



Sociologie du travail

Vol. 58 - n° 1 | Janvier-Mars 2016
Varia

Les dimensions cachées du travail en *open space* : le cas de téléconseillers en centres d'appels

The Hidden Dimensions of Open Plan Offices: The Case of Call Centre Agents

Jérôme Cihuelo



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/sdt/308>

DOI : 10.4000/sdt.308

ISSN : 1777-5701

Éditeur

Association pour le développement de la sociologie du travail

Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2016

Pagination : 57-79

ISSN : 0038-0296

Ce document vous est offert par Université Paris Cité



Référence électronique

Jérôme Cihuelo, « Les dimensions cachées du travail en *open space* : le cas de téléconseillers en centres d'appels », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 58 - n° 1 | Janvier-Mars 2016, mis en ligne le 15 janvier 2016, consulté le 14 décembre 2023. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/308> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.308>

Ce document a été généré automatiquement le 16 février 2023.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

Les dimensions cachées du travail en *open space* : le cas de téléconseillers en centres d'appels

The Hidden Dimensions of Open Plan Offices: The Case of Call Centre Agents

Jérôme Cihuelo

NOTE DE L'ÉDITEUR

Premier manuscrit reçu le 12 novembre 2014 ; article définitivement accepté le 15 octobre 2015

NOTE DE L'AUTEUR

L'auteur remercie les relecteurs anonymes du comité de rédaction pour leurs commentaires et suggestions qui ont permis d'apporter des améliorations à une première version de ce texte. Ses remerciements s'adressent également à Marie Benedetto-Meyer, Cécile Caron, Benoit Giry et Arthur Jobert pour leurs relectures attentives.

- 1 L'essor du travail tertiaire s'accompagne dans la seconde moitié du *xx*^e siècle d'une reconfiguration de l'espace productif. Les immeubles de bureau des grandes entreprises américaines et européennes adoptent au fil des années 1960 et 1970 le concept de bureau paysager, avec un agencement privilégiant les espaces ouverts (Fischer, 1983 ; Pélegrin-Genel, 2012). Ce nouvel agencement marque une évolution par rapport aux premières rationalisations du travail administratif, tel le *pool* de secrétaires empruntant aux principes tayloriens de l'organisation industrielle : standardisation, surveillance hiérarchique et productivité. En effet, les espaces de bureau ouverts se voient investis de représentations managériales et de visées organisationnelles sur la

conduite du travail. Cette nouvelle économie de l'espace cherche à inscrire dans les pratiques et les valeurs des occupants une conception de l'activité organisée autour de principes de communication, de transversalité, de disponibilité et de réactivité, au point que, « dans un environnement économique qui impose flexibilité, transversalité, communications, relations, ouvertures, etc., l'outil *open space* serait un outil obligé (naturel, évident) de ce réel » (Baron, 2012, pp. 128-129). L'*open space* n'échapperait pas à un processus de naturalisation managériale expliquant en partie sa diffusion massive, souvent réduite à des raisons d'optimisation financière. La systématisation des *open space* témoigne de la formation d'une norme d'organisation spatiale de l'activité pour les travailleurs du tertiaire. Elle s'impose comme un fonctionnement de référence au-delà des seuls secteurs de la communication et des hautes technologies. Un dossier de l'Institut national de recherche et de sécurité (Bondéelle et al., 2009) indiquait que ce type d'agencement concernait 60 % des salariés du secteur tertiaire en Île de France et 50 % des bureaux en France. Or, ce phénomène organisationnel d'ampleur demeure peu analysé par les chercheurs en sciences sociales. Il se donne essentiellement à voir dans des ouvrages, sous forme de témoignages critiques (Isnards et Zuber, 2008), dans des articles de presse ou dans la littérature grise. Cependant, la forte croissance du secteur des centres d'appels à l'échelle mondiale a participé à réintroduire la dimension spatiale dans la littérature anglo-saxonne (Barnes, 2007), que ce soit à travers des approches socio-économiques appréciant l'impact d'une localisation dans des régions fragilisées (zones rurales ou en situation de déclin industriel) ou émergentes (Richardson et Belt, 2001 ; Richardson et Gillespie, 2003 ; Taylor et Bain, 2003, 2005), ou dans des analyses socio-ergonomiques de l'environnement physique de travail sur la santé des travailleurs (Taylor et al., 2003). De manière spécifique, les sociologues du travail britanniques se sont majoritairement saisis du travail en centre d'appels sous l'angle du contrôle panoptique et de la taylorisation des activités de service. L'espace de travail se trouve alors limité à une instance de surveillance et de disciplinarisation, au détriment de toute possibilité de réinvestissement et de régulation professionnelle.

- 2 Dans cet article, la configuration des espaces ouverts est appréhendée de manière contre-intuitive. Ces espaces alimentent en effet des descriptions insistant essentiellement sur la nature dégradée et pathogène des conditions de travail. L'organisation spatiale de l'*open space* aboutirait le plus souvent à une rétractation des collectifs de travail et à des stratégies d'isolement (Vandeveldde-Rougale, 2014). À rebours d'une telle lecture et à partir du cas de plateformes téléphoniques d'une industrie de réseau, il s'agira ici de montrer l'étendue des formes de réappropriation de l'espace constitutives de collectifs de travail. En ce sens, l'espace du plateau demande, selon nous, à être pensé dans une superposition de dimensions de natures différentes, au regard des modes d'investissement dont il fait l'objet.
- 3 Cette approche nous conduira à revenir dans un premier temps sur la manière dont la littérature en sciences sociales se saisit de la dimension spatiale dans l'analyse du travail. Dans un deuxième temps, nous présenterons le terrain d'enquête à travers une description du dispositif méthodologique retenu et de la configuration spatiale propre à l'univers étudié. Enfin, des propositions seront faites pour une analyse du travail en *open space* à travers le prisme de trois dimensions : pratique, symbolique et sociale.

1. L'espace de travail comme impensé des activités de service

- 4 De manière frappante, les travaux sociologiques français consacrés aux centres d'appels restent souvent silencieux sur la forme prise et la place jouée par l'espace collectif des plateformes. Ils étudient essentiellement l'articulation entre les différentes formes de rationalisation (industrielle) de la relation téléphonique et les stratégies de résistance au cadrage étroit de l'activité (Cousin, 2002 ; Buscatto, 2002 ; Amiech, 2005 ; Calderón, 2006). L'espace de travail du téléconseiller n'est envisagé que comme la scène des interactions commerciales et de leurs prescriptions organisationnelles.
- 5 Dans une perspective critique, les travaux anglo-saxons (Cornfield, 1994 ; McKinlay et Starkey, 1997 ; Fernie et Metcalf, 1998) voient dans la configuration du centre d'appels et de ses équipements techniques une nouvelle modalité de contrôle de type panoptique. Elle s'apparente à un instrument de contrôle managérial et de production du consentement. Ces travaux soulignent la prégnance de la surveillance électronique qui aurait « rendu parfait » le pouvoir du superviseur et éliminé toute possibilité de résistance. À la lumière de dispositifs de gestion et d'organisation de la production (le juste-à-temps et le management par la qualité totale), Delbridge et al. (1993) avancent également l'installation d'un « contrôle managérial total » permis par la combinaison d'une surveillance visuelle et électronique. Les chercheurs d'inspiration foucauldienne reconnaissent ici l'existence de comportements de résistance, tout en les considérant comme limités et atomisés ou comme des « échappatoires individuelles » (Knights et McCabe, 1998). À la fin des années 1990, l'ensemble des travaux retenant la perspective du « panoptique électronique » fait l'objet de critiques introduisant une « ligne de partage » entre les tenants d'une surveillance digitale totale et ceux d'un contrôle renforcé source de multiples résistances. Ces derniers réintroduisent une analyse du processus de travail (*labour process*) en centres d'appels dans les termes traditionnels d'un rapport entre contrôle et résistance. Ils pointent à la fois un mouvement tendanciel d'intensification et d'extension des modes de contrôle et l'émergence de formes individuelles et collectives de résistance (Taylor et Bain, 1999 ; Callaghan et Thompson, 2001 ; Mulholland, 2004). Dans une perspective spatiale, ces travaux anglo-saxons restituent faiblement la dimension collective de l'activité et les régulations sociales à l'œuvre au sein d'un espace de travail ouvert. L'*open space* se voit souvent saisi dans les perceptions négatives suscitées et dans la contiguïté de sa topologie entre l'espace public d'un plateau à forte visibilité et les espaces privés de lieux annexes ou extérieurs (Barnes, 2007).
- 6 De manière plus large, l'espace de travail reste, à la lumière des travaux publiés, un objet faiblement investi par les sciences sociales. La sociologie, l'anthropologie et la psychologie sociale se retrouvent dans un usage du concept d'appropriation relié à des enjeux de construction identitaire. Ces deux dernières disciplines concentrent l'essentiel des travaux consacrés à cet objet (Fischer, 1978, 1983, 1990, 1994 ; Guigo, 1992 ; Monjaret, 1996, 2002 ; Pèlerin-Genel, 2012)¹. Elles s'intéressent principalement aux formes individuelles d'appropriation de l'espace de travail, décrites comme des processus de singularisation et de délimitation d'un espace personnel. Cette action de privatisation participe d'une volonté d'affirmation et de reconnaissance d'une identité. Elle restitue dans le même temps l'existence d'un besoin anthropologique, que Gustave-Nicolas Fischer (1978) qualifie de « tendance fondamentale de l'être humain », de

construction d'un territoire et de définition de frontières protectrices, empruntant ici aux notions développées par la psychologie environnementale américaine (Sommer, 1969 ; Hall, 2014).

- 7 Rejoignant la sociologie du travail, G.-N. Fischer (1992) appréhende les locaux de l'entreprise comme un espace social au regard des modes de spécialisation (découpage fonctionnel par activité), d'assignation (place attribuée et configurée en fonction de la position sociale) et de contrôle (mise en visibilité de la production) à l'œuvre. Les ateliers incorporent et supportent des normes hiérarchiques d'usage de l'espace (Fischer, 1994). Celles-ci visent à réguler les modes de communication, de circulation et d'engagement au travail. Dans cette configuration, les comportements d'appropriation viennent en contrepoint d'une gestion normative de l'espace. Il se joue sans cesse un double mouvement de dépossession organisationnelle et de recomposition individuelle de l'espace de travail (Fischer, 1994).
- 8 Contrastant avec la multiplicité des travaux qui s'intéressent aux usages organisationnels du temps (Freyssinet, 1997 ; Roy, 2000 ; Alter, 2003 ; Durand, 2004 ; Thompson, 2004 ; Linhart et Moutet, 2005 ; Stewart et al., 2006 ; Thoemmes, 2012 ; Datchary et Gaglio, 2014 ; Monchatre et Woehl, 2014), la sociologie du travail n'a pas consacré de recherches spécifiques à l'espace interne des entreprises. Celui-ci relève classiquement de l'environnement de travail saisi à travers les conditions physiques ambiantes — Georges Friedmann (1946) retenant la qualification de « milieu physique du travail » : ventilation, température, humidité, lumière, bruit. Dans les travaux les plus récents, l'espace constitue au mieux un élément de contexte englobé dans l'analyse de phénomènes socio-organisationnels tels que la transformation du milieu industriel (Trompette, 2003 ; Rot, 2006), la modernisation du service public (Hanique, 2004) ou la dispersion dans les activités professionnelles (Datchary, 2011).
- 9 Toutefois, Philippe Bernoux (1979, 1981) avait proposé une analyse sociologique des formes et supports d'appropriation (objet, espace, temps) dans l'univers des chaînes de production. L'appropriation s'apparente pour cet auteur à une réaction individuelle et collective à la structuration de l'espace de travail conduite dans une logique de contrôle et de prescription organisationnelle. L'espace constitue un enjeu stratégique au sens où il s'y joue, à travers la définition de frontières et la production de normes, l'existence de groupes sociaux. Il devient une dimension centrale de la maîtrise de l'activité et, par suite, objet de tensions plus ou moins larvées et de rapports de force². Néanmoins, P. Bernoux rejoint les approches de la psychologie sociale en souscrivant à l'idée dominante des formes individuelles d'appropriation. Il emprunte à G.-N. Fischer le concept de « nidification » pour rendre compte des différentes stratégies de personnalisation mobilisées par les ouvriers dans la reconfiguration de l'atelier : introduction d'objets personnels, rangement particulier des outils, réglage de sa machine... Elles visent à reconquérir des espaces d'autonomie et donnent sens à la recherche d'une emprise collective sur un environnement de travail jugé fortement contraignant. Il ne s'agit donc pas seulement de dépasser la dimension individuelle des comportements d'appropriation privilégiée par la psychologie sociale, mais aussi de souligner l'imbrication de ses formes individuelle et collective. « L'espace devient un enjeu collectif d'autant plus important qu'il a une signification individuelle forte » (Bernoux, 1981, p. 28).
- 10 Les différents travaux présentés fournissent pour la plupart une analyse en termes de travail sur l'espace. Ils rassemblent des descriptions, parfois extrêmement minutieuses,

des multiples formes d'appropriation de l'espace : réagencement, recomposition, marquage, bornage symbolique, etc. Ces descriptions restent toutefois faiblement reliées aux conditions d'activité et aux régulations sociales³. L'espace ne se donne pas à voir comme un territoire professionnel traversé par des incertitudes, des pratiques, des divisions sociales et des normes relationnelles spécifiques à des métiers. Au bout du compte, le travail en *open space*, et particulièrement pour des employés de service, reste un angle mort de la littérature consacrée aux espaces productifs. C'est pourquoi nous nous attachons ici à rendre compte des modes d'investissement et de réalisation de l'activité au sein de plateformes téléphoniques ouvertes accueillant des téléconseillers regroupés sur des bureaux partagés. Il s'agit de dépasser l'approche dominante dans les sciences sociales, privilégiant le travail *sur* l'espace, pour développer une analyse du travail *dans* et *avec* l'espace. Dans cette perspective, nous allons nous attacher à montrer que la constitution de significations et de marges d'autonomie ne relève pas seulement du réinvestissement d'un espace fonctionnel, mais aussi d'une action de superposition d'espaces de natures différentes (pratique, symbolique et sociale)⁴.

- 11 D'une part, l'espace des plateaux étudiés ne se réduit pas aux formes et qualités d'un environnement physique. Il se trouve façonné et habité par des pratiques professionnelles. Les occupants — pris dans le double sens d'*occuper* et de *s'occuper* à — marquent de leur empreinte quotidienne un espace dans lequel se réalise une activité et où se traitent les incertitudes qui accompagnent cette activité. L'espace constitue une matière, plus ou moins plastique, avec laquelle et dans laquelle les occupants agissent pour réaliser leur propre travail. Ils l'investissent de normes — ici d'entraide et de convivialité — et ils mobilisent des compétences de captation de savoirs pertinents (écoute flottante, attention latérale, regard circulaire, etc.).
- 12 D'autre part, l'espace « pratique » du plateau, occupé par les téléconseillers enquêtés, donne lieu à des formes d'appropriation symbolique. L'ouverture permanente de ce lieu expose le travail en train de se faire au regard et à l'écoute des autres occupants. Cette visibilité donnée à l'activité participe durablement à la constitution de hiérarchies symboliques rendant compte des qualités, des habiletés et des rangs attribués aux téléconseillers. La distribution de ces derniers dans l'espace renseigne également sur les hiérarchies professionnelles établies par l'encadrement de proximité.
- 13 Enfin, l'espace des centres d'appels analysés comporte une dimension sociale spécifiquement liée à la double exposition d'un travail relationnel et d'un lieu ouvert. La dimension sociale de l'*open space* demande à être appréhendée à travers son versant dramaturgique, au regard de la diversité des scènes d'engagement, des publics (présents ou convoqués) et des « coulisses » introduites. L'aptitude à tenir les rôles attendus se joue dans l'ouverture d'espaces interstitiels encadrés par des normes relationnelles prégnantes.

2. Les modes de structuration et d'observation de plateformes téléphoniques

2.1. Le terrain d'enquête

- 14 L'organisation étudiée est une grande entreprise détenant un portefeuille de plusieurs millions de clients. Elle appartient à la famille des industries de réseau et fournit un service largement diffusé la mettant en contact avec un spectre étendu de clients. La

gestion de la relation avec sa clientèle repose sur des centres d'appels installés en France et chargés de traiter plusieurs millions d'appels par an. En raison de la complexité des tâches à réaliser et des enjeux associés, l'entreprise a privilégié l'internalisation de la relation de service par la constitution de centres d'appels intégrés à l'organisation, avec un personnel stable, embauché sur contrats de durée indéterminée (CDI).

- 15 L'article prend appui sur plusieurs recherches monographiques réalisées entre 2007 et 2012 dans des centres d'appels dédiés à une clientèle de particuliers et de professionnels. Les centres d'appels observés, appartenant à la même entreprise (voir l'encadré n° 1), se caractérisent par l'homogénéité de leur architecture interne, dans la mesure où ils répondent à des exigences de conformité à un référentiel commun d'aménagement : code couleur, mobilier, équipement, agencement, etc. L'analyse du milieu étudié a mobilisé pour chacune des enquêtes un dispositif croisant la conduite d'entretiens approfondis et la réalisation d'observations *in situ*. Il s'agissait de partager différents moments de la vie du plateau afin de saisir les modes d'engagement dans la construction de la relation aux clients et aux collègues, et les formes d'appropriation de l'espace des plateaux téléphoniques. La population enquêtée (N = 70) se compose d'encadrants de proximité (chefs de groupe et experts) et de téléconseillers. Les plateaux étudiés regroupent des personnes recrutées récemment, diplômées du supérieur (baccalauréat professionnel, voire brevet de technicien supérieur, BTS), et des téléconseillers, majoritaires, disposant d'une expérience relativement importante dans l'entreprise.

Encadré 1 : la forme hybride des centres d'appels étudiés

Les centres d'appels étudiés présentent à double titre une forme hybride (Cihuelo, 2010). D'une part, ils occupent, du point de vue de l'organisation, une place centrale par la médiation qu'ils opèrent entre l'entreprise et le marché. Ils constituent une scène intermédiaire sur laquelle se jouent en partie l'image de l'entreprise, le développement commercial, la fidélité des clients et la confiance accordée. Par ce choix de l'internalisation, l'entreprise cherche à entretenir une relation de proximité et de confiance dans des échanges personnalisés avec la clientèle. Dans le même temps, les centres d'appels se situent à la périphérie des villes ou dans des zones dédiées à des activités marchandes. Cette décentration par rapport à l'espace urbain correspond à un mouvement de déterritorialisation marchande congruent avec un principe organisationnel de répartition automatisée des appels⁵.

D'autre part, les conditions d'emploi, les caractéristiques organisationnelles et les compétences mobilisées relèvent de deux types de rationalité. En effet, les centres d'appels empruntent ici pour partie au modèle industriel, par une planification de l'activité et un contrôle étroit du travail. Ils participent également d'un modèle professionnel, de par la complexité des tâches réalisées (gestion de contrat et de la facturation), les choix organisationnels retenus (appels essentiellement entrants, absence de scripts, distribution en petits plateaux de 25 à 30 personnes maximum, temps moyen par appel relativement élevé), et les conditions d'emploi stabilisatrices (embauche en CDI, temps complet, formation régulière).

- 16 L'activité consiste essentiellement à réceptionner des appels téléphoniques portant sur l'accès au service proposé et sur sa facturation. Les téléconseillers sont amenés à

consacrer la plus grande part de leur activité à fournir des renseignements et à résoudre des problèmes techniques et administratifs : conseil sur les options tarifaires, explicitation du montant des factures, analyse d'un accès différé à la fourniture du service, gestion des délais de paiement, (re)programmation des interventions des services techniques, etc. Ils se doivent de répondre dans des temps limités au maximum de clients, tout en s'efforçant de leur proposer un ensemble d'offres et de services optionnels.

- 17 D'un point de vue formel, les centres d'appels étudiés présentent une grande similarité de par l'application de principes organisationnels communs (taille, fonctions, nombre d'équipes, dispositifs de traitement de la clientèle, procédures de référence...) définis par des fonctions de support (services marketing et relation client). Cette caractéristique traduit une volonté de l'entreprise d'homogénéiser la gestion de la relation au client et d'assurer une qualité de service comparable sur l'ensemble des centres d'appels.

2.2. Les principes de structuration de l'espace intérieur

- 18 L'aménagement intérieur des centres d'appels étudiés repose sur une division fonctionnelle des activités. Les espaces parallèles de travail (salles de réunion, de formation et de suivi individuel attenantes à chaque plateau) et de détente (salles de repos, à café et de repas) correspondent à des séquences précises du travail d'un téléconseiller. L'usage des différentes salles reste toujours rythmé par un temps planifié. L'horaire de la pause méridienne est déterminé chaque jour par le planning d'activité structurant heure par heure l'organisation des tâches pour chaque téléconseiller (*back-office*, *front-office*, formation, réunion d'équipe...).
- 19 Cette répartition spécialisée des espaces entretient une relation étroite avec la division sociale du travail en plateau. Celui-ci se réalise, le plus souvent, au sein d'une vaste pièce rectangulaire. Le plateau se présente de l'extérieur comme un espace clos, fermé par une double porte, qui marque une séparation entre un espace productif dédié à la prise en charge des relations avec la clientèle sous une contrainte constante de flux (taux d'appels et de dossiers à traiter à l'heure) et un ensemble de lieux réservés à des activités connexes planifiées (formation, réunion, pause, repas). La rationalisation du temps et de l'espace contribue ici à fortement encadrer les circulations — par l'établissement de frontières marquant les changements de lieux — et la nature des échanges — relation de service, hiérarchique, d'entre-soi. Les entrées et sorties du plateau restent toujours soumises à un temps ordonné et à la visibilité constante d'un espace ouvert.
- 20 Dans le même temps, l'espace du plateau apparaît de l'intérieur comme un lieu ouvert, sans barrières ni marqueurs spécifiques. Il abrite deux équipes, chacune composée d'une quinzaine de téléconseillers, réparties sur des bureaux partagés nommés « marguerites ». Les téléconseillers d'une même équipe se distribuent sur quatre marguerites empruntant au sol la forme d'un carré. À l'angle de la première marguerite, les bureaux individuels du chef de groupe (premier niveau d'encadrement) et de l'expert de référence (jouant un rôle de formateur et d'évaluateur du professionnalisme de l'équipe) permettent d'embrasser du regard l'ensemble des téléconseillers. Chaque marguerite regroupe quatre personnes séparées par des cloisons à mi-hauteur et autorisant une vision circulaire en son sein. L'occupant d'une

marguerite dispose d'une surface de travail (rectangulaire ou en forme de vague) accueillant l'équipement standard (écran, clavier, téléphone, casque), la documentation, les dossiers personnels et un casier à tiroirs. Plus globalement, la configuration en marguerite répond à une critique de la taylorisation de l'espace de travail de bureau. L'agencement en batterie, trouvant son origine organisationnelle dans les *pools* de secrétaires, alimentait une image dépréciée des *open space* et une vision dégradée des conditions de travail en raison de la promiscuité, de la charge sonore élevée, des espaces individuels restreints et dépersonnalisés. Les centres d'appels internalisés s'emparent, tous secteurs confondus, au début des années 2000, de la disposition en marguerite afin de préserver la qualité de la relation au client et de façonner une compétence collective de service (Iribarne, 2012).

- 21 La segmentation de l'espace se prolonge par l'attribution d'une place fixe à chaque téléconseiller intégrant le plateau. Il s'agit d'un travail posté dans la mesure où le téléconseiller se trouve placé à un endroit précis, attaché à un dispositif technique combinant informatique et téléphonie, et exposé à un flux scandé par des impératifs de productivité et de disponibilité. L'espace et le temps se renforcent ici dans leur fonction d'assignation à une place. Ils contribuent à limiter et à structurer les déplacements.

3. L'espace pratique : la constitution d'une compétence collective dans le cours de l'activité

- 22 L'espace ouvert de la plateforme téléphonique apparaît comme le support de l'établissement de normes relationnelles d'entraide et de convivialité. Ces dernières facilitent la réalisation d'une activité impliquante de service au regard des impératifs commerciaux et productifs qui la cadrent. En ce sens, l'espace demande à être saisi dans sa dimension pratique (Trompette, 2003), à travers la production d'une compétence collective renforçant la maîtrise des incertitudes professionnelles et relationnelles inhérentes à un métier emblématique de la relation de service.

3.1. Le plateau comme lieu de régulation sociale des incertitudes professionnelles

3.1.1. Un espace productif sous contrôle gestionnaire

- 23 L'encadrement s'accorde sur la nécessité d'une présence sur le plateau et d'une proximité physique avec les bureaux en marguerite des membres de l'équipe. Il utilise des verbes sensitifs (sentir, écouter, vibrer, s'imprégner), exprimant un besoin de faire corps et de vivre au rythme de l'activité du plateau. La présence physique apparaît comme un instrument managérial de régulation du travail et de l'engagement des téléconseillers. Cette présence est investie comme un outil de gestion au regard des objectifs commerciaux et des indicateurs de production cadrant l'activité, et des impératifs de satisfaction liés à un travail de service en relation avec une clientèle (près de 70 % de l'activité en *front-office*).
- 24 La présence physique se donne à voir à l'ensemble du plateau. Elle est interprétée conjointement par les chefs de groupe et les téléconseillers comme un moyen indirect d'agir sur le déroulement de l'activité par la visibilité et l'écoute offertes. Elle s'apparente pour les chefs de groupe à un message implicite visant à inciter à une

mobilisation continue des conseillers. La présence sur le plateau prolonge pour l'encadrement le contrôle exercé par les dispositifs informatiques de planification et de suivi en temps réel de l'activité. Les encadrants adoptent une écoute flottante leur permettant de traiter leurs propres tâches tout en suivant le déroulement de l'activité des téléconseillers. Cette écoute renseigne sur le contenu du discours, la tonalité de l'échange et la fluidité du traitement. Il s'opère ici un contrôle discursif sur les modes de traitement des appels : attitude, discours, respect des civilités. En cas d'identification d'une tension relationnelle avec le client (haussement de ton) ou d'une difficulté rencontrée dans le traitement de l'appel (allongement de la durée de la conversation), l'encadrant peut être amené à intervenir pour se substituer au conseiller. La proximité des encadrants leur donne les moyens d'agir dans de brefs délais sur le cours de l'activité. Dans le contexte d'une relation de service insérée dans un flux téléphonique, il s'agit pour l'encadrement de préserver la qualité de l'engagement des téléconseillers et la fluidité de la prise en charge des appels. En ce sens, l'écoute du travail en train de se faire fournit des informations sur le degré d'engagement dans la tâche et sur l'état du téléconseiller et, plus largement, sur le climat du plateau.

- 25 Dans le même temps, la présence d'impératifs d'accessibilité téléphonique et de productivité en *back-office* conduit les téléconseillers à rechercher un traitement rapide des difficultés rencontrées dans l'exercice du travail afin d'éviter toute pénalisation relative à la maîtrise de leurs indicateurs de production. En effet, chaque téléconseiller se voit fixer un nombre d'appels, de listes de gestion et de mails à traiter par heure. Les séquences de pause et de retrait (déconnexion temporaire) s'inscrivent dans des temps limités et contrôlés. Le dispositif informatique comptabilise les performances de chaque téléconseiller en fonction d'un ensemble d'indicateurs : nombre d'appels par heure, durée des communications et du passage en retrait... Dans ces conditions, la proximité spatiale d'encadrants, au-delà de la pression ressentie par la visibilité et l'écoute offertes, constitue aussi pour les téléconseillers la garantie d'obtenir une réponse dans les délais attendus. De plus, la rapidité recherchée dans le traitement participe d'un souci de satisfaire le client et, par suite, de se conformer à une conception du métier basée sur le service rendu, en partie légitimée par une organisation retenant dans ses principes d'action la satisfaction du client (Cousin, 2002).

3.1.2. Un espace d'exposition à des incertitudes professionnelles

- 26 À la différence de nombreux centres d'appels, les choix organisationnels retenus au moment de l'enquête ne privilégient pas la spécialisation des activités. Les téléconseillers accomplissent des tâches relevant du *front-office* et du *back-office*. L'absence de distribution thématique des appels et de segmentation de la clientèle par la valeur attribuée conduit les téléconseillers à couvrir une large palette de demandes. Le métier exercé dans ces centres d'appels prend donc une forme intégrée requérant une aptitude à la polyvalence. Il s'agit pour le téléconseiller de se montrer en capacité de prendre en charge dans des temps contraints une variété de questions à la croisée des domaines du contrat (souscription, résiliation, explicitation des différentes options tarifaires, réajustement du tarif en lien avec une évolution de la consommation...) et de la facturation (incompréhension sur le montant réclamé, demande de délais de paiement, règlement d'arriérés en vue du rétablissement de la fourniture du service,

redéfinition des modalités de paiement...). Le format essentiellement entrant des appels – le client est à l’initiative du contact avec l’entreprise – et la nature des questions traitées placent l’employé dans une position de conseiller devant mobiliser des compétences gestionnaires. Dans cette configuration, les téléconseillers prennent en charge une succession d’appels de clients différents. Le caractère séquentiel du traitement les oblige souvent à reconstituer l’historique des requêtes (non réalisation d’une intervention programmée des services techniques, non accès à la fourniture du service pour un client justifiant de l’envoi d’un contrat signé...), ce qui implique de rassembler des données en partie dispersées et de se mouvoir dans une palette d’applications informatiques. Les téléconseillers se trouvent alors constamment mis à l’épreuve dans la maîtrise de ces outils (savoir où et comment trouver les données relatives au cas analysé) et des procédures de traitement (identification de la procédure idoine et des étapes à suivre). La diversité des procédures et des consignes (enregistrer des types de réclamation, programmer un ensemble d’interventions auprès des services techniques, modifier des options tarifaires) nourrit d’autant plus d’inquiétude qu’elles doivent être appliquées en situation, c’est-à-dire dans une relation de service et dans un temps limité. Ainsi, face à un cas nouveau ou particulier introduit par le client, le téléconseiller peut à tout moment être pris en défaut d’incomplétude ou d’obsolescence de ses connaissances.

« Quand on met son casque pour le premier appel, on n’est pas bien. Les premiers jours, on se demande où on est arrivé ! Il y a plein de modes opératoires différents. Je me suis demandé comment j’allais faire pour apprendre tout ça. On dit souvent qu’il faut un an pour être un bon téléconseiller. Il y a tellement de choses qui bougent, de procédures qui changent, d’évolution dans nos outils informatiques, sans parler de la multitude de demandes de la part des clients » (téléconseiller, 36 ans, 5 ans d’expérience).

3.1.3. La production d’une compétence collective soutenue par des normes relationnelles

- 27 L’espace du plateau et de ses marguerites donne lieu à des formes collectives de réappropriation orientées vers la production d’une compétence collective. Le traitement des incertitudes professionnelles inhérentes à l’activité des téléconseillers se traduit en effet par la formation et la mobilisation de normes relationnelles (Cihuelo, 2008). Ces dernières témoignent de la présence d’une micro-culture de bureau et d’un fort contrôle exercé par les pairs.
- 28 L’entraide et l’attention aux difficultés de l’autre se révèlent être des normes prégnantes et structurantes dans la construction des relations entre collègues. Elles se manifestent, tout d’abord, au moment de l’intégration dans le poste. Les nouveaux embauchés ou arrivants soulignent tous la qualité de l’accueil et du soutien reçus. Ils bénéficient, en effet, de l’appui d’un tuteur (plus expérimenté dans la fonction), généralement apprécié pour sa grande disponibilité et sa bienveillance durant les premiers mois d’apprentissage. De manière similaire, les conseillers reviennent souvent sur le suivi rapproché de l’encadrement et les efforts consentis pour faciliter leur intégration. L’ensemble de ces comportements vise à exprimer et à encadrer les relations à venir. Ils renseignent chaque nouvel arrivant sur les normes relationnelles présidant aux échanges entre collègues et sur la manière de travailler ensemble.
- 29 Le rapport aux collègues apparaît également central dans la mesure où il fournit le soutien psychologique requis par les aléas et les tensions traversant les relations avec

les clients. Il permet de dépasser, ou du moins de rendre plus supportable, la charge émotive de l'activité et, au-delà, de soutenir l'implication dans le travail. Face au mécontentement et à l'agressivité d'un client, les agents mettent en place des « stratégies défensives » leur permettant d'atténuer la souffrance générée (Dejours, 1993). Dans le cours d'une conversation tendue, un collègue peut venir décharger le téléconseiller et jouer le rôle factice du responsable hiérarchique. Le changement d'interlocuteur, au statut supérieur (ou présumé tel par le client), participe à apaiser l'échange et à soulager le téléconseiller.

« On se serre tous les coudes, on est obligé. Autrement, c'est mal vu parce qu'on est en *open space*, et qu'on voit la difficulté sur le visage du collègue. Si on le voit et qu'on n'intervient pas, ça veut dire qu'on est quelqu'un sur qui on ne peut pas compter. En plus, chacun a conscience des difficultés, c'est un boulot fatiguant. Si le collègue d'à côté est en train de se faire insulter — les gens ne sont pas tous respectueux, civilisés, c'est facile d'insulter quelqu'un au téléphone —, à ce moment-là on peut dans certains cas prendre l'appel, on peut se faire passer pour un responsable. Je mets mon client en attente une minute — je lui dis : "vous permettez, j'ai une manipulation à faire sur votre contrat" — et je prends l'appel. Quand un collègue est en difficulté, le choix est très vite fait » (téléconseillère, 28 ans, 4 ans d'expérience).

- 30 De telles séquences permettent au groupe de renforcer ses liens et de disposer d'une expérience subjective commune du travail. Par ailleurs, le partage d'une activité vécue comme éprouvante — stress relationnel, pression des objectifs, planification serrée de l'activité, production du service dans l'interaction — et d'une forte proximité spatiale se combine au profit d'une valorisation de l'entraide. Les indices d'une déstabilisation dans le travail se donnent aisément à voir et à entendre par corps interposés : haussement de ton, questionnement à voix haute, regard inquiet, blémissement, traits d'impatience...
- 31 En définitive, la dimension collective du travail apparaît comme une composante et une valeur forte de l'activité. Le caractère éprouvant du métier trouve à s'atténuer par le respect collectif de normes relationnelles basées sur l'entraide et la convivialité. En ce sens, le groupe cherche en permanence à maintenir un équilibre dans sa propre régulation sociale. Il s'attache à contenir l'expression de tensions entre collègues, dans la mesure où celles-ci viendraient se surajouter à la pénibilité du travail. La détérioration du climat relationnel apparaît fortement incompatible avec l'expérience quotidienne de la promiscuité du plateau téléphonique, avec l'entraide technique et psychologique nécessaire et avec l'implication subjective demandée dans la relation avec la clientèle.
- 32 En dernière instance, les normes relationnelles prennent tout leur sens à la lumière du contexte organisationnel, au-delà de la seule contingence de l'environnement de travail. Les téléconseillers vivent avec la conscience partagée d'une inscription durable dans un univers professionnel commun. Les faibles évolutions de carrière offertes autorisent difficilement une projection à court terme en dehors du plateau. Cet effet est renforcé par le souhait majoritaire des téléconseillers de développer localement leurs compétences⁶. À la différence des centres d'appels externalisés (Combes et Quenson, 2007), le *turn-over* apparaît ici extrêmement faible et peu régulateur. Cette spécificité tient aux conditions d'emploi particulières, visant précisément à stabiliser la main-d'œuvre : statut d'emploi protecteur, temps partiel choisi, absence d'horaires décalés, importance du dispositif de formation. Ainsi, les rapports d'entraide et de convivialité

trouvent à s'éprouver dans la durée, au contact d'un contexte professionnel instable et de conditions d'emploi stabilisatrices (Osty, 2003).

3.2. La marguerite comme lieu de production et d'accès à des ressources professionnelles

- 33 Les téléconseillers apprécient et valorisent le travail sur des bureaux partagés. La marguerite constitue un lieu d'identification, de confrontation et de captation des savoirs éprouvés. Elle permet à chacun d'enrichir ses connaissances et de développer une réflexivité sur sa pratique professionnelle.

3.2.1. Un espace de production de savoir-faire

- 34 L'ouverture du plateau et le rassemblement en marguerites (plus ou moins proches) donnent accès à la pratique de chacun, à ses ficelles et à son style. Cette configuration constitue « l'espace sensible » des équipes, dans lequel l'engagement corporel, comme l'écoute flottante ou l'attention latérale, restitue des compétences de captation des savoirs pertinents (Joseph, 1994). Chaque téléconseiller exerce une écoute flottante qui lui permet d'accéder à la pratique du collègue et de saisir la pertinence d'un argumentaire ou l'efficacité d'une formule. Cette veille auditive offre des prises sur les manières de faire des collègues proches et, par suite, la possibilité d'enrichir son approche du client et de renforcer l'efficacité de ses propositions commerciales. On profite de l'expérience antérieure d'un ancien technicien (élargissement de ses connaissances sur le fonctionnement des dispositifs assurant la fourniture du service), de l'aisance relationnelle d'un collègue (enrichissement de la conduite des entretiens téléphoniques) ou, encore, de l'habileté commerciale d'un autre collègue (affinement de son argumentaire et de son approche commerciale). Finalement, la présence sur la marguerite permet à chacun de ses occupants d'asseoir son savoir-faire et sa position de conseiller auprès du client.
- 35 Du point de vue des téléconseillers, cette écoute flottante représente une part du travail au regard de l'efficacité produite et des compétences sollicitées. Il s'agit de savoir discerner parmi le flot de paroles les données mobilisables. L'espace ne se limite donc pas à une contrainte ergonomique (charge sonore), mais représente une ressource exploitée dans le cours de l'activité. Nous retrouvons ici les travaux de Fabienne Hanique (2004) sur la place centrale de l'espace et l'importance de sa maîtrise progressive dans l'accès au métier. De même que pour les guichetiers de La Poste observés par F. Hanique, l'entrée dans le métier demande aux téléconseillers une utilisation de plus en plus sélective du bruit généré par l'activité globale du plateau pour parvenir à un partage et à une exploitation des informations pertinentes dans la relation au client. La constitution de cette compétence de captation répond à la recherche d'une fluidité dans le traitement des appels. En effet, les impératifs d'accessibilité et d'absorption du flux téléphonique conduisent les téléconseillers à limiter les interruptions dans le cours de la conversation. La mise en « retrait » reste donc une solution limitée, dans la mesure où elle est également soumise à des ratios temporels contrôlés.

3.2.2. Un espace de traduction et de capitalisation professionnelle

36 La marguerite s'apparente à un espace de traduction où les connaissances acquises durant la formation sont collectivement mises à l'épreuve et opérationnalisées en situation de traitement — à l'image de la coordination de proximité des guichetiers de La Poste procédant d'une « renormalisation endogène et collective » (Hanique, 2008). Les téléconseillers n'hésitent pas à se reprendre les uns les autres pour apporter des corrections sur le discours tenu, évitant ainsi la diffusion d'une information erronée ou obsolète auprès des clients suivants. Le métier demande, en effet, de manipuler des données nombreuses et des procédures évolutives. L'activation rapide de multiples informations reste ici possible dans la mesure où la connaissance du métier repose sur une mémoire collective — prolongeant les savoirs individuels — accessible à tous. Dans le cours de l'activité, des demandes peuvent être également lancées à la cantonade, adressées collectivement aux collègues de marguerite ou de plateau, avec l'avantage de ne pas perturber le cours global de l'activité et de ne pas désigner un récepteur précis devenant alors porteur de la charge de la réponse (Datchary, 2008). La dynamique d'opérationnalisation et d'accumulation de connaissances à l'œuvre trouve en définitive un soubassement dans l'attribution de places fixes et une relative stabilité dans la composition des marguerites.

« C'est un métier où il y a une multitude d'informations, on ne peut pas tout retenir, tout avoir en temps réel. Ce n'est pas une réunion d'une heure qui peut assouvir les échanges d'une semaine [...]. On a la formation, mais on apprend plus avec les collègues. En formation, on apprend les bases ; avec les collègues, on apprend à les appliquer » (téléconseillère, 34 ans, 3 ans d'expérience).

3.2.3. Un espace de réflexivité professionnelle

37 La marguerite représente également un lieu de réflexivité professionnelle. La proximité spatiale permet à chaque occupant de marguerite d'apprécier la pratique professionnelle de ses collègues. Cet accès durable au travail en train de se faire conduit les téléconseillers à se saisir des différentes manières d'investir la relation au client afin de procéder à une auto-évaluation et, le cas échéant, à des ajustements. Autrement dit, le partage d'un espace commun opère comme un miroir renvoyant, par comparaison, chacun aux limites et aux imperfections de sa pratique. Selon les cas, la comparaison de ses propres pratiques avec celles des collègues joue un rôle de réassurance quant à la justesse des façons d'exercer le métier (constat d'une proximité dans les postures adoptées et les discours tenus) ou, au contraire, de questionnement sur son efficacité relative (constat d'un écart dans la capacité à placer un service, à apaiser les tensions avec la clientèle, à rendre acceptables des modifications contractuelles, à se montrer pédagogue dans l'usage d'un nouveau service...).

38 Le plateau apparaît ainsi comme un lieu de production et de circulation de ressources professionnelles trouvant un soubassement dans des normes relationnelles. Plus encore, la valorisation du travail en plateau sur des marguerites trouve son explication dans le fait que la configuration de l'espace contribue à soutenir une norme d'entraide et de convivialité facilitant l'exercice du métier de téléconseiller. Dans ces conditions, l'espace de travail se prête, dans la durée, au déploiement et à la consolidation de formes de coopération constitutives d'une micro-culture de bureau. L'ancrage de cette micro-culture favorise l'acceptabilité et l'opérationnalité de plateformes téléphoniques ouvertes.

4. L'espace symbolique : l'élaboration croisée de hiérarchies professionnelles

- 39 L'agencement normé du plateau téléphonique se voit aussi recomposé au gré des hiérarchies symboliques produites localement par les téléconseillers et leur encadrement de proximité. L'ouverture et la plasticité relative du plateau restituent des formes d'appropriation symbolique contribuant à l'attribution d'habiletés et de rangs.

4.1. Un espace ouvert transfiguré en une « arène de reconnaissance »

- 40 L'ouverture du plateau, sous le regard et l'écoute croisés de ses membres, conduit à ce qu'il soit aussi investi comme une « arène des habiletés » (Dodier, 1993), pourvoyeuse de positions et de reconnaissances. En effet, la succession d'appels offre dans la durée l'occasion de faire preuve, devant un public de pairs, d'une certaine fluidité dans la construction de l'échange avec le client, d'une plus ou moins grande aisance sociale dans la présentation de soi et la personnalisation de la relation, et d'une habileté différenciée à circuler d'un registre à l'autre. Les téléconseillers se singularisent par la capacité à opérer des déplacements (passage du traitement d'une demande de renseignements au placement d'offres) ou des renversements de situations, l'expression première d'un mécontentement aboutissant *in fine* à l'obtention de remerciements ou d'autres manifestations de gratitude. De manière saillante, les situations les plus conflictuelles ouvrent des espaces professionnels dans lesquels certains téléconseillers peuvent plus spécifiquement exprimer leur capacité à contenir l'échange et à maîtriser leurs émotions. Ces moments constituent de véritables « épreuves de réalité » qui testent la capacité à s'adapter à un contexte éprouvant et au terme desquelles on assiste à une redistribution des qualités attribuées aux personnes. Le plateau devient un petit « théâtre de l'habileté technique » à l'intérieur duquel le téléconseiller prend la mesure de ses potentialités d'adaptation et s'affirme auprès des autres en tant que conseiller. Toutefois, une norme de réserve vient ici réguler l'engagement au travail et la manifestation des habiletés. Il s'agit notamment de ne pas rendre explicite une concurrence pour les places d'encadrement (ressources rares par l'effet d'entonnoir et de faible mobilité géographique exposé plus haut) et de ne pas contrevenir au rythme lent de progression dans la carrière. Le contrevenant s'expose à un étiquetage comme « ambitieux », « carriériste », « individualiste », etc., et à la mise à l'écart du groupe. Nous avons ainsi pu observer un jeune téléconseiller, disposant d'une expérience dans des centres d'appels soumis à une forte concurrence, chercher à se singulariser par l'importation de modes de traitement de la clientèle et laisser paraître par son implication une recherche d'évolution rapide. Il s'est rapidement trouvé marginalisé et isolé au sein de son équipe.
- 41 Dans la perspective des travaux d'Everett C. Hughes (1996) sur les « réseaux de relations informelles », nous retrouvons les fonctions régulatrices et les mécanismes de sélection des équipes de travail. La recherche de singularisation n'apparaît pas ici proscrite, mais conditionnée à la production préalable de signaux de conformation à la micro-culture du plateau assurant l'intégration. La soumission à la discipline du groupe et

l'accumulation éprouvée de compétences jugées importantes dans le métier autorisent dans un second temps à affirmer son style (Clot, 1999). Dans un cas observé, plusieurs personnes d'un même plateau soulignent les qualités de vendeur d'un de leurs collègues et son aisance relationnelle. Il se démarque, en effet, par sa liberté de ton et ses traits d'humour destinés à créer des rapports de proximité et de confiance. L'ancienneté dans l'entreprise et la position durablement occupée sur le plateau autorisent la personne à se singulariser dans l'exercice du métier.

« Tout dépend de votre statut social sur le plateau ; si vous êtes aimé ou si vous vous démarquez par vos méthodes de travail, vos objectifs. Quand il y avait un truc à savoir, je n'étais pas tenu au courant. On ne vient pas vous parler. S'il y a un truc à demander, on ne vous pose pas la question à vous. [...] On n'a pas aimé ici que j'aie eu envie d'évoluer rapidement. [...] Ma façon d'être ne convenait pas ; je voulais trop me démarquer. J'ai volontairement renoncé à postuler sur certains postes pour prendre du recul et éviter de créer des tensions. Je n'ai pas envie de faire de vagues, j'ai appris à être patient. J'étais trop fonceur et j'en voulais trop. Pour moi, celui qui a le poste, c'est celui qui le mérite ; il faut être toutefois plus discret. J'ai arrêté de vendre autant et je me suis fait plus discret » (téléconseiller, 26 ans, 3 ans d'expérience).

- 42 On voit la similitude de cette forme de régulation de l'engagement des jeunes téléconseillers avec celles à l'œuvre en milieu industriel. Comme pour des équipes distribuées sur une chaîne de production, la solidarité et la qualité de l'intégration sur les plateformes téléphoniques étudiées passent par l'ajustement au rythme de travail moyen et l'emportent sur les logiques de distinction centrées sur la carrière. La coprésence de publics rend ici encore plus subtil l'équilibre à trouver entre des enjeux différenciés de reconnaissance : l'insertion durable dans un collectif recherchant la cohésion, mais aussi l'affirmation de son professionnalisme auprès des clients, et la création des conditions de sortie d'un travail posté.

4.2. Une combinaison managériale des marguerites productrice de statuts

- 43 L'espace fait aussi l'objet d'une production symbolique de la part de l'encadrement de proximité, qui joue sur la composition des marguerites par des assemblages de profils différents. Les encadrants utilisent la plasticité de l'espace pour favoriser des dynamiques d'apprentissage et l'acquisition de postures de vente, rassemblant sur une même marguerite des jeunes embauchés et des téléconseillers aux performances commerciales éprouvées. Cette configuration participe à la fois à la formation et à la définition de rangs. La combinaison des marguerites prend également en compte la distance séparant les bureaux partagés des téléconseillers du bureau du chef de groupe. Les téléconseillers considérés comme autonomes et appliqués sont placés à la périphérie du plateau. La moindre nécessité d'écouter et de suivre leur activité justifie, selon l'encadrement, un éloignement relatif du chef de groupe. La confiance témoignée à certains téléconseillers vient ici reconnaître leur engagement et leur professionnalisme.
- 44 D'une autre manière, les plateaux bénéficient de dispositifs de soutien des téléconseillers dans leur activité de *front-office* et de *back-office*, sous la forme d'une ligne interne réservée au traitement des difficultés rencontrées dans le cours de l'activité. Chaque centre d'appels contribue de manière tournante à cette fonction d'appui, en détachant ponctuellement à cette tâche, pour un certain nombre d'heures,

des téléconseillers confirmés. Ils sont alors rassemblés sur des marguerites spécifiques, à l'écart du plateau. Le partage avec un expert d'une position — l'absence de prise d'appels de clients — et d'un espace spécifique constitue un élément de valorisation et de distinction vis-à-vis des autres téléconseillers. L'affectation à des postes spécifiques et le positionnement sur l'espace du plateau révèlent ainsi les échelles de prestige et les modes d'attribution d'une reconnaissance professionnelle (Bernoux et al., 1973 ; Sainsaulieu, 1977 ; Bernoux, 1981).

- 45 Le rang occupé reflète la forme hiérarchisée de l'espace (Moulinié, 1993). Il varie principalement en fonction du degré de promiscuité, de circulation et d'exposition au flux téléphonique. D'un côté, l'encadrement (chef de groupe et expert) bénéficie d'un bureau individuel, d'une liberté de circulation à l'échelle du centre d'appels et d'une absence de traitement direct et planifié d'appels entrants. De l'autre côté, la plupart des téléconseillers consacrent l'essentiel de leur activité à gérer un flux d'appels et de dossiers sur l'espace commun d'une marguerite. Ce travail posté et cadencé au sein d'un environnement ouvert contribue à réguler étroitement la mobilité des téléconseillers. Cette lecture du travail par l'espace permet de comprendre l'expression fréquemment utilisée par les téléconseillers pour exprimer leur volonté de changer de métier : « sortir du téléphone ». En effet, l'activité téléphonique constitue un marqueur social et physique de sa position sur le plateau. La progression dans le métier et la carrière prend sens et visibilité par la disparition de l'activité téléphonique et du port du casque. La figure valorisée de l'expert incarne cette sortie du flux à travers une liberté de circulation et une déconnexion informatique du marché.

5. L'espace social : les coulisses de l'activité

- 46 Les téléconseillers se trouvent doublement exposés, par la fréquence des contacts avec une clientèle et par l'immersion dans un *open space*. La dimension dramaturgique de l'espace de travail se manifeste par la diversité des scènes investies et des publics engagés : clients, collègues, hiérarchie, expert. L'ouverture quotidienne de multiples « coulisses » se déroule dans des moments spécifiques et des espaces de natures différentes. Elle prend appui sur un ensemble de caractéristiques organisationnelles (Pruvost, 2011) propres à l'entreprise étudiée : conditions d'emploi stabilisatrices, médiation téléphonique de la relation au client, répartition relativement stable des occupants des marguerites, contribution et tolérance de la hiérarchie. Dans la pratique, les téléconseillers s'aménagent des temps leur permettant de réduire, dans le cours de l'activité, la pression exercée par la coprésence de pairs et de la hiérarchie.

5.1. De la spécificité des coulisses de l'*open space*

- 47 Le recours au concept de « coulisses » peut sembler, à plusieurs titres, inapproprié dans l'appréhension d'un espace ouvert. La forte exposition d'un plateau apparaît au premier abord contradictoire avec l'existence d'une coulisse, caractérisée par Erving Goffman comme « un lieu, en rapport avec une représentation donnée, où l'on a toute latitude de contredire sciemment l'impression produite par la représentation » (Goffman, 1973, p.110). La possibilité d'abriter des « faits dissimulés » semble improbable dans un *open space* où coexistent différentes scènes, donnant à voir le travail en train de se faire à plusieurs publics simultanément. De plus, la topographie

du « théâtre » professionnel retenue par E. Goffman conduit à situer fréquemment la « région postérieure » d'une représentation à une extrémité du lieu où l'on donne la représentation, séparée physiquement et accessible par un passage réservé. Cette contiguïté des lieux constitue, selon cet auteur, une ressource pour l'acteur en représentation en capacité de trouver « une aide de la coulisse dans laquelle il peut se réfugier momentanément pour de brèves périodes de repos » (Goffman, 1973, p. 111)⁷. E. Goffman emprunte souvent au milieu hôtelier la division entre l'espace privatisé des cuisines, protégé du regard externe de la clientèle, et la scène de représentation du service de la salle de restauration. Dans la configuration des *open space* étudiés, les coulisses ne se caractérisent pas par leur unicité et leur ancrage dans un lieu fixe. De manière spécifique, les téléconseillers investissent quotidiennement de multiples « coulisses », correspondant à des moments spécifiques, et des scènes se superposant dans des espaces de natures différentes — pratique, symbolique et virtuelle.

5.2. Les coulisses pendant le temps de travail

- 48 À la différence du travail de guichet, la relation médiée d'un échange téléphonique autorise l'ouverture successive de coulisses. Celles-ci contribuent à réintroduire une distance avec la clientèle visant à se protéger et à tenir durablement le rôle attendu. En effet, et à la lumière des travaux de l'école de Chicago, la relation de service est sans cesse parcourue par la maîtrise de l'image restituée et la préservation de l'estime de soi. Elle traduit une tension entre la reconnaissance attendue, d'être considéré comme un professionnel, et la reconnaissance attribuée par le client. Ce souci de l'image restituée est d'autant plus impliquant que la relation de service se déroule ici dans des temps restreints, sans possibilité de l'inscrire dans la durée : l'appel est à l'initiative du client, la répartition des appels est automatisée, et des objectifs de prise d'appels par heure sont fixés. Dans cette configuration, il s'agit pour le téléconseiller de parvenir, le temps d'une interaction, à construire une image de professionnel attestée par la capacité à s'affirmer dans ses compétences — ou du moins dans l'assurance affichée — et à se singulariser dans son style. Compte tenu de la diversité des questions traitées et des procédures à appliquer, le téléconseiller peut à tout moment se trouver en situation d'incomplétude ou d'obsolescence de ses connaissances. La norme d'entraide offre ici la possibilité à tout téléconseiller mis en difficulté de se replier dans une « coulisse » de circonstance.
- 49 Dans le cours d'une observation, un téléconseiller perd progressivement pied et donne des signes d'enlèvement dans le traitement d'un cas soumis par un client, au point de se tourner vers l'observateur le visage empreint d'inquiétude. Un téléconseiller placé à sa gauche, réceptif aux indices d'une déstabilisation de son collègue, met en attente son propre client pour proposer un mode opératoire. Il est interrompu par un autre collègue, placé à la droite du téléconseiller et mettant également son client en attente, qui indique avoir rencontré récemment ce cas et soumet la procédure à suivre. La constitution de ce huis-clos, rendue possible par la médiation du téléphone et l'attention latérale du groupe aux difficultés rencontrées par un de ses membres, offre la possibilité d'un repli temporaire et d'un réajustement de son rôle.
- 50 Par ailleurs, la relation de service ne se saisit pas entièrement dans l'acte même de réparation, mais aussi dans ce qu'elle met en jeu et engage pour ses protagonistes (Becker, 1951 ; Gold, 1952). Face à un client jugé désagréable, de mauvaise foi ou

condescendant, le téléconseiller peut ouvrir son échange téléphonique à ses collègues de marguerite occupés à des tâches de *back-office* par un usage ponctuel du haut-parleur, l'adresse de commentaires en cours de conversation — le téléconseiller coupant alors son micro — ou l'envoi d'un message *via* la messagerie instantanée. Cette convocation d'un public permet à un téléconseiller engagé dans une interaction téléphonique de réintroduire de la distance, d'évacuer les émotions suscitées, de reprendre symboliquement la maîtrise de l'appel.

- 51 Dans ces conditions d'activité se joue pour les téléconseillers la possibilité de s'investir durablement dans l'activité. La charge cognitive, émotionnelle et productive du travail trouve une issue dans la convivialité des relations établies au fil de la journée. Les différentes séquences informelles, combinant blagues, moqueries et fou-rires, s'apparentent à des coulisses dans lesquelles chacun trouve le moyen de décompresser et de maintenir son engagement dans le temps. La norme relationnelle, prescrivant la convivialité des échanges, assure la possibilité de s'ouvrir entre deux appels, voire même durant les appels, des « espaces refuges ». Parallèlement, l'encadrement contribue à l'ancrage de cette norme, dans la mesure où elle rend la tâche supportable et facilite la circulation des savoirs.

5.3. Les coulisses pendant les pauses

- 52 Les coulisses ne renvoient pas seulement aux espaces dans lesquels elles prennent place. Elles demandent également à être saisies comme des moments autorisant à se dégager de la scène du travail (Pruvost, 2011). Néanmoins, l'exposition à la promiscuité varie en fonction des moments de la journée et des périodes de l'année (congé, formation). La plage méridienne constitue de ce point de vue un moment de relâchement partiel de la pression sociale exercée par le groupe, dont l'effectif est provisoirement réduit. À la lumière de nos observations, les conseillers présents peuvent plus librement engager des conversations parallèles sur les difficultés ou les variations de comportement constatées d'un de leurs collègues. Ces conversations se déroulent dans le huis clos intimiste de paroles feutrées. Elles ne peuvent et ne doivent déborder les limites fixées par le petit cercle formé temporairement. La détérioration des relations de travail jouerait défavorablement sur le désir de pratiquer le métier et sur le coût subjectif attribué à son exercice.
- 53 Le contrôle des coulisses peut également être compris comme un enjeu stratégique dans la maîtrise spatiale des rapports sociaux. Il joue, selon E. Goffman (1973, pp. 111-112), « un rôle important dans le processus de "contrôle du travail" par lequel les acteurs cherchent à se protéger des contraintes d'un milieu environnant ». Dans cette perspective, les téléconseillers utilisent la messagerie instantanée dans le cours de l'activité, avec une visée dépassant les seules fins productives. Les fonctionnalités de la messagerie instantanée leur offrent la possibilité de choisir le registre de la communication (professionnelle, extra-professionnelle, convivialité de travail), sa durée et les moments de son déroulement. Ils retrouvent ici un usage personnel d'un temps qui échappe habituellement à leur contrôle. Ils se créent des marges de manœuvre quant à la manière de l'organiser et de l'investir. En même temps, la messagerie instantanée vient équiper et prolonger les conversations hors plateau. Elle prend la forme des anciens « colloques de couloir et de bureau » (Bozon et Lemel, 1990), participant d'une sociabilité informelle non nécessairement liée à des exigences

productives, productrice d'identités d'inclusion — à la marguerite, au plateau, au centre d'appel. Face à une activité répétitive et pouvant être génératrice de tensions relationnelles, la messagerie instantanée procure le moyen de s'extraire temporairement d'une situation vécue comme contraignante. Elle permet de s'évader du travail en se sortant ponctuellement de la tâche en cours pour mieux y revenir. Les téléconseillers peuvent être amenés à échanger des anecdotes, à tourner en dérision une situation ou à évoquer des projets de sortie. L'encadrement de proximité tolère l'ouverture de ces « coulisses » numériques dans la mesure où il y voit le moyen de compenser le caractère éprouvant de l'activité. Elles contribuent, selon les encadrants, à transfigurer la nature du travail et à le rendre soutenable.

« Ils retrouvent une autonomie et ça évite la sensation de travailler à la chaîne. C'est ici super cadré, ils ont un *planning*, tout est objectivé. Si on les laisse dans un bureau seuls sans aucun moyen de communication mis à part le client, ils n'ont plus de compensations pour supporter le travail, et il y aurait un fort *turn-over*. Ils retrouvent ici une autonomie et un bien-être dans leur travail » (chef de groupe, 41 ans, 5 ans d'expérience).

- 54 L'usage de la messagerie instantanée participe également d'une réappropriation de l'espace. Les conseillers accomplissent un travail posté (place attribuée, traitement de données à partir d'un poste informatique et téléphonique fixe) et planifié (ordonnancement prédéfini du travail et suivi en temps réel par différentes instances internes et externes au centre d'appels). Ce cadrage de l'activité restreint les temps et les périmètres de circulation. L'activité se déroule essentiellement sur la marguerite et est entrecoupée par des temps de récupération comptabilisés (une heure de pause méridienne, un quart d'heure de pause par demi-journée) et organisés (pause déjeuner planifiée, temps de pause soumis à autorisation hiérarchique). La messagerie instantanée donne ici la liberté de sortir à volonté des frontières du plateau et de circuler librement sur un territoire étendu. Elle constitue le moyen de reconquérir virtuellement l'espace physique par-delà les limites de sa sphère professionnelle d'intervention (autres plateaux ou centres d'appels).
- 55 En définitive, la forte exposition qu'entraîne un travail de service réalisé dans un espace ouvert conduit les téléconseillers à ouvrir quotidiennement des coulisses. Cela leur permet de mettre à distance des contraintes d'activité et d'endosser les rôles attendus sur différentes scènes. Les ressources offertes par les coulisses restent étroitement dépendantes de normes relationnelles privilégiant l'entraide et la proximité. À ce titre, les coulisses ne se présentent pas comme des lieux de constitution de clans et de règlements de compte mais, au contraire, s'apparentent à des espaces de protection et de convivialité.

6. Conclusion

- 56 Outre les représentations contrastées charriées par l'*open space*, cette configuration spatiale ne bénéficie pas d'une valeur intrinsèque. Elle se révèle en situation plus ou moins congruente avec les enjeux et les contraintes d'un métier. Les téléconseillers valorisent ici le travail en *open space* au regard des ressources offertes (aide dans le traitement des incertitudes professionnelles) et de la possibilité d'un déploiement de normes relationnelles (entraide et convivialité). Autrement dit, la valorisation de l'espace tient à sa capacité à répondre aux exigences professionnelles d'accès à un idéal de métier et à une reconnaissance par autrui — clients, pairs et hiérarchie — du

professionnalisme manifesté. Par suite, l'espace s'apparente à une ressource stratégique au sens où il s'y joue l'existence et la reconnaissance de groupes, la définition de frontières et la production de normes (Bernoux, 2015). Face à une organisation vécue, pour certains de ses aspects, comme contraignante, les téléconseillers développent des modes parallèles de communication qui s'imposent à l'organisation à travers les espaces d'autonomie ouverts et les normes de sociabilité constituées. La définition de normes relationnelles (entraide et convivialité) et de formes d'emprise sur l'espace (attention latérale, écoute flottante, circulation des informations et des connaissances, communication numérique) manifeste la volonté des téléconseillers de s'imposer dans leur professionnalisme, et celle des équipes de se faire reconnaître tout en se constituant comme groupe capable de contrôler les incertitudes inhérentes à l'activité.

- 57 Nous retrouvons ici les analyses de la sociologie industrielle portant sur les formes d'engagement et d'appropriation de l'espace productif. De façon éclairante, P. Bernoux (1981) avait montré que l'appropriation collective de l'atelier permettait aux ouvriers de se constituer comme groupe et de se faire reconnaître dans leur pouvoir d'action auprès de la hiérarchie, notamment dans le domaine sensible de l'affectation des postes. Dans le cadre d'une activité en centres d'appels, le rapport à l'espace se joue aussi sur la scène intermédiaire des échanges avec la clientèle. En ce sens, l'espace se voit investi par les téléconseillers dans le but de façonner une compétence collective mobilisée dans la maîtrise des incertitudes de l'activité et la réduction des asymétries spécifiques à la relation de service. L'espace (réapproprié) devient une ressource stratégique en tant qu'il participe à la régulation des échanges avec la clientèle et à la production d'une reconnaissance par le destinataire du service.
- 58 Dès lors, l'espace, aussi rigide et segmenté soit-il, recèle toujours une part de plasticité et autorise des formes de réappropriation individuelle et collective. Ces dernières visent à conquérir des marges d'autonomie, à l'image des « coulisses ouvertes », et à créer les conditions d'un mode de définition professionnelle. Toutefois, la configuration spatiale d'un plateau ouvert ne suffit pas à expliquer à elle seule l'intensité des échanges (fréquence élevée) et l'orientation qui leur est donnée (soutien mutuel, proximité). Les relations d'entraide constituent une réponse collectivement élaborée, durablement consolidée dans une norme relationnelle, pour prendre en charge et réduire l'effet déstabilisant des incertitudes inhérentes à l'activité. La nature des échanges entre collègues renvoie également à la contrainte imposée par le respect d'une norme de convivialité. Celle-ci contribue à installer une proximité facilitant la circulation des informations et la mutualisation des expériences. En définitive, l'*open space* se voit investi par ses occupants au profit du déploiement et de la légitimation d'une micro-culture de bureau, assurant par suite l'acceptabilité de plateformes ouvertes.
- 59 Enfin, la double exposition que constitue un travail de service en milieu ouvert, loin de représenter un obstacle, favorise au contraire la formation de « coulisses ». L'analyse du travail sur des plateformes téléphoniques amène à revisiter les caractéristiques des coulisses retenues par E. Goffman, souvent stables, fermetures physiques et contiguës à une scène de représentation. Elles se révèlent protéiformes — variant dans le temps, mais aussi par les formes et les types de fermeture — et façonnées dans la superposition. Les coulisses fournissent les conditions d'une protection, dans la mesure où le téléconseiller peut compter sur le soutien et la complicité du groupe. La

possibilité de se ressourcer et d'endosser les rôles attendus vient de la prégnance de normes relationnelles.

- 60 Plus largement, l'analyse multidimensionnelle des espaces de travail de service incite à prolonger les analyses du travail sur les plateformes téléphoniques privilégiant le rapport entre rationalisation industrielle et stratégies de résistance. Elle demande à s'intéresser au rapport entre l'exposition à un lieu ouvert dédié à une activité de service, convoquant une diversité de publics, et la superposition d'espaces de natures différentes, donnant accès à des ressources professionnelles et symboliques. L'appréhension de l'activité dans la configuration de l'*open space* requiert ici de porter son regard sur les espaces-temps interstitiels du travail et sur les médiations qui les rendent possibles, comme les outils numériques, les interfaces de gestion de la relation de service, les normes relationnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N., 2003. Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'Année sociologique* 53 (2), 489-514.
- Amiech, A., 2005. Les centres d'appels téléphoniques : une certaine idée du service au client. In : Linhart, D., Moutet, A. (Eds), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*. La Découverte, Paris, pp. 241-274.
- Barnes, A., 2007. The Construction of Control: The Physical Environment and the Development of Resistance and Accommodation within Call Centres. *New Technology, Work and Employment* 22 (3), 246-259.
- Baron, X., 2012. *La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*. Éditions Liaisons, Paris.
- Becker, H.S., 1951. The Professional Dance Musician and his Audience. *American Journal of Sociology* 57 (2), 136-144.
- Bernoux, P., 1979. La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail. *Sociologie du travail* 21 (1), 76-90.
- Bernoux, P., 1981. *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail*. Privat, Toulouse.
- Bernoux, P., 2015. *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*. Octarès, Toulouse.
- Bernoux, P., Motte, D., Saglio, J., 1973. *Trois ateliers d'OS*. Éditions ouvrières, Paris.
- Bondéelle, A., Brasseur, G., Guibert, A., Larcher, C., Ravallec, C., Vaudoux, D., 2009. Open space. Réunis pour le meilleur et le pire. *Travail et sécurité* 16, 17-31.
- Bozon, M., Lemel, Y., 1990. Les petits profits du travail salarié. Moments, produits et plaisirs dérobés. *Revue française de sociologie* 31 (1), 101-127.
- Buscatto, M., 2002. Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du travail* 44 (1), 99-117.

- Callaghan, G., Thompson, P., 2001. Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres. *Economic and Industrial Democracy* 22 (1), 13-37.
- Calderón, J., 2006. Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels. *Formation emploi* 96, 11-24.
- Cihuelo, J., 2008. Les relations de travail sur les plateaux téléphoniques : arrangements locaux et normes relationnelles. *Travailler* 19 (1), 103-122.
- Cihuelo, J., 2010. Le cas d'un modèle hybride de centre d'appels : entre rationalisation et réappropriation professionnelle. *Réseaux* 164, 163-196.
- Clot, Y., 1999. *La fonction psychologique du travail*. Presses universitaires de France, Paris.
- Combes, M.-C., Quenson, E., 2007. Les centres d'appels : une rationalisation de la relation de service. In : Campinos-Dubernet, M., Combes, M.-C., Redor, D. (Eds), *Les mutations des industries et des services*. Octarès, Toulouse, pp. 39-45.
- Cornfield, D.B., 1994. Labor and the Participative Potential of the New Technology. In: Park, Y.B., Verma, A., Lansbury, R., Kochan, T. (Eds), *Industrial Relations and Human Resource Management in the Era of Globalization*. Korea Labor Institute, Seoul, pp. 27-51.
- Cousin, O., 2002. Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociologie du travail* 44 (2), 499-521.
- Datchary, C., 2008. Gérer la dispersion : un travail collectif. *Sociologie du travail* 50 (3), 396-416.
- Datchary, C., 2011. *La dispersion au travail*. Octarès, Toulouse.
- Datchary, C., Gaglio, G., 2014. Hétérogénéité temporelle et activité de travail. Entre conflits et articulations. *Revue d'anthropologie des connaissances* 8 (1), 1-22.
- Dejours, C., 1993. *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Bayard, Paris.
- Delbridge, R., Turnbull, P., Wilkinson, B., 1993. Pushing Back the Frontiers: Management Control and Work Intensification under JIT/TQM Factory Regimes. *New Technology, Work and Employment* 7, 97-106.
- Dodier, N., 1993. Les arènes des habiletés techniques. *Raisons pratiques* 4, 115-139.
- Durand, J.-P., 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Le Seuil, Paris.
- Evette, T., Lautier, F. (Eds), 1994. *De l'atelier au territoire. Le travail en quête d'espaces*. L'Harmattan, Paris.
- Fernie, D., Metcalf, D., 1998. (Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops. Centre for Economic Performance, Londres.
- Fischer, G.-N., 1978. L'espace comme nouvelle lecture du travail. *Sociologie du travail* 4, 397-422.
- Fischer, G.-N., 1983. Le travail et son espace. De l'appropriation à l'aménagement. Dunod, Paris.
- Fischer, G.-N., 1990. Espace, identité et organisation. In : Chanlat, J.-F. (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Éditions Eska, Laval, pp. 165-184.
- Fischer, G.-N., 1994. Espace de travail et appropriation. In : Coster, M., Pichault, F. (Eds), *Traité de sociologie du travail*. De Boeck, Bruxelles, pp. 453-474.
- Freyssinet, J., 1997. *Le temps de travail en miettes. 20 ans de politique de l'emploi et de négociation collective*. Éditions de l'Atelier, Paris.

- Friedmann, G., 1946. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Gallimard, Paris.
- Goffman, E., 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne*. vol. 1 : *La présentation de soi*. Les Éditions de Minuit, Paris.
- Gold, R., 1952. *Janitors Versus Tenants : A Status-Income Dilemma*. *American Journal of Sociology* 57 (5), 486-493.
- Gotman, A., 1978. *L'espace de travail*. *Espaces et sociétés* 24-27, 79-99.
- Guigo, D., 1992. *Perspectives ethnologiques dans les organisations modernes*. *L'Homme* 32 (1), 47-65.
- Hall, E.T., 2014 [1966]. *La dimension cachée*. [Traduit de l'anglais (États-Unis) par Amélie Petita]. Le Seuil, Paris.
- Hanique, F., 2004. *Le sens du travail*. *Chronique de la modernisation au guichet*. Érès, Paris.
- Hanique, F., 2008. *Les guichetiers de La Poste sont-ils stressés ? Contribution à une acception sociologique et clinique de la notion de stress*. In : Buscatto, M., Weller, J.-M. (Eds), *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*. Érès, Paris, pp. 155-176.
- Hughes, E.C., 1996. *Comment se tisse le réseau des groupes raciaux dans l'industrie*. In : Hughes, E.C., *Le regard sociologique*. Éditions de l'EHESS, Paris, pp. 251-263.
- Hutchins, E., 1995. *Cognition in the Wild*. MIT Press, Cambridge.
- Iribarne, A. d', 2012. *Performance au travail : et si tout commençait par vos bureaux ?* Éditions Italiques, Paris.
- Isnards, A. des, Zuber, T., 2008. *L'open space m'a tuer*. Hachette Littérature, Paris.
- Joseph, I., 1994. *Attention distribuée et attention focalisée : les protocoles de la coopération au PCC de la ligne A du RER*. *Sociologie du travail* 36 (4), 563-586.
- Knights, D., McCabe, D., 1998. *What Happens When the Phone Goes Wild? Staff, Stress and Spaces for Escape in a BPR Telephone Banking Work Regime*, *Journal of Management Studies* 35, 163-194.
- Lautier, F., 1999. *Ergotopiques. Sur les espaces des lieux de travail*. Octarès, Toulouse.
- Ledrut, R., 1977. *L'espace en question ou le Nouveau monde urbain*. Anthropos, Paris.
- Lefebvre, H., 1974. *La production de l'espace*. Anthropos, Paris.
- Linhart, D., Moutet, A., 2005. *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*. La Découverte, Paris.
- Luff, P., Hindmarsh, J., Heath, C., 2000. *Workplace Studies. Recovering Work Practice and Informing System Design*. Cambridge University Press, Cambridge.
- McKinlay, A.M., Starkey, K., 1997. *Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self*. Sage, London.
- Monchatre, S., Woehl, B. (Eds), 2014. *Temps de travail et travail du temps*. Publications de la Sorbonne, Paris.
- Monjaret, A., 1996. « Être bien dans son bureau » : jalons pour une réflexion sur les formes d'appropriation de l'espace. *Ethnologie française* 26 (1), 129-139.

- Monjaret, A., 2002. Les bureaux ne sont pas seulement des espaces de travail. *Communication et organisation* 21, 2-10.
- Moulinié, V., 1993. La passion hiérarchique. Une ethnographie du pouvoir en usine. *Terrain* 21, 129-142.
- Mulholland, K., 2004. Workplace Resistance in an Irish Call Centre. *Work, Employment and Society* 18 (4), 709-724.
- Osty, F., 2003. Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail. Presses universitaires de Rennes, Rennes.
- Pélegrin-Genel, E., 2012. Des souris dans un labyrinthe. Décrypter les ruses et manipulations de nos espaces quotidiens. La Découverte, Paris.
- Pillon, T., 2012. Le corps à l'ouvrage. Stock, Paris.
- Pruvost, G., 2011. Le hors-travail dans la police et l'intérim. Approche interactionniste des coulisses. *Communications* 89 (2), 159-192.
- Raymond, H., 1984. L'architecture, les aventures spatiales de la raison. Centre de création industrielle, Paris.
- Rémy, J., 1975. Espace et théorie sociologique : problématique de recherche. *Recherches sociologiques* 6 (3), 279-293.
- Richardson, R., Belt, V., 2001. Saved by the Bell? Call Centres and Economic Development in Less Favoured Regions. *Economic and Industrial Democracy* 22 (1), 67-98.
- Richardson, R., Gillespie, A., 2003. The Call of the Wild: Call Centers and Economic Development in Rural Areas. *Growth and Change* 34 (1), 87-108.
- Rot, G., 2006. Sociologie de l'atelier. Octarès, Toulouse.
- Roy, D., 2000. Deux formes de freinage dans un atelier de mécanique : respecter un quota et tirer au flanc. *Sociétés contemporaines* 40, 33-56.
- Sainsaulieu, R., 1977. L'identité au travail. Presses de Sciences Po, Paris.
- Sommer, R., 1969. Personal Space. The Behavioral Basis of Design. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Stewart, P., Durand, J.-P., Lewchuck, W., Yates, C., Danford, A., 2006. Les ouvriers de Vauxhall face à la *lean production*. *Le mouvement social* 217, 33-52.
- Suchman, L., 1997. Centers of Coordination: A Case and some Themes. In: Resnick, L.B., Säljö, R., Pontecorvo, C., Burge, B. (Eds), *Discourse, Tools, and Reasoning: Essays on Situated Cognition*. Springer-Verlag, Berlin, pp. 41-62.
- Taylor, P., Bain, P., 1999. An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre. *Industrial Relations Journal* 30 (2), 101-117.
- Taylor, P., Bain, P., 2003. Call Centres in Scotland Outsourced Competition from India. Glasgow and Stirling Universities, Scotcon.
- Taylor, P., Bain, P., 2005. India Calling to the Far Away Towns: The Call Centre Labour Process and Globalization. *Work, Employment and Society* 19 (2), 261-282.
- Taylor, P., Baldry, C., Bain, P., Ellis, V., 2003. A Unique Working Environment: Health, Sickness and Absence Management in UK Call Centres. *Work, Employment and Society* 17 (3), 435-458.

Thoemmes, J., 2012. La fabrique des normes temporelles du travail. *La nouvelle revue du travail* 1 [En ligne : <https://nrt.revues.org/153>].

Thompson, E., 2004 [1967]. Temps, discipline du travail et capitalisme industriel [Traduit de l'anglais par Isabelle Taudière]. La Fabrique éditions, Paris.

Trompette, P., 2003. L'usine buissonnière. Une ethnographie du travail en monde industriel. Octarès, Toulouse.

Vandevelde-Rougale, A., 2014. Open space. In : Zawieja, P. Guarnieri, F. (Eds), Dictionnaire des risques psychosociaux. Le Seuil, Paris, pp. 521-522

NOTES

1. La sociologie a plutôt privilégié une lecture de l'espace sous l'angle des pratiques sociales et des dynamiques urbaines. À ce titre, le champ de la sociologie urbaine concentre un ensemble de réflexions conceptuelles et méthodologiques sur le rapport entre espace et société (Lefebvre, 1974 ; Rémy, 1975 ; Ledrut, 1977 ; Raymond, 1984). Il convient également de relever les contributions de sociologues (Evette et Lautier, 1994 ; Lautier, 1999), rattachés au Laboratoire espaces travail (LET) de l'École nationale supérieure d'architecture de Paris La Villette, s'intéressant, à partir de la fin des années 1970, sous la forme de recherche-action, aux processus de conception et de gestion des lieux de travail ainsi qu'aux métiers de l'architecture.

2. De manière spécifique, P. Bernoux montre l'orientation stratégique des comportements d'appropriation visant à donner la possibilité aux ouvriers de se constituer, de s'affirmer et de se faire reconnaître en tant que groupe — comme, par exemple, l'obtention de l'attribution permanente de certains postes à une partie des ouvriers. La forme la plus engagée de cette emprise se révèle dans les moments de grève, accompagnés d'occupations des locaux et de séquestrations, voire de destructions ciblées de l'outil de production (on pense historiquement à la révolte des luddites de l'industrie textile anglaise du début du XIX^e siècle). Elle se traduit par un renversement des règles d'usage et des modalités de contrôle. Comme l'avance Anne Gotman (1978, p. 93), « la grève ne se limite pas à un simple arrêt de travail, elle est aussi un gardiennage des ateliers [...]. Il s'agit bien d'occuper l'espace de travail et de donner à sa fréquentation un sens différent de sa signification habituelle. L'affectation des lieux est si rigide que sa modification entraîne un renversement intégral des usages ».

3. On pourrait adresser une critique similaire aux travaux privilégiant une approche écologique de l'activité, réunissant la cognition distribuée (Hutchins, 1995), l'action située (Suchman, 1997) et les *workplace studies* (Luff et al., 2000). Ils cherchent à montrer comment l'individu distribue son action dans des environnements composites saisis dans leur dimension technologique et informationnelle. Le sujet y apparaît souvent réduit à un agent de traitement d'informations, de tâches et de priorités. Il est rarement pensé dans le cadre global de la division sociale et professionnelle de l'organisation.

4. Nous pouvons retrouver en creux l'idée d'une multidimensionalité des espaces de travail à travers l'expérience sensible de corps confrontés à la rudesse des conditions de travail en milieu industriel à la fin du XX^e siècle. Les registres descriptifs mobilisés par Thierry Pillon (2012) dans son analyse d'un corpus d'autobiographies — milieux, gestes, regards, intimité, usures, rêves — rendent compte de manière indirecte de la pluralité d'un espace de travail tout à la fois physique (corps soumis à l'agression de l'environnement ambiant), pratique (apprentissage des gestes et des postures) et social (spectacle de corps exposés sur la scène de l'atelier au regard et au défi de la performance physique).

5. Un système informatique centralisé distribue les appels, selon un principe de répartition globale des communications sur l'ensemble des centres d'appels répartis dans différentes régions, en fonction de la disponibilité des téléconseillers et par ordre d'arrivée.

6. L'accès au poste d'expert constitue une voie recherchée d'évolution et de réalisation professionnelles (suppression de l'activité téléphonique, multiplicité des contacts avec les téléconseillers, transmission de connaissances, promotion sur place). L'entrée dans le poste d'expert reste pourtant réduite au regard du nombre de candidats par poste et du faible *turn-over* enregistré. Les téléconseillers, les plus mobiles géographiquement, peuvent néanmoins occuper des postes de conseillers dans des centres d'appels dédiés à d'autres marchés de clientèle, des boutiques ou d'autres secteurs d'activité — comme la planification des interventions techniques.

7. Dans le même temps, E. Goffman reconnaît aux acteurs la possibilité de privatiser temporairement un lieu et d'implanter une coulisse circonscrite à une partie d'une scène de travail par l'introduction du régime de la familiarité entre plusieurs professionnels. Toutefois, la coulisse installée provisoirement sur la scène de l'activité demeure le plus souvent située à sa périphérie (hôtesses en vols de nuit regroupées en queue d'appareil, personnel d'un restaurant rassemblé loin de l'entrée ou tout près de la cuisine).

RÉSUMÉS

La tertiarisation de l'économie et le développement de modes d'organisation recherchant la transversalité des échanges s'accompagnent d'une redéfinition des espaces de travail. L'aménagement des bureaux en *open space* s'est imposé ces deux dernières décennies comme une norme d'organisation spatiale du travail. Dans cet article, nous rendons compte des modes d'investissement et de réalisation de l'activité au sein de plateformes téléphoniques ouvertes accueillant des téléconseillers regroupés sur des bureaux partagés. Il s'agit de dépasser l'approche dominante dans les sciences sociales, privilégiant le travail *sur* l'espace, aux fins de développer une analyse du travail (de service) *dans* et *avec* l'espace. Dans cette perspective, nous montrerons que la constitution de significations et de marges d'autonomie ne relève pas seulement du réinvestissement d'un espace fonctionnel, mais aussi d'une action de superposition d'espaces de natures différentes : pratique, symbolique et sociale.

The expansion of the service sector and the development of methods of organisation designed to foster transversal communication has also entailed a remodelling of the workplace. In the last two decades, open plan offices have emerged as the standard spatial layout of the workspace. In this article, we explore occupancy modes and working practices in open plan call centres where agents work together at shared desks. The aim is to go beyond the dominant social science approach, which emphasises work *on* space, in order to develop an analysis of (service) work *in* and *with* space. In this approach, we show that the establishment of meanings and margins of autonomy not only reflects new ways of occupying a functional space, but also a process of layering between spaces of different kinds: practical, symbolic and social.

INDEX

Keywords : Call Center, Open Plan, Relational Norm, Appropriation, Backstage, Micro-culture

Mots-clés : Centres d'appels, Open space, Norme relationnelle, Appropriation, Coulisse, Micro-culture

AUTEUR

JÉRÔME CIHUELO

Centre Pierre Naville (CPN), EA 2543, Université d'Evry, 2, rue du Facteur Cheval, 91000 Evry,

France

[jtirrita\[at\]gmail.com](mailto:jtirrita[at]gmail.com)