

TRAVAIL EN SERVICES – ABSENCE DE PARADIGMES ET SOUFFRANCE. QUEL MÉTIER POUR CEUX QUI TRAVAILLENT EN CENTRES D'APPELS...?

LAERTE IDAL SZNELWAR

École Polytechnique de l'Université de São Paulo, Av. Prof. Almeida Prado, 531 – Cidade
Universitária 05508-900, São Paulo – SP – Brésil. laertes@usp.br,

FLORA MARIA GOMIDE VEZZÁ

Université Méthodiste de São Paulo, São Bernardo, Brésil

Résumé

Ce travail discute les résultats de 4 études réalisées a des centres d'appels, dans des entreprises où il y avait des maladies professionnelles du type TMS. On présente la méthodologie utilisée dans les études et discute les résultats à partir du point de vue d'empêchements provoqués par le travail: l'empêchement de la liberté de mouvoir, de la possibilité de faire et d'être. Les contraintes de mouvements, d'une action très limitée et de l'engagement subjectif au travail, déterminées par la propre conception de la tâche, sont nomées comme causes de la souffrance et du développement des TMS. La conception tayloriste de l'organisation du travail ne propose pas des paradigmes adéquats à une tâche caractérisée par grande variabilité et complexité. Les possibilités de transformation sont limitées par le fait de que ce travail est vu comme non ajoutant de la valeur au produit, ce qui rend plus difficile l'établissement d'un vrai métier.

Mots clés: travail en services, souffrance, TMS

WORK IN SERVICES – ABSENCE OF PARADIGMS AND SUFFERING. WHICH PROFESSION FOR THOSE WHO WORK IN CALL CENTERS...?

Abstract

This paper discusses the results of four field studies about telephone answering jobs at call centers, in companies where work-related muscle-skeletal disorders were prevalent. We present the studies' methodology and discuss the results from the point of view of hindrances determined by the work: the hindrance of the liberty of moving, of the possibility of doing and of being. The constraints of movement, of a very limited action and of restricted subjective commitment, determined by the very conception of the task, are appointed as the roots of suffering and of development of WRMSD. The tayloristic design of work organisation does not provide adequate paradigms for a task that is characterised by high variability and complexity. The fact that this work is viewed as not adding value to the product limits the possibilities of transformation and of establishing of a true profession.

Key words: work in services, suffering, WRMSD

INTRODUCTION

Cet article est basé sur les résultats d'études entamés en 4 différents centres d'appels appartenant à des entreprises de téléphonie, d'administration de cartes de crédit et à des banques. Dans tous les cas la demande initiale des études était liée à des préoccupations dues à des maladies professionnelles du type TMS, connues au Brésil comme LER ou DORT. À partir des demandes nous avons développé des analyses ergonomiques du travail, en prenant comme point de vue que les problèmes n'étaient pas exclusivement liés aux postes de travail et aux tâches proprement dites. Les questions centrales seraient liées à une conception de la production des services où il serait possible, et même désirable pour leur productivité et qualité, d'adopter les paradigmes de la production en masse et d'optimisation, proposés par l'école de «Organisation Scientifique du Travail» Taylor, largement adoptés dans l'industrie. Comme résultat de l'adoption de ces paradigmes, des objectifs de productivité et qualité très contraignants et, comme conséquence, une souffrance chez les travailleurs, difficilement chiffrable, mais largement préoccupant pour les entreprises, les syndicats et les pouvoirs publics.

Ces projets de la production auraient comme prémisses: la division par fonctions (en secteurs spécialisées dans les différentes opérations); un projet de travail constitué par des tâches simples et répétitives, correspondant à différentes étapes du processus de production; un contrôle constant de la réalisation de ces tâches selon les normes établies. L'établissement de centres d'appel, qui fonctionneraient comme première ligne de contact avec les clients, appuyés par d'autres services spécialisés qui feraient les activités de traitement et résolution des problèmes / demandes des clients. Ainsi étant dit, la tâche des travailleurs répondant aux appels des clientes, devrait être simple, réalisé dans un temps moyen court, et basée sur des scripts plus ou moins rigides. En faisant partie de la même logique de conception, le contrôle en temps réel, fait par l'écoute et monitoring électronique, sans la connaissance de la part du travailleur du moment de son occurrence, est considéré comme un outil de gestion très important par les entreprises, en étant une source de souffrance supplémentaire pour ceux qui répondent au téléphone .

MÉTHODOLOGIE

Les demandes d'études sont venues des services de ressources humaines. La définition des contrats était faite après des réunions avec d'autres représentants de l'entreprise, en particulier les responsables par les centres d'appels, afin de définir le but de l'étude, les activités prévues, la participation de chaque niveau hiérarchique, etc. Malgré des différences entre les entreprises et les types de contrat établis, les étapes principales, basées sur l'Analyse Ergonomique du Travail (4), ont été:

Connaissance du cadre d'étude et du fonctionnement de l'entreprise

Pour définir les processus de production, connaître les enjeux économiques et commerciaux et évaluer la situation des TMS. Fait à travers de: interviews avec des différents responsables de la production des secteurs étudiés et d'autres secteurs en amont et en aval; de l'étude de documents de l'entreprise: levés de productivité, données de gestion, de population, de volumes d'emploi, de santé entre autres.

Étude des tâches

Fait à travers des interviews avec les différents niveaux hiérarchiques du secteur étudié, les responsables par la formation des travailleurs dans les entreprises, des programmes de formation et ces contenus, des documents, ainsi que des critères d'évaluation individuelle.

Groupes d'opérateurs

Des groupes d'opérateurs ont été constitués, avec l'objectif de discuter leurs tâches et activités, les difficultés dans la réalisation du travail, les problèmes avec les clients et leur sollicitations, l'utilisation des équipements et logiciels, l'évaluation du poste de travail, ainsi que des testes des prototypes.

Observations et écoutes libres et systématiques de l'activité de travail

Des observations ont été faites en tenant compte des différents aspects liées aux contraintes relevées aux cours des interviews, études des documents et discussions dans les groupes. Les questions centrales étant liées a : postures, utilisation des logiciels, suivie et enregistrement des appels, résolution des problèmes et stratégies opératoires. Les observations ont été faites avec la participation active des composants des groupes.

RÉSULTATS

L'empêchement de la liberté de mouvements

Le projet des postes de travail ne prenait pas en compte le besoin d'espace pour l'utilisation des ordinateurs et d'autres outils. Ainsi, de façon générale, les équipements occupaient presque toute la surface de travail. L'absence d'espace pour appuyer les coudes, obligeait les travailleurs a se maintenir avec les bras suspendus en air.

Le besoin d'attention et concentration pour la réalisation du travail engendraient une immobilisation marquée du corps au poste de travail, particulièrement en ce qui concerne la tête et le cou, avec l'aggravant des restrictions aux mouvements à cause d'aspects dimensionnels du mobilier.

En plus, à cause du contrôle du rendement individuel, les travailleurs étaient obligés de se maintenir attachés à son téléphone et casque d'écoute. Il y avait aussi une interdiction non-écrite de se lever hors des 15 minutes de pause formel, car «on donne l'impression de ne pas travailler quand on est debout. »

L'empêchement de la possibilité de faire

La définition du produit final de l'appel – la résolution des demandes plus simples et l'envoi des demandes plus compliqués à des secteurs spécialisés – bien que la conception de la tâche – fragmentée, simple, répétitive, faite au rythme le plus vite – déterminent une activité de travail où faire est paradoxalement ne pas faire.

Les travailleurs sont des gens très qualifiés, ce qui est nécessaire pour faire face à la complexité des systèmes opérationnels et la rapport avec la clientèle. Ils ont aussi acquis une compréhension des différentes logiques – de la navigation sur des logiciels en transformation continue, du client, ses problèmes et sa langage, et des processus internes de l'entreprise. En plus ils doivent faire face a des compromis non respectés, et au besoin de répondre sans répondre ; une sorte de tergiversation quand ils n'ont pas des réponses à donner aux clients.

En même temps, ils ne peuvent pas parler la même langue du client – il faut respecter le script et dire des choses pré - déterminées. L'utilisation de termes de jargon, dans beaucoup de cas, provoquait des difficultés de compréhension de la part du client. En plus, ils ne peuvent pas prendre son temps pour éclaircir les doutes du client, ou même, parfois, comprendre exactement ce qu'il veut – il faut courir, gérer le temps d'appel pour ne pas être

pénalisé. Ils sauraient comment résoudre, ils aimeraient bien le faire, mais ils ne peuvent pas.

L'empêchement d'être

La dépersonnalisation était une autre caractéristique des situations étudiées. L'utilisation de noms fantaisies et l'obligation de répéter de façon standard et stéréotypée dizaines ou centaines de fois par jour des réponses aux clients étaient considérés par les travailleurs comme source de souffrance. Certains ont témoigné l'existence de transgressions, des stratégies individuelles pour éviter l'écrasement dû aux pressions subies par les impositions des tâches, du contrôle, des exigences des clients et par la sensation d'impuissance donnée par l'impossibilité de résolution de problèmes. Parfois ne pas faire comme prescrit ou le faire autrement était considérée comme une source de satisfaction, soit par la sensation de donner un style personnel au travail, soit par la possibilité de résoudre effectivement le problème du client, au détriment des consignes.

Un synthèse des résultats pourrait être lue dans le témoignage des travailleurs. Selon eux, les causes de leur souffrance sont dues à l'immobilisation; l'impuissance pour résoudre les problèmes des clients; l'impossibilité d'aider à améliorer la situation; l'absence d'autonomie; le besoin de trouver des excuses pour expliquer l'inexplicable; la pression constante; l'absence de pauses pour décompression; la représentation inadéquate de l'hierarchie concernant leur travail – pas de reconnaissance; et la charge cognitive due au traitement d'information en temps très court et l'«effacement» des données après chaque appel.

DISCUSSION

La «quantité et la qualité» des services fournis aux clients sont définis de façon arbitraire. La qualité n'est pas définie de façon tangible. Question: la possibilité d'action définie pour les travailleurs est restreinte, entamant des situations « *d'incomplétude* », de manque, de non résolution des demandes des clients. C'est une source de contraintes, de sensations de inutilité de son propre travail, d'inadéquation – « on saurait faire beaucoup plus qu'on peut faire, on pourrait aider beaucoup plus l'entreprise – mais on ne peut pas ». Le réel de l'activité est aussi ce qui n'est pas fait, les activités suspendues, empêchées, inhibées (1). Les résultats des actions d'inventer, d'adapter, de faire siennes de nouvelles pratiques et d'autres façons de concevoir les choses n'est pas reconnus par les entreprises. Ils sont même combattus.

L'engagement subjectif doit être réduit au minimum pour maintenir la performance dans ce type de tâche répétitive et stéréotypée, entraînant un coût psychique considérable. Dejours (2) parle de la répression, de la lutte constante contre toute forme de retour du refoulé, qui entreraient inévitablement en concurrence avec la mobilisation et l'investissement sensori – moteur. Une autre source de souffrance psychique serait le besoin de l'exclusion de l'agir expressif. Ces stratégies défensives élaborées par les personnes pour éviter la souffrance atteignent et même paralysent la pensée, en étant une sorte de répression pulsionnelle (3). Ceci peut être une des sources des Lésions par Efforts Répétitifs. La souffrance du corps, serait une conséquence de la répression : répression du «fonctionnement – de la physiologie du corps», répression de la pensée, répression du désir.

Pourrait-on faire référence au désir dans le sens de «bien faire», de ne pas répondre sans répondre. Le désir de vraiment communiquer, d'une communication authentique résultant de l'importance donnée à l'interprétation et à la compréhension des besoins des clients (6). Pour le faire il faudrait du temps, « article » rare et précieux dans ces situations.

Une situation comparable à celles que nous avons étudiées a été décrite par Lesieur (5). Dans son article il témoigne des épreuves liées au sentiment de dévalorisation, d'humiliation et de colère, à se sentir sans cesse contrôlés, critiqués, observés. Il parle d'un sentiment de perdre leur personnalité.

CONCLUSION

Les contraintes de la tâche sont très significatives, même en comparant avec le taylorisme dans la manufacture, les paradigmes sont inadéquats. Au moins, à l'OCT il y avait une préoccupation avec la «meilleure façon de faire, la plus économique, le geste le plus adéquat». Dans le cas présent, ce n'est pas le bon geste, il n'y a pas des paradigmes, c'est l'intangible, le plus important est réduire le temps d'attente des clients, de répondre le plus vite possible – il faut courir pour en finir... Mais qu'est-ce que c'est finir? En plus de toutes les difficultés liées à des problèmes comme l'inadéquation des postes de travail, des outils informatisés, de l'environnement... il y a le contrôle. Les opérateurs sont contrôlés en ce qui concerne le temps et aussi la parole. Pourrions-nous même dire «le geste de la parole» en faisant une allusion aux paradigmes tayloristes? C'est une source accrue de souffrance? Une manque de droit au sein des relations de travail?

Une autre distorsion est liée au déficit de représentation concernant la complexité de la tâche. Tout ce passerait bien si on respectait les procédures. Il s'agirait d'une tâche définie à partir d'objets bien connus en avant sans événements qui pourraient changer l'ordre des choses, la suivie tranquille d'écoulement des eaux... sans tourbillons. C'est faux... il s'agit d'une tâche où la règle est la variabilité, c'est une situation où les possibilités sont énormes dans le sens de la différence. Il faut travailler avec l'inconnu tout le temps, le problème est qu'il ne faut pas en tenir compte.

Les processus de production sont fragmentés, les différents secteurs des entreprises sont divisés de manière fonctionnelle. Conséquences: problèmes d'interface qui entraînent de l'improductivité et des conflits, avec les clients et entre les secteurs. Source de problèmes de production, de conflits, de souffrance. Il n'est pas à l'ordre du jour une préoccupation avec une fluidité accrue du processus de production, avec l'intégration des actions à l'intérieur des équipes qui pourraient s'occuper des questions en donnant suite aux demandes des clients et en traitant les dossiers pour résoudre les problèmes.

Le travail des opérateurs des centres d'appel n'est pas considéré comme «ajoutant de la valeur» au produit. Ce n'est pas vraiment de la production. Il s'agit d'une partie non désirée de l'entreprise, ne produit pas (on peut même «externaliser»). Il faudrait donner aux clients un service minimum acceptable, différencié selon le type de client, et qui soit encadré par des règles strictes, des procédures formelles en vue de garantir une stabilité dans le système. Le manque de rapport entre la quantité de travail fournie et la valeur ajoutée au processus est une limitation considérable pour les transformations. L'idée de métier, de profession devienne presque un mythe. Il s'agit des opérateurs, des personnes qui seraient dans les entreprises pour rester très peu de temps, c'est un travail de passage.... Il faut endurer mais pas rester. La mobilisation du corps, du cognitif, du psychique doit rester limitée pour réduire les dégâts. Est-t-il possible?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- (1) CLOT, Y. (1999) – *La fonction psychologique du travail*, PUF, Paris.
- (2) DEJOURS, C (2001) *Le corps d'abord*, Payot, Paris.
- (3) DEJOURS, C (2000) Nouvelles formes d'organisation du travail et lésions par efforts répétitifs : approche par la psychodynamique du travail in Sznelwar, L. I. et Zidan, L. N. (org.) *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*, Editora Plêiade, São Paulo.
- (4) GUÉRIN, F. et all (1997) *Comprendre le travail pour le transformer*, ANACT, Lyon.
- (5) LESIEUR, P (1999) -Souffrance, coaching, phoning et contrôle sur les plateaux d'accueil téléphonique, *Travailler*, 3 : 187 – 191.
- (6) ZARIFIAN, P (2000) Valeur de service et compétence in FOUGEYROLLAS- SCHWEBEL, D. (coord.) *La relation de service – regards croisés*, Cahiers du Genre n. 28, pp. 71-96, L'Harmattan, Paris.