

Systèmes d'information, contrôle des tâches et management des activités de service. Une analyse à partir de l'exemple des centres de relation client

Cécile CLERGEAU & Laetitia PIHEL***

* GRANEM, Université d'Angers

** LEMNA, Université de Nantes

RÉSUMÉ

Cette recherche explore le rôle et les attitudes du manager de proximité dans sa fonction d'encadrement de personnels dont les tâches sont hautement codifiées et contrôlées par les systèmes d'information. Elle s'intéresse à la manière dont le manager de proximité trouve sa place et sa légitimité lorsque sa mission est intrinsèquement liée à l'usage des TI. Elle s'appuie sur la théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud qu'elle propose d'enrichir en analysant les conditions de son application au secteur des services. A partir de trois études de cas réalisées en centre d'appels, elle montre que le manager de proximité est en charge de la régulation conjointe de l'activité, mais que l'efficacité organisationnelle de son rôle est étroitement liée à sa capacité à dépasser les TI. D'un point de vue pratique, elle permet, à la lumière d'une théorie de la régulation sociale enrichie, de mieux comprendre les conditions nécessaires à la bonne tenue du poste de manager intermédiaire en centre d'appels.

Mots-clés : Management intermédiaire, Théorie de la régulation sociale, Management de la relation de service, Centres d'appels, SI-RH.

ABSTRACT

This research explores middle managers' role and attitudes and the way they supervise teams whose tasks are intensively codified via IT. The place, role and legitimacy of middle managers when management tools are embedded in IT are investigated. We use J.D.Reynaud's social regulation theory that distinguishes three main regulations: autonomous regulation, control regulation and joint regulation. The research proposes to enrich this theory and to analyze the conditions of its application to service area. Based on three case studies in call centers, we point out that middle managers have to negotiate a joint regulation, but that organizational efficacy of their role depends on their capacity to surpass IT and their prescriptions. In a practical way, and in the light of an enriched social regulation theory, the research emphasizes the necessary conditions to facilitate a performing middle management.

Key-words: Middle management, Social regulation theory, Services Management, Call centers, IS-HRM.

INTRODUCTION

Cette recherche explore la place du manager de proximité lorsqu'il encadre des agents dont les tâches sont hautement codifiées par les systèmes d'information, comme c'est le cas dans les centres d'appels. Elle étudie les conditions de la régulation sociale de l'activité et le rôle du manager de proximité dans le processus de régulation.

L'impact des technologies de l'information sur le management de proximité a fait l'objet de recherches centrées autour de la figure du professionnel des TI (Rutner *et al.*, 2008) ou autour de la transformation d'organisations hyper hiérarchisées en des organisations en réseau, flexibles, à la chaîne hiérarchique réduite (Druker, 1988 ; Pinsonneault, Kraemer, 1993). Mais peu d'études s'attachent à montrer l'impact de ces nouveaux outils de gestion que constituent les technologies de l'information sur les fonctions de l'encadrement intermédiaire et ses pratiques en matière de management.

Les recherches en systèmes d'information interrogent l'articulation entre les objets technologiques et les contextes institutionnels, organisationnels et sociaux dans lesquels ils s'insèrent. De nombreuses approches s'offrent au chercheur pour appréhender cette question, approches parmi lesquelles la sociologie de la régulation sociale (Reynaud & Reynaud, 1994 ; Reynaud, 1997, 2007 ; De Vaujany et Fomin, 2007, 2006) offre un cadre fructueux de recherche sur l'élaboration et le processus d'évolution des règles qui

vont permettre l'action collective, le travail. Celle-ci permet une analyse des pratiques intégrant les dimensions technologiques et organisationnelles mais aussi sociales et institutionnelles du système d'information (De Vaujany, Fomin, 2007). Notre recherche s'inscrit dans ce courant. Elle se donne comme objectif d'enrichir l'analyse des fonctions de l'encadrement intermédiaire dans les organisations de service à partir de la théorie de la régulation sociale. Nous montrons que les managers de proximité sont en charge de la négociation de la régulation conjointe et que cette négociation dépend de leur aptitude à dépasser les technologies de l'information pour asseoir leur management. Après avoir montré comment se posent les problématiques de régulation sociale dans le secteur des services, et quelle place occupe le management intermédiaire, nous présentons notre méthodologie et nos terrains dans la seconde partie. Ceux-ci permettent d'identifier les tensions existant entre la régulation de contrôle et la régulation autonome, ainsi que les difficultés auxquelles ces tensions exposent les managers. Certains managers tentent pourtant la négociation d'une régulation conjointe en se distanciant des injonctions des outils de contrôle et en valorisant, voire facilitant, une régulation autonome des aléas de l'activité de service. D'autres, démunis face à la complexité de cette négociation, renoncent à toute forme de régulation conjointe au profit de la régulation de contrôle. Les TI deviennent alors un relais prescriptif et un alibi pour réduire la fonction managériale à une fonction de supervision.

1. TÂCHES PRESCRITES VS ACTIVITÉ RÉELLE : LE SI CODIFIE-T-IL TROP L'ACTIVITÉ DE SERVICE ?

La théorie de la régulation sociale est ici mobilisée pour analyser les régulations locales d'une activité de service. Même si les systèmes d'information ont autorisé une véritable industrialisation des activités de service, celles-ci n'en conservent pas moins une composante hautement relationnelle qui implique le client dans la régulation autonome de l'activité. Cette première partie enrichit le modèle de J.D.Reynaud pour mieux cerner les enjeux de la régulation autonome en matière de qualité de service. Puis affine la problématique des régulations dans le cas des centres d'appels.

1.1 Systèmes d'information et régulations dans les activités de service : une analyse à partir de la théorie de la régulation sociale

Les recherches en système d'information constatent l'existence d'interactions fortes entre le design technologique, les outils technologiques, le contexte organisationnel et le processus d'appropriation (de Vaujany, 2009). Cependant, peu d'études permettent d'envisager les régulations qui gouvernent ces interactions. L'approche proposée par JD Reynaud fournit un cadre intégrateur : analysant les règles sociales, leur construction et leur évolution, il analyse la construction d'un ordre social, et les processus de négociation qui le sous-tendent. Son programme de recherche propose à la sociologie des or-

ganisations de « partir ... de la pluralité et de l'opposition des acteurs sociaux... du compromis symbolisé par le contrat... d'une dispersion des intérêts, des préférences et des valeurs qui trouvent des points de rencontre et établissent ainsi des règles mutuellement admises » (Reynaud 2007, p.112).

Partageant avec Friedberg (1993) une préoccupation pour les régulations locales, Reynaud propose de porter attention aux légitimités fragmentaires, spécifiques, ainsi qu'aux règles locales. Mais quand la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg analyse les zones de pouvoir discrétionnaire que peut préserver l'individu organisé, JD Reynaud tente de comprendre la constitution de l'acteur collectif, les règles et les procédures de négociation qui permettent de les produire : l'activité de régulation (Maurice, 1994).

Dans toute organisation, souligne Reynaud, il existe « plusieurs types de règles, plusieurs sources de régulation » (Reynaud 2007, p.157). Il distingue particulièrement trois modes de régulation d'un ensemble social. La première, la régulation de contrôle, émane du centre décisionnel qui impose ses directives et contrôle leur exécution. La régulation autonome émerge quant à elle d'un processus d'adaptation des salariés, d'arrangements locaux, mais aussi de réactions, voire de résistances, à la régulation de contrôle. Pour autant, elle n'est pas nécessairement comprise comme un « repli du groupe » (ibid, p.159) mais comme le signe d'une « sensibilité à des impératifs de résultat » (ibid, p.159), elle peut être alors considérée comme une « ressource précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité » (ibid,

p.159). Ces deux types de régulation qui « peuvent toutes deux obéir à une logique d'efficacité » (ibid, p.160) sont néanmoins en concurrence, la première venant « de l'extérieur donner des règles aux unités concrètes de travail » (ibid, p.166) et tendant à contrôler l'activité des employés, la seconde, ayant pour objet la préservation de l'autonomie.

Au delà de ces deux modes de régulation, existe une troisième dimension de la régulation sociale : la régulation conjointe. Celle-ci traduit un processus de négociation entre l'autorité, le contrôle, et les ajustements locaux. « La régulation conjointe crée un ensemble de règles qui sont acceptables par les deux parties (par exemple, parce qu'elles "combinent harmonieusement" règles de contrôle et règles autonomes ; plus fréquemment parce qu'elles arbitrent de manière acceptable sur les points où les parties s'opposent). » (ibid, p.249). Dans l'entreprise, cette théorie appuie l'idée d'un possible, et fragile, compromis social entre employeurs/dirigeants et salariés/opérationnels, entre régulation de contrôle et régulation autonome : « Les régulations réelles sont des compromis (souvent assez instables) entre autonomie et contrôle » (ibid, p.167). Cette approche éclaire l'opposition entre travail réel et travail prescrit chère aux ergonomes. Le travail réel est ici compris comme un compromis, une régulation effective de l'activité.

On voit bien ici les implications méthodologiques qui ressortent d'un tel positionnement. S'intéresser au local, aux arrangements locaux, suppose une observation prolongée et fine de l'activité des salariés. Mais aussi une étude

des différentes contraintes qui s'imposent à eux. L'étude de cas (Yin, 1994) autorise la nécessaire proximité avec l'objet de recherche, « précaution méthodologique non négligeable » (Reynaud, 2007, p.165), en ce sens qu'elle permet de suivre le travail réel et d'interroger les exécutants pour comprendre par exemple « ce qu'ils jugent être la bonne manière de faire et ce qu'ils font réellement » (ibid, p.165) et analyser davantage en termes de négociation la régulation effective.

La théorie de la régulation sociale a été conçue à la fin des années 1970 en référence au modèle industriel. Elle paraît particulièrement bien adaptée à l'analyse des centres d'appels, organisations issues d'un processus d'industrialisation des services. Pourtant elle ignore l'activité relationnelle des employés de service, c'est pourquoi il importe de l'enrichir en considérant le caractère co-productif des activités de service. La littérature sur les services s'exerce à montrer la singularité du processus de co-production de service : cette activité a ceci de singulier qu'elle associe le consommateur à sa production. Les technologies de l'information ont été de formidables outils facilitateurs de la rationalisation, et même de l'industrialisation, de la production de service, phénomène dont les centres d'appels constituent la figure emblématique. Cependant, le client reste bel et bien convoqué dans le processus de co-production, exigeant une certaine souplesse de l'employé pour garantir la qualité de l'interaction. Nombreux sont les auteurs qui ont ainsi montré la place cruciale de l'interaction entre l'employé et le client dans la qualité de service, et la part

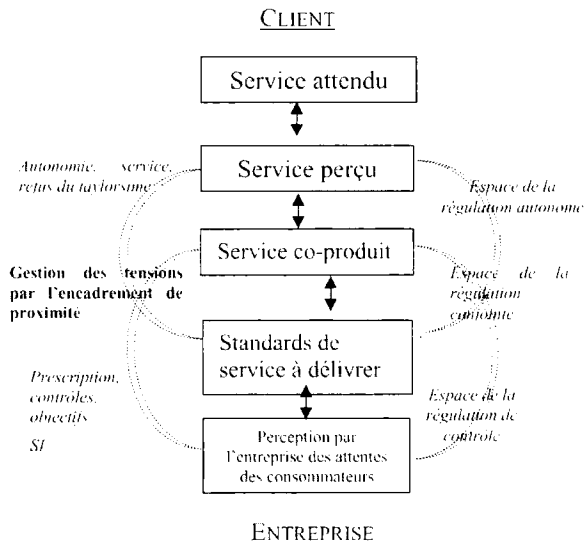


Schéma 1 : Qualité de service et espaces de régulation.

d'autonomie nécessairement laissée à l'employé pour s'adapter à la diversité des situations personnelles des clients et de leurs attentes (Bitner *et al.*, 1997 ; Zeithaml, Bitner, 2003 ; Lovelock, 2007). L'extériorité du client et ses exigences perturbent ici les repères sur l'origine et la nature des régulations (Denis, 2007) puisqu'ils convoquent le client dans la construction et l'évolution de la régulation autonome. Cette inscription du client dans les espaces de régulation est schématisée ci-après (schéma 1).

La théorie de la régulation sociale porte une attention soutenue au processus de négociation de la régulation conjointe. Elle en propose un modèle trinitaire, donnant une place singulière au « contrôleur » dans ce « jeu à trois » (Reynaud, 2007, p.212) : « le contrôleur (le garant, l'arbitre) n'a pas seulement plus de pouvoir que les autres dont il cherche à régler les rapports, il a un autre pouvoir et notamment celui de

formuler explicitement et/ou d'appliquer les règles » (ibid, p.213). Dans les entreprises, la figure du contrôleur est incarnée par la hiérarchie intermédiaire et en particulier par le contremaître. Celui-ci se voit en charge de rôles « parfois contradictoires : le contremaître est un animateur ouvert à la proposition, supposant par principe la bonne volonté et l'activité des membres dans un cercle de qualité, et un contrôleur de la quantité de production dans son équipe » (ibid, p.167). Dans le modèle de régulation conjointe de l'activité de service proposé ici, la hiérarchie intermédiaire se voit en charge de négocier une régulation conjointe qui intègre la figure du client.

1.2. TIC et orchestration de la régulation de contrôle en centre d'appels

Les centres d'appels, aujourd'hui plus souvent appelés centres de relation

client, utilisent des technologies qui les rendent complices de phénomènes contemporains d'intensification du travail, de maîtrise du temps, des processus et de l'intervention humaine dans le travail (Vendramin, Valenduc, 2002). Les outils tels que l'ACD (Automatic Call Distribution) et le couplage téléphonie-informatique (CTI) ont permis une optimisation des flux d'appels, et l'adoption de nouveaux rythmes de production. Les outils de supervision de l'activité autorisent, quant à eux, un contrôle fin et une rationalisation des tâches des téléconseillers. Le superviseur peut gérer les files d'attente, connaître en temps réel l'activité de chaque agent (loggé / déloggé / en pause / en formation / en activité autre que la téléphonie etc.), ou obtenir les ratios de production et de productivité. Ce contrôle peut s'exercer à distance et sur plusieurs sites grâce aux outils dits d'« hypervision ». Les centres d'appels constituent des organisations dans lesquelles la régulation de contrôle apparaît fortement outillée.

Tout en participant d'une certaine taylorisation et densification du travail, ces TIC codifient l'information et les connaissances (Vendramin, Valenduc, 2002 ; Clergeau, 2005). Elles mémorisent les interventions, formalisent les bonnes pratiques, imposent des modalités d'action et de décision. Les outils des centres d'appels ne se contentent pas de soutenir l'activité, ils tentent aussi d'encadrer l'interaction avec l'interlocuteur. Ainsi, le téléconseiller se voit très souvent imposer des procédures, des séquences à suivre, des discours à employer et des scripts qui guident son action et constituent autant de modalités de prescription de la tâche à accomplir.

Les technologies interviennent ici comme des outils de prescription et de contrôle qui indiquent au salarié ce que l'entreprise attend de lui. Ils constituent bien l'expression de la régulation de contrôle exercée par la direction de l'entreprise.

Cet encadrement de l'activité ne rencontre pas toujours l'adhésion des personnels (Pican, Wolff, 2007 ; Clergeau, Pihel, 2007 ; Pihel, 2006) voire même provoque des réactions négatives. Et l'on voit apparaître des pratiques de contournement de certaines fonctionnalités, et même de déviance des comportements (Honoré, 2002), qui constituent autant de manifestations de la régulation autonome de l'activité des téléconseillers. Blanquet et Poupa (2007, p.274) constatent que, dans les centres d'appels, « certains téléconseillers dénigrent les scripts. Le recours au script est vu comme révélateur d'une mise en difficulté perçue comme un manque d'expertise. De plus, un guidage pas à pas ou encore une automatisation des procédures évoquent un abêtissement, un déni des capacités professionnelles ». Ainsi, ces outils-supports des activités de service, bases de connaissances, scripts et procédures qui encadrent l'interaction, la mesurent, la contrôlent et l'évaluent, sont parfois soupçonnés de faire tendre l'organisation du travail vers une certaine « robotisation » (Pican, Wolff, 2007) ou du moins vers un taylorisme certain, auquel les salariés peuvent être amenés à résister.

Les téléconseillers peuvent aussi être amenés à ne pas suivre les règles et les prescriptions simplement parce qu'elles ne sont pas adaptées aux cas qu'ils doivent résoudre. C'est la deuxième facet-

te de la régulation autonome mentionnée par Reynaud : celle qui vise à l'efficacité et à un résultat externe. Ce modèle d'organisation taylorien semble en tension avec l'activité de service elle-même. La rationalisation se heurte à la question de la prise en compte de l'intégralité du discours, des besoins, et de la présence du client dans l'activité de service. Cette dimension de la production du service appelle nécessairement le tétéconseiller à exercer son autonomie. Et cela, dans la mesure où celui-ci se trouve placé dans une situation de « dépendance » à l'égard du client (Jean-tet, 2003). Un client qui, par ses demandes ou encore ses attitudes, formule à son niveau de véritables prescriptions (Denis, 2007).

1.3. Une régulation autonome qui intègre la figure du client

L'organisation de l'entreprise procède d'une réduction, elle est inspirée par un modèle de la réalité, une « manière de voir » qui vaut par la « manière de faire qu'elle rend possible » (Hubault, 2005). Cette « manière de voir » est exprimée par les outils de gestion qu'elle déploie (Detchessahar, Journé, 2007) et la « manière de faire qu'elle rend possible » par les moyens qu'elle donne aux salariés. Mais ces manières de voir et de faire laissent aussi échapper des problèmes. Or ce que l'entreprise laisse échapper fait partie intégrante du quotidien des salariés qui font face à la complexité, doivent prendre de façon autonome des décisions non répertoriées, doivent accorder le sens (finalité, valeur) et le fonctionnement (procédures, décisions) en dénouant des conflits entre des systèmes de valeur pluriels, des systèmes

de fonctionnement pluriels et des finalités plurielles. Ils doivent effectuer des arbitrages qui les engagent et sont déterminants pour la performance de l'entreprise.

Ces enjeux sont particulièrement présents dans les centres d'appels. Les téléconseillers sont des acteurs clés de la qualité de service (Brown, Maxwell, 2002 ; Clergeau *et al.*, 2005) alors même que les demandes ainsi que les tâches sont souvent complexes. Les téléconseillers utilisent des technologies qui se complexifient, ils doivent parfois travailler en utilisant simultanément 10 applications différentes, vendre des produits – comme les produits bancaires ou l'assurance – de plus en plus sophistiqués, ou dépanner des utilisateurs de produits complexes et en mutation constante. Dans le même temps, les salariés font face à une réalité du travail qui n'est pas intégralement identifiée par l'entreprise, ils pratiquent des actes non prescrits, parce que non prévus. Ils inventent des « astuces », s'appuient sur leur expérience, « testent » les clients, les classent par catégories pour juger de la conduite à adopter (Weller, 2002), et aussi, in fine, évaluer la distance à prendre envers les prescriptions officielles (contrôle des temps, script de dialogue, formules d'usage, etc.).

Un décalage certain entre le travail prescrit et la réalité des situations à affronter impose ainsi des arbitrages que le personnel de contact doit assumer sous le coup d'une double contrainte : la satisfaction du client et les règles de l'entreprise (respect des temps, des règles, des principes économiques, etc.).

C'est là tout le paradoxe des centres d'appels. Lieux d'exercice de la relation

de service, ils incarnent un univers achevé en matière de « transports des prescriptions » du travail (Licoppe, 2006). Ils inscrivent « dans le marbre » des SI (Denis, 2007) des codes, des règles, des procédures, des modes de langages standardisés, destinés à encadrer une interaction dont la qualité même réside dans la capacité d'autonomie du salarié qui la conduit. Ce paradoxe représente l'un des principaux enjeux, sinon l'enjeu principal, du management de proximité en centres d'appels.

1.4. Management de proximité et régulation conjointe de l'activité de service

La notion de management de proximité n'est pas une notion claire dans la littérature en gestion (Brassier, 2001 ; Guéry, 2002). Historiquement associée à la figure du contremaître (Trouvé, 1996), elle semble aujourd'hui davantage renvoyer à un rôle élargi qui induit l'exercice de compétences managériales liées à l'animation des équipes et des collaborateurs : « entraîner », « soutenir les initiatives », « gérer les tensions », « imaginer », etc. (Brassier, 2001). Cette évolution sémantique pointe une plus grande difficulté à circonscrire le rôle, en même temps qu'elle témoigne d'une plus faible dissociation entre le rôle à tenir et les qualités personnelles de celui qui l'occupe et l'habite. La littérature propose, parallèlement, une multitude de définitions et de dénominations étroitement liées à des spécificités organisationnelles mais aussi culturelles, qui ont pour effet de semer le trouble sur la délimitation de ceux qui occupent la bande dite intermédiaire du management.

Nous parlerons ici de manager de proximité pour traiter de la population des cadres opérationnels chargés de l'encadrement de premier niveau (n+1) des téléconseillers des centres d'appels téléphoniques. Ces cadres, qu'on les appelle Responsable d'Equipe (RE) ou encore Chef d'Equipe (CE), ont pour particularité d'être placés à l'interface entre « les hommes de terrain et la haute direction » (Bartlett *et al.*, 1998). Par cette position, ils représentent le dernier maillon de la régulation de contrôle de l'organisation. Ils sont à la fois garants de la conformité du discours tenu au client par le téléconseiller, et responsables de l'adéquation quantitative des flux d'appels et de la disponibilité des téléconseillers. Ces activités reposent sur le maniement quotidien d'outils de contrôle technologiques et à distance du téléconseiller.

Les recherches sur les managers de proximité en centres d'appels sont très peu nombreuses. Pour Livian (2002), ils sont pris au cœur des contradictions d'un univers combinant approche technique et approche humaine, modernité et archaïsme, qualitatif et quantitatif. Pour Buscatto (2002,b), ces managers seraient constamment en position d'arbitre entre « les orientations de la direction et les demandes ouvrières », et parfois l'objet de dénigrements affichés de la part des téléconseillers. Livian (2002, p.28) note ainsi que « cette fonction de superviseur est d'ailleurs partagée entre deux images contradictoires. D'un côté, la sophistication d'outils de gestion et de contrôles très précis, faisant une large part à la technique; de l'autre, un certain imaginaire du 'petit chef' à l'ancienne, dont la mission se réduit à 'fliquer les tire-au-flanc' ». Les difficultés

expérimentées au quotidien seraient ainsi intimement liées à la tenue d'un rôle finalement reconnu comme « impossible », qui existerait à la croisée d'injonctions paradoxales émanant des téléconseillers et de la direction : accroître les ressources d'un côté (souplesse des temps d'appels, aménagement des postes, etc.) et rationaliser les moyens de l'autre (optimisation des temps, gestion des flux, etc.).

Il y a bien dans les centres d'appels une difficulté à négocier une régulation conjointe. Ceci demande au manager de proximité de reconnaître la réalité du travail relationnel exercé par les téléconseillers et les spécificités de son articulation dans le système technico-industriel dans lequel il s'insère. Nous montrons que lorsque le manager a du mal à négocier cette régulation conjointe, il privilégie d'orienter sa fonction vers le soutien de la régulation de contrôle, trouvant dans cet univers à très haute technologie une légitimité à ce choix. Le SI devient alors l'outil majeur du management de proximité.

2. CAS D'ENQUÊTE ET MÉTHODE

Une enquête a été réalisée auprès de trois centres d'appels : TME est une petite entreprise d'études marketing, les employées font des enquêtes par téléphone ; TNC est la hotline d'une grande entreprise de télécommunications, les téléconseillers dépannent les clients qui ont une « BOX », point de convergence de l'intégration téléphone, inter-

net, télévision ; S&L est une grande banque, les téléconseillers ont des missions qui vont du renseignement sur le compte bancaire à la vente de produits. Les trois centres d'appels présentent des caractéristiques différentes, synthétisées dans le tableau 1.

Conformément aux exigences de notre programme de recherche sur les négociations et les régulations locales, les enquêtes ont été conduites par entretiens approfondis, observation sur site et analyse documentaire. La méthodologie de l'étude de cas nous permet une approche compréhensive (Giroux, 2003) des régulations locales, et permet de dégager des propositions et des pistes de recherches ultérieures dans un domaine de recherche encore peu exploré. L'étude des trois structures s'est déroulée sur une durée de deux ans. Ce sont au total 85 entretiens semi-directifs d'au minimum une heure trente qui ont été conduits auprès des salariés (direction, responsables de plateau, chefs d'équipe/encadrants¹, soutiens de proximité, téléconseillers), et 7 journées et demi d'observation qui ont été réalisées.

Les différentes missions et tâches attribuées aux managers de proximité sont sensiblement les mêmes sur les terrains enquêtés : en premier lieu la régulation des flux et les plannings (ce qu'ils nomment parfois la gestion de la production), en second lieu l'animation. Le terme animation prend des sens différents selon les terrains : chez TME, elle se limite à l'organisation de challenges, chez S&L et TNC, elle s'étend à des fonctions managériales tel l'entre-

¹ Selon le nom donné dans l'entreprise.

Caractéristique	TME	TNC	S&L
Taille de l'entreprise	P.E.	G.E. d'envergure internationale	G.E. d'envergure nationale
Secteur	Etudes marketing	Télécommunications	Banque
Activité du centre	Enquêtes	Dépannage	Renseignement, conseil, vente
Nombre d'employés au téléphone sur le site étudié	10	50	200
Ancienneté moyenne	1,5 an	26 ans	14,5 ans
Statut salarié	Droit privé	Droit public	2/3 Droit public
Moyenne d'âge	30 ans	50 ans	41 ans
Type d'appels	Sortants	Entrants	Entrants
% temps au téléphone	60 %	100 % en FO ² 50% en BO	Objectif : 60 % Réalité : 80 %
Pilotage et maîtrise du processus productif	Faible	Important	Faible à moyen selon spécialisation
Origine de la valeur ajoutée	Back-office, modèles et traitements statistiques	Service délivré par les salariés	Plateau et back-office

Tableau 1 :
Caractéristique des centres d'appels étudiés.

tien annuel et la gestion de la mobilité (S&L). La montée en compétence des téléconseillers est le fait des soutiens de proximité chez TNC, elle est partagée avec des agents de développement commercial chez S&L, elle n'est pas prévue chez TME.

Ces trois entreprises traversent une période de mutation importante (forte croissance chez TME, restructuration de la relation client chez S&L et TNC). Dans les trois cas, les managers de proximité n'ont pas été formés aux métiers de la relation client. Leur connaissance des centres d'appels a été acqui-

se sur le terrain, depuis leur prise de fonction. Aucun manager n'a été promu au titre de son expérience en centre d'appels. Leur légitimité n'est pas assise sur des compétences techniques singulières. S&L et TNC ont une ligne hiérarchique plus développée que TME : les managers de proximité sont encadrés par un responsable de plateau, chez TME ils sont directement sous la responsabilité des dirigeants. Dans les trois cas, les managers de proximité travaillent en open space et ont un bureau sur le plateau de l'équipe encadrée.

² BO = Back Office, FO = Front Office.

3. LE MANAGER DE PROXIMITÉ AU CŒUR DE LA RÉGULATION CONJOINTE

Partageant le quotidien des téléconseillers, le manager de proximité est le mieux à même de constater la réalité du travail et de la soutenir, mais représentant la hiérarchie, il doit s'assurer de l'observation des prescriptions et de l'atteinte des objectifs. Arbitrage difficile, auquel il doit faire face seul et sans réelle formation. Nous montrons que lorsqu'il peine à habiter son rôle de manager, les outils de prescription tendent à devenir ses seuls outils de management.

3.1. La rationalisation industrielle d'une activité hautement relationnelle

La rationalisation industrielle s'incarne dans les procédures et les scripts que doivent utiliser les téléconseillers. Elle est différemment appréciée, donnant lieu à une première expression d'une régulation autonome d'opposition et de contestation de la régulation de contrôle. Si certains s'accommodent tout à fait bien des procédures proposées : « *Les procédures, c'est vraiment pour nous aider... ce n'est pas contraignant* » (TC.TME)³, d'autres ont par contre tendance à les ignorer, les trouvant inadaptées : « *Les scripts ? On s'en sert rarement* », « *Parfois, en plus, ça te fait faire des c... leurs scripts !* », « *Nous les 3/4 du temps, on les suit pas* » (TC.TNC). Certains, enfin, considèrent que l'outil vient heurter leur légitimité profession-

nelle. « *Il y avait une méthode de vente mais... moi, je vendais avec ma méthode à moi, ça me convenait très bien... Je ne suis pas un perroquet. On ne va pas m'apprendre ce que je dois dire, bonjour Monsieur, au revoir Madame. On a des phrases types et je n'y arrive pas, enfin, je n'y arrive pas... Les résultats d'ailleurs s'en ressentent.* » (TC.S&L). Chez TNC, les scripts ont été mis en place près de deux ans après le début de l'activité. Durant ces deux années, l'expérience acquise par les téléconseillers s'est étoffée et a donné naissance à des savoirs faire particuliers que l'outil informatique tend aujourd'hui à mettre en cause (détection immédiate de la source du problème par exemple), voire à nier.

Les téléconseillers sont parfois choqués par l'utilisation d'outils de gestion qui traduisent une vision très réductrice de leur activité, ce qui provoque des manifestations de résistance, de retrait ou de découragement. Parce que le travail est mal appréhendé, les dispositifs d'accompagnement et de valorisation (qui participent de l'expression de la régulation de contrôle) sont perçus comme inadaptés. Ainsi en est-il du management par objectifs (essentiellement quantitatifs). Celui-ci peut être parfois d'une maladresse qui décourage les salariés : « *Ils nous ont proposé un challenge, et on gagnait... je sais plus... un truc comme un éplucheur à légumes ou un couteau. Vous vous rendez compte !* » (TC.TME), « *Ça m'a fait un petit peu sourire la dernière fois. Je ne suis pas rentré justement dans ce challenge. Je n'ai pas voulu me donner parce que ce que l'on nous promettait : une place de*

³ Pour alléger le texte, les verbatims sont assortis du sigle « TC » lorsqu'ils émanent d'un(e) téléconseiller(ère) et de « CE » lorsque les propos émanent d'un manager de proximité.

cinéma. Donc j'ai dit, j'ai les moyens de me payer une place de cinéma, moi. Je ne rentre pas dans ce jeu là.... J'estime que même à l'école, on leur donne plus d'images quand ils ont de bonnes notes. » (TC.S&L).

Ce management par objectifs peut être vécu comme oppressant : « *On a les objectifs aussi qui sont fatigants. Moi, réellement, il y a des fois, j'en ai par-dessus la tête.* » (TC.S&L), « *Vendre, vendre... n'importe quoi, n'importe comment ! Du moment qu'on fait du chiffre !* » (TC.TNC). Il laisse à la seule responsabilité des salariés et à leur seule initiative la charge de réguler la dimension relationnelle et qualitative du service, pire, il l'ignore, s'affranchissant par là même de toute rétribution de cette composante essentielle du processus de création de valeur pour le client : « *Il y a plein de choses qu'on fait qu'ils ne voient pas... qu'ils ne sont pas au courant mais qu'on est obligé de faire pour la bonne marche de l'entreprise* » (TC.TME), « *Ici, notre rôle, c'est de vendre, c'est clair. Répondre aux clients correctement, à la limite, on s'en tape* » (TC.S&L). La gestion des aléas, des singularités de chaque client, ou de chaque situation, oblige chaque téléconseiller à une régulation autonome visant à concilier les demandes du client avec l'offre de services des entreprises. Cette régulation autonome vise bien à délivrer une certaine qualité de service mais n'est pas reconstruite par l'entreprise.

La rationalisation industrielle s'incarne dans le développement des outils mais aussi dans les organisations qu'ils autorisent et en particulier dans la segmentation des étapes du processus de production et la division des tâches. Elle

exige une parfaite coordination entre front office et back office. Dans le cas contraire, le conseiller de front office est placé dans une situation tendue entre son client et l'entreprise. Dans une logique d'efficacité, ils doivent alors procéder à des arrangements locaux leur permettant d'offrir un service de qualité. C'est ici encore l'expression de la régulation autonome de leur activité, qui tend à un résultat externe. Les salariés de S&L nous ont ainsi dit souffrir des défaillances de coordination dans les services de BO, qui les exposaient aux foudres des clients : « *Ce qui nous gêne aussi beaucoup, c'est qu'on n'a pas de dialogue avec les gens des services administratifs... C'est eux qui saisissent les contrats, qui font... la gestion des contrats clients. Et là, en fait, on n'a même pas de relation téléphonique. Quand on a un problème avec un client, on ne peut pas les appeler. C'est très frustrant pour nous.* » (TC.S&L). Une division excessive des tâches prive les salariés des moyens de délivrer un service complet au client, ce qui en soi peut être perçu comme un appauvrissement de leur activité. Pour autant, ils restent responsables d'une qualité de relation de service dont bien des ressorts leur échappent désormais. « *On les (les enquêtés) a appelés trois fois, et là on les rappelle une quatrième, et dans une semaine et demie, on va les rappeler. Ils nous disent, "c'est bon, c'est saoulant". Une fois on avait appelé et on a dû rappeler parce qu'on avait oublié une question à leur poser. C'est abuser* » (TC.TME). Dans une telle organisation productive, toute défaillance du back-office leur imprime des tensions et les obligent à inventer des solutions localement.

On constate sur les plateaux des sources importantes de régulation autonome, en réaction à un encadrement excessif de l'activité et une imparfaite appréhension du métier et de ses contraintes : la régulation autonome prend figure de contestation mais aussi d'efficacité. Au centre de ces tensions, le manager de proximité, tiers garant et arbitre, voit l'ampleur de son rôle de négociateur d'autant plus importante que la régulation de contrôle n'appréhende que partiellement l'activité réelle. En d'autres termes, il ne doit pas seulement négocier l'opposition des salariés à une organisation taylorienne, mais il doit aussi négocier avec les contraintes d'une activité hautement relationnelle qui peuvent rendre illégitimes – parce qu'inefficaces – les outils de la régulation de contrôle. Sollicité pour aider à dénouer les tensions et répondre aux paradoxes de cette organisation industrielle de la relation de service, il est au cœur d'une régulation conjointe complexe à négocier.

3.2. Le manager de proximité : comment négocier la régulation conjointe ?

Durant de longues années, le manager de proximité en centre d'appels a porté le nom très évocateur de « superviseur », nom qui inscrivait sa fonction dans le contrôle et la transmission d'informations. Ce terme est de plus en plus réservé à l'outil de supervision, c'est-à-dire aux équipements informatiques et aux applications, la fonction devenant celle de « chef d'équipe ». Cette évolution sémantique, qui n'a pas

lieu dans tous les centres, traduit bien le fait que la fonction reste encore à dessiner et à préciser.

3.2.1. Habiter le rôle de manager

Garant de la régulation de contrôle, pilotant au quotidien l'activité, animant des équipes et des individus qui doivent faire preuve d'autonomie, d'efficacité, en évitant le découragement, la démotivation, le manager de proximité se situe au cœur d'un champ de tensions, sans que pour autant sa fonction soit toujours bien reconnue. Il doit faire face à un certain nombre de difficultés, soulignées par tous ceux que nous avons rencontrés, qui tiennent d'une part à la vigueur de l'opposition aux outils de contrôle et d'autre part à la nécessité de gérer de façon autonome les aléas, les clients, la qualité de service.

En centre d'appels, les managers de proximité disent souvent avoir un rôle « *ingrat, sans ambiguïté* » (CE.S&L), qu'ils sont nombreux à déplorer. En effet, ils doivent gérer les flux d'appels téléphoniques en temps réel et donc s'assurer en permanence que chaque homme est à sa place : « *C'est stressant parce que vous avez des gens qui ne sont pas loggés, alors il faut aller les voir, voir pourquoi ils ne sont pas loggés. Ils ont peut-être une bonne raison de pas être loggés, ils sont partis aux toilettes Il y en a d'autres, bon, ils n'ont pas envie d'être loggés* » (CE.S&L). Le chef d'équipe doit faire le rappel et ceci amène les téléconseillers à voir en lui « *un flic* »¹ disposant d'un outil de

¹ Ce terme est utilisé par certains TC, dans les trois entreprises.

contrôle imparable, traquant leur moindre pause, inattention ou relâchement : « *Ils – les téléconseillers – ont cette notion de flic. Moi je leur dis s'il faut un flic, ce n'est pas moi qu'il faut appeler. On va appeler un CRS...* » (CE.TNC). La négociation d'une régulation conjointe alors même que l'emprise technologique est décriée par les salariés constitue une des facettes majeures de la difficulté du rôle à tenir. Les outils de la régulation de contrôle rencontrent une opposition qui rend difficile la conciliation. Difficulté d'autant plus aiguë que certains téléconseillers n'ont pas choisi ce métier « *ils sont venus à reculons dans le service* » (CE.S&L). C'est tout particulièrement le cas dans les entreprises qui ont reclassé du personnel en centres d'appels (TNC et S&L), lequel juge les modalités de contrôle et de management très infantilisantes. C'est dans ces deux entreprises que l'opposition aux outils a été la plus exprimée et la régulation autonome d'opposition la plus manifeste.

Par ailleurs, certaines carences organisationnelles, telles des défaillances de coordination avec le back office, ou des scripts mal adaptés, reportent sur le manager la responsabilité de la qualité de service : « *On a un service, nous. Le client on l'a... lui il est en droit de demander à ce que ce soit bien fait, ou que ce soit fait en urgent. On a un client, eux (le back office) ils n'ont qu'un dossier.* » (CE.S&L). Le manager de proximité doit composer avec une régulation autonome dont la légitimité est alimentée par la présence du client. Une régulation autonome d'efficacité, tournée vers un résultat externe, le conduit à devoir composer et effectuer des arrangements locaux, qui peuvent contour-

ner les outils de la régulation de contrôle.

Tous les managers de proximité rencontrés soulignent que, pour effectuer leur mission, les leviers de management leur font bien souvent défaut : « *je me sens démunie* » (CE.S&L), « *on n'a pas le temps de prendre nos marques* » (CE.TME), « *on manque de formation, oui parce que bien souvent on est obligé de botter en touche finalement* » (CE.TNC), « *on a quelqu'un qui quelques fois va paniquer, se bloquer et perdre tous ses moyens dans un appel client. Ces personnes là, finalement, on n'a pas de solutions pour elles* » (CE.TNC). Cette configuration place les managers de proximité dans un rôle de composition, où il faut trouver et inventer ses propres armes en mobilisant son imagination. Il faut alors « trouver des artifices, des astuces », ou encore avoir régulièrement recours à « la débrouille » pour faire adhérer aux challenges et autres compétitions commerciales envers lesquelles certains téléconseillers se montrent hostiles.

Et finalement, le chef d'équipe peut lui-même être découragé : « *ah, la motivation, c'est difficile, parce que nous aussi on s'épuise... pour motiver une équipe au bout de trois ans !* » (CE.S&L), « *Je me dis que l'équipe encadrante c'est elle qui est le plus sollicitée et c'est elle qui s'use.* » (CE.TME).

Cette situation et ces difficultés ne sont pas toujours connues de la Direction des centres. Le responsable du centre de TNC le reconnaît « *Je pense que c'est de la dém... et si tu as des managers qui ne sont pas doués, c'est l'échec. ... moi plus je connais ces boîtes et plus je trouve que c'est le royaume de*

la démerde. ». Dans les autres entreprises enquêtées, les difficultés des managers de proximité ne sont pas évoquées librement par la direction. Dans les trois entreprises, elles ne sont pas prises en compte dans l'échelle des salaires : les rémunérations sont très proches de celles des téléconseillers, quand elles ne sont pas inférieures à cause des bonus versés aux vendeurs. Ici aussi, les attributs de la régulation de contrôle ignorent la réalité de l'activité et de l'implication des managers.

3.2.2. La conformité aux injonctions du SI, un supplétif aux défaillances managériales ?

Nos cas permettent de mettre en évidence deux attitudes des managers intermédiaires dans le processus de négociation de la régulation conjointe.

Certains managers de proximité acceptent d'endosser le rôle de négociateur, et tentent de concilier régulation de contrôle et régulation autonome. Prenant acte de l'opposition à l'égard de la dimension taylorienne de l'organisation du travail, ces managers relativisent l'emprise des outils technologiques sur l'activité des téléconseillers. Ils font le choix de s'éloigner de leur outil de supervision. Ce sont ces managers qui sont les plus appréciés des téléconseillers : ils s'adressent à eux pour d'autres motifs que des rappels à l'ordre. « *Le chef d'équipe a énormément son importance. Je veux dire, quand on se sent libre de parler. Quand la personne n'est pas sur notre dos pour nous dire : 'n'oubliez pas de vous connecter.' Ou alors, si c'est fait mais gentiment, en disant : 'tiens, si tu pouvais te connecter, si tu pouvais...'. C'est différent. Les*

termes ont beaucoup d'importance... Cette ambiance conviviale, vous l'expliquez comment ? Par l'intelligence de notre chef d'équipe. [...] Par cette liberté justement de ne pas être sur nous et puis de savoir utiliser les bons mots lorsqu'il faut se reconnecter. C'est très rare quand il le fait d'ailleurs. C'est un partage, voilà, on échange. Je te donne ça, tu me donnes ça et puis voilà » (TC.S&L), « C'était cette espèce de notion que chacun a un rôle à jouer dans l'équipe et que chacun apporte son petit bout, c'est-à-dire que l'on a construit. Elle a permis de construire ça. Elle est exigeante mais elle fait beaucoup confiance et elle est très... Elle reconnaît donc vraiment je parle de mon hiérarchique parce que franchement, je pense que c'est elle qui a bâti cet espèce d'osmose. [...] Dynamique, osmose, comment je vais dire ? Solidarité. » (TC.S&L).

Ces managers ont pour particularité de mettre au second plan la question des objectifs de productivité en réconciliant deux approches souvent jugées antagonistes de la qualité de service : accessibilité et relation de service. Pour ce faire, ils laissent, en premier lieu, une certaine latitude aux téléconseillers, leur témoignant ainsi une forme de confiance. Ce qui constitue un facteur de reconnaissance et de valorisation. En second lieu, ils portent leur management sur le soutien social: « *mon rôle ? le soutien, voir les manques de la personnes, le faire monter en compétences (...) atténuer ... des fois, le ton monte un petit peu (...) enfin pour la paix sociale on participe à ça » (CE, TNC), « notre boulot c'est de l'écouter » (CE.TNC), « c'est de la présence, moi au quotidien je dois de la présence au quotidien » (CE.TNC),*

« il faut être disponible » (CE.TNC), « Il faut être patient pour bien encadrer, il faut bien écouter et formuler bien les choses. Se faire comprendre est le plus difficile » (CE.TME). La position revendiquée par plusieurs semble consister à donner les armes nécessaires pour solutionner le mieux possible la demande du client et en même temps contribuer à une montée en compétences du téléconseiller : « il ne faut pas les traiter comme des gamins (...) quand je dis les aider, c'est leur montrer qu'ils peuvent le faire » (CE.S&L), « c'est aussi leur dire comment on a résolu les choses pour que l'on puisse avancer. Ce n'est pas uniquement faire le boulot à leur place ce n'est pas le but » (CE.TNC). Ce faisant, ils valorisent cette « ressource précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité » que constitue la régulation autonome. Il est intéressant de souligner que, dans les trois entreprises, les managers qui osent la négociation d'une régulation conjointe ont bénéficié d'une expérience d'encadrement préalable à leur prise de fonction en centre d'appels.

D'autres managers, et généralement ceux-ci n'ont jamais eu d'expérience préalable d'encadrement d'équipe, abandonnent toute possibilité de réfléchir à la construction d'un rôle qui leur permettrait d'être plus en phase avec les attentes et les besoins réels des téléconseillers. Dans ce cas, ils vont donner un rôle prépondérant aux outils de contrôle et de normalisation des comportements des téléconseillers : « On a remarqué qu'elles faisaient un peu n'importe quoi... on s'en rend compte, on a des petites sécurités, donc on peut aller vérifier. Si elles essaient de sortir 5 mns, avant la fin des horaires, ça

bloque, on demande un code, si elles essaient de frauder, ça demande un code, elles sont obligées de nous demander. » (CE.TME). Les encadrants se rangent du côté de l'outil en niant les paradoxes qu'il incarne. Les TI mises à disposition deviennent alors un élément à part entière de définition de leur rôle, elles servent de masque, de paravent ou encore de bouclier de défense. Ces pratiques managériales focalisées sur le contrôle sont particulièrement reprochées par les téléconseillers : « On est dans la même salle, et puis il y a le flitage, sur notre poste, il voit le temps d'appel, la durée, le nombre, si on sort... » (TC.TNC), « C'est vrai que Jean-Louis a une mauvaise habitude en ce moment. Il sort les plannings. Je ne sais pas à quel point je peux le considérer humiliant ou pas. C'est à dire qu'il sort nos chiffres tous les jours. Il les affiche au tableau et ceux qui ont réussi à faire plus de 10 % de transferts ont un petit soleil. Les autres ont parfois un éclair ou un coup de tonnerre ou en tout cas un nuage avec de la pluie et comme moi, je suis souvent pas bien, j'ai carrément une ambulance. Je lui ai déjà dit à quel point je le trouvais humiliant, surtout après avoir été ce que j'étais. Lui trouve ça drôle. » (TC.S&L). Les téléconseillers ne cachent pas leur désarroi face à des comportements managériaux qu'ils estiment décalés : « J'appelle ça un rôle de surveillance... vous vous soulevez de votre fauteuil 2 mns, ça y est, où est-ce qu'il va? On est surveillés. » (TC.TNC). Les managers peuvent alors être très vite identifiés comme source de tension : « Les clients, ce ne sont pas eux qui nous stressent au téléphone, c'est la hiérarchie... ils ont mis un cours pour gérer le stress au téléphone et on y est

surtout allé pour gérer notre stress par rapport à la hiérarchie. » (TC.S&L). Négocier une régulation conjointe implique, comme le souligne Reynaud, d'endosser des rôles « parfois contradictoires », ce qui peut s'avérer complexe pour certains managers. Ce problème est d'autant plus aigu dans ce contexte des centres d'appels que le manager de proximité doit être en mesure de distinguer dans le comportement des téléopérateurs ce qui ressort d'une régulation autonome d'efficacité et ce qui ressort d'un comportement de transgression voire de déviance ou de triche (Pesqueux, 2009). Se sentant démunis face au rôle de tiers garant et contrôleur qui leur incombe, ces managers n'osent pas la négociation d'une régulation conjointe. Ils préfèrent alors occulter les régulations locales autonomes, et s'en tiennent à un rôle de supervision, et d'ordonnateur de la régulation de contrôle, légitimés en cela par la technologie. Ils érigent les outils de la régulation de contrôle en mode de management.

CONCLUSION

Ces enquêtes réalisées sur des centres d'appels téléphoniques étonnent par le paradoxe qu'elles font éclater, à savoir celui de l'hyper technologie et du déni de réalité du travail de plusieurs de leurs acteurs qui n'en finit pas de questionner le sens des choix managériaux réalisés. Nous avons ainsi montré que les activités de services convoquent le client à la construction de la régulation autonome alors même que la régulation de contrôle, incarnée par le SI, oubliée – ou nie – l'essence même du caractère relationnel de ces activités. Ainsi, dans les centres

d'appels, la régulation autonome est-elle nourrie par une opposition à l'emprise des outils de contrôle sur une activité qui requiert adaptabilité et autonomie, et donc nourrie aussi par un souci d'efficacité et de résultat pour le client. Le manager de proximité se voit alors en charge de négocier une régulation conjointe dans des conditions complexes. Les cas étudiés montrent que les managers de proximité peuvent adopter deux comportements :

- l'un consiste à négocier une régulation conjointe qui considère l'activité réelle, valorise la régulation autonome visant à l'efficacité et relativise la place du SI et de ses outils de contrôle dans le travail, et l'organisation.
- l'autre, à l'inverse, se réfugie derrière le système d'information et ses attributs de contrôle pour échapper à la complexité du rôle de négociateur de la régulation conjointe.

Cette recherche a été conduite selon la méthodologie des études de cas, ce qui en constitue sa limite première : l'étude de cas a une capacité limitée à la généralisation. Nous avons confronté nos cas en y cherchant des similarités, des récurrences, nous permettant une première esquisse de la question des régulations locales et du management de proximité dans les organisations de service. Cette recherche exige bien sûr une confrontation à d'autres cas.

D'un point de vue théorique, l'étude contribue à ouvrir la recherche en systèmes d'information aux théories investiguant les modalités de la régulation sociale. Comme le soulignent Vaujany et Fomin (2007), la régulation de l'action collective et les artefacts médiateurs font l'objet de nombreuses re-

cherches en systèmes d'information mais peu de chercheurs ont recours aux concepts développés par J.D.Reynaud. Peut-être est-ce parce qu'il ne fait pas explicitement référence au rôle de la technologie comme artefact médiateur de la régulation (Vaujany, Fomin, 2007) ou parce qu'il ne parle pas des activités de service. Nous élargissons ici le modèle à l'analyse des services dont les processus de production obéissent à une logique de rationalisation industrielle autorisée par les technologies de l'information.

Cette recherche appelle les praticiens à une réflexion approfondie sur le rôle et la place de l'encadrement intermédiaire. Les managers de proximité sont responsables de l'accomplissement du travail, de la mise en œuvre, et du respect des prescriptions de travail. Or, ils sont bien souvent mal formés et dénués de leviers de management quand ce n'est pas de soutien organisationnel. Les cas montrent ainsi que l'absence de formation et/ou d'expérience dans le management des équipes fragilise le manager dans sa capacité à remplir son rôle de négociateur d'une régulation conjointe. La capacité à négocier une régulation conjointe ne tient pas exclusivement à la personnalité du manager, elle tient en premier lieu à la connaissance des enjeux, et en particulier des enjeux en termes de qualité de service et de management d'équipe, et elle tient en second lieu à la capacité de distanciation par rapport aux outils de contrôle développés par les TI, et en particulier la capacité à les utiliser comme des supports du management et non comme une fin en soi. La richesse et la complexité des systèmes d'information ne doit pas occulter la primauté des ré-

gulations sociales locales dans une activité dont la dimension fondamentalement relationnelle s'oppose à une rationalisation absolue. Notre recherche appelle ainsi des réflexions plus approfondies sur le rôle des systèmes d'information dans l'émergence et l'évolution des règles qui sous-tendent l'action collective de travail, sur les pratiques du management de proximité qui peuvent les faire évoluer en artefact cognitif ou bien en artefact prescripteur.

REMERCIEMENTS

Cette étude a été réalisée dans le cadre du programme SORG (Santé Organisation du Travail et Gestion des ressources humaines), recherche entreprise pour l'ANR entre 2005 et 2009 à l'Université de Nantes. Nous remercions les chercheurs de l'équipe SORG pour leur contribution à l'enrichissement croisé de nos recherches.

RÉFÉRENCES

- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1998), « Trois profils de cadres pour l'an 2000 », *L'expansion Management Review*, mars, p. 17-28.
- Bitner M.J., Faranda W., Hubbert A., Zeithaml V. (1997) : « Customer Contributions and Roles in Service Delivery », *International Journal of Service Industry Management*. (8:3), 19-31.
- Blanquet J., Poupa MM. (2007) : « Fiabiliser, enrichir la relation client en contexte SAV », *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, Saint Malo, <http://www.ergonomie-self.org/heading/heading27183.html>
- Brassier P. (2001), « Les technologies de l'information, outil de repositionnement du

- management intermédiaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°42, p. 15-27.
- Brown G., Maxwell G. (2002) : « Customer Service in UK call centres : organisational perspectives and employee perceptions ». *Journal of Retailing and Consumer Services*. 9. P. 309-316.
- Buscatto M. (2002,a) : « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique » *Sociologie du travail* vol 44, n°1, pp.99-117
- Buscatto M. (2002,b) : « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue Française de Sociologie*, 43, n°1, p. 73-98.
- Clergeau C. (2004) : « La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels internalisés : le cas des front offices purs », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52, Avril-Mai-Juin, p.2-16.
- Clergeau C. (2005) « ICTs and Knowledge Codification: Lessons from Front Office Call Centers. ». *Knowledge and Process Management*. Vol. 12, n°4, p. 247-258.
- Clergeau C., Marciniak R., Rowe F. (2005) : « Qualité de la relation client et productivité dans les centres de réception d'appels, une analyse des déterminants du taux d'efficacité », *Sciences de Gestion*, n°42.
- Clergeau C., Pihel L. (2007) : « Le management à distance et la question de la santé au travail : une étude exploratoire sur des entreprises en mutation ». 7^e *Conférence Internationale de Management des Réseaux d'Entreprises, Pre-ICIS 2007*, UQAM, Ecole des Sciences de Gestion, Montréal, Canada, 7-8 Décembre.
- Detchessahar M., Journé B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°174, vol.5, p. 77-92.
- Denis J. (2007) : «La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles de travail», *Sociologie du Travail*, 49, 4, pp.496-513.
- Drucker P.F., (1988) : « The Coming of the New Organization », *Harvard Business Review*, vol 66, n°1, Jan-Feb, pp. 45-53.
- Gadrey J. (2002) : « La théorie de la régulation à l'épreuve de l'économie de la qualité et du service. ». *Économie et Société, série EGS*, n ° 4, juillet, p. 1095-1117.
- Giroux N. (2003) : « L'étude de cas », *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Coordonné par Y.Giordano. Paris, Editions EMS.
- Guéry L. (2002), « Les apports d'une optique sociologique à l'analyse de la transformation du travail des managers », *GREFIGE, Cahier de Recherche*. n°2002-05.
- Giordano Y. (coord.) (2003) : *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS.
- Honoré L. (2002), « Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, p. 102-113.
- Hubault F. (2005), « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? », *Colloque DARES-ANACT*, Paris, 2 décembre.
- Jaeger C. (2002), « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Le cas de deux centres d'appels », *Réseaux*, dossier, n°114, p. 51-90.
- Jeanet A. (2003). « «A votre service !» La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45, p. 191-209.
- Létondal A.M. (1997), « L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation », *Anact*. Lyon.
- Licoppe C. (2006), « Les transports de la prescription. Le travail de régulation de l'activité commerciale et des «rebonds» conversationnels », *Document support de*

- communication Association Française de Sociologie.*
- Loubès A. (1998), « Partage de la GRH et re-composition du rôle de la maîtrise : repérage et effets », in Allouche J. et Sire B. (coord.), *Ressources Humaines : une gestion éclatée*, Economica, p. 65-88.
- Lovelock C., Wirtz J., (2007) : *Services Marketing*, 6th edition, Pearson Education Inc/ Prentice Hall.
- Maurice M. (1994) : « Acteurs, règles et contextes : A propos des formes de la régulation sociale et de leur mode de généralisation », *Revue Française de Sociologie*, Vol.35; n°4, p. 645-658.
- Michaux V. (2003) : *Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans des centres de contacts*. Thèse pour le doctorat en sciences de gestion. Université de Nantes.
- Pesqueux Y. (2009) : « Essai sur la triche », *Revue Management et Avenir*, n°22, p.226-244.
- Pican N., Wolff A. (2007) : « Jusqu'où automatiser la relation client ? », *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, Saint Malo, <http://www.ergonomie-self.org/heading/heading27183.html>
- Pihel L. (2006), *La relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
- Pinsonneault A., Kraemer, K.L. (1993) : « The Impact of Information Technology on Middle Managers », *MIS Quarterly*. Septembre, pp.271-292.
- Reynaud J.D. (1997): *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud J.D. (2007) : *Le conflit, la négociation et la règle*, seconde édition augmentée. Paris, Octares Editions.
- Reynaud J.D. & Reynaud E. (1994) : « La régulation conjointe et ses dérèglements ». *Le travail humain*, vol57, n°3, 227-238.
- Rutner P.S., Hardgrave B.C., McKnight D.H. (2008) : « Emotional Dissonance and the Information Technology Professional », *MIS Quarterly*; vol 32, n°3, pp635-652.
- SELF (2007) : *Ergonomie des produits et des services*, Actes du 42ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Saint-Malo, 2007
- Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation.
- Thévenet M. (1999), « Le travail que d'émotions ! », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, p. 140-152.
- de Vaujany F.X., Fomin V. (2006) : «Design in practice: bridging the gap between design and use dichotomies in practice-based studies», *MPRA*, http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1339/1/MPRA_paper_1339.pdf
- de Vaujany F.X., Fomin V; (2007) : «A New Theoretical Framework for Artefact-Mediated Regulation», *28th International Conference on Information Systems*, Montréal.
- de Vaujany F.X. (2009) : *Les grandes approches théoriques des système d'information*. Paris, Editions Lavoisier.
- Vendramin P. Valenduc G. (2002) : *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*. Ministère de l'emploi et du travail, Bruxelles.
- Weller J.M. (2002), « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, 44, p. 75-97.
- Yin R.K. (1994), *Case study research*, Sage Publications.
- Zeithaml V.A.; Bitner M.J. (2003) : *Services Marketing*. Mc Graw-Hill Irwin, third edition.