

Prémises d'une industrialisation de la communication du téléacteur sénégalais et tunisien.

Benoît Tine¹ et Mohamed Ali Elhaou²

Téléperformance est une entreprise en Tunisie dont l'une des singularités est de recruter massivement depuis son installation dans la capitale Tunis en novembre 2000. PCCI (Premium Contact Center International), créée au Sénégal en 2002, est devenue en quelques années le premier recruteur local. Elle embauche aussi bien des jeunes diplômés sortant de l'enseignement supérieur que des étudiants qui sont à la recherche d'une première expérience professionnelle et des revenus pour le financement de leurs études. Pour ces deux entreprises, le diplôme est une valeur symbolique certifiant non seulement une capacité de maîtrise des langues étrangères et notamment le fait de pouvoir parler un «français sans accent»³ mais aussi une «compétence» minimale à s'engager dans une tâche, à mener à bien une mission sur une certaine durée et renvoyant à un profil de candidat suffisamment acquiesçant pour se couler dans les contraintes managériales du secteur du service qui ne cesse de s'industrialiser⁴. Dans cette perspective, la normalisation de la flexibilité, entre autres, dans les critères de recrutement est concomitante à des formes d'organisation du travail qui mobilisent la subjectivité du salarié. Les deux entreprises exhortent en effet chaque téléopérateur individuellement à rationaliser sa communication en étant plus «réactif», «dynamique», «engagé» pour pouvoir «s'adapter au changement» du monde de travail. Cette adaptation permanente au changement est supposée être un «besoin» inaliénable du client⁵ ou peu s'en faut. De ce fait, la future recrue au même titre que le téléopérateur, déjà sur place, doivent non seulement s'adapter à un poste de travail mais à des mutations communicationnelles, publicitaires et techniques sans cesse renouvelables liées à des produits et services à forte déperdition et à des clients volatils.

Les injonctions managériales prennent en outre de la vigueur par le biais des technologies de l'information et de la communication (TIC) telles que l'ERP (*Entreprise Resources Planning*) et le couplage entre l'informatique et la téléphonie. Celles-ci «permettent» *ex nihilo*, à prendre pour argent comptant la version managériale, d'opérer des «sauts qualitatifs» dans la «prestation de service» de chaque téléopérateur. Or les téléopérateurs au quotidien assertent que le management suppose *ipso facto* que dans leur travail demeure encore des sédiments d'«immobilisme», de «fainéantise» et notamment des «résistances au changement» sans mesurer les «bienfaits» de l'entreprise. Ainsi, les salariés sénégalais et tunisiens dans cette perspective sont désignés comme les principaux auteurs freinant la «vision moderniste» de leur direction.

Dès nos premières observations participantes et non participantes au Sénégal et en Tunisie, nous avons remarqué qu'à mesure que l'incertitude des managers⁶, appelés également «performers», augmente, s'accroît en effet leur autoritarisme et choisissent l'option de l'intensification du travail pour les salariés qui souhaitent s'inscrire dans la logique du profit de l'entreprise. Cette intensification industrielle du travail dans les centres d'appels est

¹ Post Doctorat au Laboratoire Printemps-CNRS, Université de Versailles St Quentin. benoit.tine@uvsq.fr

² Chercheur associé au Labsic et à MSH PARIS-NORD. Attaché temporaire d'enseignement et de recherche à l'UFR INFO-COM, Université de Lille 3. elhaou@gmail.com

³ Cf., Bourdieu P. 1982, *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Fayard, p. 80.

⁴ Mœglin P., 2010, *Les industries éducatives*, Paris, P.U.F., coll. « Que sais-je ? ».

⁵ Kessous E., Mallard A. et Mounier, C. 2005. « À la découverte du client » L'engagement marchand dans différents formats de la relation commerciale, *Economies et Société*, série EGS « Économie et Gestion des Services », n°7.

⁶ Casel R., 2009, *La montée des incertitudes : travail, protection et statut des individus*, Paris, Seuil.

désormais érigée en mode de management qui profite *nolens volens* d'un «déclassement structurel»⁷ dans les deux pays. Aussi, nous avons constaté dans la lignée bourdieusienne les «effets de l'imposition violente d'une culture⁸» exogène, productiviste, modernisatrice de force sur des entités traditionnelles africaines. Cette «violence symbolique⁹» légitimée, subie par cette jeunesse diplômée, qui se retrouve dévalorisée à l'occasion d'un travail sans reconnaissance sociale marque une coupure dans leurs «trajectoires» professionnelles avec le spectre de se retrouver «coincés» dans un travail monotone, répétitif, prescrit, usant, parcellisé. A défaut d'un «capital social, culturel, économique¹⁰» pour ces téléconseillers la «reproduction sociale» retrouve son souffle d'antan.

Dans cette communication, nous relirons l'organisation, le rapport au travail et le début d'industrialisation de la communication dans le secteur des centres d'appels à l'aune du prisme conceptuel bourdieusien. En effet, on montrera dans un premier temps, que dans la mesure où elle empêche de «bien faire» son travail, l'intensité excessive de l'activité de la relation client oblige les «dominants» détenteurs du «capital»: sous-traitants et donneurs d'ordre, à choisir les communications les plus standardisées, les plus rapides, rarement les plus pertinentes, occasionnant «une violence symbolique». En ce sens, la rationalité de la communication, son adaptation à des fins, a quelque chose de paradoxal : si elle est trop rationnelle, elle manque ses effets.

Dans un deuxième temps, on abordera la question de la «cascade informationnelle»¹¹ à travers laquelle on mettra l'accent sur le fait que chaque échange avec le client devient un flux de communication que le superviseur dans le centre d'appels régule, norme et contrôle. Dans un troisième temps, on explicitera comment dans les cinq filiales de Téléperformance et de PCCI s'introduit la question de l'individualisation de la relation au travail. On évoquera l'introduction des horaires variables, la généralisation des entretiens individuels pour évaluer les «performances», mais aussi, les salaires, la «trajectoire».

BIBLIOGRAPHIE

Bourdieu P., Passeron J-C. (1970). *La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris : Editions de Minuit

Bourdieu P., 1978, « Classement, déclassement, reclassement », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°24, p. 11.

Bourdieu P. (1979). *La Distinction, critique sociale du jugement*. Paris : coll. «Le sens commun», Éditions de Minuit.

Bourdieu P. 1982, *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Fayard.

Casel R., 2009, *La montée des incertitudes : travail, protection et statut des individus*, Paris, Seuil.

⁷ Bourdieu P., 1978, « Classement, déclassement, reclassement », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°24, p. 11.

⁸ Bourdieu P., Passeron J-C. (1970). *La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris : Editions de Minuit

⁹ Bourdieu P., Passeron J-C. *op. cit.*

¹⁰ Bourdieu P. (1979). *La Distinction, critique sociale du jugement*. Paris : coll. «Le sens commun», Éditions de Minuit.

¹¹ Matthew Sagalnik, Peter Dodds, Duncan Watts, 2006, « Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market », *Science*, 311, p. 855.

DeNora Tia, 1998 [1995], *Beethoven et la construction du génie*, Paris, Fayard.

Elhaou, M.-A., 2011, « Ère du changement en Tunisie ? ». *Analyse des enjeux rhétoriques du changement à partir de l'expérience de l'entreprise de Téléperformance Tunisie*, Editions Universitaires Européennes, Sarrebruck.

Kessous E., Mallard A. et Mounier, C. 2005. « À la découverte du client » L'engagement marchand dans différents formats de la relation commerciale, *Economies et Société*, série EGS « Économie et Gestion des Services », n°7.

Mœglin P., 2010, *Les industries éducatives*, Paris, P.U.F., coll. « Que sais-je ? ».

Matthew Sagalnik, Peter Dodds, Duncan Watts, 2006, « Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market », *Science*, 311, p. 854-856.

Linhart D., 2009, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Le Seuil, coll. Hors Normes.

Zarifian P., 2007, « Dits et pensée silencieuse dans l'exercice de la puissance d'action des travailleurs du service », *Travailler*, 2007/1 n° 17, p. 143-161.