



---

## Agir en compétence dans les centres d'appels : dilemmes entre emploi, travail et santé

*Action competence in the call center work: dilemmas between job, work and health*

*Actuar con competencia en los centros de atención telefónica : dilemas entre el empleo, el trabajo y la salud*

**Simone Santos Oliveira, Jussara Brito et Marianne Lacomblez**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/2593>

DOI : 10.4000/pistes.2593

ISSN : 1481-9384

### Éditeur

Les Amis de PISTES

### Référence électronique

Simone Santos Oliveira, Jussara Brito et Marianne Lacomblez, « Agir en compétence dans les centres d'appels : dilemmes entre emploi, travail et santé », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 14-2 | 2012, mis en ligne le 01 novembre 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/2593> ; DOI : 10.4000/pistes.2593

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.



*Pistes* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# Agir en compétence dans les centres d'appels : dilemmes entre emploi, travail et santé

*Action competence in the call center work: dilemmas between job, work and health*

*Actuar con competencia en los centros de atención telefónica : dilemas entre el empleo, el trabajo y la salud*

**Simone Santos Oliveira, Jussara Brito et Marianne Lacomblez**

---

## 1. INTRODUCTION

- 1 Il est devenu banal d'affirmer que le travail du secteur dit « de services » a connu un développement accéléré, particulièrement dans son interaction avec les technologies de l'information.
- 2 Cependant, après les commentaires avant-coureurs de Pierre Naville<sup>1</sup>, plusieurs auteurs hésitent aujourd'hui à distinguer, parmi les activités économiques, celles qui relèvent du secteur industriel ou de celui des services : l'industrie incorpore (ou sous-traite) en effet de plus en plus de services associés à sa production (garantie, assistance technique, accueil du consommateur, etc.) ; et les activités de services tendent à industrialiser leurs modes de fonctionnement. De sorte que l'on préfère recourir à la notion de « relation de service », transversale à plusieurs activités économiques, pour mieux rendre compte de la transformation en cours – sans en négliger la complexité (Gadrey, 1994), notamment en raison de son caractère hybride, « comme tous les métiers l'ont été à leur commencement » (David, Teiger, 2002).
- 3 Les services qui ont été créés sont souvent devenus plus importants que la production des biens elle-même, en vertu du principe selon lequel les clients ont besoin d'un accompagnement étroit tout au long de la vie utile du produit acquis - ce qui se concrétise

en modifications significatives dans la relation entre producteur et consommateur (Bagnara, 2000).

- 4 Dans ce contexte, à partir des années 80, le travail en centre d'appels a été l'objet d'un investissement privilégié puisqu'il est, potentiellement, un excellent outil de contact et de communication avec le client, et ce, indépendamment de toute localisation géographique. On y a donc transféré nombre d'activités auparavant assurées en interaction directe. Une transformation profonde du travail a ainsi été opérée, tout en étant greffée sur une valorisation nouvelle du consommateur, ainsi que sur des capacités croissantes de traitement et de transmission des données.
- 5 Cette situation présuppose une relation avec le destinataire, client ou usager, exigeant de la part des salariés des compétences relationnelles, discursives et commerciales. Jean Gadrey dit pour cette raison qu'il y a « coproduction » (Gadrey, 1996), la compétence professionnelle consistant à construire une interprétation des conséquences pour le client à partir de ce qu'il propose lui-même ; et il est donc nécessaire de comprendre et de reconnaître le sens que celui-ci donne à la transformation souhaitée (Zarifian, 2001).
- 6 C'est sur cette base générale que l'on a assisté à une multiplication des emplois dans divers types de centres d'appels (Venco, 2006) qui regroupent donc une grande variété d'activités, allant de l'assistance (appui juridique ou support technique) au marketing, en passant par des activités de gestion commerciale et de vente.
- 7 Du fait de ces évolutions, le secteur des télécommunications est considéré comme étant vital pour tous les pays attentifs aux progrès de leur insertion au sein de l'économie mondiale. Certains analystes insistent même sur le fait que nous traverserions une période de transition, venant d'une société industrielle, symbolisée par la dynamique de l'industrie automobile, à une société de l'information, dont la figure emblématique serait celle des entreprises de télécommunications (Laranjeira, 2003).
- 8 Sur cette toile de fond, le Brésil prend une place toute particulière. En 1997, le marché a été ouvert à l'initiative privée et son évolution, quoique perturbée sur le plan des relations entre partenaires sociaux (notamment en raison d'une pulvérisation des négociations collectives) explique qu'en 2002 déjà le secteur des télécommunications enregistrait 24,2 % d'augmentation de facturation, face aux 18,2 % de l'Union européenne, des pays du Moyen-Orient et des pays africains, ou aux 17,5 % des États-Unis et de l'Australie (ABT, 2008). Et on peut ajouter que, selon l'Association brésilienne de téléservices (Associação Brasileira de Telesserviços : ABT), le secteur a crû d'environ 10 % par année, 2012 ayant débuté en comptabilisant 1 200 000 salariés sous contrat.
- 9 Pour la plupart, il s'agit de jeunes détenant une formation universitaire, de femmes revenant sur le marché du travail ou de chômeurs de longue durée. Ajoutons que les plus jeunes (80 % des opérateurs ont moins de 29 ans) y voient fréquemment la possibilité d'un horaire compacté, compatible avec la poursuite des études. C'est cependant souvent une illusion puisque beaucoup d'entre eux finissent par avoir deux lieux de travail (DIEESE, 2009).
- 10 Si devenir opérateur en centre d'appels est en conséquence une opportunité d'accès à un emploi, les salariés le définissent le plus souvent comme provisoire et ceux qui en attendaient les avantages en général associés à des contrats d'emploi sont rapidement rappelés à la réalité d'entreprises où dominant des conditions de travail laissant fort à désirer (Santos, 2002). Les exigences en matière de productivité, la forte routinisation des actions, le contrôle de tous les instants et les rémunérations médiocres sous-tendent ainsi

une rotation élevée du personnel, révélatrice indéniable de la logique prévalant dans le fonctionnement de ces entreprises, qui contribue aussi à expliquer les faibles taux de syndicalisation constatés – dans un contexte de travail qui, on l'a déjà souligné, est peu propice à l'activité syndicale (DIEESE, 2009).

- 11 De ce fait, on s'étonnera peu que, sur le plan de la santé, le secteur des télécommunications ait été l'objet de préoccupations depuis un bon nombre d'années, notamment de la part des ergonomes qui y ont vu rapidement des situations pour lesquelles les exigences les plus fondamentales avaient été, à tout le moins, négligées – que ce soit en matière de conception des postes de travail, de formation ou de sollicitation cognitive excessive sous contrôle démesuré (voir entre autres Santos, Chaves, Pavão, Bijos, 1999 ; Sznelwar, Zidan, Martins, 1999 ; Torres, Abrahão, 2002). Rien d'étonnant donc que cette activité soit connue pour être à l'origine de bon nombre de maladies professionnelles, tels les lésions musculo-squelettiques causées par des efforts répétitifs (dénommés LER ou DORT au Brésil<sup>2</sup>), la perte d'audition, les dysphonies vocales ou les troubles d'ordre psychique (voir notamment Vilela, Assunção, 2004 ; Oliveira, Santos, Brito, 2006). Il faut souligner que, malgré la sous-déclaration de ces maladies et la difficulté de leur reconnaissance, les données officielles révèlent au Brésil un nombre croissant d'éloignements du poste de travail pour raison d'invalidité partielle ou permanente<sup>3</sup> – fait qui marque bien évidemment l'histoire professionnelle des salariés, pose un problème sérieux de santé et surcharge le système de santé public qui, en vertu de la législation en cours, est tenu d'en garantir le suivi. Il y a là une situation qui exige la plus grande attention et la création de conditions permettant une autre vigilance.
- 12 Par ailleurs, si on tient compte des évolutions techniques qui ont accompagné le développement de ce secteur, on ne peut négliger le fait que la voie est aujourd'hui ouverte à de nouvelles formes de « dumping social » – puisqu'il est possible de ne pas laisser transparaître, en cours de télécommunication, le lieu où est effectué le travail de l'opérateur.
- 13 Puisqu'il s'agit aussi d'une activité au sein de laquelle la « subjectivité » est particulièrement valorisée – et même requise, car il est attendu des opérateurs/opératrices qu'ils réinterprètent sans cesse les divers éléments qui conditionnent l'exercice de leur fonction – nous nous sommes proposé, dans la recherche que nous rapportons ici, de mieux comprendre les fondements, les mécanismes et les effets du processus de « subjectivation » en cours dans ces emplois. Des travaux ont déjà été menés avec cette perspective (voir notamment Grosjean, Ribert-Van de Weerd, 2005), au Brésil également (voir notamment Ferreira, Barros, 2002). Mais, au-delà de notre intérêt à décrypter ce que ce champ de recherche donne alors à voir – et à intervenir – dans un pays « émergent » comme le Brésil, nous avons donc pensé que l'apport de l'ergologie (Schwartz, 2000) permettrait d'aller plus avant dans la compréhension de la relation entre santé et maladie, propre à ces salariés.

## 2. QUELLE RÉGLEMENTATION INSTITUTIONNELLE ?

- 14 Au Brésil, des agences de réglementation ont été créées à partir de la fin des années 90, assurant une mission dans la garantie d'une compétitivité des marchés et d'une préservation de l'intérêt public. Ces agences s'inscrivent dans une évolution de l'économie nationale et dans le contexte d'un processus de privatisation que les responsables politiques ont voulu insérer dans une nouvelle matrice de contrôle, visant à

éviter les pratiques ne se soumettant pas à la logique de la concurrence, à stimuler la recherche d'efficacité et les gains de productivité – mais également à veiller aux intérêts des consommateurs et à la préservation de l'environnement. On dit de ces agences qu'elles fonctionnent en tant que « thermomètres » de l'adéquation des services offerts au public. Elles ont été mises en place pour des activités de nature privée, mais aussi pour des activités d'intérêt social, comme c'est le cas de l'agence qui traite de tout ce qui relève de la surveillance sanitaire.

- 15 L'Agence nationale de télécommunications (ANATEL) a été la première agence créée, en 1997, au moment, pour le secteur en cause, de l'ouverture du marché à l'initiative privée. Il s'agit d'une entité indépendante sur le plan administratif et financier, qui est rattachée au ministère des Communications - sans pour autant être subordonnée à un quelconque organe du gouvernement ou des pouvoirs publics.
- 16 Sa mission est de promouvoir le développement des télécommunications du pays de façon à le doter d'une infrastructure moderne et efficace, capable d'offrir aux citoyens des services adéquats, diversifiés et évalués au « juste prix ».
- 17 Dans ce sens, un règlement a été défini concernant les objectifs de qualité des services de téléphonie mobile, prévoyant des normes de disponibilité, rapidité et gratuité des centres d'information et d'accueil. La préoccupation est ici, essentiellement, celle d'une défense du consommateur. Ainsi est-il stipulé que 98 % des appels émis, durant les périodes de plus grande activité, doivent être entendus ; le centre doit être accessible aux clients 24 h sur 24 et 7 jours sur 7 ; le temps d'attente du client, après qu'il ait choisi une option d'écoute personnalisée, ne peut dépasser 60 secondes durant les périodes de plus grande activité, et ce, pour 95 % des cas. Et toute entreprise qui ne respecterait pas ces exigences est soumise au risque d'une pénalisation.
- 18 Il est évident que la logique ainsi mise en place peut conduire à la surcharge et à l'intensification du travail des opérateurs/opératrices.
- 19 Il semble clair également que l'ANATEL ait ignoré l'activité de travail qui est concrètement en jeu - sans laquelle, pourtant, aucun objectif de qualité ne serait atteint.
- 20 Si ces situations sont susceptibles de causer épuisement et fatigue chez les opérateurs/opératrices et d'être le point de départ, comme l'écrit Clot (2006), de nouveaux conflits, il convient de mieux cerner le mode de définition et de négociation de ces normes, notamment pour ce qu'elles sous-entendent de l'activité de travail et des performances techniques des équipements disponibles. La conception des « temps de pause » montre indubitablement les carences des cadres de référence techniques et organisationnels des concepteurs du travail. Et, de façon générale, une analyse comparative avec d'autres pays met en évidence que les normes déterminées sont loin d'être absolues et peuvent varier. Ainsi, l'Autorité nationale de communications au Portugal (ANACOM) a-t-elle défini pour les services de téléphonie mobile un délai d'attente de l'utilisateur qui est également de 60 secondes maximum ; l'opérateur/opératrice est toutefois autorisé/e à enregistrer les données afin de rappeler dans un délai de deux jours utiles. La nuance a son importance. Mais les textes réglementaires manquent totalement de transparence concernant l'origine de ces particularités – ce qui, en soi, étonne peu lorsque le travail a été absent de l'analyse (Nouroudine, 2009). D'ailleurs, les organisations syndicales locales (en partant du principe qu'elles sont attentives à ce que les activités de travail finissent par exiger) sont rarement des protagonistes effectifs de la réflexion préalable.

- 21 Entre-temps, au Brésil, sous la pression de quelques groupes d'opérateurs/trices et de certains représentants syndicaux auprès du ministère du Travail et de l'Emploi (MTE), les débats concernant ces questions se sont multipliés, suscitant l'élaboration d'une Recommandation technique (Recomendação Técnica 1) publiée en 2005 (Peres, Marinho-Silva, Fernandes, Rocha, 2006) par le Département de santé et sécurité au travail du ministère (Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho). Un groupe de travail élabore ensuite un autre document relatif au travail en centre d'appels (dit « Anexo II » de la NR 17) qui a pour titre « Ergonomia » et a été publié en mars 2007. Ce dernier reprend un ensemble de principes susceptibles d'orienter la conception de ces situations de travail de façon à ce qu'elles soient davantage conformes à ce que défendent les instances de médecine et de sécurité du travail.
- 22 Ce texte a constitué une étape importante dans la mesure où il sert de soutien aux interventions de l'inspection du travail. Et c'est dans cette conjoncture que notre étude a été entreprise, faisant suite aux contacts établis avec le Syndicat de Rio de Janeiro (Sinttel-RJ).

### 3. LA RECHERCHE : SON OBJECTIF, LA MÉTHODE, LES DONNÉES RECUEILLIES ET LEUR TRAITEMENT

#### 3.1. LE RÉFÉRENTIEL THÉORIQUE

- 23 Notre approche a été développée en faisant l'option d'une analyse des processus de « subjectivation » qui caractérisent la relation des opérateurs/opératrices dans ces emplois en centre d'appels. Comme nous l'avons annoncé, la perspective que nous avons assumée a tenu compte de la contribution de l'ergologie. Elle se situe donc dans le prolongement des approches de l'ergonomie de l'activité, accordant une même attention aux conditions concrètes dans lesquelles les salariés développent l'exercice de leurs fonctions et ce que Faverge avait dénommé les « stratégies de régulation » (Faverge, 1966), conduisant les opérateurs à redéfinir les normes de production telles que prescrites. Nous pensons toutefois que l'ergologie a le mérite de mettre l'accent sur le fait que ces mises en cause des normes sont, somme toute, la résultante de débats qui, souvent, transcendent la seule gestion de la situation de travail ; elle rappelle que s'y jouent des histoires individuelles et collectives et que celles-ci sont, à la fois, l'expression d'un regard sur le projet d'un parcours professionnel, un bilan de ce que celui-ci exige, permet ou empêche, et, fondamentalement, le siège de controverses de société. D'où la volonté d'élargir la notion de normes à celle de « normes antécédentes ». D'où, également, l'importance attribuée à la notion de valeur :

*« Au sens subjectif, c'est le poids qu'on accorde plus ou moins aux choses ; une hiérarchie, un découpage propre à chacun à propos de ce qu'on estime, préfère, ou au contraire qu'on néglige, rejette. En quelque sorte, c'est la tentative de chacun d'avoir une emprise sur le milieu dans lequel il se trouve. [...] L'individu n'invente pas de toutes pièces ses valeurs, mais il retravaille sans cesse celles que le milieu lui propose. En cela, au moins partiellement, il les singularise » (Durrive, Schwartz, 2001).*

- 24 Ajoutons que l'ergologie suggère un modèle tripolaire où l'activité s'exerce dans un espace de tension entre deux pôles : le pôle des marchés et le pôle du politique. Au premier correspondent des valeurs marchandes, quantifiables, de rentabilité. Quant au pôle du politique, ou de la « Cité », il est alimenté de valeurs dites « sans dimension »,

affirmées au nom de ce qu'exigent les citoyens dans leur projet de vie commune : le droit du travail, par exemple, qui vise à réguler les rapports du travail dans une économie de marché, au nom d'une certaine conception de ce que doit être l'organisation sociale. Le pôle de l'activité est alors défini comme espace de tension entre les deux pôles antérieurs, il est celui de(s) l'acteur(s) cherchant à organiser, structurer, réinterpréter les normes auxquelles il(s) est(sont) confronté(s), les « re-normaliser » en tenant compte de la variabilité de la situation concrète et locale :

*« L'être humain, comme tout vivant, est exposé à des exigences ou normes, émises en continu et en quantité par le milieu dans lequel il se trouve. Pour exister en tant qu'être singulier, vivant, et en fonction des lacunes des normes de ce milieu face aux innombrables variabilités de la situation locale, il va et doit tenter en permanence de ré-interpréter ces normes qu'on lui propose. Ce faisant, il essaie de configurer le milieu comme son milieu propre. C'est le processus de re-normalisation qui est au cœur de l'activité.*

*Pour partie, chacun parvient à transgresser certaines normes, à les tordre de façon à se les approprier. Pour partie, il les subit comme quelque chose qui s'impose de l'extérieur [par exemple, le langage est dans l'activité un effort de singularisation du système normatif qu'est la langue] » (Durrive, Schwartz, 2001).*

- 25 La « dimension gestionnaire » qui traverse l'activité de tout salarié (Schwartz, Durrive, 2003) couvre ainsi cette tension qui traverse l'activité, et l'ergologie souligne combien sa reconnaissance est essentielle : c'est celle du « maniement de données pour administrer, traiter, qui conduit à effectuer des arbitrages incessants », convoquant des valeurs dans des moments de « micro gestion » de la relation au travail et modulant des usages de soi – par et pour soi, mais aussi pour les autres.
- 26 En soutenant ce point de vue, il faut tenir compte de trois éléments (Schwartz, Durrive, 2003) : celui des normes antécédentes, qui encadrent toute situation de travail ; celui de l'historique et de l'inédit qui est constamment présent ; et la dimension des valeurs qui finit par intervenir dans ce que chacun fait de l'inédit et peut conduire à réaliser des choix. Il s'agit d'ingrédients, hétérogènes et non commensurables, qui se combinent dans l'activité, s'articulent dans un « agir en compétence » - et nous éloignent, évidemment, de l'idée de compétence en tant que notion simple et homogène.
- 27 Par ailleurs, nous avons voulu mieux saisir comment cette « dimension gestionnaire » s'articule sur la relation entre santé et maladie. Nous n'oublions point que de nombreuses recherches en ergonomie ou en psychologie du travail ont mis en exergue combien les stratégies de régulation sont susceptibles d'être préjudiciables aux évolutions de la santé des salariés (Teiger, 1987). Mais nous cherchons ici encore à élargir la question, en mettant en exergue la dynamique soulevée sur le plan plus général des relations entre vie et travail.
- 28 La référence de l'ergologie et de notre étude à l'œuvre de Georges Canguilhem (1943) est alors incontournable. Ce médecin et philosophe est en effet connu pour avoir mis en cause la vision de la maladie en tant que phénomène que l'on pourrait percevoir comme une étude empirique et objective de l'organisme. Si, comme les naturalistes, il considère la maladie comme une perturbation des processus vitaux normaux, il donne toutefois une autre approche de ce qu'est la normalité en envisageant la santé dans son caractère dynamique et biopsychosocial. La santé est ainsi pour lui la capacité de s'adapter à des conditions de vie d'ordre biologique, psychologique ou social, de créer de nouvelles conditions pour faire face aux agressions. Partant, elle n'est pas une simple absence de maladie mais est de l'ordre d'une conquête individuelle et sociale permanente, qui suppose une activité de la personne. Or, la dimension du corps humain n'est accessible

qu'au seul sujet, ce qui renvoie à la nécessité d'un dialogue constant avec celui qui vit « du dedans » l'expérience de la douleur et de la maladie, afin de la comprendre. Dans cet esprit, le diagnostic ne relève plus d'une quelconque instance de la société, ni ne peut se satisfaire de l'avis du médecin ; la parole de la personne elle-même, tant dans son intégrité physique que sociale, est primordiale.

- 29 En d'autres termes, la santé n'est pas un état idéal et n'est jamais constante, statique ; elle se défend à chaque instant pour rendre la vie « viable ». Ce qui permet donc de supposer que les possibilités d'aspirer à la santé ne sont pas les mêmes pour les différents groupes sociaux.

## 3.2. L'OBJECTIF DE L'ÉTUDE ET SES OPTIONS MÉTHODOLOGIQUES

- 30 Pour le développement de la recherche, un protocole avec le Département de la santé du Syndicat des travailleurs en télécommunications de l'État de Rio de Janeiro (Sinttel-RJ) a été établi en tenant compte de l'approche que nous voulions développer. Le texte du contrat défini était explicite concernant la finalité de notre contribution : « comprendre-transformer les situations de travail, élargir la connaissance sur le travail des opérateurs et opératrices de centre d'appels, à partir du point de vue de l'activité, en ouvrant la possibilité de son appropriation par les salariés et par les syndicalistes » (Oliveira, 2007).
- 31 Insistons d'ores et déjà sur le fait que nous ne pouvions réaliser cette recherche au sein d'entreprises, extrêmement frileuses quant aux regards externes.
- 32 Le corps de l'étude a donc articulé des données provenant de documents, notamment ceux disponibles dans les archives du syndicat, et celles qui ont résulté de plusieurs rencontres planifiées en voulant conjuguer l'apport de groupes de discussions et celui d'entretiens individuels.

### 3.2.1 LES DOCUMENTS D'ARCHIVES DU SYNDICAT

- 33 En cas de soupçon de maladie professionnelle, un dossier doit être élaboré au départ de l'entreprise du salarié. Néanmoins, pour des raisons diverses mais le plus souvent en relation avec un climat peu propice à l'énonciation d'une plainte, il n'est pas rare que cette procédure ne soit pas mise en place. L'organisation syndicale se donne alors comme fonction de prendre le relais, d'enregistrer le problème diagnostiqué et, selon les caractéristiques des données recueillies, de faire suivre le dossier auprès des instances considérées compétentes.
- 34 Nous avons ainsi accès à des descriptifs de situations de travail ayant induit, ou accéléré, des détériorations de l'état de santé de salariés de centre d'appels. À notre arrivée, 240 cas avaient été enregistrés pour l'année 2004. Ce nombre est passé ensuite à 378 en 2005 et 605 en 2006 – les causes essentielles invoquées étant de l'ordre de troubles musculo-squelettiques (LER/DORT), de perturbations prolongées de la voix, de dégradations de l'audition ou d'un mal-être psychologique et quelques cas ont été déclarés en tant qu'accidents de travail. Toutes ces catégories révélaient une même augmentation, s'alignant sur l'accroissement général, mis à part les LER qui étaient passés de 70 % à 71 % et 58 %, sur les trois années considérées – constituant donc, de toute façon, le gros des problèmes de santé déclarés.
- 35 Une première analyse du support descriptif utilisé pour ces déclarations par le Département de la santé du syndicat a mis en évidence son aspect fort sommaire,

négligeant des informations permettant une approche plus complète et plus étayée des effets potentiels du travail en centre d'appels. La recherche entreprise a donc également eu pour objectif de construire progressivement avec nos protagonistes un instrument qui tienne compte de ce que les rencontres et entretiens mettraient en évidence.

### 3.2.2 LES RENCONTRES

- 36 Justifiées par les responsables syndicaux comme devant permettre de dépasser une posture « défensive » grâce à un dialogue construit avec des chercheurs et des professionnels de la santé au travail, deux rencontres ont été organisées dans un premier moment. Elles devaient inciter les salariés présents à échanger concernant l'expérience de leur activité et à débattre de l'utilité que pouvaient y trouver certains concepts que nous proposons.
- La première rencontre a réuni 50 personnes, parmi lesquelles 33 opérateurs/opératrices ayant exercé leur activité professionnelle au sein de différents centres d'appels, dans des fonctions de réception d'appels téléphoniques de clients, d'enregistrement de plaintes, de transmission d'information, d'offre de produits ou d'annulation de services. Elles avaient été conviées par le syndicat (et choisies notamment sur la base de la connaissance des dossiers auxquels nous venons de faire référence : 22 femmes et 11 hommes, dont plusieurs avaient été écartés de leur emploi en raison de problèmes de santé relevant soit de LER soit de mal-être psychologique profond), des professionnel(le)s de santé publique, des chercheur(e)s et des syndicalistes. Elle a eu lieu au sein du siège « champêtre » du Sinttel-RJ et a duré deux journées.
- 37 Les résultats de quelques études relatives à l'évolution de la santé des opérateurs/trices de centre d'appels ont été présentés, complétés d'un exposé reprenant le document élaboré par le Département de santé et sécurité au travail du MTE (Anexo II de la NR 17 citée plus haut). Par ailleurs, y ont été présentées et discutées quelques-unes des catégories d'analyse essentielles pour l'approche qui est la nôtre, telles que celle du travail prescrit versus travail réel, celle de la variabilité de l'activité associée aux processus de régulation ou la conception de la santé que nous avons définie plus haut.
- 38 Les échanges concernant ce dernier point ont mis en évidence l'utilité d'un débat plus fouillé au sein des collectifs de salariés - si l'on voulait, à la fois, valoriser la façon dont ceux-ci formulent les questions et décrypter avec plus d'exactitude les composantes de leurs conditions de travail qui justifiaient une transformation. Trois sous-groupes ont donc été créés, les débats ont été enregistrés en audio afin de pouvoir être retranscrits et permettre une analyse postérieure.
- 39 Des descriptions plus fines, soulignant ce qui, au quotidien, finit par être source de mal-être, ont effectivement fourni des informations plus précises. Elles ont également donné plus de sens à cette conception de la santé non essentiellement définie par la négation, par l'absence de maladie, mais enrichie par une autre capacité de se situer, individuellement et collectivement, face à l'adversité du milieu et à envisager de le transformer. L'accent a aussi été mis sur l'importance de la mise en mots de ce que chaque travailleur donne de lui dans l'exercice de l'activité - tout en insistant sur le fait que cette connaissance, ces savoirs, soient bien utilisés en sa faveur, le principe général étant de définir de nouveaux paramètres d'analyse et d'action syndicales.
- La seconde rencontre a concerné 15 opérateurs/opératrices et a été organisée au siège principal du syndicat, en fin de journée. Elle fut avant tout la suite d'une demande d'un

sous-groupe présent lors de la première rencontre, intéressé à mieux saisir ce que permet le recours à la notion de « souffrance au travail ». Par ailleurs, elle a permis de valider certaines premières conclusions de la première rencontre et de progresser dans le dialogue entre les deux univers de connaissance convoqués : le nôtre qu'on peut nommer « technico-scientifique », ou des « savoirs constitués » si nous restons fidèles au vocabulaire de l'ergologie ; et celui des salariés, à savoir de l'expérience, des « savoirs investis » pour l'ergologie.

### 3.2.3 LES ENTRETIENS

- 40 Dans un second temps de la recherche, 10 entretiens individuels ont été menés dans les locaux du syndicat. Ils ont duré, en moyenne, une heure et demie chacun, ont tous été enregistrés en audio et postérieurement retranscrits. Nos interlocuteurs, volontaires, avaient entre 23 et 50 ans, réunissaient 7 femmes et 3 hommes, 6 détenaient un diplôme d'études préuniversitaires et 4 avaient terminé un cycle de l'enseignement supérieur. Ils comptaient entre 2 et 6 années d'activité en centre d'appels.
- 41 Ces entretiens ont été conduits dans une perspective dialogique, afin de mieux cerner l'activité langagière concernant l'activité de travail (Boutet, 1993). À cette fin, nous avons repris la technique des « instructions au sosie », pour que soient réunies des conditions propices à une élaboration verbale sur le travail. C'est dans le cadre d'un projet scientifique articulé sur la dynamique du mouvement ouvrier italien au cours des années 60/70 que la technique des « instructions au sosie » a été conçue par Ivar Oddone et ses collègues de façon à réunir des données sur des lieux éloignés de ceux où est accompli le travail (Oddone, Re, Brianti, 1981). La finalité était de dépasser les limites de ce qui semble évident en demandant au travailleur d'énoncer des instructions qu'il donnerait à un sosie. Dans sa formulation originale, la consigne était transmise dans ces termes : « S'il existait une autre personne parfaitement identique à toi du point de vue physique, comment lui dirais-tu de se comporter dans l'usine, par rapport à sa tâche, à ses camarades de travail, à la hiérarchie et à l'organisation syndicale (ou à d'autres organisations de travailleurs) de façon à ce qu'on ne s'aperçoive pas qu'il s'agit d'un autre que toi ? » (Oddone, Re, Briante, 1981, p. 57). Au début des années 90, Yves Clot en a récupéré la technique, tout en la modifiant sur certains points : (1) ces instructions se veulent davantage intégrées dans le dialogue entre le chercheur et le travailleur ; (2) une séquence du travail est prédéfinie afin que l'expérimentation se focalise sur les détails du travail ; (3) de ce dialogue, qui est enregistré, on demande à l'instructeur (le travailleur) la retranscription et un commentaire ultérieur (Clot, Faïta, Fernandez, Scheller, 2000 ; Clot, 2001 ; Goudeaux, Stroumza, 2004).
- 42 Dans l'exécution d'une « instruction au sosie », on peut dire que l'activité du sosie « résiste » à celle du travailleur, lequel cherche à imposer sa version de ce qui se passe. Si bien que ce dispositif conduit l'instructeur à se dédoubler : la représentation qu'il se fait de son propre comportement sous-tend un travail de reproduction du processus complexe de son activité en référence à son expérience personnelle, sur son lieu de travail. Cette technique permet l'explicitation des pratiques et des stratégies, dans une « logique d'expertise », puisque le travailleur est défini comme expert de ce qu'il fait (Re, 1990 ; Magnier, 1999).
- 43 Le fait de ne pouvoir réaliser cette recherche au sein d'une entreprise nous a conduit à utiliser essentiellement cette technique comme stratégie d'approche du réel de l'activité

par la voie du « vécu » du travail, en faisant le pari que les salariés procéderaient ainsi à l'élaboration, à la formalisation de leur expérience, révélant et systématisant quels sont les savoirs mobilisés qui leur permettent de mener à bien leur tâche, et quels débats de normes et de valeurs sont alors en jeu. Par ailleurs, l'impossibilité de réaliser cette recherche en prédéfinissant une séquence opératoire précise, ainsi que la difficulté à obtenir de la part des opérateurs/opératrices la retranscription de leurs instructions, nous a conduites à recourir à une version de cette technique moins proche de celle de la Clinique de l'activité (Clot, 2001) que de celle conçue à l'origine par Ivar Oddone et ses collègues.

- 44 Nous en sommes venues à formuler la question de départ de la façon suivante : « Suppose que je sois ton sosie et que demain je te remplace à ton travail. Quelles sont les instructions que tu dois me transmettre pour que personne ne se rende compte de la substitution ? » La chercheuse présente assumait de la sorte la place d'un apprenti qui doit se prémunir contre les imprévus et les difficultés susceptibles de surgir dans les situations de travail, en essayant d'assimiler le plus d'instructions possibles, comme si elle allait effectivement remplacer ce travailleur-, le lendemain.
- 45 L'analyse de contenu de l'ensemble de ces données a privilégié la production langagière qui a émergé des rencontres et des entretiens, en suivant Bakhtin (2003) dans sa conception de l'énoncé concret et du dialogue, à savoir en les définissant en tant que faits sociaux, imprégnés de nombreuses autres voix et représentations. Chaque énoncé est ainsi compris dans ce qu'il exprime d'une création collective, portée par un groupe social particulier (avec l'histoire, la culture et les idéologies qui lui sont propres) – dans ce cas-ci, celui des travailleurs partageant des expériences qui ont été développées dans le contexte d'une activité en centre d'appels à Rio de Janeiro. Chaque énoncé est entendu comme le fruit d'échanges divers, qui ne se limitent pas à ceux qui ont lieu directement avec les chercheurs ; indirectement, il relate aussi ce qui a pu être dit par des collègues ou entendu au sein de l'entreprise.
- 46 C'est la raison pour laquelle nous avons été attentives à ce que nos interlocuteurs mettaient en exergue au cours de chaque rencontre et de chaque entretien. Notre unité d'analyse n'a donc pas été le mot, mais plutôt le sens que les salariés ont tenu à donner à leurs propos, aux questions soulevées, aux arguments développés dans le contexte d'un dialogue et face à une réalité vécue concrètement.
- 47 Pour mener à bien ce type d'interprétation, il était essentiel que celle-ci soit conduite par deux chercheurs afin de conjuguer les phases d'un travail isolé et celles d'une confrontation des premières systématisations. La procédure a suivi les étapes suivantes :
- a. Lecture exhaustive, et indépendante, du matériel des rencontres et entretiens ;
  - b. Identification, indépendante, de ce qui a été mis en exergue par les salariés, au cours de chacun de ces moments ;
  - c. Comparaison des analyses et interprétations effectuées par deux chercheurs pour chaque rencontre et chaque entretien ;
  - d. Analyse de l'ensemble du matériel, attentive aux similitudes, divergences et contradictions apparentes.

## 4. RÉSULTATS ET DISCUSSION : LES AXES PRINCIPAUX DE L'ANALYSE PRODUITE

### 4.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ACTIVITÉ ET ORGANISATION DU TRAVAIL

- 48 Au Brésil, la journée de travail dans un centre d'appels est de six heures suivies par jour, soit 36 heures hebdomadaires - avec la possibilité d'heures supplémentaires. La base salariale est de 520,00 réais mensuels (équivalent du salaire minimum).
- 49 L'organisation du travail est régie par le principe d'une division en fonctions, associée à un contrôle étroit et à une évaluation régulière des activités des opérateurs/trices. Dans la plupart des cas, les équipes correspondent à des unités (dénommées « îles »), qui regroupent en moyenne 15 à 20 salariés/es et un/e superviseur/e.
- 50 Les activités de centre d'appels intègrent les anciennes tâches de préposé à l'accueil, d'opérateur de clavier d'ordinateur et de téléphoniste. Mais, selon le type de service assuré, elles peuvent se présenter sous deux formes : « actives » ou « réceptives ». Dans la version « active », l'opérateur prend l'initiative du contact téléphonique avec le client et celui-ci concerne la vente de produits et de services. Tandis que dans la formule « réceptive », l'initiative part du client, l'opération relève de la relation de l'entreprise avec sa clientèle et la prescription principale est de fournir les informations demandées en recourant au moins de temps possible.
- 51 En fait, chaque fonction possède sa norme de temps d'accueil, son « Temps Moyen d'Accueil » (TMA), et celui-ci varie dans une fourchette de 1 minute 40 à 3 minutes. Les pauses prévues sont, pour chaque journée de travail, d'environ 15 minutes pour le casse-croûte et de 5 à 7 minutes pour les allées aux toilettes.
- 52 Les procédures de travail ne sont pas objet d'une formation préalable : on table sur la capacité d'apprentissage rapide de « scripts », modèles de phrases stéréotypées, définies en accord avec les temps d'accueil, en fonction du service tel qu'il est conçu et planifié par les responsables hiérarchiques. Le contrôle du travail est assuré directement par un/e superviseur/e et, indirectement, par le biais d'un « monitoring » par écoutes téléphoniques, en temps réel ou, plus tard, sur base de l'enregistrement de l'appel. Le service de « monitoring » pratique les écoutes aléatoires et produit, toutes les semaines ou mensuellement, des évaluations individuelles indiquant la qualité de l'accueil, jugée en regard des paramètres définis.
- 53 Les opérateurs/trices se trouvent ainsi soumis à plusieurs dispositifs de contrôle dans leur travail : contrôle de temps, du contenu de l'information fournie et des résultats obtenus. Ce faisant, leur activité est confrontée à ce paradoxe, d'une contradiction fondamentale, d'une action communicationnelle en « coproduction », dépendante des propos du client et qui cherche à s'y adapter, mais dans laquelle interfèrent des interdits justifiés par des restrictions organisationnelles (Ruzza, Franciosi, 2002).
- 54 L'activité en question est donc, de façon évidente, au centre de tensions entre les valeurs qui orientent la relation avec la clientèle et les normes imposées en fonction d'une efficience attendue.

## 4.2 LA DIFFICILE ÉCONOMIE DE SOI

- 55 Par ailleurs, les données recueillies par la voie des « instructions au sosie » ont révélé la nécessité pour les opérateurs/trices de toujours arriver plus tôt, avant le début de la journée, afin de se connecter à l'ordinateur et de prendre connaissance des caractéristiques des nouveaux produits ainsi que des éventuels renouvellements de normes – le tout étant transmis sous la forme d'un « journal » on-line :

*« Durant l'horaire, ceux qui sont chargés de l'entraînement entrent dans le monitoring du poste et posent des questions sur le journal [...]. L'écran leur est totalement soumis, ils observent tout ce que nous faisons. Alors normalement, qu'est-ce que je fais... j'arrive plus tôt. Je commence à huit heures et j'arrive à sept heures quinze. Je branche le système, j'introduis mon mot de passe, je note l'essentiel de ce que transmet le journal et je glisse mon papier sous le téléphone, sous le clavier, parce qu'on n'a pas le droit d'avoir de papier sur la table. Ni papier, ni stylo, car on ne peut pas transmettre les données du client. On a déjà eu deux fraudes ici. Il faut donc se cacher et au moment de faire la simulation sur le petit journal électronique, on le retire de là-dessous et on lit » (op. 3).*

- 56 Le fait que l'activité en question soit considérée comme « simple », sans réelles exigences de qualification, de connaissances et de compétences, légitime, pour les employeurs, le caractère superflu de ce temps de préparation à l'exécution de la fonction. Les opérateurs/trices finissent toutefois par se l'imposer, car ils/elles pensent que cela devrait leur permettre de mieux concilier les normes de productivité et de qualité avec un autre équilibre physique et psychique. Cette actualisation est, en réalité, objet d'une attention particulière de la part de la hiérarchie et sert plus tard de paramètre pour l'évaluation de la performance – ce qui en dit long sur l'ambiguïté inhérente à cette relation salariale.
- 57 C'est là une situation commune dans les divers centres d'appels et qui contribue à dissimuler la complexité de ce travail, dans la gestion des nombreuses sources de variabilité : celle qui concerne les « produits » dans un marché hautement compétitif, et celle relative à l'imprévisibilité des demandes et du comportement des clients – qu'il convient toujours de régler dans l'urgence.
- 58 Mais, en plus de cette « préparation technique » (non incorporée à la journée de travail et, par conséquent, non rémunérée), les « instructions au sosie » font référence à une « préparation émotionnelle » dans la mobilisation de soi face à ce que leur réserve une activité où la plupart des clients téléphonent pour se plaindre et rares sont les appels de demande d'informations :

*« Si ton premier appel, le deuxième et le troisième sont tranquilles, tu seras tranquille tout le reste de la journée, mais si ton premier appel est stressant... alors, c'est compliqué, le client t'énerve, tu te mets à trembler » (op. 1).*

- 59 Sur le lieu de travail, des stratégies défensives permettent parfois aussi de demeurer « absent » durant les appels, d'être sans y être vraiment. Néanmoins, selon les opérateurs/trices, il est bon de se garantir une bonne capacité d'endurance, même avant l'arrivée sur le lieu de travail, chez soi, ou alors pendant le trajet :

*« On sort de chez soi, en se préparant déjà. [...] On pense comme ça : pourvu qu'il n'y ait pas de client emmerdeur, pourvu que ça roule. Alors, ça va dépendre beaucoup de ton état d'esprit avant d'y aller, parce que tu sais déjà ce qui t'attend là-bas, la mauvaise humeur des autres, l'angoisse parfois... et tu fais des vœux pour tomber sur un bon bougre de client. C'est plutôt comme ça... j'essayais d'être le plus calme que je pouvais (op. 2).*

- 60 Ou encore en recourant à d'autres stratégies, comme les « dialogues intérieurs » ou les prières religieuses.
- 61 On peut faire référence ici au principe de l'ergologie selon lequel le salarié garde souvent, en latence, des stratégies, traversées par des débats de valeurs et qui pour cela sous-tendent plusieurs alternatives, développées ou non en fonction des évolutions de ce qui est sollicité, voire imposé (Schwartz, 2000). Ce qui est fréquemment en jeu, et l'est concrètement ici, c'est d'éviter une fatigue extrême tout en maintenant le rythme de travail attendu. L'ergologie en est ainsi amenée à privilégier le concept de « savoirs investis », qui soutiennent et conditionnent l'activité de production tout en étant décisifs pour la personne en question et le groupe de travail dans lequel elle est insérée ; ils constituent un élément clé de l'efficacité de l'activité et relèvent de la compétence acquise avec l'expérience, dans une situation unique et historique. Et, le plus généralement, ils ne sont pas objets de formalisation.
- 62 Il s'agit ainsi de gérer au mieux, face aux exigences de tous les instants, une « charge émotionnelle » qu'il n'est pas évident de déjouer, et qu'aggrave même l'absence de préparation et l'indisponibilité des superviseurs pour ces questions :
- « Le souci des personnes n'existe pas, on ne se soucie que de la tâche assignée. Vous en avez déjà vu qui tapent dans le dos d'un camarade : "Allez, courage !" ? On ne vous demande pas si ça ne va pas, si vous vous sentez mal, vous voyez ? C'est plutôt : "Allons, lève la tête, corrige ta posture !" . Et le mec se redresse, tout pâle ! Il n'existe aucune préparation dans ce sens » (op. 1).*
- 63 D'autres recherches, et notamment celles de Zarifian (2002) sur les centres d'appels en France, présentent des données analogues, mettant en évidence une sous-estimation de la diversité des mobilisations, tant personnelles que collectives.
- 64 De fait, la coopération entre collègues peut être un atout important pour affronter les difficultés quotidiennes des situations de travail, faire face aux lacunes et aux imprévus, et, finalement, garantir travail et emploi :
- « [...] En réalité, c'est sur ton collègue, à côté de toi, sur qui tu pourras compter » (op.1).*
- 65 Toutefois, les politiques des entreprises, en privilégiant des principes de gestion fondés sur l'individualisation de la relation salariale, laissent, bien sûr, peu de place à la coopération, qui ne peut se manifester que de manière informelle, pour ne pas dire clandestine. L'exercice de la supervision dans les centres d'appels est empreinte de ce qui finit par relever de l'interdit ; sous la pression des objectifs à tenir, les salariés qui assurent cette fonction préfèrent souvent ne pas établir de relations de camaraderie, jusqu'à adopter parfois une attitude peu courtoise envers leurs collègues subalternes.
- 66 Cette dynamique relationnelle ne contrarie évidemment pas l'augmentation du nombre de réclamations des clients – qui démontre que, à moyen terme, dans ce contexte organisationnel, les objectifs de productivité et de qualité finissent, irrémédiablement, par être mis en cause.
- 67 La réflexion des salariés lors des « instructions au sosie » a été continuellement nourrie des débats de normes et de valeurs qui sont ainsi en jeu – débats traversés sans cesse par les effets pervers de ces paradoxes qui finissent par être propres à leur activité.
- 68 Une opératrice en est venue à dire à son sosie : « Tu n'arriveras à rien faire ». Elle lui avait signalé qu'il faut ouvrir plusieurs « fenêtres » du programme informatique, en la prévenant de l'imprévisibilité de la demande, de la quantité et de la variabilité des informations, le tout sous forte pression temporelle. Et elle conclut, en fin d'entretien :

« Tu ne vas jamais faire mieux que moi, jamais ! » (op. 2), en ajoutant : « Il te faudra au moins une quinzaine de jours pour que je puisse t'enseigner l'essentiel ; le reste, on ne l'apprend vraiment que par la pratique » (op. 2),

- 69 L'opératrice ne cache pas sa difficulté d'expression pour préciser ce qui fonde la complexité du contenu de son travail.
- 70 On se souvient ici de l'inexistence d'une formation préalable aux procédures définies pour l'exercice de l'activité. Mais on retrouve également ce que Boutet (1993) avait vu comme relevant d'une lacune sociale dans la production discursive sur le travail réel. L'ergologie souligne que le risque est ainsi de laisser dans la pénombre « des éléments dont on ne peut a priori dire s'ils étaient d'importance mineure ou majeure » (Durrive, Schwartz, 2001).

### 4.3 L'EXPÉRIENCE EN TANT QUE MATRICE DE CONNAISSANCE

- 71 L'acquisition d'expérience dans ces situations de travail prend alors un relief particulier :
- « Un opérateur de télé-accueil avec plusieurs années de pratique [...] a déjà ses astuces, il a déjà notre manière, alors quand le client entre en contact, il sait déjà ce que c'est parce que, quand l'appel vient, vous savez déjà ce que c'est. S'il dit : « Je ne sais plus, moi... », ces trois mots suffisent pour le reconnaître. Au cours de mes quatre années, pas au début, non, mais depuis trois ans, deux ans et demi, quand le client commence à parler, je sais déjà ce qu'il veut. Il n'a dit que trois mots et je sais, je cherche déjà la réponse, le matériel qu'il demande, je suis déjà en ligne, ou si la ligne est bloquée, je ne lui enverrai pas débiter, je sais qu'il n'aime pas, je vais directement au crédit. Malgré ça, je dépasse mon TMA [...] » (op. 2).*
- 72 En fait, cette expérience s'inscrit surtout dans la crainte du conflit avec le client, et les opérateurs/trices font alors référence à deux stratégies qui s'imposent pour éviter les dialogues conflictuels : celle de l'usage de la touche « mute » qui permet de se préserver, d'empêcher par l'absence de transmission du son que le client entende, tout en suivant les propos de celui-ci ; et celle qui consiste à suivre à la lettre le « script », en recourant à l'excès de zèle pour forcer l'interlocuteur à mettre fin à la communication téléphonique.
- 73 Mais pour effectuer leur travail, tout en étant capables de répondre aux manifestations agressives des clients mécontents, sans jamais prendre l'initiative de raccrocher, les opérateurs/trices se doivent d'être également attentifs/ves à ce qui peut différencier un client d'un autre. Ils en viennent ainsi à distinguer ceux dont ils disent qu'ils sont lents à comprendre les procédures, ou ceux qu'ils perçoivent comme dépourvus d'objectivité dans la formulation de leurs questions. Cela exige une « re-normalisation » des caractéristiques de la clientèle qui sont sous-jacentes aux « scripts » transmis, et l'élaboration d'une typologie des clients, soutenant un « agir en compétence » tout en essayant, ici aussi, de développer des stratégies, complexes, d'économie de soi.
- 74 Néanmoins, la construction de ce savoir exige un temps de nature différente de celui qu'imposent les normes du marché, une « temporalité ergologique » comme dit Schwartz (2000) : le temps des « ajustements des uns aux autres », des tentatives à divers niveaux de recentrer le « milieu » autour de la redéfinition de ses normes propres. Or, même si la prise de ce temps est finalement source d'efficacité, il n'a pas objectivement de place dans l'organisation du travail des centres d'appels – ce qui contribue à expliquer l'importante rotation du personnel dans les entreprises du secteur, incompatible avec les 12 à 18 mois qui semblent indispensables à la construction de cette expérience.

- 75 On peut sans doute dire, comme Zarifian (2001), que c'est dans la tension entre les impératifs de la fonction et l'expérience acquise que se révèle la meilleure définition du service à accomplir, là où la valeur de service acquiert une signification pour les travailleurs. C'est pourquoi les opérateurs/trices fuient le « script », notent des informations qu'ils considèrent importantes sur des bouts de papier et les dissimulent, en imaginant des « astuces » pour tromper les procédures et les référentiels, en assumant leurs responsabilités dans l'exécution, et en essayant également de donner un sens à leur travail.
- 76 Les salariés, dans ce scénario, doivent apprendre à se mobiliser de façon non prévue dans le cadre d'un temps qui, lui, est prévu, à être capable de détecter les limites et les insuffisances de ce qui a été prescrit ainsi que la variabilité des solutions existantes et d'y recourir en les renouvelant – le tout de façon à ce que ces transgressions créatives et productives ne soient pas détectées par les supérieurs hiérarchiques.
- 77 Si on s'interroge à propos du coût de ces régulations pour la santé des salariés, on finit pas soulever aussi la question des conditions minimales qu'exige cette autre « temporalité ergologique » – et cela ne va pas sans rappeler que des pères de l'ergonomie ont alerté, il y a bien longtemps déjà, à propos des effets pervers de ces situations où le travailleur devient la variable d'ajustement (Faverge, Leplat et Guiguet, 1958) d'un système de production qui, pourtant, devrait être revu fondamentalement. L'ergologie met quant à elle en évidence combien l'activité apparaît alors comme une tension, une « dramatique » (Durrive, Schwartz, 2001).

#### 4.4 PRESCRIPTIONS CONTRADICTOIRES ET RESTRICTIVES

- 78 Les contradictions constituent le terreau propre à ces situations de travail et une lecture des travaux publiés concernant les problèmes de santé, physique et mentaux, de l'activité en centre d'appels (voir notamment Lan Hing Ting, 2009) a déjà révélé combien elles leurs sont devenues quasi intrinsèques.
- 79 L'usage du langage en est un bon exemple. Les « scripts » représentent une véritable « camisole de force » de l'exercice de la fonction, cherchant à empêcher tout écart, même dans les situations les moins préoccupantes, alors que le rapport à la clientèle incite à s'en écarter :
- « On s'en tient au script, on cherche. Parfois, on sort un peu du modèle, parce que le client nous y force. Et là, je m'éloigne un peu du script. Parfois, je consulte même la supervision : le client a dit ceci, je lui ai répondu cela. Alors elle me dit : « Et tu sais que tu n'en avais pas le droit ? » Mais comment faire, il y a des moments où on ne peut pas faire autrement. Si vous sortez du script, vous êtes vu comme n'étant pas conforme. Non conforme par rapport à l'entreprise, au patron de l'entreprise, et après ça, dans une autre évaluation, on dira que vous avez une posture je ne sais comment... Il y a l'absentéisme, le comportemental, les techniques, ne pas sortir de la ligne tracée, et tout ça, c'est très compliqué. Au bout d'une année et demie, vous êtes une vétérane, et vous savez comment faire pour vous en sortir » (op. 2).*
- 80 On sait que la rationalisation, opérée lorsque les organisateurs du travail tablent sur le principe de la division entre conception et exécution, a souvent entravé ou rendu difficiles les échanges langagiers. Dans le contexte d'un service conçu pour améliorer la communication, une telle division exclut doublement les travailleurs de l'exercice du langage, dans ce langage tel que défini dans la prescription et le contrôle et dans le fait que ces normes incorporent la conviction selon laquelle tout autre usage du langage

relève du temps perdu, non productif, de l'entrave au bon développement du service (Zarifian, 1998). Ici, le paradoxe est patent, dans cette taylorisation de l'activité de langage qui, comme le fait observer Boutet (2005), transforme les opérateurs humains en authentiques serveurs vocaux.

- 81 Toutefois, comme le soulignent Schwartz et Durrive, c'est bien le corps, dans son intégralité, qui est sollicité, car le corps est aussi « l'attention, la vigilance ; c'est stocker les choses dans la mémoire, c'est les oublier au moment opportun » (Schwartz, Durrive, 2003, p. 18).
- 82 La définition et le contrôle d'objectifs contradictoires par les responsables induisent de très fortes contraintes que les opérateurs/rices ne cessent de rappeler. Elles sont sources de frustration et de souffrance, empêchent la reconnaissance de ce que couvre réellement leur activité, et compromettent le sens qu'ils/elles tiennent à donner à leur travail. Mais, de plus, ces contraintes tissent la trame du processus qui peut conduire le corps à la maladie.
- 83 D'une part parce que le risque permanent d'être déstabilisé dans la recherche de procédures alternatives, l'inquiétude constante dans la conduite d'une activité à laquelle il est difficile de donner du sens, constituent un terrain propice à ce que l'opérateur/riche soit amené(e) à dépasser ses limites – et à ne pas être en mesure d'écouter ou de faire entendre les signaux évidents que le corps vit difficilement dans ce travail et cet emploi.
- 84 Mais d'autre part, en croisant l'ensemble des données recueillies, il est évident que les compagnies vont jusqu'à ignorer les besoins physiologiques élémentaires de leurs employé(e)s. Et les contradictions qui s'ensuivent sont évidentes, l'exemple le plus manifeste étant que, si les opérateurs/trices ont besoin d'eau en raison de l'usage systématique de leur voix, ils/elles ne disposent que d'un temps extrêmement limité pour se rendre aux toilettes :

*« On doit boire de l'eau à cause de la voix. Ils vous donnent une petite bouteille et on garde la petite bouteille près de la table. Moi, il m'est déjà arrivé de perdre la voix. Pourquoi moi, je ne sais pas. Chacun a sa manière, chacun vit à sa façon, moi, si je bois beaucoup d'eau, j'ai envie d'aller tout le temps aux toilettes. Alors, comment faire pour boire beaucoup d'eau et aller tout le temps aux toilettes ? On ne peut y aller qu'une seule fois » (op. 4).*

- 85 Ils/elles soulignent ainsi qu'il ne leur reste qu'à choisir la pathologie à laquelle se soumettre :

*« Depuis quand je me suis sentie mal ? Je me suis sentie mal à cause de ce problème d'urine. Ça m'a mis les nerfs en boule. [...] J'étais nerveuse parce que j'en suis presque morte. C'est un truc horrible, vous essayez d'uriner, mais vous n'y parvenez pas parce que du sang a coulé dans votre vessie, votre ventre s'est enflé et vous êtes désespérée parce que vous avez envie d'uriner sans y arriver. Ça m'a traumatisée, je crois. [...] Je disais : je vais boire de l'eau, **il faut que je boive de l'eau ou il faut que j'aille aux toilettes**, et puis une autre cliente entrain en ligne. C'est drôle la tête des gens, à force d'avoir peur de nouveau, je me suis sentie presque mal. Alors, je suis allée voir le toubib qui m'a prescrit ce médicament (calmant), je suis redevenue normale. Je prends un cachet et puis un autre, ça en fait deux, un le matin et l'autre, le soir, mais uniquement si je suis très agitée. [...] ] Et il y a un tas de gens qui prennent des médicaments, il y en a même qui en prennent pour baisser la tension artérielle, mais moi, automatiquement, il faut que j'aille aux toilettes. Parfois, les gens ne prennent pas leurs médicaments à l'heure où ils devraient, au moment de partir, alors qu'ils auraient dû le prendre le matin. Quand on travaille le matin, c'est compliqué. Et pas seulement pour cette pause des toilettes, il y a aussi la climatisation et on doit boire de l'eau, sinon on a des calcs sur les cordes vocales » (op. 3).*

- 86 De la sorte, ne buvant pas d'eau, l'utilisation constante de la voix pourra causer la perte d'un usage satisfaisant des cordes vocales - ou des cals ; et en buvant sans pouvoir aller aux toilettes, on s'expose à des risques de cystite ou de problèmes rénaux. Les femmes, en particulier, semblent plus atteintes que les hommes, tant en ce qui concerne le larynx que les voies urinaires. Des raisons d'ordre physiologique contribuent sans doute à l'expliquer.
- 87 Les opérateurs/trices évoquent également les LERT/DORT dont ils souffrent. Cela va dans le sens des nombreuses études déjà menées ailleurs concernant les centres d'appels où ces LER sont « associées à la fois aux contraintes physiques (postures assises prolongées, contraintes posturales liées aux lacunes de l'aménagement et de l'ajustement des postes) et psychosociales (charge de travail élevée, contrôle de la performance, difficultés de relations avec la clientèle accentuées par les procédures de communications rigides) » (Toulouse, St-Arnaud, Bourbonnais, Delisle, Chicoin, 2009). Les opérateurs/trices confirment qu'elles se manifestent par une inflammation des articulations et peuvent occasionner des douleurs localisées dans le coude, les mains et les épaules, ayant souvent débuté par un léger engourdissement qui devient constant et évolue jusqu'à la douleur et l'enflure, menant à l'incapacité, voire l'impossibilité, d'exercer l'activité habituelle. Mais les entretiens le soulignent : ils/elles continuent à travailler malgré les douleurs ressenties, sans demander de l'aide de peur d'être appelé/es à suspendre l'exercice de leur tâche et de perdre leur emploi.

*« Vous aurez des problèmes de tendinite, des problèmes vocaux, une série de problèmes... un travailleur tombe malade, et il est automatiquement remplacé. On est dans la rotativité. Et puis, il y a les restrictions. Vous ne pouvez pas aller aux w.c. quand vous voulez, vous devez avaler votre casse-croûte en 15 minutes, c'est la règle ; dans certaines centrales, c'est 20 minutes. [...] Dans la plupart d'entre elles, pas de liberté et le temps de pause est très court, il est de cinq minutes. Et vous finissez par être pénalisé, à la récurrence, vous avez un avertissement verbal, un avertissement écrit, et puis la suspension... il y a un tas de suspensions, ça permet de vous renvoyer pour juste cause. Enfin, si vous mettez tout ça ensemble, vous avez une ambiance surchargée qui vous fait tomber malade... et alors... »(op. 2).*

- 88 Le fait n'est malheureusement pas limité aux centres d'appels et relève de la large problématique de la sous-déclaration des maladies professionnelles (Barros-Duarte, Lacomblez, 2006).
- 89 De plus, plusieurs auteurs ont montré (Derriennic, Touranchet, Volkoff, 1996 ; Assunção, Marinho-Silva, Vilela, Guthier, 2006) que les approches traditionnelles tendent à dévaloriser ce qui s'exprime par des plaintes taxées de vagues ou imprécises – comme la fatigue, l'épuisement, le découragement. Cela contribue évidemment à sous-estimer les atteintes à la santé dans une situation donnée.
- 90 La question est cependant aussi, comme l'écrit Anne-Françoise Molinié, de savoir « ce qu'on peut faire des plaintes lorsqu'on veut comprendre la santé pour transformer le travail » (Molinié, 2010).

## **5. TRANSFORMER LE MILIEU : LA RÉGLEMENTATION DE LA PROFESSION DE L'OPÉRATEUR DE CENTRE D'APPELS**

- 91 L'ensemble des données recueillies et leur intégration ont donné à voir ce que recouvre concrètement, pour les opérateurs/trices de centre d'appels, cette « dimension

gestionnaire » du « maniement de données pour administrer, traiter, qui conduit à effectuer des arbitrages incessants » (Schwartz, Durrive, 2003), modulant de la sorte des usages de soi – par et pour soi, mais aussi pour les autres.

- 92 Elles ont de plus permis de mieux saisir comment cette « dimension gestionnaire » s'articule sur une relation entre santé et maladie qui est loin d'être dichotomique, comme nous l'a appris Georges Canguilhem.
- 93 Canguilhem (1943, 1947) a néanmoins mis aussi en relief la polarité dynamique entre santé et milieu : le milieu est toujours infidèle, instable, nous dit-il, et la santé est la construction d'une marge de tolérance à cette infidélité qui relève de la capacité des individus à créer de nouvelles normes, à savoir d'agir sur lui. L'une des caractéristiques de l'être humain, ajoute-t-il, est précisément cette vitalité, cette tentative permanente d'essayer d'adapter le milieu à ses nécessités et angoisses, à ses « normes ».
- 94 C'est effectivement avec cet esprit que notre étude avait été convenue avec le Sinttel-RJ. Il était donc logique qu'à sa suite, nous n'oublions point la nécessaire révision du support descriptif des problèmes de santé rapportés par ses affiliés.
- 95 Mais l'ambition se devait d'être plus large : nous ne pouvions négliger que cette étude permettait d'intervenir dans ce que l'ergologie nomme le pôle de la « Cité » et il fut convenu que nous avancerions dans la rédaction d'un projet de loi.
- 96 Le texte de ce projet de loi, effectivement présenté à la Chambre des députés (PL\_2673/2007), a consisté en une proposition de réglementation de la profession. Pour en retenir l'essentiel, soulignons quelques-uns des aspects qui se situent bien dans la continuité de ce que nous avons relaté jusqu'ici :
- La reconnaissance, en tant qu'opération de centre d'appels, de toute activité réalisée par téléphone ou radio, associée à l'utilisation simultanée d'un terminal d'ordinateur et recourant à une communication à distance avec des interlocuteurs, grâce à l'usage de la voix ou de messages électroniques.
  - La réglementation de la journée du travail, soit de 6 heures et un maximum de 36 heures hebdomadaires, soit de 4 heures quotidiennes et un maximum de 24 heures hebdomadaires, dans le deux cas étant régi par le principe de la pause régulière de 10 minutes pour toute période de 50 minutes de travail ; en cas de travail à temps partiel, celui-ci devrait assurer un niveau de rémunération équivalent au salaire national minimum.
  - Toute prolongation de la journée de travail serait interdite, sauf pour des raisons de force majeure ou pour la réalisation ou la conclusion de services qui ne peuvent être ajournés ou dont le report porterait un clair préjudice. Dans des situations de ce type, l'autorité compétente devrait en être informée dans un délai de 10 jours.
  - L'organisation du travail doit être programmée sans prévoir d'activités, même partielles, les dimanches et jours fériés. En cas d'exception, le travailleur aurait droit, pour chaque mois, à un repos hebdomadaire rémunéré coïncidant avec les samedis et dimanches, et ce, indépendamment d'absences ou de la non-réalisation des niveaux de production exigés, et sans compensation possible.
  - Des garanties doivent être données quant à la satisfaction de nécessités physiologiques et le respect d'une adéquation du mobilier et des équipements de travail.
- 97 Cette proposition de réglementation ne couvre pas des dimensions, pourtant essentielles - et notamment celles qui concernent les grands principes de l'organisation du travail privilégiée dans les centres d'appels du pays. En particulier, si cette législation finit par être ratifiée, elle définirait les paramètres généraux dans le cadre desquels la profession

de l'opérateur de centre d'appels puisse être exercée au Brésil, sans que soit totalement « égaré » le processus de construction de l'expérience.

## 6. AU-DELÀ DE L'APPROCHE DE LA SUBJECTIVITÉ

- 98 Car, on l'a compris, les conditions de travail qui dominant dans les centres d'appels entravent la construction de l'expérience, l'« agir en compétence », et sont peu compatibles avec le « temps ergologique » et la construction de collectifs capables de se situer face aux difficultés inhérentes à cette activité.
- 99 La conjugaison d'injonctions contradictoires et d'un contexte normatif qui oublie le travail (Nourroudine, 2009) finit par générer un « usage de soi » dont les conséquences sont nocives pour la santé, dommageables au parcours professionnel et préjudiciables à la conservation de l'emploi. Et, même si des conduites dites d'un « agir en compétence » ont pu être observées dans un autre usage de quelques prescriptions, des pauses ou de la voix, les stratégies des salarié(e)s ne peuvent suffire à la mise en place de cette « re-normalisation » qui permet à l'activité d'être plus intimement liée à la construction de la santé.
- 100 Yves Schwartz avait d'ailleurs nuancé son propos : les ingrédients qui interviennent dans l'« agir en compétence » (celui des normes antécédentes, qui encadrent toute situation de travail ; celui de l'historique et de l'inédit qui est constamment présent ; et la dimension des valeurs qui finit par intervenir dans ce que chacun fait de l'inédit et peut conduire à réaliser des choix) ne s'articulent pas facilement (Schwartz, Durrive, 2003, p. 202-203).
- 101 En vérité, enrayer le processus de dégradation généralisée constaté dans la plupart des entreprises de ce secteur exige aussi de mieux comprendre ce qui est en amont de ce type d'activité. Tout en ne négligeant point les verbalisations sur le travail et l'apport des approches de la subjectivité, d'autres dispositifs méthodologiques pourraient les compléter grâce à un meilleur ancrage dans les caractéristiques technico-organisationnelles des situations de travail. Par ailleurs, on l'a compris, les analyses comparatives internationales sont susceptibles de rappeler qu'il y a toujours des options dans les décisions qui prescrivent le travail – et qu'elles se situent donc dans le champ des alternatives. Ce qui n'est pas dénué d'intérêt pour des métiers qui en sont à « leur commencement » (David, Teiger, 2002).

---

## BIBLIOGRAPHIE

ABT (2008). Associação Brasileira de Telesserviços. [www.abt.org.br](http://www.abt.org.br)

Assunção, A. ; Marinho-Silva, A. ; Vilela, L. ; Guthier, M.H. (2006). Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teleatendentes no Brasil. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 31, no 114, p. 47-62.

Bagnara, S. (2000). Towards Telework in Call Centres. Euro-Telework, Call Center report. [www.telework-mirti.org/bagnara.htm](http://www.telework-mirti.org/bagnara.htm)

- Bakhtin, M. (2003). Estética da criação verbal. Martins Fontes, São Paulo.
- Barros Duarte, C. ; Lacomblez, M. (2006). Santé au travail et discrétion des rapports sociaux. PISTES, vol. 8, no 2, [www.pistes.uqam.ca/v8n2/articles/v8n2a2.htm](http://www.pistes.uqam.ca/v8n2/articles/v8n2a2.htm)
- Boutet, J. (1993). Activité de langage et activité de travail. Éducation permanente, vol. 116, p. 109-117.
- Boutet, J. (2005). Au coeur de la nouvelle économie, l'activité langagière. In Sociolinguistica, eds J. Herausgegeben von A. Cyr, P.H. Nelde, D. Rutke, p. 13-21. Walter de Gruyter, Berlin, New York.
- Canguilhem, G. (1943). Essai sur quelques problèmes concernant le normal et le pathologique ; réédité en 1966 sous le titre *Le Normal et le Pathologique*, augmenté de *Nouvelles Réflexions concernant le normal et le pathologique* ; 9e réédition en 2005. PUF/Quadrige, Paris.
- Canguilhem, G. (1947). Milieu et normes de l'homme au travail. Cahiers internationaux de sociologie vol. 3, no 2, p. 120-136.
- Clot, Y. ; Faïta D. ; Fernandez G. ; Scheller L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. PISTES, vol. 2, no 1. [www.pistes.uqam.ca/v2n1/pdf/v2n1a3.pdf](http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/pdf/v2n1a3.pdf)
- Clot, Y. (2001). Clinique du travail, clinique du réel. Le journal des psychologies, mars, no 185, p. 48-51.
- Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail. PUF, Paris.
- David, H. ; Teiger, C. (2002). Spécificités de l'expérience dans les relations de services ? In : *Expérience professionnelle et relations de service*, Actes du séminaire Vieillesse et travail (année 2002), CRÉAPT-EPHE. [www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/03rap13.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/03rap13.pdf)
- Derriennic, F. ; Touranchet, A. ; Volkoff, S. (1996). Âge, travail, santé. Les Éditions INSERM, Paris.
- DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) (2009). O emprego no setor de telecomunicações 10 anos após a privatização. Estudos Pesquisas, no 46. DIEESE, São Paulo.
- Durrive, L. ; Schwartz, Y. (2001). Vocabulaire de l'ergologie. [www.ergologie.com](http://www.ergologie.com)
- Faverge, J.M. ; Leplat, J. ; Guiguet, B. (1958). L'adaptation de la machine à l'homme. PUF, Paris.
- Faverge, J.M. (1966). L'analyse du travail en termes de régulation. In *L'ergonomie des processus industriels*, Jean Marie Faverge et coll., p. 33-60. Ed. de l'Université libre de Bruxelles – Institut de sociologie, Bruxelles.
- Ferreira, M.C. ; Barros, P. (2002). (In)Compatibilidade trabalho prescrito-trabalho real e vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores : um diálogo entre a ergonomia da atividade e a psicodinâmica do trabalho. Aletheia, vol. 16, p. 115-128.
- Gadrey, J. (1994). Les relations de service et l'analyse du travail des agents, *Sociologie du travail*, vol. 36, no 3, p. 11-18.
- Gadrey, J. (1996). L'économie des services. La Découverte, Paris.
- Goudeaux, A. ; Stroumoza, K. (2004). De l'instruction au sosie en formation initiale : les normes comme tiers dans le sosie entre le sosie et l'instructeur. Université de Genève.
- Grosjean V. ; Ribert-Van de Weerd, C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le Travail humain*, vol. 68, no 4, p. 355-378.

- Lan Hing Ting, K. (2009). Ethnographier le bruit en centre d'appels : une analyse située de l'activité des téléopérateurs. *Activités*, vol. 6, no 2, p. 100-118, [www.activites.org/v6n2/v6n2.pdf](http://www.activites.org/v6n2/v6n2.pdf)
- Laranjeira, S.G. (2003). A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 18, no 52, p. 81-215.
- Magnier, J. (1999). Le travailleur et son double. *Les Territoires du travail*, vol. 3, p. 53-59.
- Molinié, A.-F. (2010). Queixa. *Laboreal*, 6, (1), p. 69-71. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV65822349;87378;5222>
- Nouroudine, A. (2009). Le travail : composante oubliée dans le document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté aux Comores. *Ergologia*, p. 171-202.
- Oddone, I. ; Re, A. ; Briante, G. (1981). Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ? Messidor/Éditions sociales, Paris.
- Oliveira, S. ; Santos, M. ; Brito, J. (2006). Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, vol. 31, no 14, jul a dez, p. 125-134.
- Oliveira, S. (2007). Contradições e ambigüidades do trabalho em telemarketing : um olhar sobre a saúde a partir da dimensão gestionária do trabalho. Thèse de doctorat. ENSP/FIOCRUZ.
- Peres, C. ; Marinho-Silva, A. ; Fernandes, E. ; Rocha, L. (2006). Uma construção social : o anexo da norma brasileira de ergonomie para o trabalho dos operadores de telemarketing. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, vol. 31, no 14, jul a dez., p. 35-46.
- Re, A. (1990). *Psicologia e soggetto esperto*. Tirrenia, Turin.
- Rolle, P. (1997). Pierre Naville, de la psychologie à la sociologie, L'orientation scolaire et professionnelle, vol. 26, no 2, p. 249-258.
- Ruzza, R. Di ; Franciosi, C. (2002). Situations de travail dans les centres d'appels téléphoniques. *Convention PESET-CAT, Programme ACI-Travail, ministère de la Recherche*, vol. 2, Avril.
- Santos, V. ; Chaves, J.M.F ; Pavão, J.C. ; Bijos, P. (1999). Projeto Ergonômico de Centrais de Atendimento. *Anais do IX Congresso Brasileiro de Ergonomia*, Abergó.
- Santos, V. (2002). A ergonomia e a intensificação do trabalho nas centrais de atendimento – a gestão temporal de múltiplas tarefas e de tarefas intermitentes. Thèse de doctorat. COPPE/UFRJ.
- Schwartz, Y. (2000). *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*. Octarès Éditions, Toulouse.
- Schwartz, Y. ; Durrive, L. (2003). *Travail et ergologie : entretiens sur l'activité humaine*. Octarès Éditions, Toulouse.
- Sznelwar, L.I. ; Zidan, L.N. ; Martins, M.C. (1999). Contribuição ao estudo da atividade de operadores de teleatendimento, a nova velha forma de organização. *Anais do IX Congresso Brasileiro de Ergonomia*, Abergó.
- Teiger, C. (1987). L'organisation temporelle des activités. In Claude Lévy-Leboyer et Jean Claude Spérandio, *Traité de psychologie du travail*. PUF, Paris, p. 659-682.
- Torres, C. ; Abrahão, J. (2002). As atividades nas centrais de atendimento : outra realidade, as mesmas queixas. Recife : *Anais do IX Congresso Brasileiro de Ergonomia*, Abergó.
- Toulouse, G. ; St-Arnaud, L. ; Bourbonnais, R. ; Delisle, A. ; Chicoïn, D. (2009). Troubles musculo-squelettiques chez les téléopérateurs des centres d'urgence 911, des contraintes physiques aux contraintes psychosociales. *PISTES*, vol. 11, no 2. [www.pistes.uqam.ca/v11n2/pdf/v11n2a7.pdf](http://www.pistes.uqam.ca/v11n2/pdf/v11n2a7.pdf)

- Venco, S. (2006). Centrais de atendimento : a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, vol. 31, no 14, jul a dez., p : 7-18.
- Verthein, M.A.R. ; Minayo-Gomez, C. (2000). A construção do « sujeito-doente » em LER. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, vol. 7, no 2, p. 329-347.
- Vilela, L.V.O. ; Assunção, A A. (2004). Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, vol. 20, no 4, p. 1069-1078.
- Zarifian, P. (1998). Eventos, autonomia e enjeux na organização industrial. In *Trabalho, qualificação e formação profissional* (Leite, M. ; Neves, M. ; orgs.). ALAST, São Paulo.
- Zarifian, P. (2001). Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais : a produção industrial de serviço. In : *Relação de serviço : produção e avaliação* (Salerno M, org.). SENAC, São Paulo.
- Zarifian, P. (2002). Le travail dans un centre d'appels. <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian>.

## NOTES

1. Position de Naville reprise par Pierre Rolle dans ces termes : de nouvelles façons de produire ne cessent de se mettre en place, loin d'être conformes au modèle d'un système économique organisé en trois secteurs d'activité, « en modifiant toutes les fonctions industrielles et leur regroupement [...] où chaque segment productif est un nœud dans plusieurs flux de matières, d'information et d'énergie [...] induisant, comme c'est la règle, de nouveaux besoins (qui) forment un système mouvant, et non une hiérarchie fixe qui se révélerait progressivement au cours de l'histoire humaine » (Rolle, 1997, p. 245).
2. LER : Lesões por Esforços Repetitivos (lésions en raison d'efforts répétitifs) ; DORT : Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (troubles musculo-squelettiques en relation avec le travail). Maladie professionnelle reconnue en 1997, tout en étant enregistrée sous la désignation de DORT, décision objet de nombreuses controverses dans la mesure où la référence explicite à l'organisation du travail en cause a ainsi disparu.
3. Les données publiées par le ministère du Travail, tout en étant en dessous de la réalité, révèlent un nombre fort important de LER/DORT au sein de quatre secteurs : frigorifiques, supermarchés, industrie de la chaussure et télémarketing. Environ 70 % des 62 cas de maladies professionnelles reconnues entre 2001 et 2003 par l'organisme compétent (Previdência Social) entrent dans cette catégorie et justifient une incapacité permanente pour 5 000 travailleurs par an. Signalons que le montant de l'indemnité reçue contribue à expliquer la sous-déclaration – même si celle-ci interpelle aussi sur le plan éthique et politique, ne facilitant point l'intervention syndicale ou la définition de politiques publiques adéquates (INST/CUT, 2006).

---

## RÉSUMÉS

L'article cherche à mettre en évidence comment ce que l'ergologie appelle « la dimension gestionnaire » de l'activité des opérateurs/trices intervient directement dans la relation entre

santé et maladie. Le cas étudié est celui du travail en centre d'appels au Brésil. L'étude a été menée dans le cadre d'un protocole avec le syndicat concerné. La technique des instructions au sosie, les rencontres avec les protagonistes, et l'analyse des énoncés qui en ont résulté, ont mis en évidence combien la conjugaison d'injonctions contradictoires, dans un contexte fort normatif qui oublie la complexité du travail, aboutit à un « usage de soi » dont les conséquences portent préjudice à la santé, au parcours professionnel et à la sauvegarde de l'emploi. Malgré tout, un « agir en compétence » transparait, qui se caractérise par un autre usage des prescriptions, des pauses, des scripts et de la voix. Toutefois, les conditions précaires dans lesquelles est exercé ce travail sont difficilement compatibles avec une construction de l'expérience et de la mise en place de collectifs susceptibles de contribuer à surmonter les difficultés propres à cette activité, telle que définie. L'article conclut en reprenant ce que la recherche évoquée a permis sur le plan de l'intervention syndicale. Il met aussi l'accent sur l'intérêt d'analyses comparatives internationales, qui ont le mérite de rappeler qu'il y a toujours des options dans les décisions qui prescrivent les normes régissant le travail.

This article aims to highlight how the ergological concept of “managerial dimension” of call center operators’ activity influences the relations between health and disease. The technique of instructions to a double, meetings with these social protagonists and the analysis of discourse obtained in this occasions haven’t highlighted how much the combination of contradictory injunctions, in a strongly normative framework that ignores the complexity of work, leads to a use of oneself whose consequences are detrimental to health, career and job preservation. Nevertheless, an "action competence" is evidenced, characterized by another use of prescriptions, pauses, script and voice. However, the precarious conditions in which the work is developed are hardly compatible with the construction of experience and collectives capable of facing the specific difficulties of this activity, as it is defined. The article concludes by returning to the point raised by the evoked research on the plan of union intervention. The article also emphasized the importance of international comparisons, which have the merit to remember that there are always options in deciding on the rules governing the work.

En este artículo se pretende resaltar como lo que la Ergología llama “dimensión empresarial” de la actividad de los operadores en los centros telefónicos, ejerce una influencia en la relación salud-enfermedad. El caso de estudio que se presenta tiene lugar en un centro telefónico en Brasil en el marco de un acuerdo con el sindicato. La técnica de instrucciones a un doble, los encuentros con los protagonistas y el análisis de las declaraciones obtenidas, pusieron en evidencia hasta qué punto la combinación de órdenes contradictorias en un contexto normativo fuerte que olvida la complejidad del trabajo, lleva a un “uso de sí mismo” que puede traer consecuencias perjudiciales a la salud, a la carrera profesional y a la preservación del empleo. No obstante un actuar con competencia se vislumbra, un actuar que se caracteriza por un cambio en el uso de las instrucciones, pausas, secuencia y voz. Sin embargo, las precarias condiciones en las cuales se desarrolla este trabajo son difícilmente compatibles con la creación de la experiencia y el establecimiento de colectivos que puedan contribuir a superar las dificultades inherentes a este tipo de actividad. El artículo concluye retomando lo que la investigación permitió en el plano de la intervención sindical. También resalta la importancia de realizar análisis comparativos internacionales, que tienen el mérito de recordarnos que siempre hay opciones en las decisiones que prescriben las normas que rigen el trabajo.

## INDEX

**Keywords** : call center, unions, health, instructions to a double, ergology, intervention research

**Palabras claves** : centros telefónicos, sindicatos, salud, técnica de instrucciones a un doble, ergología, investigación-acción

**Mots-clés** : centre d'appels, organisations syndicales, santé, instructions au sosie, ergologie, recherche-action

## AUTEURS

### SIMONE SANTOS OLIVEIRA

Chercheuse en Santé publique, Fundação Oswaldo Cruz/ENSP/CESTEH, Rua Leopoldo Bulhões 1480, 21041-210, Brasil [simone@ensp.fiocruz.br](mailto:simone@ensp.fiocruz.br)

### JUSSARA BRITO

Chercheuse en Santé publique, Fundação Oswaldo Cruz/ENSP/CESTEH, Rua Leopoldo Bulhões 1480, 21041-210, Brasil [jussara@ensp.fiocruz.br](mailto:jussara@ensp.fiocruz.br)

### MARIANNE LACOMBLEZ

Professeure, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Rua Alfredo Allen 4200-135 Porto, Portugal [lacomb@fpce.up.pt](mailto:lacomb@fpce.up.pt)