

La parcellisation du travail selon la diversité de prescriptions. Conséquences de la mise en place d'un «call center»

JOHANN PETIT

Doctorant

Laboratoire d'Ergonomie

des Systèmes Complexes

Université Victor Segalen

Bordeaux 2 - Case 55

146, rue Léo-Saignat

33076 BORDEAUX CEDEX

johnn.petit@ergo.u-bordeaux2.fr

Depuis environ quinze ans aux Etats-Unis et en Europe, on assiste à un développement massif de centres d'appels téléphoniques («call centers»), et la France n'échappe pas à ce phénomène. On estime que plus de 3% de la population active travaillait dans un centre d'appels en 2001 et que le nombre de ces centres devrait être multiplié par 10 sur la période allant de 1999 à 2003, emmenant leur quantité de 56 (1999) à environ 570 (2003).

Par conséquent, nous allons assister un accroissement du nombre de personnes travaillant dans ce type de structures, d'où un intérêt majeur pour l'ergonome de mieux comprendre ces «nouveaux modes organisationnels» de travail. Dans le travail que nous allons présenter, nous nous attacherons à montrer quelles répercussions a pu avoir la mise en place d'un call center, dans une entreprise, sur la performance globale du système et sur le travail même de l'ensemble des opérateurs. En effet, l'apparition d'un Centre d'appels téléphoniques (Cat) au sein d'une entreprise est souvent perçue comme synonyme d'une meilleure qualité de service rendu, dans le sens où une plus grande quantité d'appels est gérée. Par conséquent, ce type de raisonnement, associant quantité d'appels à qualité de service, tend à nous interroger sur les processus de prescriptions qui régissent ces nouveaux modes de fonctionnement.

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur l'exemple d'une intervention, qui se poursuit encore aujourd'hui, au sein d'une Mutuelle d'assurance santé. Suite à la mise en place d'un Cat dans cette entreprise, nous sommes interpellés par le fait qu'une dimension collective du travail, consistant à produire un service de manière globale, a été perdue (ou amoindrie) notamment à cause de sources de prescriptions différentes selon la structure et donc selon les opérateurs. Il n'en demeure pas moins vrai que l'ensemble de ces opérateurs agit dans un même but. Nous verrons combien cette modification organisationnelle a pu influencer le travail des opérateurs et la performance du système

LA DIMENSION COLLECTIVE DE PRODUCTION D'UN SERVICE

Dans nombre de situations de services, l'accueil est un aspect fondamental de l'activité des opérateurs. Ces situations d'accueil entraînent bien souvent une obligation de coordination entre l'agent et les autres membres de l'organisation (back office) et les clients (Bouzit, 2000).

Il y a donc un double travail de coordination :

- Premièrement, lorsque l'agent est face au client ou au téléphone (front office), il se doit de coopérer avec lui, afin de construire le besoin avec ce dernier. Sans l'agent, le client n'a plus de services, et sans le client, l'agent n'a plus de travail. Ils sont dépendants l'un de l'autre. Le client comme l'agent est impliqué dans la production du service.

- Deuxièmement, quand l'agent ne parvient à gérer seul la situation à laquelle il est confronté, il est obligé de solliciter un autre agent - plus compétent, plus informé sur la question - ou un cadre. Ces situations de back office (à peine parfois, tellement la situation de front office est proche), nous laissent parfaitement imaginer combien la coopération des différents membres de l'organisation est nécessaire.

D'après ce que l'on vient d'avancer, on pourrait donc envisager, que le couple agent-client a une activité collective (en front office) qui participe à la production globale du service. De plus, tous les autres couples agent-agent ou agent-cadre, ont une activité collective (en back office), dans le sens d'une coopération distribuée (Rabardel, Rogalski, Béguin, 1996), tournée vers le choix du service et l'acte de le fournir au client, ou de trouver les moyens de refuser.

« Cette recherche anxieuse de solutions les conduit à se tourner vers des collègues proches, autant que vers leurs chefs immédiats, pour fonder ou couvrir leurs pratiques (Sainsaulieu, 1993).

Sainsaulieu nous incite à interroger la notion de valeur et de règles partagées entre les opérateurs.

En effet, « couvrir leurs pratiques » met directement l'accent sur le fait que des règles formelles existent et qu'il est parfois nécessaire de les contourner. Pour Schwartz (2000), les transgressions « sont susceptibles de toutes sortes de clarté dans la conscience des « transgresseurs », d'explicitation, de collectivisation ». En d'autres termes, le fait de partager un ensemble de règles informelles, « qui ont subi la transgression », permet au collectif de prendre conscience que son travail est guidé par des valeurs communes. Par

exemple, on demande aux opérateurs de personnaliser la relation avec le client tout en essayant de faire correspondre chaque demande à un standard déjà établi. Ces situations à « injonction paradoxale » (Watzlawick, 1981) mettent bien en évidence combien l'action de « contournement » de la règle est, en quelque sorte, imposée par l'organisation.

De plus, il semble évident que seule la mise à jour dans l'action soit appropriée à l'explicitation de ces valeurs pour l'ensemble du collectif (les chefs y compris).

LA MISE EN PLACE D'UN CAT

La Mutuelle, dans laquelle nous intervenons¹, regroupe un public précis.

Elle est en outre l'organisme de Sécurité Sociale (SS) de plus de trois millions de Français. Par ses effectifs, par son volume de prestations et par l'ampleur de ses réalisations, elle est l'une des premières mutuelles de France.

Avec l'arrivée de nouvelles normes juridiques européennes, certaines mutuelles, comme celle en question, se sentent menacées par la relation de concurrence qui va être imposée. En effet, cette Mutuelle s'appuie sur un ensemble de valeurs universelles fortes, telles que la mutualité et la solidarité, et dans ce nouveau contexte, elle craint de ne plus pouvoir maintenir la défense de ce type de valeurs, et de devoir proposer un panel de prestations mutuelles plus spécifiques, plus « rentables », comme le font d'autres mutuelles d'assurance santé.

C'est donc dans ce dessein que ses dirigeants ont décidé d'appliquer quelques modifications organisationnelles au sein de leurs structures. Dans une fin d'augmentation de la productivité du traitement des appels téléphoniques, au sein d'une nouvelle structure spécialisée, les dirigeants ont voulu mettre l'accent sur un développement des services rendus à l'adhérent dans les sections départementales. C'est pourquoi, a été créé un centre d'appels téléphoniques regroupant les appels d'une dizaine de sections (de manière expérimentale dans un premier temps).

Au nombre d'environ 40, les employés de ce Cat ont été recrutés à l'extérieur (sauf 1 personne) et ont suivi une formation d'environ 3 semaines aux outils et aux aspects juridiques.

¹ - Intervention réalisée avec François Daniellou, Christian Martin et Bernard Dugué.

LES CONSÉQUENCES SUR LE TRAVAIL DES AGENTS ET LA PERFORMANCE DU SYSTÈME

La parcellisation des tâches à laquelle nous assistons avec la mise en place d'un Cat met en lumière une diversité de logiques au sein de l'entreprise, se traduisant par une diversité de prescriptions descendantes. Le cas des Cat n'est pas l'unique démonstration de la parcellisation dans le travail, mais il reflète parfaitement la «nouvelle tendance à la taylorisation» dans les sociétés de services.

Nous tenterons, au cours de l'exposé de certains résultats d'intervention, de mettre à jour les effets de deux modes de prescriptions :

- D'une part des prescriptions relatives à la «productivité» dans le but de développer le service, au sein du Cat,
- D'autre part, des prescriptions liées aux «valeurs mutualistes», toujours vers un développement du service rendu, mais au sein des sections départementales.

Après deux années d'existence du Cat, nous nous attacherons de mettre en exergue les répercussions qui ont pu affecter le travail des opérateurs (tant dans les sections départementales que dans le Cat) et les conséquences sur la performance du système, plus particulièrement, sur le service rendu à l'adhérent.

La méthodologie

Sur la base d'une analyse ergonomique du travail, nous avons eu la possibilité d'étudier plusieurs situations de travail à des instants différents : la réception d'appels téléphoniques en section et au Cat, et ce, à 8 mois d'intervalle, pour des raisons propres au déroulement de l'intervention.

Dans chacune de ces structures, nous avons effectué des entretiens auprès de l'encadrement et des agents. Des analyses de documents statistiques ont permis de compléter les résultats obtenus au moyen de la double écoute téléphonique tant en section qu'au Cat (60 appels étudiés sur chacun des sites).

Les premiers résultats

Nous présenterons, dans un premier temps, quelques résultats quantitatifs sur les appels étudiés, et essaierons d'en déduire des conséquences d'ordre plus qualitatif sur le travail des agents et la performance du système.

En section départementale

Des analyses faites en section départementale (tableau ci-dessous), nous pouvons retirer les éléments suivants :

- Il existe une multiplication des interlocuteurs par assuré,
- Il y a souvent des problèmes d'interprétation des demandes,
- Les temps de recherches augmentent,
- L'agressivité (manque de patience) est plus fréquente,
- Et un manque de lisibilité des informations.

En effet, dans 50% des cas où l'adhérent appelle au Cat, il est nécessaire de le transférer en section départementale car «on ne sait pas répondre à la demande».

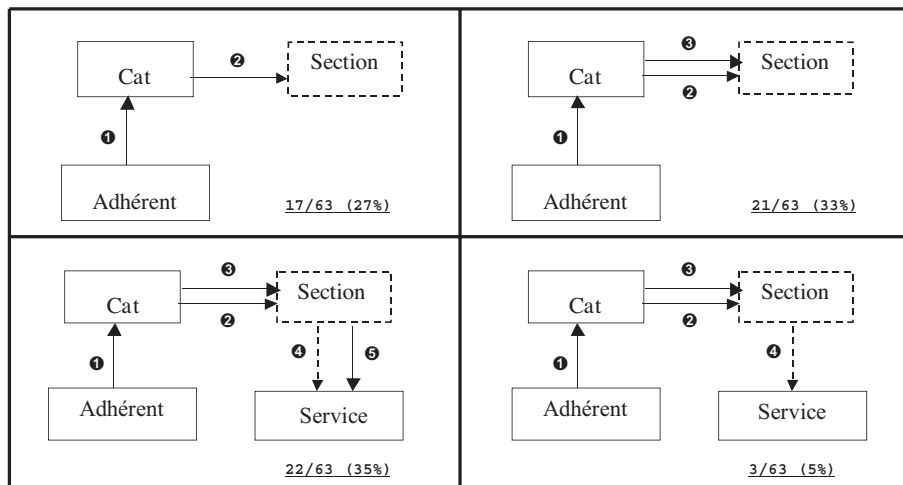
Les flèches sur ce schéma indiquent la mise en relation d'une personne avec une autre, et les chiffres correspondent à l'ordre dans lequel le problème de l'adhérent est raconté et par conséquent le nombre de fois où il est exposé.

Ce qui est intéressant, c'est de constater que la quasi totalité des appels correspond à l'une des 3 premières catégories, avec à peu près 1/3 des appels pour chacune d'entre elles. De plus, 2/3 des demandes nécessitent la mise en relation de la section avec l'adhérent .

Dans 1/3 des cas, les agents de section répondent au Cat sans solliciter ni l'adhérent, ni un service particulier de la section. Dans la plupart de ces cas, les opératrices de la section font de «micro-formations» aux télé-opératrices du Cat, afin de les aider à répondre à l'adhérent. Cela évite à la section de rentrer en contact avec l'adhérent, et permet donc un gain de temps.

Dans 2/3 des cas de l'ensemble des appels, les opératrices de la section demandent à être mises en contact avec l'adhérent. Ce qui signifie que l'adhérent a expliqué son problème une première fois à l'opératrice du Cat. Ensuite, l'opératrice du Cat tente d'expliquer le problème de l'adhérent à l'opératrice de la section, qui visiblement ne peut lui répondre, donc demande à parler à l'adhérent. Celui-ci raconte de nouveau son problème à l'opératrice de la section. Dans 1/3 de ces cas-là, un service spécifique est contacté : soit l'opératrice de la section raconte l'histoire de l'adhérent à la personne du service, soit l'adhérent lui-même la raconte pour la n^{ième} fois.

On imagine parfaitement l'augmentation de la durée de ces appels, et le mécontentement de la part de certains adhérents. Si l'on observe ces résultats d'un point de vue de la performance, ni la rentabilité en termes de quantité d'appels / réponses fournies, ni la qualité du service rendu ne progressent.



Accueil téléphonique de la section - Répartition par type de relations

Au Centre d'appels téléphoniques

Huit mois après ces premiers résultats, nous pouvons tout d'abord constater que le taux de 50% d'appels qui retournent en section à diminuer à moins de 40%. Ce chiffre peut s'expliquer, entre autres choses, par des possibilités techniques supplémentaires, accordées au Cat. En effet, l'accès à certaines informations et la possibilité de traiter certaines demandes (envoi de formulaires E111, par exemple) ont permis de diminuer les appels transférés en section.

Si les résultats chiffrés (nombre d'appels reçus, traités, durée des appels, temps de décrochage, type de demandes, de réponses etc.) ne manquent pas dans un Cat, nous retiendrons plus particulièrement le ressenti des personnels du Cat (dont les cadres), après qu'ils aient pu faire une analyse de leur situation de travail.

Ils ont souvent l'impression d'être exclus du reste de l'entreprise, dans le sens où ils ont très peu de retour sur ce que leur travail peut produire comme effets sur le service rendu. De plus, l'incompréhension de leur mode de fonctionnement, au vu des personnels de sections, ne leur semble pas justifié.

«On ne sait pas ce que devient un appel lorsqu'il part en section. On a aucun retour. On aimerait retourner moins d'appels en section, mais on ne nous en donne pas les moyens ; c'est pour ça qu'on a du mal à se comprendre avec les sections !»

Les conséquences sur le travail des opérateurs

L'absence de mobilité

Lors de la mise en place de ce Cat, une des volontés des dirigeants était de favoriser la mobilité des agents des sections vers ce Cat. Ainsi, les connaissances et compétences acquises par les agents en section, devaient être utilisées au profit du fonctionnement du Cat. Or, comme nous l'avons précisé plus haut, seul un agent de section s'est porté volontaire.

Cela pourrait se traduire par la représentation que les agents des sections avaient de l'implantation d'un tel centre, avec très certainement l'idée que ce mode d'organisation ne correspondait pas au travail effectué ou au moins aux valeurs auxquelles ils étaient rattachés.

Il faut évidemment nuancer ce type d'interprétation avec le fait que la mobilisation entraînait l'obligation pour les agents de changer de régions, et par conséquent, imposait des contraintes personnelles non négligeables.

Le nouveau mode de communications

Auparavant, même si des personnes différentes participaient à la production du service rendu à un adhérent (différents contacts téléphoniques, résolution de plusieurs dossiers complexes, réceptions physiques et soutien dans des situations difficiles pour l'adhérent etc.), elles appartenaient à une même structure, à un même collectif (Petit, 2001).

Aujourd'hui, la situation se traduit par l'apparition de différents «sous-collectifs» de travail, qui réalisent des tâches distinctes provenant de sources de prescriptions différentes, alors que l'on aurait dû assister à l'apparition (ou le maintien) d'un collectif de travail où les acteurs auraient été dans un rapport de coopération distribuée (Rabardel, Rogalski, Béguin, 1996). Cela nécessite un mode de communications qui tienne compte de l'aspect collectif de traitement de certains dossiers. En effet, nombre de cas ne se traite pas de manière séquentielle, mais prennent du temps et demandent de nombreux allers et retours. Il s'agit donc de «traçabiliser» l'histoire d'un dossier, voire l'histoire d'un adhérent. A l'heure actuelle, le Cat et les sections ne partagent pas toujours les mêmes outils, par conséquent, les informations détenues par les uns ne sont pas mises en commun avec celles des autres. Chacun possède des moments de l'histoire d'un cas mais rien ne permet à l'un ou l'autre de re-constituer l'histoire de ce cas.

L'augmentation des régulations

Une des conséquences directes de ce manque de communications, d'échanges, est l'augmentation des régulations que les opérateurs sont amenés à faire pour rendre le service à l'adhérent. En effet, si une grande partie des cas peuvent se traiter par un seul contact téléphonique, de manière standard, les plus complexes demandent, aujourd'hui, beaucoup plus de temps et d'énergie aux opérateurs des sections qui semblent en constante recherche de l'information.

Ceci est argumenté par les quelques chiffres présentés plus haut (tableau), mais aussi par ce qui ressort des entretiens avec les cadres du Cat. La principale prescription qui est faite au responsable du centre, est de faire de la réception téléphonique de surface, de masse ; ce qui se fait au détriment de la qualité d'un certain nombre d'appels. Or cela ne correspond pas aux valeurs mutualistes portées par une majorité des personnels des sections départementales.

Les conséquences sur la performance du système

La plus grande quantité d'appels gérés

Incontestablement, la mise en place du Cat a dû permettre de gérer une plus grande quantité d'appels téléphoniques ; le manque de résultats avant les changements ne nous permet pas d'en faire une certitude. Mais cela ne signifie pas nécessairement une meilleure qualité de service rendu. En effet, si le Cat gère les «demandes de surface», les cas les plus complexes retournent en section. Par le manque de référentiel commun, de formation des télé-opérateurs, ces cas

demandent aujourd'hui des délais de traitement beaucoup plus longs du fait de l'augmentation du nombre d'intermédiaires. «Auparavant, on téléphonait directement à Mme X qui connaissait parfaitement le dossier».

La difficulté à gérer la variabilité

On constate donc une plus grande difficulté à gérer la variabilité avec l'implantation de ce Cat. En quelque sorte, les adhérents les plus en difficulté, semblent être ceux qui sont le plus exclus par ce mode d'organisation. Par conséquent, on assiste à une incompréhension de la part des agents des sections à qui on prescrit un travail basé sur la défense de valeurs mutualistes. «On a perdu quelque chose dans le contenu de notre travail.»

LA PARCELLISATION DES TÂCHES / LA PARCELLISATION DE LA PRESCRIPTION

La création d'un Cat est une démonstration même de nouveaux modes d'organisation. En effet, pour bon nombre de sociétés de services, le Cat est devenu le «maillon» incontournable de la chaîne de production du service. Le but principal de ces structures est de permettre à l'entreprise de gérer une quantité d'appels beaucoup plus importante, en spécialisant les opérateurs à répondre de manière standard, tant sur le fond que sur la forme. Cela permet de donner plus rapidement une réponse que l'entreprise (les responsables) semble pouvoir maîtriser. De plus, un des objectifs de ces Cat est de ne pas laisser disparaître le fait que ce centre est en totale séparation (physique mais aussi intellectuelle) avec le reste de l'entreprise. Le client doit garder à l'esprit qu'il s'agit d'un personnel qui travaille avec les autres. Or, si on demande aux uns de faire correspondre chaque demande à un standard pré-établi et aux autres de personnaliser la relation avec le client jusqu'à devoir transgresser les règles, il semble évident que ces nouveaux «sous-collectifs» ne partageront certainement pas les mêmes valeurs dans le travail. Par contre, nous maintenons le fait que la production globale du service se fait sur un fond de dynamique collective, mais quelque chose semble avoir été perdu.

La question majeure qui se pose aujourd'hui est : *Comment, dans ce contexte de séparation physique des personnes (entraînant une différenciation des tâches à accomplir), retrouver une dynamique d'appropriation collective de la diversité des prescriptions, émanant de la diversité des logiques qui constituent l'entreprise ?*

En effet, tout se passe comme s'il y avait eu une perte de la prégnance de valeurs communes favorables à un agir collectif (Sainsaulieu, 1992). Et contrairement à ce que l'on pouvait imaginer,

les opérateurs ne peuvent plus se rattacher à un ensemble de logiques d'action communes les guidant dans leur travail. Ils ont ainsi perdu la prise de conscience de l'explicitation, de la collectivisation (Schwartz, 2000).

Nous pensons qu'il est intéressant de rapprocher la production du service du processus de la conception, régie par une série de caractéristiques particulières (Falzon, 1993) :

- L'état final n'est pas connu : on ne sait pas exactement quel sera le service fourni, si service rendu il y a. «On n'est jamais totalement sûr de pouvoir cerner d'avance, comme dans un cahier des charges industriel, ce que l'on aura produit en fin de processus (Bartoli, 1999).
- L'état initial n'est pas complètement défini : «le client lui-même ne sait pas exactement ce qu'il veut ou ce qu'il voudra». Il va construire son besoin avec le prestataire.
- Des solutions différentes seront proposées avec des données initiales identiques : selon différentes variables (le contexte, le client, l'agent prestataire), le service proposé et rendu ne sera pas le même, pour une demande qui semble similaire.
- Enfin, la procédure pour arriver à une solution est très peu planifiée : chaque agent prestataire et chaque client ayant une expérience et une histoire singulières, la manière d'arriver à un compromis n'est jamais la même.

Tout comme dans le processus de conception, divers acteurs interagissent (dimension collective de production d'un service) pour qu'un service voit le jour. Il existe donc de nombreuses formes d'interactions. En séparant le collectif, nous nous retrouvons dans un contexte de dialogue où chacun dispose de connaissances essentielles mais sans la capacité de les communiquer de manière utilisable par les autres. D'où l'expression d'un architecte reprise par Martin (2000) parlant de «symétrie des ignorances» pour stigmatiser les relations Maître d'Ouvrage/Maître d'Œuvre.

En effet, la mise en place d'un Cat, régi par un ensemble de prescriptions relatives à la standardisation, la quantité, la rapidité, entraîne une séparation du collectif, permettant la production globale du service et dont le travail est guidé par des prescriptions d'ordres différents comme la mutualité, le militantisme ou l'altruisme, si on prend le cas d'une Mutuelle santé.

LES PISTES DE RÉFLEXIONS

En séparant ainsi les tâches, en y associant différentes dimensions «prescriptives», on assiste à une altération de la puissance collective, qui permettait, entre autres, de confronter la diversité de prescriptions. De plus, si cette confrontation

se faisait le plus souvent en back office, elle se fait aujourd'hui aussi en front office, d'où un questionnement sur l'augmentation de la qualité de service rendu, et donc sur la performance du système.

De ce fait, nos réflexions se dirigent vers la possibilité du partage de valeurs communes (retrouver une dynamique collective) et vers la confrontation de ces différents ordres de prescriptions entre les opérateurs.

D'une part, ceci peut se traduire par la prise de connaissance des contraintes d'autrui, de la reconnaissance du travail de l'autre, de la mise en commun des résultats du travail des uns et des autres ainsi que les processus pour y parvenir (groupes de travail).

D'autre part, cela passe aussi par un partage d'informations communes et de leurs évolutions. Ceci pourra se faire par la mise en place d'outils informatiques favorisant l'échange d'informations et permettant de retrouver une dynamique

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BARTOLI M., 1999. Nouvelles formes d'organisation du travail et santé mentale : point de vue d'un économiste. *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, vol. 60, n°6, pp 522-525.

BOUZIT N., 2000. Analyse des communications à distance : la coordination dans un contexte de relation de service. In Benchekroun H., Weill-Fassina A., (coordonnateurs). *Le travail collectif, perspectives actuelles en ergonomie*. Editions Octarès.

FALZON P., 1993. Médecin, pompier, concepteur : l'activité cognitive de l'ergonome. *Performances Humaines et Techniques*, n°66, pp 34-39.

MARTIN C., 2000. Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre : construire un vrai dialogue. La contribution de l'ergonomie à la conduite de projet architectural. Editions Octarès.

PETIT J., 2001. La mesure de la performance dans la production des services. Remettre en jeu la dimension collective du travail et le relation de service : le cas d'une mutuelle d'assurance santé. *Mémoire de DEA d'Ergonomie CNAM*.

RABARDEL P., ROGALSKI J., BEGUIN P., 1996. Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles. In de Terssac G., Friedberg E., (sous la direction de). *Coopération et conception*. Editions Octarès., n°66, pp 34-39.

SAINSAULIEU R., 1992. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris, Presses de la Fondation des Sciences Politiques.

SAINSAULIEU R., 1993. La valeur du travail. In *Comprendre le travail*. Education Permanente n°116.

SCHWARTZ Y., 2000. Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe. Editions Octarès.

WATZLAWICK P., WEAKLAND J.H., 1981. Sur l'interaction. Une nouvelle approche thérapeutique. Palo Alto 1965-1974. Editions Seuil.