

# «La prescription à l'épreuve de la «personnalité».

## L'exemple de la relation téléphonique

**Marie BUSCATTO**

Laboratoire Georges Friedmann

Université de Paris I

Panthéon Sorbonne

C.N.R.S.

16, bd Carnot

92340 Bourg-la-Reine

De création récente, les centres d'appels incarnent une forme innovante de prescription de l'activité de travail. Fondés sur l'alliance de plusieurs révolutions technologiques et basés sur un même principe -l'intégration de la technologie et du téléphone-, les centres d'appels apparaissent comme les laboratoires de nouvelles formes de prescription technologique, gestionnaire et organisationnelle de la relation de travail. Cette combinaison originale de formes classiques de prescription de l'activité du travail -méthodes inspirées du taylorisme, indicateurs de productivité, objectifs commerciaux- et de modes innovants d'encadrement de la relation téléphonique -gestion automatisée des appels, *scripts* commerciaux, écoutes téléphoniques- a amené certains chercheurs à qualifier ces organisations de «panoptiques électroniques» (Bain, P., Taylor, P., 2000).

Une enquête ethnographique menée chez «Apollon»<sup>1</sup>, un centre d'appels spécialisé dans la vente et la gestion de produits d'assurance<sup>2</sup> a pourtant révélé que face à cette intense «régulation de contrôle» (Reynaud J.D., 1988 ; Terssac G. de, 1992), face à l'intensification des prescriptions instaurées par la hiérarchie (Montmollin M. de, 1996), les *chargés de clientèle*<sup>3</sup> interprètent la relation téléphonique à leur «manière», au nom du respect de leur *personnalité*, leur *caractère*, leur *feeling*. Confrontés à la multiplication des prescriptions qui visent à régir les différentes dimensions de l'interaction téléphonique avec le client -son contenu, son déroulement, sa durée, ses formes-, les chargés de clientèle développent une «régulation autonome» dont le sens principal est d'exprimer ou de protéger leur personnalité en situation de travail.

Cette communication vise à montrer comment un travail apparemment si bien prescrit se trouve réinvesti par les salariés qui développent un travail réel qui leur est propre, et ce au seul nom du respect de leur *personnalité*. Alors même que l'activité téléphonique fait l'objet d'un large éventail de prescriptions accompagnées d'outils technologiques, organisationnels et managériaux de contrôle (1.), les salariés réinvestissent la relation téléphonique selon des contours imprévus au nom du respect de leur personnalité (2.). L'inscription des salariés d'Apollon dans la société contemporaine permet de saisir

1 - Afin de garantir sa confidentialité, nous ne mentionnerons pas le nom de cette entreprise.

2 - Nous avons mené des observations et des entretiens approfondis dans les services « Souscription » et « Gestion de la clientèle » du département « Ventes et Gestion » d'Apollon constitué d'environ 200-250 salariés. Les observations et les entretiens ont été réalisés au cours de l'année 1997 à deux reprises, et ce à environ six mois d'intervalle, avec huit chargés de clientèle (employés de niveau N), huit chefs de groupe (agents de maîtrise de niveau N+1) et quatre dirigeants (deux N+2 et deux N+3). Nous avons ainsi réalisé plus de 30 journées d'observation continue de l'activité des salariés en situation de travail, de formation ou de réunion.

3 - Sont mises entre italiques, la première fois qu'elles sont utilisées, les expressions employées par les salariés

le sens de cette personnalisation de la relation téléphonique et dessine les pistes d'une collaboration entre ergonomes et sociologues du travail dans l'analyse de l'activité de travail (3.).

## 1 - INTENSIFICATION ET DIVERSIFICATION DES PRESCRIPTIONS

Une multiplicité de prescriptions encadre la relation téléphonique dans ses dimensions quantitative et qualitative (Buscatto M., 2002 a). Loin des discours à la mode sur l'appel à l'autonomie des travailleurs et l'accroissement de leurs marges d'autonomie, le centre d'appels téléphonique Apollon se révèle un lieu d'intense prescription de l'activité téléphonique. Les dirigeants allient des règles traditionnelles de rationalisation de l'activité de travail -méthodes tayloriennes, indicateurs de productivité, objectifs commerciaux- et des formes renouvelées d'encadrement de la relation téléphonique - *scripts* commerciaux, supervision technologique, écoutes téléphoniques.

L'activité des chargés de clientèle est une activité parcellisée selon les principes tayloriens. La majeure partie de l'activité consiste à gérer des appels précis : *sélectionner* les clients et faire des *devis* lors des *premiers appels* (le *prospect* appelle pour la première fois à la suite d'une campagne publicitaire) ; transformer des devis en contrats lors des *nièmes appels* (le *prospect* appelle pour obtenir de plus amples informations ou signer le contrat) ; gérer la vie du contrat d'un client. Les appels sont attribués de manière automatique par un système informatique centralisé programmé par un *superviseur* en fonction des disponibilités des salariés et par ordre d'arrivée des clients. Ce système assure, de manière continue et en temps réel, la répartition des appels entre les chargés de clientèle et le contrôle de leur activité (temps d'attente, durée des communications). Les employés téléphoniques enchaînent donc des conversations anonymes, répétées et uniques. Les interactions téléphoniques suivent un déroulement informatique systématique et rigide. Le système informatique, qui gère la base de données clients, a été conçu et développé autour de la standardisation du produit offert (deux formules possibles) et d'un déroulement précis de la conversation téléphonique.

De manière parallèle, on observe une formalisation des différentes composantes de l'activité de travail. Un manuel de procédures administratives et de règles de gestion/souscription est distribué à chaque salarié. Deux à trois fois par semaine, des notes d'information axées sur des consignes et des règles opératoires sont transmises orale-

ment ou par écrit aux chargés de clientèle lors de réunions de groupe (lancement d'une campagne commerciale ou d'un nouveau produit, rappel de procédure, arrêt d'une activité...).

Quant aux objectifs quantitatifs, ils visent principalement à assurer la productivité au travail. Au département Souscription, l'objectif atteint au début de notre enquête est de 48 appels par personne et par jour. Un suivi individuel de productivité des chargés de clientèle permet de suivre la performance de chacun sur cet indice. Un objectif minimal de taux d'abandon des clients mis en attente guide l'activité (20 % au service Souscription).

L'activité commerciale est également soumise à de nombreuses prescriptions. Un suivi individuel de réalisation des objectifs commerciaux est mis en œuvre : nombre de devis transformés, nombre de ventes par cartes bancaires. Des *scripts* téléphoniques, définis comme «un condensé de bonnes recettes, de la bonne méthode», encadrent l'activité commerciale. Ils énoncent des phrases type permettant d'ouvrir ou de fermer l'appel, de diriger la conversation dans le sens attendu, de répondre aux objections éventuelles du client. Les *écoutes téléphoniques* des conversations sont enfin censées permettre aux salariés de suivre les préconisations de la direction...

## 2 - LE DOUBLE VISAGE DE LA «PERSONNALISATION» DE LA RELATION TÉLÉPHONIQUE

### 2.1. Mettre sa «personnalité» au service de la relation téléphonique...

Arlië Hochschild a, la première, nommé «travail émotionnel», la demande faite aux salariés de maîtriser leurs émotions, leurs sentiments face au client ou à l'usager. Avoir l'air détendu quand la peur domine, sourire face à un comportement agressif ou répondre avec compassion dans une situation de détresse sont autant de comportements requis de ceux, de celles qui sont en relation avec le public<sup>4</sup>. Il s'agit de créer ou de maîtriser ses *feelings* afin de réaliser son travail quotidien face au client. Ce qui caractérise le travail émotionnel est ici l'idée que le salarié maîtrise un élément de sa personnalité et le met au service de la performance de son entreprise.

observés.

4 - Arlië Hochschild a écrit en 1983 un ouvrage fondateur sur le travail émotionnel (« emotional labour ») qui a ouvert la voie à de nombreux travaux anglo-saxons sur la « chosification » du travail relationnel par les entreprises. L'auteur montre ainsi que le travail des hôtesses de l'air et des stewards est en partie émotionnel, supposant que les individus « déclenchent ou maîtrisent tout sentiment afin de maintenir l'expression

On retrouve cette idée chez les chargés de clientèle d'Apollon, mais il ne s'agit pas tant de maîtriser un élément de sa personnalité que de le mettre au service de l'activité téléphonique. Non seulement ces salariés considèrent certains comportements attendus par la direction comme normaux et nécessaires - être convivial et souriant, se montrer à l'écoute des besoins des clients ou échanger avec eux -, mais surtout ils y voient la mise en œuvre volontaire d'éléments de leur personnalité, de leur caractère, de leur tempérament.

Savoir parler, argumenter, discuter avec une multitude de clients variés est ainsi l'expression d'un tempérament extraverti :

«Il faut plus que la formation ou la compétence, il faut y mettre du sien. Il y a la *feeling* de la personne. C'est peut-être pas au niveau compétence. Faut être assez extraverti.»<sup>5</sup>

Etre à l'écoute des clients, de leurs demandes, de leurs besoins serait le reflet de penchants personnels. Il ne s'agit pas de jouer un rôle mais bien d'être à l'écoute :

«La première chose, c'est se mettre à la place des gens. Tu peux faire comme si t'étais compréhensif, mais être compréhensif, ça c'est une qualité.»

«L'écoute, c'est inné même s'il y a des points à développer. On peut le travailler mais pas l'acquérir.»

Les mêmes explications sont données au sujet de la convivialité avec le client :

A la question «D'où vient la convivialité ?», cette chargée de clientèle répond «Je ne crois pas qu'on se force. On n'est pas tout seul dans un bureau. C'est pas lié à quelque chose. C'est quelque chose de naturel.»

Les employés téléphoniques disent se forcer parfois à être sympathiques, à écouter des clients trop bavards ou à être conciliants avec des individus jugés excessifs, mais la convivialité, l'écoute, la discussion avec le client sont d'abord définies comme l'expression de leurs penchants naturels. Ces comportements expriment une personnalité, un tempérament extraverti, un caractère, une *feeling* une envie personnelle, et ne sont guère définis comme le fruit d'un environnement technologique, organisationnel ou humain contraignant. Disparaissent alors des discours des salariés les multiples prescriptions pourtant mises en place par la direction afin d'assurer des comportements.

qui provoque l'état d'esprit attendu chez les autres. » (note traduction) (Hochschild A., 1983, 7).

## 2.2 ... Sans déroger à sa «personnalité»

La personnalisation de la relation téléphonique peut également se traduire chez Apollon par le refus de pratiquer certains comportements jugés incompatibles avec sa personnalité. Le salarié choisit de ne pas suivre une prescription, voire de la contourner de manière explicite, parce qu'elle contreviendrait au respect de son *feeling*, de son *caractère*, sa *personnalité*, sa *nature*. Cette justification permet seule de saisir pourquoi une majorité de chargés de clientèle s'éloigne du comportement commercial prôné par la direction. Même si tous les chargés de clientèle voient l'activité téléphonique comme une activité qui nécessite d'être «un minimum commercial», voire «un bon commercial», l'interprétation qu'une majorité d'entre eux en donne dans leurs comportements quotidiens est en effet fort éloignée de la demande managériale.

Pour la direction, à travers sa nouvelle stratégie commerciale *Vendre vraiment*, le chargé de clientèle doit être un vendeur actif des produits Apollon. Des objectifs précis, une formation commerciale, des *scripts*, des concours accompagnent cette définition du travail téléphonique du chargé de clientèle. Pourtant, seule une minorité de chargés de clientèle se reconnaît, dans ses discours comme dans ses pratiques, dans cette définition de la vente comme un acte de conquête à tout prix. Il s'agit ici «sur un prospect, se dire à la fin, oui ou non il va devenir client chez nous. Considérer que le jour où on a une réponse à cette question, on fait notre boulot». Les comportements mobilisés par ces quelques salariés dans les conversations téléphoniques sont orientés vers la vente à tout prix. Le contact avec le prospect ou le client se veut d'emblée accueillant. Le chargé de clientèle cherche au plus vite à sélectionner les clients qui répondent aux critères Apollon (30% des appelants sont *rejetés*). Le client indésirable se voit signifier son rejet en quelques mots et raccroche le plus souvent faute d'argumentation contraire. En revanche, si le client répond aux critères de sélection, il se voit proposer les avantages du produit de manière attractive. En cas d'objections du client, l'employé téléphonique s'engage dans un travail actif de contre argumentation. Lorsque le prospect a déjà reçu un devis, le chargé de clientèle tente de le persuader de l'intérêt à s'assurer au plus vite, un paiement par carte bleue lui est systématiquement proposé.

Or, ces employés disent exprimer dans la vente leur personnalité première : «Le commercial, ça ne s'apprend pas, c'est du *feeling*.»

Pour une majorité des employés observés, être commercial signifie plutôt de se rapprocher d'un rôle de conseiller éclairé. Le discours téléphonique est orienté sur la présentation des avantages du produit, mais si le prospect ou le client ne semblent pas intéressés ou convaincus, le chargé de clientèle ne développe pas une argumentation contraire et conclut assez rapidement l'entretien. Le traitement des objections est largement ignoré. L'expression «Les règles Apollon» est souvent énoncée pour justifier des décisions qui ne plaisent pas aux clients (rejets, refus de signer de nouvelles garanties, hausses de tarifs, demandes supplémentaires). Ces chargés de clientèle vont plus souvent que les premiers refuser des situations jugées dégradantes (insultes, agressivité, remise en question)... Si le client conteste une proposition, sur un ton désagréable ou agressif, une majorité de chargés de clientèle tend en effet à expliquer que «les règles sont très strictes, on ne peut pas discuter». Il arrive parfois que le salarié refuse de se laisser «insulter» et raccroche brutalement, comme nous avons pu régulièrement l'observer et comme le justifie très clairement ce chargé de clientèle :

«Si quelqu'un m'insulte, moi je raccroche. C'est pas bon, mais moi je le fais.»

Ces employés ne seraient pas de «vrais» commerciaux, justifiant ainsi leur choix d'être des conseillers plutôt que des vendeurs à tout prix :

«Je serai jamais une super commerciale comme certains mais je le serai à ma manière. C'est en fonction de la personnalité.»

«On n'est pas des vrais commerciaux. On n'est pas des vendeurs dans l'âme.»

Comme dans toute activité téléphonique (Weller J.M., 1997), les chargés de clientèle choisissent entre plusieurs interprétations de l'interaction téléphonique. Or, leur choix s'ancre avant tout dans leur volonté d'exprimer ou de protéger leur personnalité au travail. Les salariés rencontrés investissent leur *personnalité* dans leur activité de travail quand les comportements attendus leur paraissent compatibles avec celle-ci. Ils rejettent toute prescription formelle lorsqu'elle apparaît contraire à leur *nature* ou quand elle est jugée dégradante. Respecter sa *personnalité* est un enjeu primordial de la relation téléphonique, travailler par téléphone est en partie considéré comme une *affaire personnelle*.

### 3 - UNE PERSONNALISATION DE

## L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL INSCRITE DANS LA SOCIÉTÉ CONTEMPORAINE

### 3.1. Quand «personnalité» rime avec travail

La référence à sa personnalité dans l'exercice d'une activité de travail est indirectement associée par les sociologues du travail à deux registres professionnels : la «vocation» et le «métier». Mobiliser sa personne dans l'activité de travail, s'investir «corps et âmes» dans le travail sont l'apanage de ceux, de celles qui évoluent dans le «registre de la vocation» (Heinich N., 1995) à l'image des artistes, des religieux ou des intellectuels (Freidson E., 1986). Dans le registre du «métier» ou de la «profession», le travailleur fonde son expertise sur la mobilisation de qualités personnelles dans l'activité de travail (Zarca B., 1988) et la maîtrise de ces qualités dans l'exercice de sa profession. La personne est impliquée dans l'activité de travail en relation avec un don, des qualités naturelles, une disponibilité personnelle, un amour du métier qui en permettent la réalisation concrète. Les éléments constitutifs de la personne sont ici mis au service d'une expertise reconnue par tous, à l'image des infirmières, des scientifiques ou des artisans. Mais à l'inverse du travail artistique ou de la vocation religieuse, personne et travail se distinguent jusque dans la manière dont le professionnel doit savoir maîtriser ses sentiments, ses émotions, ses passions dans l'exercice de son métier. Marc Loriol, dans son travail sur la fatigue au travail des infirmières, a ainsi montré comment le passage de cette activité du registre de la vocation à celui de la profession s'est accompagné d'une nouvelle prescription portant sur la séparation que doit effectuer toute infirmière entre sa personne et son travail. «Dans le discours à la fois des psychologues et des cadres infirmiers il est souvent conseillé de séparer son «moi professionnel» de son «moi personnel», c'est-à-dire aussi de ne pas chercher à régler les conflits intra-psychiques personnels, comme une mauvaise relation au père, par son travail et la relation professionnelle au malade.» (Loriol M. 2000, 169).

Dans ce modèle séparant trois registres professionnels, le registre de «l'emploi» (Heinich N., 1995) -celui mobilisé par une majorité de travailleurs- suppose que les salariés eux-mêmes assurent une séparation stricte entre une activité de travail déshumanisée et leur personnalité qui ne trouverait à s'exprimer qu'à l'extérieur des frontières de l'entreprise, dans le «travail-à-côté» (Weber F., 1989). Différents travaux ergonomiques et sociologiques, en

montrant l'implication des travailleurs dans la réalisation des tâches apparemment les plus banales, ont certes montré que les individus réinvestissent, se réapproprient l'activité de travail la plus strictementaylorisée, automatisée, prescrite (Bernoux P., 1979). Elle requiert l'implication personnelle et psychologique de l'individu qui la réalise (Clot Y., 1999). Cependant, la référence à sa «personnalité» comme élément premier de choix dans l'interprétation de l'activité de travail n'est jamais totalement remise en cause par ces analyses. Or, l'observation de l'activité téléphonique chez Apollon oblige à renouveler les termes mêmes de l'analyse de la distinction entre travail prescrit et travail réel. Non seulement les salariés interprètent l'activité téléphonique à leur manière, mais surtout ils choisissent les termes de cette interprétation en relation avec une possible expression de leur personnalité. Certains comportements –écoute du client, convivialité, clarté de l'expression– sont mis au service de la performance de l'entreprise, étant jugés comme le fruit de leur caractère, de leur personnalité, de leur tempérament. D'autres comportements - commercial actif - sont rejetés au titre de leur incompatibilité avec cette même personnalité. Certaines demandes managériales jugées contraires à leur caractère seront ainsi occultées par les chargés de clientèle quand d'autres vécues comme compatibles avec leur «moi» personnel feront l'objet de pratiques renouvelées.

### 3.2. Personnalisation, psychologisation, les deux termes d'un même phénomène social ?

Une telle personnalisation de la relation de travail réalisée par les salariés eux-mêmes semble relever de ce que nous avons appelé une psychologisation des rapports sociaux (Buscatto M., 2002b). Les salariés définissent ce qu'ils peuvent et veulent vivre dans leur activité de travail en référence à des mécanismes psychologiques naturels qui les dépassent - la personnalité, le caractère, le feeling, le tempérament. L'organisation est alors définie comme un des lieux d'expression du «moi» des salariés et ne peut s'opposer à l'expression de leur personnalité, leur nature, leur «moi profond».

Mais dire que les manières de faire et de penser traversant cette organisation sont de type psychologique ne signifie pas que notre analyse est psychologique et saisit les mécanismes psychologiques de socialisation des individus dans une organisation. Nourrie d'un filtre sociologique, elle permet, à l'inverse, de montrer comment la vulgarisation de théories psychologiques de nature diverse - biologique, psychanalytique, cognitive

ou behavioriste - inspire et justifie les pratiques et les discours des acteurs dans l'action. En effet, un pot-pourri de théories psychologiques hétérogènes semble bien avoir été bricolé par les acteurs sur un mode le plus souvent implicite. On peut ainsi repérer des éléments issus aussi bien de théories psychologiques générales portant sur les mécanismes d'apprentissage et de motivation de l'être humain -théories cognitives, biologiques, ou psychanalytiques- que des morceaux de raisonnement tirés des théories des organisations du XX<sup>ème</sup> siècle fondées sur une vision psychologiste de l'être humain - théorie des relations humaines et Ecole Socio-technique pour les deux principales.

Ainsi, jusque dans les situations de travail les plus prescrites, les salariés se définissent comme des sujets qui assurent un travail permanent de révélation de leur moi intime, de leur identité personnelle, de leur personnalité authentique (Giddens A., 1991). Cette psychologisation des réalités sociales relève de ce que Baudrillard a appelé la «modernité psychologique» caractérisant la société individualiste contemporaine des dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle (Baudrillard, 1980 in Hervieu-Léger D., 1998, 216).

## CONCLUSION

Comme l'a démontré une longue tradition de l'ergonomie et de la sociologie du travail, les salariés ne sont pas les exécutants passifs des prescriptions managériales. La diversification et l'intensification des outils technologiques, organisationnels et managériaux de prescription et de contrôle du travail des salariés du centre d'appels Apollon n'ont pas abouti à la création d'un panoptique électronique. Les employés d'Apollon se sont plutôt appropriés les possibilités offertes par l'interaction téléphonique et ont développé des pratiques autonomes s'écartant en partie des prescriptions managériales.

Or, la logique qui sous-tend cette réappropriation du travail prescrit par les salariés apparaît fondamentalement originale. Il ne s'agit plus tant de limiter l'effort au travail, de défendre une identité professionnelle ou de défier l'autorité hiérarchique que d'exprimer et/ou de protéger au mieux sa *personnalité* profonde. Non seulement les salariés interprètent l'activité téléphonique à leur «manière», mais surtout ils choisissent les termes de cette interprétation afin de respecter au mieux ce qu'ils considèrent comme leur «vraie» personnalité. Certains comportements –écoute du client, convivialité, clarté de l'expression- sont mis au service de la performance de l'entreprise, étant jugés comme le fruit de leur *caractère*, de

leur personnalité, de leur *tempérament*. D'autres comportements -commercial actif- sont rejetés au titre de leur incompatibilité avec cette même personnalité. Membre d'une société caractérisée par la «modernité psychologique» (Baudrillard J., 1980), mettant la personnalité et ses possibles expressions au cœur du fonctionnement social, l'employé téléphonique se révèle un défenseur actif de ce qu'il regarde comme son intégrité personnelle, son moi profond, sa personnalité intime.

Ce constat renouvelle les termes mêmes de l'analyse de la distinction entre travail prescrit et travail réel. Traditionnellement, seules les activités menées sous le registre de la «vocation» (Heinich N., 1995) ou du «métier» (Zarca B., 1988) étaient censées permettre l'expression de la personnalité du travailleur. Les activités relevant du registre de «l'emploi» reposaient, en revanche, sur une césure nette entre comportements au travail et expression de soi. Or, la référence à la personnalité s'immisce dans des sphères imprévues du monde du travail comme le prouve l'exemple du centre d'appels Apollon où prédominent pourtant taylorisation et rationalisation industrielle. On peut alors imaginer retrouver cette même rationalité chez des travailleurs à la chaîne, des agents administratifs ou des encadrants intermédiaires, expliquant ainsi de manière renouvelée leurs éventuelles pratiques autonomes. De nouvelles recherches menées selon cette perspective permettraient seules d'approfondir cette hypothèse.

Par ailleurs, les premiers travaux ayant identifié des phénomènes de personnalisation de l'activité de travail portaient sur des activités relationnelles (Hoschild A., 1983), à l'image de l'activité téléphonique étudiée ici. Doit-on considérer la personnalisation de l'activité de travail comme un phénomène spécifique à ce type d'activités (communication, commercial ou management) ou peut-on à l'inverse le considérer comme révélateur d'une évolution sociale qui peut toucher toute activité de travail, même la plus technique ? Des recherches réalisées de manière conjointe par des ergonomes et des sociologues du travail ne pourraient qu'enrichir l'analyse de ce phénomène social et de ses paramètres constitutifs.

Lorsqu'ils sont confrontés aux comportements autonomes des salariés et à leur refus renouvelé de suivre les prescriptions managériales, les dirigeants tendent à parler de «résistance au changement», de «mauvaises habitudes», de «culture inadaptée». Une meilleure compréhension des rationalités des salariés au travail et leur inscription plus fine dans la société contemporaine ne peut qu'enrichir l'intervention

ergonomique en lui offrant de nouvelles possibilités d'interprétation de la distinction entre travail prescrit et travail réel.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**BAIN, P., TAYLOR, P., 2000.** «Entrapped by the «Electronic Panopticon» ? Worker Resistance in the Call Centre», *New Technology, Work and Employment*, 15 (1), 2-18.

**BERNOUX, P., 1979.** «La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail», *Sociologie du travail*, 21 (1), 76-90.

**BUSCATTO M., 2002.** «Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire», *Revue française de sociologie*, 43 (1), 73-98.

**BUSCATTO M., 2002.** «Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique», *Sociologie du travail*, 44 (1), 99-117.

**CLOT, Y., 1999.** *La fonction psychologique du travail*, PUF, Paris.

**FREIDSON E., 1986.** «Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique», *Revue française de sociologie*, 27 (4), 431-443.

**GAUCHET M., 1998.** «Essai de psychologie contemporaine. Un nouvel âge de la personnalité», *Le Débat*, n°99, 164-181.

**GIDDENS A., 1991.** *Modernity and self-identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford, California, Stanford University.

**GOFFMAN E., 2001.** *Stigmata. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Minuit (1963).

**HEINICH N., 1995.** «Façons d'être écrivain. L'identité professionnelle en régime de singularité», *Revue française de sociologie*, 36 (4), 499-524.

**HERVIEU-LÉGER D., 1998.** «The Transmission and Formation of Socioreligious Identities in Modernity», *International Sociology*, vol.13, n°2, 213-228.

**HOCHSCHILD A., 1983.** *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California.

**LORIOU M., 2000.** *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Anthropos.

**MONTMOLLIN M., 1996.** de *L'ergonomie*, La découverte.

**REYNAUD J.D., 1988.** «La régulation dans les organisations. Régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue française de sociologie*, 31 (1), 5-18.

**TERSSAC G., 1992.** de *L'autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

**WEBER F., 1989.** *Le travail à-côté. Etude d'ethnographie ouvrière*, Inra, EHESS, Paris.

**WELLER J-M., 1997.** «Le guichet interactif. Ce que font les bureaucrates lorsqu'ils répondent au téléphone», *Réseaux*, 82/83, 129-148.

**ZARCA B., 1988.** «Identité de métier et identité artisanale», *Revue française de sociologie*, 29 (2), 247-273.