiletés se développent par l'expérience : soit à court terme, en connaissant de mieux en mieux le questionnaire; soit à long terme, en apprenant à mieux établir le contact avec les répondants et à gérer les situations imprévues.

#### **6.4.2 L'importance de l'expérience**

Deux principaux aspects – le recrutement et la rémunération – permettent de constater que l'expérience prend une place importante dans l'emploi d'intervieweur, du moins dans la firme enquêtée.

Tout mène à penser que les compétences des intervieweurs proviennent, au moins en partie, d'expériences antérieures. Soit elles ont été acquises dans un autre emploi en centre d'appels, soit dans d'autres emplois de service qui demandent des habiletés sur le plan de la gestion des interactions sociales.

Selon les informations fournies par la firme, 73 % des intervieweurs travaillant au moment de l'enquête avaient acquis de l'expérience dans d'autres firmes de sondage ou dans d'autres centres d'appel. Dans cette majorité, sont inclus tous les nouveaux intervieweurs, sauf un, embauchés pour les deux projets.

À ce propos, nous avons noté que, dans les deux entrevues d'embauche observées, une partie importante portait sur l'expérience. Dans l'entrevue de groupe, les intervieweurs

ont dû remplir la demande d'emploi en privilégiant d'inscrire leurs expériences dans le milieu du sondage et ils ont dû faire une courte présentation sous la forme d'une introduction de sondage et expliquer brièvement leur expérience d'emploi. Dans la même optique, dans l'entrevue d'embauche individuelle, plusieurs questions posées au candidat étaient en lien avec l'expérience qu'il avait acquise dans d'autres firmes de sondage.

En ce qui a trait à la rémunération, dans la firme enquêtée ainsi que dans une majorité de firmes de sondage privées, la valeur du salaire est calculée directement en fonction de l'expérience de travail de l'employé. Le salaire de base était au moment des projets de 8,50 \$ l'heure. Les intervieweurs qui pouvaient apporter une preuve officielle d'une expérience de travail récente et pertinente à l'emploi pouvaient obtenir 9,00 \$ l'heure. Dans la situation où ils auraient accumulé 400 heures au cours de l'année précédente, le salaire pouvait monter jusqu'à 10,00 \$ l'heure.

En résumé, en prenant en compte ces informations liées à la formation, au recrutement et à la rémunération, il serait opportun de dire que le travail d'intervieweur exige le recours à l'expérience et à plusieurs types de compétence, liés surtout à la résolution de problèmes et à la prise de contact.

Dans cette perspective, la place de l'expertise est-elle assez importante pour dire qu'il existe un réel espace de marges de manœuvre entre le travail prescrit, supporté par les scripts argumentatifs et les questionnaires, et le travail réellement effectué par les intervieweurs, avec ses imperfections et ses situations multiples.

## **6.5 Les marges de manœuvre**

D'abord, en prenant en compte les processus de travail très standardisés (les scripts argumentatifs et les questionnaires), les intervieweurs semblent avoir une mince marge de manœuvre dans l'exécution de leurs tâches. Cependant, les marges de manœuvre sont également en lien avec le contrôle réel exercé, et, dans la firme de sondage enquêtée, la surveillance est possible en grande partie par l'entremise de l'écoute téléphonique. Cette procédure constitue le principal moyen utilisé pour recentrer les intervieweurs sur les règles prescrites : c'est-à-dire comportements et les attitudes à adopter ou ne pas adopter.

Selon les figures VI (p.91) et VII (p.92), les intervieweurs n'ont pas reçu un grand nombre d'évaluations. Cependant, nous remarquons, dans les figures, une prédominance d'évaluations pour le projet 1 alors que la structure de celui-ci permet une plus importante standardisation comparativement au projet 2. Pourtant dans le projet 2, une majorité d'intervieweurs ont davantage été écoutés à la fin de leur parcours. De plus, il faut préciser que ce ne sont pas toutes les évaluations qui mènent à des interventions le plus souvent c'est uniquement quand l'intervieweur fait des erreurs considérées comme assez graves qu'il y a intervention.

Le tableau VI rappelle les catégories de comportements et d'attitudes qui ressortent dans les formations et dans les évaluations par l'écoute téléphonique.

**Tableau VI**

**Principales caractéristiques formées et évaluées dans les entrevues téléphoniques**

Formations	Évaluations
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les comportements au plan de la parole.</li> <li>– Les normes méthodologiques du sondage.</li> <li>– Les attitudes dans l'interaction avec le répondant.</li> <li>– Les aptitudes face à la résolution des problèmes.</li> <li>– Les caractéristiques personnelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les caractéristiques de la voix.</li> <li>– Les règles méthodologiques liées au projet.</li> <li>– La capacité à gérer l'interaction avec le répondant.</li> <li>– La gestion du temps.</li> <li>– La gestion des codes.</li> </ul>

Nous observons une concordance entre les éléments. Les comportements et les attitudes prescrites dans les formations semblent être les mêmes que ceux qui sont évalués. A priori, il n'existe pas de contradiction apparente sur ce plan<sup>14</sup>. La première distinction possible est le critère relatif à la gestion du temps que nous retrouvons souvent noté, sous différentes formes, dans les rapports d'évaluation. Cependant, en regardant plus attentivement le tableau V à la section précédente, nous remarquons que les

<sup>14</sup> Dans les critères d'évaluation, nous retrouvons la gestion des codes : la deuxième partie des formations spécifiques portent sur cet aspect. Nous ne l'avons pas inclus dans le classement des comportements et des attitudes dans les formations parce qu'elle fait appel à un autre type d'habiletés. De plus, nous avons peu observé cette partie de la formation.

comportements et les attitudes spécifiques énoncés entrent en adéquation avec la perspective de maximiser la qualité des données et du contact avec les répondants et de ne pas perdre de temps dans les entrevues.

Dans la documentation consultée, Schellenberg (1997) note que, lorsque la durée du lien d'emploi est courte, les employeurs hésitent à investir dans des programmes de formation afin de développer et d'exercer les compétences des employés. Dans ces circonstances, ils axent davantage le contrôle sur la réprimande des comportements déviants, souvent repérés par le biais de la surveillance.

Ceci nous amène à en déduire que ce qui est recherché par l'encadrement va dans le même sens que les propos de Périlleux (2003), c'est-à-dire la possibilité de visibilité plutôt que le contrôle constant. Cette logique de surveillance et d'encadrement peut engendrer comme conséquence de diminuer les marges de manœuvre. Quand les intervieweurs sont écoutés, ils peuvent être sujets à des interventions ponctuelles, mais comme les intervieweurs ne connaissent pas les moments où ils seront évalués, ils sont enclins à se surveiller davantage et à appliquer, dans la mesure du possible, les règles prescrites.

Cependant, si nous récapitulons les informations trouvées précédemment, les résultats des corrélations montrent que les évaluations ne semblent pas mettre en danger, à elles seules, l'emploi des intervieweurs. Dans cette situation, qu'en est-il des effets de menace et de persuasion engendrés par la logique de « possibilité de visibilité »? Les effets sont-ils importants?

À titre exploratoire, nous avons procédé à un rapide examen des rapports d'écoute et il en est ressorti que les comportements spécifiques identifiés par les moniteurs se perpétuent et que le fait d'avoir reçu une évaluation ne semble pas empêcher les intervieweurs de reproduire des comportements considérés comme déviants dans les autres évaluations.

Tout comme pour les performances écoutées, il serait logique de penser que les performances « non écoutées » varient également d'un jour à l'autre. Nous pouvons

repérer un point de non-concordance : d'un côté, les comportements et les attitudes à adopter dans les entrevues téléphoniques – prescrits dans les formations et évalués par la double écoute – sont très spécifiques et, d'un autre côté, les situations d'entrevue que les intervieweurs doivent gérer peuvent être assez variables, surtout en ce qui concerne le projet 2.

Les firmes de sondage se fient beaucoup à l'expérience des intervieweurs pour pallier les déficiences des processus standardisés de travail ; c'est ce qui constitue les marges de manoeuvre. Cependant, aucune pratique formelle n'est prévue à cet effet. L'expérience est, sans contredit, une notion importante, mais aucune pratique ne vise à l'exploiter formellement. À titre d'exemple, dans la formation spécifique pour le projet 2, nous avons observé que les intervieweurs cherchaient constamment à revenir sur leur expérience vécue sur cette enquête et sur d'autres projets. Le formateur cherchait, pour sa part, à recentrer les intervieweurs sur la structure prévue de la formation.

En prenant en compte toutes les pratiques de gestion et d'encadrement vues jusqu'à présent (les statistiques de performance, les évaluations par la double écoute, les formations), nous pouvons en déduire qu'elles s'orientent bien dans le sens de la productivité instantanée telle que privilégiée par la flexibilité organisationnelle. L'aménagement des lieux, nous l'avons vu, est le reflet de cette logique du travail.

Il semble que si une pratique n'intervient pas directement pour augmenter la performance – surtout quantitative –, elle est vue comme non nécessaire, voire une perte de temps et d'argent. Il est certainement plus évident pour les gestionnaires de garder le rythme du travail surveillé et ne pas prendre réellement en compte les compétences et l'expérience que le travail d'intervieweur exige et ce d'autant plus que la standardisation des processus de travail diminue la capacité de les reconnaître et de les développer. L'important, ici, est plutôt de maintenir un niveau standard de qualité permettant à l'entreprise de rester compétitive et d'optimiser la gestion du personnel afin de mener à terme les projets dans les délais prévus et de réduire les coûts, comme en attestent les résultats des corrélations et les figures ayant trait à la gestion des départs et au nombre d'intervieweurs par quart de travail.

## 6.6 Le chaînon manquant : discussion des résultats

Le contexte de concurrence actuel amène une majorité d'entreprises à utiliser des modes de gestion répondant aux besoins de flexibilité. Cependant, les exigences relativement élevées sur le plan de la productivité et de la qualité poussent les gestionnaires à opter pour des solutions qui ne respectent pas toujours d'emblée les conditions d'emploi des travailleurs. Dans le cas des centres d'appels, nous l'avons vu, la flexibilité est le moteur central et même que, selon Buchanan et Koch-Schulte (2000) et Veltz (2000), ceux-ci apparaissent comme un modèle type d'entreprise structurée sur la flexibilité organisationnelle.

En ce qui concerne la firme enquêtée, les illustrations graphiques, les analyses de corrélation et l'analyse des observations ponctuelles ont permis de constater qu'en effet, l'organisation interne de l'entreprise est configurée en fonction des objectifs de flexibilité.

Sur le plan des entrées et des sorties dans la firme et de la réduction du personnel, nous avons repéré une logique de fonctionnement. D'abord, les intervieweurs sont intégrés dans les projets par groupe, coordonnés selon les moments de formation. Les employés plus réguliers effectuent les premières entrevues téléphoniques. Plusieurs de ces intervieweurs participent au pré-test des questionnaires : ils aident à identifier les erreurs et à établir les durées d'entrevue. Par la suite, d'autres intervieweurs embauchés se joignent à l'équipe : ceux-ci ont souvent préalablement de l'expérience en entrevue téléphonique. S'ensuit une individualisation du salaire en fonction de l'expérience.

Dès les débuts des projets, nous observons l'utilisation de la réduction du personnel dans le but premier de coordonner les quarts de travail avec les moments où les gens sont le plus rejoignables à la maison. Également, puisque les employés d'encadrement et le directeur dirigent deux projets dans la même période, ils doivent effectuer des réductions du personnel et utiliser la mobilité du personnel pour faire avancer les projets selon des ordres de priorité. Finalement, à chaque quart de travail, les intervieweurs sont répartis dans des groupes selon le type de tâches à effectuer (rendez-vous, récupération de refus ...).

Les critères déterminants pour procéder à la réduction et à la mobilité du personnel sont un amalgame de plusieurs caractéristiques puisées dans les indices quantitatifs de performance ainsi que dans les indices qualitatifs, mesurés surtout par l'écoute téléphonique. Sur le plan de la gestion des départs, la performance quantitative est prédominante : les départs effectuent en fonction du rendement quantitatif, et les indices qualitatifs deviennent davantage, à ce moment, des repères additifs. Finalement, les intervieweurs quittent généralement la firme ou les projets de la même façon qu'ils y sont entrés, c'est-à-dire par groupe.

Toute cette organisation interne de l'entreprise s'effectue par l'intermédiaire des systèmes techniques. Ceux-ci supportent également en grande partie les structures mises en place pour évaluer, surveiller et encadrer les intervieweurs. Tout ceci est conçu dans la perspective d'une autonomie à contrôler. C'est vraiment l'optique de la productivité instantanée telle que souvent recherchée par la flexibilité organisationnelle.

La documentation consultée (Bélanger, Giles et Murray, 2004; Bernier, Vallée et Jobin, 2003; Bourhis et Wils, 2001; Gollac et Volkoff, 1996; Perilleux, 2001) montre qu'une forte utilisation de la flexibilité peut provoquer un transfert des conséquences négatives aux employés, dans le sens où ces derniers se retrouvent dans les situations suivantes :

- se retrouvent dans des conditions d'emploi précaires;
- doivent suivre des règles rigidelement établies;
- doivent maintenir un certain niveau de rendement, leur emploi en dépend;
- reçoivent souvent peu de reconnaissance de leur apport au travail.

Lorsque des travailleurs sont embauchés uniquement dans l'optique de participer à la réalisation de projets précis et circonscrits dans le temps, leur mandat se restreint à répondre aux besoins immédiats de l'entreprise. Dans ces situations « d'ultra flexibilité », la tendance, comme le note Veltz (2000), conduit à rigidifier les règles ou à standardiser les processus de travail, comme le note, pour sa part, Bélanger, Giles et Murray (2004).

Dans ces circonstances, les employés deviennent facilement remplaçables. Ceci engendre une très faible identification à l'entreprise, entre autres, parce qu'il n'y a que peu de possibilités d'appropriation des processus de travail et des lieux de travail.

Les modèles d'aménagement des lieux privilégiés par les centres d'appels sont directement en lien avec les critères de mobilité. Ils sont conçus, d'abord, en fonction d'exercer une surveillance constante dans le but d'orienter les employés à ne pas dévier de leur tâche principale : gérer des contacts téléphoniques à la chaîne dans le but, pour la firme enquêtée, d'interviewer et, pour d'autres types de centres d'appel, de vendre ou d'informer.

La firme enquêtée ne fait pas figure d'exception sur le plan de l'organisation de l'espace de travail. L'organisation du travail suppose un mode d'appropriation uniforme pour tous, qui est celui de l'usage normatif des lieux en fonction de l'activité prescrite : endroit fixe pour travailler, endroit de repos et ordre de ne pas se déplacer pendant les heures de travail. En résumé, l'aménagement de l'espace de travail est conçu de telle sorte qu'il n'y ait pas d'appropriation des lieux possible par les employés, ni de nidification. Selon Fischer (1997), les dimensions d'un espace, ses caractéristiques et ses composantes physiques peuvent influencer le désir ou le sentiment d'appartenance ou de non-appartenance à l'organisation : « plus l'espace est personnalisé, plus l'autonomie serait grande ». (*Ibid.*, p. 487)

Ce type d'aménagement est également associé à la gestion des contraintes. Dans la firme de sondage enquêtée, et d'ailleurs dans les centres d'appel en général, la pression temporelle est fortement exercée sur les employés de production. C'est l'optique de la production instantanée : il ne faut pas perdre de temps; la rapidité d'exécution est importante. Nous observons un resserrement des contraintes de production (cadence et délais) : contraction du temps dans les entrevues et entre les contacts téléphoniques.

Malgré cet environnement contraignant de travail, les systèmes techniques ouvrent, pour leur part, des marges de manœuvre parce que le contrôle ne s'exerce pas de façon constante. Dans le cas de la firme enquêtée, le système de gestion téléphonique permet

tout au plus d'obtenir un échantillon du travail des employés. La grande variabilité des situations de travail auxquelles sont confrontés les intervieweurs montre que les échantillons de travail ne sont pas si représentatifs du travail global des employés. Mais grâce aux différentes sources d'information sur les intervieweurs et aussi au fait de les avoir à l'œil constamment – possible par l'entremise de l'aménagement des lieux –, les employés d'encadrement et le directeur peuvent tout de même connaître le profil des différents employés dont ils ont la responsabilité.

D'emblée, il semble que les gestionnaires des firmes de sondage ne veulent pas trop investir dans la formation parce que la durée de l'emploi est généralement assez courte. Pour compenser ce manque sur le plan du développement des compétences, les intervieweurs possédant des expériences de travail dans ce domaine sont privilégiés à l'embauche, de même que ceux qui apparaissent « naturellement » compétents pour ce genre de travail. En effet, il peut s'avérer plus risqué d'embaucher des personnes sans aucune expérience ni aptitude manifeste.

Certaines pratiques viennent contrecarrer la réactivité des employés, c'est-à-dire la capacité de réagir rapidement, voire instantanément, à une stimulation extérieure. Cette "qualité-compétence" est d'autant plus déterminante au moment de la prise de contact et dans la résolution de situations non prévues. Une bonne gestion de ces moments détermine en grande partie le succès des entrevues téléphoniques. À cause de ces points négatifs (l'aménagement des lieux, la pression temporelle et le manque de formation) engendrés possiblement par la flexibilité, nous pourrions penser que la performance des intervieweurs atteint rapidement un plafond<sup>14</sup>. Déjà, si les intervieweurs se fient seulement à leur expérience, il arrive un moment où ils atteignent un plafond de performance : il n'y a pas de renouvellement des compétences et des connaissances sur le sujet des sondages. De plus, les rapports d'évaluations peuvent apparaître moins comme une aide à la qualification et plus comme de la réprimande de comportements déviants.

---

<sup>14</sup> Par exemple, difficile d'atteindre un taux de réponse de plus de 60 % dans un sondage effectué auprès de la population par une firme privée.

### 6.6.1 L'intensification du travail

La pression temporelle à laquelle sont soumis les employés engendre l'intensification du travail. Celle-ci est provoquée par l'effet du contexte, qui est lié à l'utilisation des types de flexibilité. C'est lorsque nous observons un cumul de contraintes que les employés y deviennent assujettis.

Dans le cas des centres d'appel, les employés sont exposés aux trois types de contraintes, tels que ciblés dans la littérature par Cartron et Gollac (2003). Il y a le contexte industriel (« travailler à la chaîne, avoir des normes de production à respecter en une journée ou plus... »), le contexte marchand (« être soumis à une demande extérieure exigeant une réponse immédiate ») et les contraintes organisationnelles (« être soumis à un contrôle et à une surveillance hiérarchique pour veiller au respect des normes et des délais ») (*Ibid.*, p. 2). La gestion de ce cumul de contraintes affecte la productivité et peut jouer comme contre facteur sur la qualité du travail.

Le problème énoncé dans la littérature, concernant les centres d'appel, a trait à l'intensification du travail. Plus spécifiquement, sur le manque de prise en compte de la performance pour ce qui est du travail émotionnel dans les modes de gestion.

Plus largement, cet aspect fait référence à tout ce qui a trait à l'engagement subjectif des travailleurs. L'individu doit gérer une situation de façon formelle, tout autant que les écarts entre ce qu'il devrait ressentir et ce qu'il ressent. Entre ce qu'il devrait réaliser et ce qu'il réalise. Dans les emplois demandant des compétences relationnelles, tout ceci devient une zone grise : quelque chose qui est présent et qu'on ne reconnaît pas dans les structures formelles. Cependant, les employés qui supervisent les projets doivent forcément en tenir compte, mais rien de formel ne les supporte.

Les formes de flexibilité nous amènent à considérer le travail comme étant un ensemble d'*épreuves de soi* où les travailleurs doivent augmenter continuellement leur employabilité, où il y a un « resserrement des procédures sélectives » et une « déstabilisation des appuis offerts à la réalisation de soi » (Périlleux, 2001, p. 13). Ce déséquilibre est en grande partie causé par la tension imposée à de nombreux salariés leur

enjoignant de faire continuellement leurs preuves dans un monde mobile, où le statut et la stabilité de l'emploi sont incertains.

Dans la firme enquêtée, nous constatons qu'il y a plus ou moins de reconnaissance des compétences, plus ou moins de possibilité d'avancement, pas de poste de travail stable. Aucune structure visible n'atténue l'épreuve de soi telle qu'engendrée par la flexibilité organisationnelle.

Pourtant, la capacité d'initiative et la capacité d'autonomie deviennent des prérequis pour travailler dans les « entreprises flexibles ». Selon Veltz (2000, p. 12), « [...] l'appel à l'implication accrue des salariés – « bien faire du premier coup », « être réactif », etc. – devient alors un impératif de survie économique » :

L'autonomie individuelle longtemps proscrite est désormais exaltée par le discours managérial. Mais surtout, elle change de sens : non plus de marges de manœuvre par rapport à une règle rigide, mais capacité dynamique de s'insérer dans un collectif, puissance d'action au sein de contextes instables. (Veltz, 2000, p. 17)

La polyvalence et l'adaptation ne se situent pas forcément sur le plan des tâches à accomplir, mais aussi face à l'environnement de travail. Au début de l'emploi, il n'y a aucun moment pour que les employés s'adaptent à l'entreprise et à leur environnement avant de commencer à produire. Qui plus est, l'espace de travail est conçu en fonction du fait que les intervieweurs n'échappent pas à la visibilité et au contrôle de l'organisation. Un espace qui impose le contact et la proximité non voulue avec autrui a tendance à être ressenti négativement, en plus des interruptions fréquentes du travail qu'il peut engendrer (Fischer, 1997). En diminuant les processus d'appropriation, ces mécanismes définissent l'espace comme un lieu dans lequel nous vivons, c'est-à-dire qui ne se réduit pas au simple accomplissement des tâches à effectuer, mais dans lequel s'établit un engagement subjectif.

### **6.6.2 Les répercussions sur les employés d'encadrement**

Ce ne sont pas seulement les intervieweurs qui sont affectés par cette dynamique de l'engagement : le gros du travail, c'est le personnel d'encadrement sur le terrain et les

intervieweurs qui doivent l'effectuer, c'est-à-dire les ajustements entre le travail qui est prescrit et le travail qu'il est possible de réaliser, parce que, pour eux aussi, c'est l'expérience qui est le prérequis à l'emploi. Peu de formation pour eux aussi, sauf pour la manipulation des logiciels de gestion des activités de terrain.

Fischer (1997) note que, pour les employés cadres, l'aménagement est tout aussi important, surtout quand nous parlons d'espace de travail à aire ouverte. Comme vous pouvez le constater dans la figure I (l'aménagement des lieux de travail de la firme enquêtée), les employés d'encadrement sont exposés également à une visibilité constante par les intervieweurs et aussi par le directeur des ressources humaines. Cette stratégie d'emplacement peut jouer sur la prise d'autorité face aux employés n'occupant aucune fonction hiérarchique (Fischer, 1997), c'est-à-dire, ici et maintenant, les intervieweurs.

De plus, nous retrouvons les défis suivants sur le plan de la gestion des ressources humaines : les conséquences engendrés par la gestion d'un tel terrain (défis à gérer sur les plans des compétences (autonomie à contrôler) et de l'efficacité (quotas de rendement)). Dans une situation où la structure hiérarchique est divisée en deux parties interreliées et distinctes à la fois, les ordres et les ententes reliés au contact client viennent de la direction : tout ceci se conclut avant la réalisation du sondage dans la centrale téléphonique – cela établit une pression temporelle. Les effets s'en font sentir sur les employés affectés à la production et sur ceux qui les encadrent et les dirigent.

L'augmentation du nombre de travailleurs atypiques déstabilise la gestion des ressources humaines. Comme nous l'avons mentionné au chapitre premier, ce type d'embauche ponctuelle crée des difficultés en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines dues, entre autres, à l'hétérogénéité des individus ainsi qu'à leur degré de motivation et d'aspiration individuelle. L'idéal est de trouver des stratégies de gestion adaptées à ces situations de travail. Les pratiques de gestion doivent-elles être plus individualisées afin de tenir compte des spécificités des travailleurs? De prime abord, cela n'est pas évident à réaliser compte tenu des durées parfois courtes d'emploi et donc du taux de roulement.

Nous remarquons une logique du travail bien articulée qui s'observe dans les trois sphères du milieu de travail : la standardisation des processus (dans le champ de la gestion de la production), la réduction des marges de manœuvre (dans le champ de l'organisation du travail) et la non-reconnaissance de l'expertise de l'intervieweur (dans le champ de la relation à l'emploi). Cette logique du travail, dirigeant les intervieweurs, est-elle amenée par les systèmes techniques et par les besoins incessants de flexibilité? Est-elle appliquée consciemment ou est-ce plus une logique qui se perpétue?

Si nous faisons un retour dans les années 1950, la profession d'interviewer était, à ce moment-là, relativement mal payée et était affectée d'un taux de roulement important. L'interviewer était perçu, au départ, comme le maillon faible dans le processus de recherche (Blondiaux, 1991). En ce sens, rien ne semble avoir changé. En réalité, l'emploi d'intervieweur a toujours répondu à des besoins ponctuels, mais peut-être seulement à un rythme moins effréné de travail, causé ici par le contexte accru de concurrence. À cette époque, l'influence des systèmes techniques était nettement moins importante.

Nous pourrions penser que la logique du travail est pensée dans l'optique de restreindre le plus possible l'effet de l'intervieweur dans la cueillette des données : les firmes de sondage sont construites sur cette idéologie ou ce présupposé.

Qu'en est-il des centres d'appels en service : ont-ils emprunté la même logique du travail? Les firmes de sondage existaient bien avant l'effervescence organisationnelle des centres d'appels. De plus, elles se distinguent en fonction de la nature de la tâche accomplie, et les buts économiques et sociaux de l'activité sont différents.

D'abord, nous remarquons une première différence entre les employés travaillant en service et ceux en sondage : le contenu des appels et la gestion du temps s'articulent différemment. Pour les appels entrants, il y a la gestion des lignes d'attente : elle supprime davantage les moments de répit entre les appels. De plus, dans les centres d'appel en service – flux téléphonique entrant, les usagers appellent généralement lorsqu'il y a un problème : ils appellent si c'est vraiment nécessaire. Qui aime appeler les téléphonistes

d'une grosse compagnie ? Pour les employés, l'attente de l'utilisateur au bout du fil ne prédispose pas les gens à être sympathiques et patients au téléphone.

En sondage, les intervieweurs font une requête aux gens pour obtenir leur opinion sur un sujet : ce n'est pas le même « objet » en jeu. Également, la situation peut varier pour ce qui est de la durée d'entrevue : en sondage, il y a une limite de temps parce que ça se limite à un questionnaire, mais en service, le problème peut être long à régler. Point commun : les scripts pour diriger les employés de la téléphonie dans leur travail sont rédigés en fonction de s'assurer d'une performance moyenne et aussi d'une qualité de contact standard.

Même type d'approche, même prise de contact. Les usagers du téléphone ne distinguent pas forcément entre le service-vente et le sondage. La preuve : cette indistinction fait partie des principaux arguments proposés par les formateurs.

Dans cette perspective, est-ce l'utilisation du téléphone qui fait qu'on standardise le contact téléphonique? Après tout, cet outil de communication bouscule le respect des règles établies, augmente la cadence et l'intensité de la conversation (Flichy, 1997). Le téléphone change la manière de communiquer comparativement aux interactions face-à-face. D'abord, il faut apprendre à gérer une conversation à distance, avec des voix connues ou inconnues. Ensuite, c'est un type de conversation qui utilise comme seul dispositif la voix : il ne permet aucun repère non verbal (Flichy, 1997).

À ce sujet, Gagneux (2003) amène une distinction importante : les intervieweurs qui effectuent des entrevues face-à-face n'ont pas tout un arsenal d'encadrement et de surveillance comme pour les intervieweurs qui travaillent par téléphone. Ainsi, la communication téléphonique peut être mal comprise ou il peut exister une anicroche quelque part : pourtant, nous parlons du même outil de cueillette de données – qu'il soit fait en face-à-face ou par téléphone.

Les sondages par téléphone permettent d'atteindre la rapidité et la mobilité. De plus, ils permettent de couvrir un large étendu de la population et de constituer des plans

d'échantillonnage variés. Mais, y a-t-il une contrainte collective face à la méthodologie de sondage? Quant à la représentativité des résultats?

Pour ces raisons, il est important de prendre en compte les différents contextes qui entourent une firme de sondage. Le contexte économique, la concurrence, mais aussi le contexte social et, plus particulièrement, la représentation des sondages dans les médias et dans la population. Il serait sensé de penser que les deux contextes exercent une influence considérable sur la logique du travail. La structure interne de ce type d'entreprise est construite en réaction à ces contextes, pour répondre à leur instabilité et à leurs ambiguïtés.

## CONCLUSION

Comme l'affirment Cartron et Gollac (2003, p. 3), « [...] l'intensification du travail est surtout un facteur de risques, qu'il s'agit de maîtriser ». Il faut tenter de connaître les contours de l'organisation interne d'une entreprise pour être en mesure de maîtriser ce facteur. Cependant, dans un contexte de flexibilité de l'emploi, certains principes se retrouvent en contradiction : les dirigeants d'entreprises doivent naviguer à vue entre la standardisation des processus et la flexibilité de la production. Comment trouver un équilibre productif entre les deux? Comme le note Bélanger, Giles et Murray (2004, p. 44), nous pouvons penser qu'il y aura toujours des manques : « [...] la flexibilité productive accrue aux dépens de l'efficience, polyvalence accrue au détriment du savoir, adhésion sociale réduite en raison de l'insécurité accrue, et ainsi de suite ».

Suite aux résultats de cette étude, il serait possible d'établir des plans d'intervention dans la firme enquêtée. Plusieurs dimensions pourraient être traitées.

À titre d'exemple, à cause de la gestion quotidienne des groupes de travail, la gestion du système informatique ne semble pas assez sophistiquée pour permettre facilement aux intervieweurs d'effectuer la totalité du travail dans un quart, au même poste de travail ou encore, plus idéalement, permettre aux intervieweurs de garder le même poste tout le temps d'un projet. Cette mobilité fait que les intervieweurs ont très peu de repères environnementaux. Cette position de travail diminue considérablement la réactivité des employés.

Les nombreuses innovations technologiques permettent maintenant d'optimiser l'interaction entre l'employé et le système technique. Elles permettent de créer une plus grande synergie entre les différentes sphères de l'emploi et peuvent permettre de mieux aménager les lieux.

Il est très important de se rappeler que, selon Bélanger, Giles et Murray (2004), idéalement, les changements dans un milieu de travail doivent s'effectuer dans les trois

sphères du milieu de travail (gestion de la production, organisation du travail et relation à l'emploi) parce qu'ils sont interreliés.

Parce qu'une organisation est insérée dans un contexte extérieur, l'influence de ce contexte amène un plafonnement de la performance. Prenant en compte l'influence du contexte économique et social, jusqu'à quel point serait-il raisonnable d'envisager que des interventions puissent augmenter la performance des intervieweurs? C'est difficile à dire, mais il est certain qu'une meilleure organisation viserait à réduire les conséquences négatives de la flexibilité pour l'entreprise, mais surtout pour l'employé. Ce changement commence par offrir aux employés de meilleures conditions de travail, qui entrent davantage en harmonie avec les besoins réels de l'entreprise : technique, outils, espace de travail, équipement informatique, plans de formation suivis, recherche de formules pour mieux utiliser l'expérience des intervieweurs. Les employés devraient idéalement être mieux formés (pratique visant le développement des compétences) et mieux équipés : ces changements rendraient peut-être la surveillance moins nécessaire.

Étant donné les contradictions repérées dans cette étude et la présence de contextes économique et social, il est certain que la performance optimale n'est pas atteinte. Il existe un peu trop de désordre pour que l'organisation interne fonctionne de façon optimale, et cela n'est pas dû aux compétences du personnel. Dans la firme enquêtée, tout le personnel – le directeur des ressources humaines, les employés d'encadrement et les intervieweurs – possédait une expérience de travail importante, tout au moins au moment de l'enquête. Plafond parce qu'il y a une non-utilisation optimale des compétences des employés due, entre autres, à la structure contraignante de ce type d'organisation.

Il y a des enjeux multiples à tout changement. C'est risqué, on peut gagner ou perdre sur plusieurs dimensions du travail. Des coûts et du temps sont également associés aux changements.

Beaucoup d'auteurs parlent de participation en milieu de travail : ceci fait partie des questionnements sur les nouveaux modèles d'organisation. Par exemple, Edwards, Geary et Sisson (2004, p. 70) disent que « [...] les innovations organisationnelles et la

participation visent à inciter des employés, qui ne peuvent être facilement surveillés, à travailler plus et mieux ». Cependant, il est difficile, dans la réalité, de mettre sur pied de telles structures quand la période de travail est relativement courte.

### **Les limites de l'étude et les perspectives de recherche**

Certains changements ont eu lieu dans la firme enquêtée depuis l'enquête de terrain, en juin et en juillet 2002. Nous avons eu connaissance des transformations suivantes :

- un changement d'équipement (téléphone et écouteur) : ainsi, les intervieweurs peuvent maintenant choisir leur équipement;
- une formation de récupération de refus donnée par un formateur extérieur à l'entreprise;
- le poste d'écoute téléphonique a changé de place, il est maintenant dos aux intervieweurs; ainsi, ceux-ci sont coupés de la visibilité physique qui pouvait supporter les moniteurs dans leurs évaluations et leurs interventions;
- une formation donnée par notre équipe de recherche (se référer à la communication : Durand, C., Gagnon, M.E., Doucet, C. & Lacourse, E. (2005) « An Experiment in Cognitive Training of Telephone Survey Interviewers », présenté à AAPOR).

Nous avons effectué l'étude du terrain d'enquête bien avant d'élaborer le cadre théorique. Au moment de l'enquête de terrain, nous avons enregistré le plus d'informations possible, dans toutes les situations possibles, telle une « éponge ». L'avantage de notre position se situe dans le fait que nous n'avons pas d'a priori et de connaissances théoriques précises sur le sujet.

Pour orienter et stabiliser le cadre théorique, nous nous sommes inspirée de deux « ficelles du métier » explicitées par Becker (2002).

Pour essayer de comprendre ce que vous êtes en train de faire, vous pouvez-vous dire : les données que j'ai sont la réponse à une question. Quelle question puis-je bien être en train de me poser pour que tout ce que j'ai noté dans mes carnets y soit une réponse raisonnable? (Becker, 2002, p. 196)

et

Les concepts sont des généralisations empiriques qui doivent être mises à l'épreuve et raffinés sur la base de recherches empiriques, i.e., sur la base d'une connaissance du monde. (Becker, 2002, p. 205)

Après avoir circonscrit le contexte théorique, notre analyse des résultats mènent à réaliser que d'autres types d'information auraient permis de répondre à des questions laissées en suspens dans notre mémoire. Il aurait été pertinent de réaliser les actions suivantes :

- distribuer un court questionnaire à tous les intervieweurs qui ont quitté les projets, afin de connaître les raisons de leur départ et leurs réactions;
- noter plus précisément combien d'interventions ont été faites durant la réalisation des deux projets et décrire leur contenu;
- effectuer des entrevues semi-directives avec des intervieweurs et des employés d'encadrement.

Le but clairement poursuivi de ces actions étant de confronter nos perceptions de la réalité aux perceptions de la réalité qu'ont les acteurs du milieu enquêté : il faut trouver la représentation de la réalité la plus juste possible. De là ressort un avantage de la combinaison des méthodes : celle-ci permet de valider les informations trouvées, en les confrontant entre elles.

La combinaison des méthodes est certes une stratégie méthodologique productive : elle permet de trouver et d'approfondir des liens intéressants ainsi que d'obtenir une image plus précise de l'objet d'étude. Cependant, elle comporte une limite incontournable sur le plan des délais à respecter. Il faut faire attention à l'étendue du contexte théorique parce que l'analyse qui s'ensuit peut prendre des proportions

exponentielles si vous avez entre les mains beaucoup de données quantitatives et qualitatives.

Cette stratégie peut être particulièrement intéressante dans la perspective de procéder à des interventions ponctuelles dans le milieu étudié. Dans ce cas, l'utilisation d'une seule méthode peut rétrécir les champs d'action : les interventions peuvent entrer en contradiction avec d'autres pôles du milieu de travail, par exemple. Les retombées des interventions peuvent en être considérablement réduites.

Dans des perspectives futures, il apparaît intéressant de réfléchir de façon plus épistémologique à la combinaison des méthodes et également, voir dans cette stratégie quel est le rôle des modèles inductif et déductif de recherche et comment s'effectue l'interaction entre les deux au cours de l'élaboration de la recherche. Il serait également intéressant de réfléchir à la question de la triangulation des pôles théoriques d'analyse et aux possibilités que cette stratégie de recherche engendre.

## Bibliographie

Beaucourt, C. (2003). *Les aspects contre-productifs des changements du travail unilatéralement interprétés*, Les Cahiers de la Recherche CLAREE, GRAPHE – IAE de Lille, p.2-27.

Becker, H. (2002). Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales, Éditions La Découverte & Syros, Paris, 352 p.

Bekkay, K., Roméro, F. (éditeurs) (2001). *Les métiers de la téléphonie: entre éthique et marketing*, Convergences téléphoniques (revue de la téléphonie sociale et économique), no.1, 117 p.

Bélanger, J., Giles, A. & Murray, G. (2004). *Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions*, dans Murray, G., Bélanger, J., Giles, A. & Lapointe, P-A., L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle? Les Presses de l'université Laval, p.13-62.

Bernier, J., Vallée, G. & Jobin, C. (2003). *L'évolution dans les formes de travail*, dans Bernier, J., Vallée, G. & Jobin, C., Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle, Ministère du travail, Gouvernement du Québec, p26-41.

Blondiaux, L. (1991). *L'invention des sondages d'opinion*, Revue française de science politique, 41 (6), 756-780.

Bourhis, A., & Wils, T. (2001). *L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques*, Relations industrielles, vol.56, no.1, p. 66-89.

Buchanan, R. & Koch-Schulte, S. (2000). Les femmes et le travail par téléphone: répercussions de la technologie, de la restructuration et de la réorganisation du travail sur le secteur des centres d'appels, Recherche en matière de politiques, Ottawa : Condition féminine Canada, 96 p.

Buscatto, M. (2002). *Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique*, Sociologie du travail, no. 44, p. 99-117.

Carton, A. (2000). *An interviewer network: constructing a procedure to evaluate interviewers*, Bulletin de méthodologie sociologique, no. 67, p. 42-53.

Cartron, D. & Gollac, M. (2003). *Intensité et conditions de travail*, Quatre pages, Centre d'études de l'emploi, France.

Chevrier, J. (2003). *La spécification de la problématique*, dans Gauthier B., Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, Canada, p.159-184.

Clot, Y. (2003). Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? Équipe de Clinique de l'Activité, Laboratoire de psychologie du travail et de l'action du CNAM, 7p.

Cousin, O. (2002). *Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels*, Sociologie du travail, no. 44, p.499-520.

de Nanteuil, M., (2002). *Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité*, Travail et emploi, no. 89, janvier, p.65-80.

Dufau M. & Stuchlik J-B. (2002). L'organisation du travail dans les centres d'appel, Éditions de l'ANACT, France, 94 p.

Durand, C. & Vachon, S. (1997). *La gestion des appels et l'utilisation de logiciels ITAO par les firmes de sondage privées*, Recueil du Symposium 97 de Statistique Canada, Nouvelles orientations pour les enquêtes et les recensements, novembre.

Edwards, P., Geary, J. & Sisson, K. (2004). *Les nouvelles formes d'organisation du travail : moyens de transformation, d'exploitation ou de contrôle*, dans Murray, G., Bélanger, J., Giles, A. & Lapointe, P-A., L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle? Les Presses de l'Université Laval, p.63-117.

Fisher, G-N. (1998). *Espace de travail et appropriation*, dans De Coster, M., Pichault, F., Traité de sociologie du travail, De Boeck Université, Paris, p.475-497.

Flichy, P. (1997). *Perspectives pour une sociologie du téléphone*, Réseaux, dossier usage de la téléphonie, n. 82/83, p.7-19.

Gagneux, K. (2003). Les enquêteurs : statut et conditions de travail, IX<sup>èmes</sup> journées de sociologie du travail, Atelier N° 1A, Paris, 27 et 28 novembre, 7 p.

Gollac, M. & Volkoff, S. (1996). *Citius, altius, fortius - l'intensification du travail*, Actes de la recherche en sciences sociales, no.114, septembre, p.54-67.

Hamel, J. (1997). Étude de cas et sciences sociales, Collection Outils de recherche, Harmattan, 123 p.

Hochschild, A. (1983). The managed heart; Commercialization of human feeling, University of California press, 307 p.

Hochschild, A. (2002). *Travail émotionnel, règles de sentiment et structure sociale*, Travailler; dossier les émotions au travail, n.9, p.19-49.

Johansen, A., Gauthronet, S. (1998). Surveillance et gestion électroniques des salariés, Ministère du Travail, Paris, p.11-20.

Laperrière, A. (2003). *L'observation directe*, dans Gauthier B., Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, Canada, p.269-291.

Lesieur, P. (1999). *Souffrance, coaching, phoning et contrôle sur les plateaux d'accueil téléphonique*, Travailler. Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail, dossier violence et travail, no.3, (section en rédaction).

Mayer, F. (1996). *Temps partiel et précarité*, Relations Industrielles/ Industrial Relations, vol.51, n.3, p.524-541.

Pearce, J.L. (1998). *Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: the example of contingent workers*, Organizational Behavior, vol.5, p.31-46.

Perilleux, T. (2001). Les tensions de la flexibilité, Sociologie clinique, Desclée de Brouwer, Paris, p.9-80.

Perilleux, T. (2003). *La subjectivation du travail*, Déviance et société, vol.27, no.3, p.243-255.

Peretz, H (1998). Les méthodes en sociologie : l'observation, Paris, éd. Repères, La Découverte, 123 p.

Roy, Simon N., (2003). *L'étude de cas*, dans Gauthier B., Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, Canada, p.159-184.

Schellenberg, G. (1997). The changing nature of part-time work, Ottawa : Conseil canadien de développement social, rapport no.4, Collection sur la recherche sociale.

Soares A. (2000). *Au cœur des services les larmes au travail*, Piste, vol.2, no.2, novembre.

St-Jacques, S. (2004). *Le monde parallèle des centres d'appels*, La Presse, Montréal, vendredi 7 mai, actuel magazine, p.4-7.

Taylor, P., Bain, P. (2001). *Trade unions, workers' Rights and the frontier of control in UK call centres*, Economic and Industrial Democracy, vol.22, p. 39-66.

Thévenet, M. (1999). *Le travail: que d'émotions*, Revue française de gestion, no.126, p.140-152.

Veltz, P. (2000). Le nouveau monde industriel, Éditions Gallimard, France, 227 p.

Wells, D.M. (1996). *New dimensions for labor in a post-fordist world*, dans W.C. Green et E.J. Yanarella, dir. North American auto unions in Crisis. Lean production as contested terrain, Albany: State University of New York Press, p.191-207.

Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). *Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotion roles*, Academy of Management Review, vol.18, no.3, p.457-486.

## ANNEXE I

### Description des formations observées

#### Formation générale observée

La formation des nouveaux intervieweurs observée était dirigée par le directeur et six interviewers y assistaient (trois hommes dans la 20<sup>aine</sup>, un homme dans la 40<sup>aine</sup>, une femme entre 20-25 ans et une femme dans la 30<sup>aine</sup>). La formation était divisée en trois parties :

- l’entrevue d’embauche;
- les spécificités du travail d’intervieweur au sein de la firme;
- les aspects techniques (la codification des résultats d’appels et le maniement du logiciel Interviewer).

En premier lieu, pour l’entrevue d’embauche, le directeur a demandé à chacun de remplir sa demande d’emploi en privilégiant d’inscrire ses expériences dans le domaine du sondage. Ensuite, il a demandé à chaque intervieweur d’écrire une courte présentation contenant son nom, son prénom, son lieu de naissance ainsi que le quartier où il habite et une brève description son expérience dans le milieu du sondage; les intervieweurs ont, ensuite, lu tour à tour leur présentation à voix haute. Cette procédure a permis de rendre compte de son habileté à parler devant les autres, des caractéristiques de sa voix et de l’expérience de chacun (ce qui permet de s’ajuster au groupe). Les intervieweurs présents avaient tous une expérience en sondage téléphonique (un minimum de trois mois et un maximum de cinq ans).

Ensuite, il y a eu une discussion de groupe sur la firme. Le directeur voulait savoir si avant de poser leur candidature, les intervieweurs avaient déjà entendu parler de la firme et de quelle façon. Les intervieweurs ont donné leur réponse à tour de rôle. Certains avaient entendu parler de la firme par d’autres intervieweurs travaillant dans d’autres firmes et d’autres n’en n’avaient jamais entendu parler.

Par la suite, il a été question des exigences de l'emploi d'intervieweur dans cette firme et des précisions sur le salaire :

- exigence 1 = « vous devez travailler trois soirs par semaine et une journée de fin de semaine »;
- exigence 2 = « prenez le temps de bien réfléchir aux disponibilités que vous donnez, parce qu'on ne doit jamais annuler ses disponibilités; c'est important de pouvoir compter sur vous »;
- salaire de base = 8,50 \$ de l'heure;
- si expérience récente<sup>1</sup> et pertinente = 9,00 \$;
- si accumulé 400 heures au cours de l'année précédente = 10,00 \$.

Après que les intervieweurs aient accepté les conditions de l'emploi, le directeur a procédé à la deuxième étape de la formation. Celle-ci était axée sur les spécificités du travail d'intervieweur. Tout d'abord, le directeur a distribué une feuille de règlements aux intervieweurs. La feuille de règlements faisait mention de l'organisation de la salle d'appels, des interdictions, de la gestion des temps de pause et des conseils d'hygiène. Les intervieweurs ont lu à voix haute un paragraphe à tour de rôle; tous faisaient attention à bien prononcer et se souciaient de leur débit. Seulement deux intervieweurs lisaient trop vite, avaient une voix faible et une prononciation mal articulée.

Ensuite, les intervieweurs ont reçu un document de formation sur le sondage qui traitait, entre autres, des différents aspects qu'ils pouvaient retrouver dans un questionnaire. Le directeur leur demandait des exemples de situation qui leur étaient arrivées et quels arguments ils avaient utilisé pour s'en sortir. Également, il donnait des exemples et des mises en situation. Il a expliqué, entre autres, l'importance d'obtenir les informations sur le profil sociodémographique du répondant afin que les réponses de l'enquête soient traitables.

---

<sup>1</sup> Pour avoir droit à un salaire plus élevé, les intervieweurs doivent apporter une preuve officielle attestant de leur expérience.

Également, le directeur leur posait des questions pour évaluer leur connaissance du milieu du sondage. Quatre des six intervieweurs semblaient informés et connaissaient relativement bien le milieu du sondage. Ces derniers ont posé beaucoup de questions, ils ont été assez actifs durant la formation.

Exemples de question :

1) « Est-ce qu'il y a des quotas de temps à respecter? »

Réponse du directeur : « Pour le projet 1, le temps à viser et à rencontrer est de 7 minutes et moins. »

2) « Avez-vous des écouteurs ou le téléphone? »

3) « Est-ce que c'est le modem qui signale? »

Réponse du directeur : « Oui! dans la majorité des cas, mais c'est l'interviewer qui doit activer l'ordinateur.»

4) « Peut-on ne pas prendre de 45 minutes de repas? »

Réponse du directeur : « Les pauses sont obligatoires.»

La dernière partie de la formation était axée spécifiquement sur les aspects techniques avec une application sur le logiciel Interviewer : soient la codification et le maniement du logiciel. Les intervieweurs ont effectué cet apprentissage sur le logiciel en mode test et devaient, au même moment, se familiariser avec le questionnaire du projet 1. Les intervieweurs ont dû lire le questionnaire à voix haute pour que le directeur puisse corriger les mauvaises habitudes de certains (surtout pour deux intervieweurs en particulier qui semblaient moins attentifs pendant toute la formation).

C'était une formation dynamique où le directeur a démontré ce que l'on attendait d'un bon intervieweur. À plusieurs reprises, il a insisté sur les deux plus importantes qualités d'un intervieweur : faire preuve d'empathie et de professionnalisme. Il a réussi à capter et à conserver l'attention des intervieweurs tout au long de la formation, en la rendant interactive. Trois intervieweurs, en particulier, sont restés bien éveillés jusqu'à la fin de la formation.

Temps total : deux heures de formation incluant deux pauses de dix et cinq minutes.

### **Formation spécifique du projet 1 prévue pour le prétest**

Pour cette première formation sur le projet 1, seuls les meilleurs intervieweurs et les plus anciens employés qui étaient sur place étaient présents. Le groupe était constitué de cinq femmes et de deux hommes, en excluant le superviseur qui dirigeait la formation, le client qui l'assistait et un superviseur qui se formait au déroulement d'une formation (il a peu pris la parole).

En premier lieu, le superviseur a expliqué le contexte de ce projet et a insisté, durant toute la formation, sur le sérieux de l'enquête et sur l'importance de rester fidèle au script d'entrevue. Le superviseur a ensuite lu l'introduction et, avec le client, ils ont beaucoup insisté sur le fait que l'introduction doit être lue de A à Z : les intervieweurs semblaient contrariés par cette perspective. Cependant, le superviseur et le client ont précisé que, si et seulement si le répondant coupe la parole de l'intervieweur lors de la lecture de l'introduction, les intervieweurs ont alors la permission d'interrompre la lecture et de débiter immédiatement le questionnaire.

Ensuite, le superviseur a passé en revue une à une les questions de l'enquête en apportant des précisions et des recommandations. Le client est intervenu à quelques reprises, surtout quand il était question de standardisation et de précision. Pendant la formation, le superviseur et le client ont apporté des modifications mineures au questionnaire. Les intervieweurs n'ont pas beaucoup interagi dans la formation; trois femmes, qui semblaient être dans cette firme depuis longtemps, ont pris la parole à quelques reprises. Les plus jeunes restaient plus discrets.

Temps total : quarante-cinq minutes de formation.

## **Formation spécifique du projet 2 prévue pour le prétest**

Cette formation a été dirigée par un superviseur (sa première formation donnée), assisté par un moniteur. Cinq intervieweurs y ont assisté (une femme et un homme d'une quarantaine d'années, une femme entre 20-25 ans et deux hommes entre 25-30 ans). Le superviseur a expliqué que, dans l'introduction, il fallait réussir à convaincre les répondants. Il est ainsi préférable d'expliquer plus en détail le moyen de sélection, de faire comprendre aux répondants que c'est un processus aléatoire et que c'est important d'obtenir leur collaboration. Il a donné quelques exemples, mais il a également spécifié de ne pas trop insister auprès du répondant s'il était réfractaire et de ne pas avoir peur de mettre un refus. Ce projet est moins standardisé, il fait appel à l'habileté des intervieweurs.

Ensuite, le superviseur a passé en revue chacune des questions et a demandé la collaboration des intervieweurs. Le superviseur s'était placé devant un ordinateur sur le programme Interviewer en mode test et les intervieweurs avaient apporté des chaises près de l'écran, de façon à pouvoir lire avec lui. Le questionnaire comportait beaucoup d'erreurs et quelques questions n'apparaissaient pas en mode test.

Ceci a créé une belle ambiance d'équipe où chacun des intervieweurs participait à cibler des erreurs et donnait ses commentaires sur le projet. Les intervieweurs semblaient plus attentifs et semblaient se sentir plus concernés. C'est la première formation à laquelle nous ayons assisté où tous les intervieweurs sans exception ont participé. Quelques-uns ont exprimé des commentaires personnels : « le questionnaire est plus commercial, je l'aime moi »; « ça paraît pire que c'est, mais ça se fait très bien »; « tu sais des fois comment les Québécois sont illettrés ».

Temps total : une heure et quart de formation.

### **Première formation spécifique observée pour le projet 1**

À la première formation sur le projet 1, prévue pour tous les intervieweurs, il y avait une plus grande diversité d'intervieweurs que dans la formation prévue pour le prétest. Le groupe était constitué de quinze femmes (huit entre 18 et 25 ans, deux dans la trentaine et cinq de 40 ans et plus) et de sept hommes (cinq entre 20 et 30 ans et deux de 40 ans et plus), excluant un superviseur et le directeur. Le superviseur a procédé de la même façon qu'à la formation prévue pour le prétest, à la différence que les formateurs se sont permis des commentaires supplémentaires, surtout concernant la longueur de l'introduction et l'obligation de la lire mot à mot.

Le superviseur et le directeur ont montré de l'empathie envers les intervieweurs et cela semble avoir été un bon moyen pour faire comprendre aux intervieweurs l'importance pour cette étude de lire mot à mot le script autant dans la phase de présentation que dans la phase d'entrevue et que cette restriction faisait bel et bien partie du métier d'intervieweur : « C'est l'exigence du milieu du sondage! Pas le choix! » (parole du directeur)

Dans cette formation, plus d'interviewers ont pris la parole (les femmes plus âgées restent tout de même les plus prolixes) et ils parlaient essentiellement de situations qui leur étaient arrivées lors d'entrevues téléphoniques.

Temps total : une heure de formation.

## **Deuxième formation spécifique observée pour le projet 1**

La deuxième formation était dirigée par le superviseur, assisté par le client et par le directeur. Neuf interviewers y ont participé (cinq femmes entre 20 et 25 ans, deux entre 30 et 40 ans, 1 homme entre 25-30 et un de 40 ans et plus). En comparant les éléments des autres formations, nous avons constaté une amélioration et une détérioration. Tout d'abord, le superviseur a omis de parler du contexte du projet, il a tout de suite commencé à lire le questionnaire. Cependant, durant la formation, nous avons remarqué que le directeur et le client insistaient beaucoup auprès des intervieweurs pour s'assurer de leur compréhension. Également, le directeur prenait plus souvent la parole pour donner des exemples et des mises en situation, pour montrer aux intervieweurs des possibilités dans la façon de sonder et d'inscrire des réponses aux questions ouvertes.

Avant cette formation, le client et les moniteurs ont fait des séances d'écoute soutenues et nous avons l'impression que les intervieweurs n'étaient pas assez précis dans la transcription des réponses à certaines questions ouvertes, surtout pour une question en particulier qui porte sur la description de l'emploi du répondant.

C'est la première formation à laquelle nous avons assisté où les responsables ont demandé et ont même insisté pour savoir si tout était clair pour tout le monde. Les intervieweurs ont moins participé pendant cette formation. Le contenu de la formation visait à amener les interviewers à être plus précis, mais ni le superviseur, ni le directeur, ni le client n'ont parlé des aspects plus méthodologiques ou du contexte de l'enquête, très peu d'aspects ont été évoqués comparativement aux formations précédentes.

Temps total : une heure et demie heure de formation.

### **Troisième formation spécifique observée pour le projet 1**

Cette formation spécifique venait après la formation générale des nouveaux employés décrite plus haut. Les intervieweurs nouvellement embauchés ont donc reçu trois heures de formations de suite. La formation était dirigée par un superviseur, assisté par le directeur. Cette formation s'est distinguée des autres formations auxquelles nous avons assisté.

C'est le directeur qui a commencé la formation en expliquant le contexte du projet. Il a insisté sur l'importance et le sérieux de cette étude. Il a parlé de la population visée, a spécifié que c'était une base échantillonnage nominale, que les intervieweurs devaient s'assurer de l'identité de la personne et que, pour ce type d'étude, il était plus facile d'obtenir la collaboration. Pour ce projet, c'est la première formation où ce type de renseignements était donné.

Ensuite le superviseur a pris la parole, il a donné des précisions sur les différentes orientations que pouvait prendre le questionnaire, selon le profil professionnel du répondant. Il a expliqué les quatre profils et il a expliqué qu'il fallait être clair avec le répondant dès le début parce que : « Ce qui est important, c'est de prendre en compte le travail le plus relié aux études du répondant » (Les questions du questionnaire sont ambiguës sur cet aspect.) Ensuite, le superviseur a lu l'introduction en prenant soin d'articuler et a commencé à détailler les questions une à une en soulignant les ambiguïtés possibles.

Le directeur interrompait souvent le superviseur pour insister davantage, pour donner des exemples, des mises en situation. Le directeur insistait beaucoup; à deux, ils ont vraiment décortiqué le questionnaire comme jamais nous ne l'avions observé. Le directeur a fait participer les intervieweurs en leur demandant des exemples de difficulté qu'ils avaient pu avoir avec les répondants au cours de leur carrière d'intervieweur avec certains types de question (comme le salaire). Il a donné des trucs pour bien sonder. Il a souligné l'importance d'être précis lors de la description de l'emploi et, pour la première

fois, il a précisé que ces descriptions allaient servir à coder les emplois selon la classification nationale des professions.

C'était une formation animée, le directeur donnait des exemples cocasses et demandait quelquefois au superviseur d'en donner d'autres. La formation a duré environ une heure et la plupart des interviewers sont restés attentifs pratiquement jusqu'à la fin (cette formation spécifique suivait la formation générale qui a duré environ deux heures).

## **Formation spécifique pour le projet 2**

La formation à laquelle nous avons assisté était prévue pour un plus grand groupe que pour la formation du prétest; il y avait 12 interviewers, et un superviseur dirigeait la formation. Le groupe était installé comme à l'habitude autour de la table de conférence. Le superviseur a procédé de la même manière que pour la formation au prétest, c'est-à-dire qu'il lisait une à une les questions. Les intervieweurs donnaient beaucoup de commentaires négatifs sur le questionnaire et ils prenaient la parole sans avertir. Le superviseur lisait assez rapidement les questions et les gens intervenaient en le taquinant sur son attitude.

Lors de cette formation, il régnait une atmosphère de fin de journée et le superviseur semblait épuisé, mais il faisait tout de même preuve d'entrain et de ténacité. Les employés semblaient prendre moins au sérieux ce projet ou cette formation. Le superviseur a perdu un peu le contrôle de son groupe à quelques reprises; les intervieweurs se donnaient des exemples de situation qui leur étaient arrivés (certains avaient déjà travaillé sur ce projet, surtout les femmes avec le plus d'ancienneté).

Cette formation a été mouvementée. Les interviewers se sont beaucoup exprimés et le superviseur essayait de les ramener au questionnaire et, en même temps, de prendre en compte ce qu'ils disaient.

Temps total : une heure de formation.

## ANNEXE II

### Les arguments répertoriés dans les formations

Dimensions	Arguments spécifiques
Arguments pour obtenir la collaboration des répondants :	<ul style="list-style-type: none"><li>- Étude intéressante;</li><li>- je vous appelle pour faire une étude sérieuse;</li><li>- on tient à votre opinion;</li><li>- votre opinion ou votre situation est importante pour nous;</li><li>- l'opinion des gens de votre quartier ou de votre région est importante;</li><li>- ce n'est pas de la vente;</li><li>- il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses;</li><li>- la durée du questionnaire [juste pour le projet 1];</li><li>- quel est le meilleur temps pour vous rappeler.</li></ul>
Argument pour obtenir des renseignements plus personnels :	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tout ce que vous me direz restera entre vous et moi ou confidentiel.</li></ul>
Arguments pour sonder plus en profondeur :	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dites-moi davantage sur ...</li><li>- expliquez-moi ...</li><li>- que voulez-vous dire exactement?</li></ul>
Arguments pour les répondants trop bavards :	<ul style="list-style-type: none"><li>- Continuons le questionnaire et je prendrai vos commentaires à la fin.</li></ul>
Arguments pour les personnes non sélectionnées qui refusent de collaborer au nom du répondant :	<ul style="list-style-type: none"><li>- Je vais prendre son nom et le lui demander à elle personnellement.</li></ul>
À ne pas faire :	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ne jamais spécifier la durée moyenne du questionnaire si le répondant n'en fait pas mention;</li><li>- ne jamais mentir sur la durée du questionnaire;</li><li>- ne jamais utiliser le mot sondage, mais plutôt étude, recherche ou recensement;</li><li>- ne jamais utiliser en cours d'entrevue l'argument, « ça achève »;</li><li>- ne jamais demander la collaboration.</li></ul>