

# Les centres d'appels dans les banques en France et au Brésil

Chantal Cossalter, Selma Venco (\*)

*Les centres d'appels sont en pleine expansion partout dans le monde. Ils constituent aujourd'hui la forme aboutie de la rationalisation du travail dans l'univers des services, opérant également un renouvellement dans la manière de concevoir cette relation de service: compréhension des attentes des clients et des prospects, réponse adaptée dans une courte durée. Dans les plateaux téléphoniques, l'espace de travail est profondément modifié pour permettre un maximum de flexibilité dans l'organisation spatiale et temporelle, correspondant à des types d'emploi aux intitulés et aux contenus très divers. Les situations dans les centres d'appels dépendent des stratégies des banques selon les positions qu'elles détiennent ou qu'elles recherchent sur les marchés et de leurs contraintes sociales. Ainsi, en France et au Brésil, des distinctions très nettes apparaissent dans la flexibilité opérée dans l'organisation du temps de travail et le recours à la sous-traitance. En France, les prises d'initiative des téléopérateurs contribuent à l'accomplissement d'une mission tandis qu'au Brésil, aucune autonomie n'est tolérée dans une procédure qui doit être scrupuleusement respectée.*

Les plateaux téléphoniques sont des espaces de travail extrêmement automatisés où se gère désormais une grande partie de la relation client. Ils jouissent d'une forte expansion dans l'ensemble des secteurs d'activités et à travers le monde. Ils ont aussi suscité une abondante littérature décrivant la résurgence brutale du taylorisme à l'œuvre dans la rationalisation des activités de services. En France, certains auteurs s'interrogent sur «ces nouvelles usines du tertiaire» (ANACT, 2001), «ces usines modernes» (BUSCATTO, 2002), les «nouveaux OS du tertiaire» (COUSIN, 2002). Au Brésil où les recherches sont encore restreintes sur le sujet mais cependant significatives, les auteurs mettent l'accent sur «les nouvelles rationalisations du secteur bancaire liées à l'informatisation» (SEGNINI, 1998 et 1999), «les emplois de téléopérateurs qui débauchent» (VENCO, 2003), «le coût humain du travail sur les plateaux téléphoniques» (FREIRE, 2002). Cette rationalisation remettrait en cause la notion même de service impliquant individualité et variabilité. Le paradoxe est que les entreprises et, en particulier les banques, s'équipent de centres d'appels au moment où le client est au centre des discours managériaux et où certains analystes du travail font l'hypothèse que «la relation de service est susceptible d'avoir une dimension de modèle, qu'elle constitue une tension vers un nouveau modèle de travail» (BESUCCO et al., 2002). Tout se passe comme si la rationalisation des services était découverte avec la mise en place des plateaux téléphoniques. N'est-ce pas plutôt une forme aboutie,

au moment présent, d'un processus de rationalisation bien antérieur? Actuellement, n'est-ce pas aussi un certain renouvellement de la relation de service que révèle le mode d'organisation de la production et du travail sur plateau téléphonique?

La rencontre de deux sociologues du travail, l'une Française et l'autre Brésilienne, menant des études sur les évolutions du travail dans les secteurs bancaires, a été l'occasion d'un échange d'information et d'une confrontation des analyses. Cet article est le résultat de leurs travaux antérieurs sur les transformations technologiques, organisationnelles et de gestion des banques sur longue période et d'enquêtes de terrain récentes sur les centres d'appels (1) dans leurs pays respectifs. Dans la première partie sont mises en perspective les conditions d'émergence des plateaux téléphoniques dans les deux secteurs bancaires. La deuxième partie porte sur les caractéristiques de ce nouvel espace de travail. La troisième partie est consacrée à l'exercice de la relation de service sur les plateaux téléphoniques bancaires.

## L'organisation de la production et du travail dans les centres d'appels

Dans les dernières années, les secteurs bancaires français et brésilien ont connu une forte concentration des établissements et des changements radicaux

(\*) DHE, Université Paris X, Nanterre, chantal.cossalter@u-paris10.fr; UNICAMP, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, Brasil; selmavenco@uol.com.br

dans la structure de l'actionnariat avec un désengagement de l'État. Les deux paysages bancaires sont désormais constitués par des groupes de grande taille. Dans un contexte d'intensification de la concurrence et pour s'assurer une meilleure rentabilité, les banques ont mis en œuvre des réformes d'organisation et de gestion, développé des innovations technologiques et financières, modernisé les prestations proposées à leur clientèle.

### **L'innovation technologique, organisationnelle et de gestion accompagne les mutations bancaires**

Les banques françaises et brésiliennes, les unes et les autres dans leurs contextes socio-économiques spécifiques, ont été pionnières en matière d'introduction et d'utilisation des nouvelles technologies de l'information. En France, dès la fin des années soixante, l'inscription des services financiers dans la consommation de masse et la généralisation réglementaire de leur usage se sont traduites par une véritable explosion de l'activité suscitant le démarrage d'un processus d'automatisation sans cesse renouvelé et poursuivi jusqu'à ce jour à travers des contextes économiques marqués par une concurrence de plus en plus vive. Dans les années quatre-vingt, afin de compenser leur baisse de rentabilité suite aux réformes des 3D (la désintermédiation, le décloisonnement et la déréglementation) (2) les banques cherchent à diminuer leurs coûts et à augmenter leurs performances. Au Brésil, ces processus sont plus tardifs. Après une période de très forte inflation profitable aux banques et l'échec de plusieurs plans économiques dans une instabilité politique importante, dans les années quatre-vingt-dix, plus précisément en 1994, à la suite de l'établissement du plan *Real* (3) visant la réduction de l'inflation et la valorisation de la monnaie, les banques vont s'assurer une diminution des coûts par

des gains de productivité basés sur une rationalisation du travail et la baisse des effectifs.

Au Brésil comme en France mais dans un laps de temps beaucoup plus court, l'informatique et les technologies associées constituent le fer de lance des mutations organisationnelles et de gestion. Dans ces premières étapes l'informatique absorbe l'augmentation du volume des activités, avec une informatique de traitement de masse des opérations caractérisée par la juxtaposition d'applications séparées basées sur les procédures existantes et la standardisation des produits. Cette vague d'automatisation permet d'abrèger le temps nécessaire à chaque opération traitée puis d'engager la compression des temps procéduraux. Ainsi sont permis des gains de productivité dans le sens d'une substitution du capital au travail. Les populations les premières touchées sont les salariés des *back offices* pour les activités administratives. Puis ce sont les dispositifs informatiques et informationnels qui constituent le soutien logistique pour sortir de la banalisation de la production de masse en diversifiant l'offre de produits et concourir dans le développement concurrentiel. Pour aller à la rencontre de clientèles nouvelles, surtout au Brésil, accroître les parts de marchés, fidéliser les clientèles, surtout en France (4), l'approche des banques se fait de plus en plus sophistiquée à l'aide d'outils informatiques, de méthodes de marketing qui se renouvellent et viennent compléter la relation au guichet.

Depuis lors une priorité est donnée aux emplois *de front office* : en France comme au Brésil les deux tiers des effectifs sont affectés à la relation avec la clientèle. Le développement des réseaux et des systèmes d'information constitue les points forts de la poursuite de cette informatisation. Les avancées technologiques participent aux innovations organisationnelles telles que la saisie à la source, en un seul point et en une seule fois, le recours aux normes et standards afin de faciliter les interconnexions des systèmes et

---

(1) Ces enquêtes ont été menées avec des observations des situations de travail et des entretiens auprès d'informateurs clefs : responsables de la conception des systèmes et des ressources humaines, téléopérateurs et leurs hiérarchies, les représentants syndicaux.

(2) Processus de globalisation ou de libération financière s'appuyant sur trois phénomènes. 1) La désintermédiation ou finance directe : les agents économiques non financiers ont recours directement aux marchés financiers sans passer par les intermédiaires financiers et bancaires pour effectuer leurs opérations de placement et d'emprunt. 2) Le décloisonnement : abolition des frontières entre les marchés (marché monétaire pour le court terme, marché financier pour le long terme et marché des changes). 3) La déréglementation : réduction de la place des autorités monétaires dans la régulation du fonctionnement du système financier accroissant la marge d'autonomie des institutions financières.

(3) Pendant les années quatre-vingt-dix, le Brésil a vécu une période difficile en termes économiques et politiques. Avant 1994, plusieurs politiques économiques ont été essayées pour réduire l'inflation. Cette dernière était devenue si forte que les prix des marchandises changeaient chaque jour, parfois plusieurs fois par jour. La situation était insoutenable du point de vue économique car la consommation a augmenté de façon brutale et l'objectif était de contrôler la consommation. Pour faire face au processus inflationniste, le gouvernement a élaboré le Plan Real dont les principales mesures étaient : la survalorisation de la monnaie, la parité de la monnaie avec le dollar, et, surtout, la réduction drastique de l'inflation.

(4) Une différence notable entre les deux pays est la pénétration du système bancaire. En France, où il est le plus élevé d'Europe, la population est « bancarisée » à près de 99 % : 68 millions de comptes à vue (passant de 54 à 68 de 1998 à 2002) pour 61 millions d'habitants. Au Brésil, de la mauvaise distribution des revenus (les inégalités des revenus les plus fortes au monde : « Le Brésil n'est pas un pays sous-développé mais une société injuste », disait l'ex-président Cardoso) résulte un accès limité aux services bancaires : 66 millions de comptes à vue (passant cependant de 40 à 66 de 1998 à 2002) pour 172 millions d'habitants. Par ailleurs, la bancarisation est faible du fait que les salaires sont payés pour une part importante de la population en espèces compte tenu du fort taux d'analphabétisme et du coût élevé des services bancaires. Sauf mention contraire, la source de toutes les données chiffrées est pour la France le CECEI (Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement), pour le Brésil la FEBRABAN (Fédération brésilienne des banques).

les transferts d'applications. Ces innovations autorisent de plus grandes libertés dans la localisation des activités de traitement (concentrée ou déconcentrée) ainsi que la prise en charge de certaines tâches directement par les clients. Par les réseaux, avec la dématérialisation des procédures de telle manière que seule l'information circule sous forme d'un enregistrement, l'informatique se substitue aux transferts de pièces limitant les transactions et les délais d'exécution. L'informatique évolue ainsi vers une informatique de communication où désormais l'information circule par des réseaux et est traitée successivement à plusieurs niveaux. Cette multiplicité des traitements permet son enrichissement. On passe de simples traitements comptables à une véritable gestion de l'information et à sa valorisation.

C'est un même mouvement de fond qui traverse les deux secteurs. Compte tenu des décalages dans le temps et des cadres sociopolitiques spécifiques, émergent de manière plus progressive en France mais beaucoup plus rapide au Brésil, de nouvelles formes de rationalisation des activités et des hommes.

Les banques françaises et brésiliennes ont longtemps fonctionné avec un marché du travail fermé. Les unes et les autres recrutaient l'essentiel de leur personnel à de faibles niveaux de formation initiale et leur assuraient la formation de base et la carrière tout du moins théoriquement ou en quelque sorte l'emploi à vie de fait sinon en droit. En France, l'originalité tient à ce que DRESSEN (2002) qualifie de « pierre angulaire d'un marché du travail fermé » à savoir un système de formation professionnelle institutionnalisée certifiée par des titres de l'Éducation nationale. Avec ce système conçu et géré par l'ensemble des branches professionnelles du secteur bancaire, il apparaît que « les branches bancaires qu'elles soient commerciales ou coopératives et mutualiste sont sans doute celles qui, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, ont mis en place un dispositif de formation interne le plus performant pour les employeurs et le plus avantageux pour les salariés » (DRESSEN, 2002, p. 187). Au Brésil, l'originalité tient au développement de l'emploi « formel » (5) et des droits associés ce qui fait que les employés du secteur bancaire peuvent être considérés comme des privilégiés bien que les situations soient assez contrastées avec des disparités fortes entre les salariés des banques nationales et des banques privées. Ces droits ont été acquis dans les années soixante lors de l'expansion des activités bancaires et du recrutement en grand nombre des employés (6) alors qu'au cours des trois dernières décennies la croissance économique ne s'est pas accompagnée du développement de l'emploi « formel » et des droits sociaux comme

cela avait pu se faire dans les pays industrialisés et en particulier en France (SEGNINI, 1999).

Dès la fin des années soixante-dix, progressivement, en France et plus de dix ans plus tard, beaucoup plus rapidement, au Brésil, l'ouverture de ces marchés internes s'est faite mais avec un appel fortement restreint au marché externe et surtout en évolution structurelle. Afin de répondre au renouvellement des qualifications et à la faveur de l'élévation du niveau d'éducation des populations françaises et brésiliennes, au système d'une entrée *quasi* unique à un même niveau de formation s'est substitué un système à entrée multiple en termes de niveaux et de spécialités de formation (COSSALTER, 1990; SEGNINI 1998). Les banques, françaises et peut-être plus encore brésiliennes, ont fonctionné sur la base d'emplois de masse pour répondre à l'explosion des activités dans les années d'expansion quantitative. Avec l'intégration des innovations en matière de traitement et de transmission de l'information – la dématérialisation des procédures – des pans entiers d'activité sont en voie de raréfaction, voire de disparition complète. Puis, le processus de globalisation financière conduit à une recherche d'une amélioration de la rentabilité des banques et ouvre l'ère des restructurations. Aussi, après une période de croissance continue de leurs effectifs, les deux secteurs connaissent un renversement de tendance avec une érosion lente pour les banques françaises dès le milieu des années 1980 (en évolution positive constante tout au long des années 1970 avec 376 000 salariés en 1975 pour aller jusqu'à 433 000 en 1988 et décroître par la suite), une diminution beaucoup plus brutale pour le Brésil dans les années 1990 (le secteur compte un million de salariés en 1986). Aujourd'hui, chacun des secteurs occupe un peu plus de 400 000 salariés. Les politiques de diminution des effectifs combinent externalisation des activités et éviction des salariés par la gestion des départs. Si d'un pays à l'autre, les objectifs, les logiques et les mesures prises sont similaires, l'ampleur et les cadres opératoires sont différents.

En France, les mesures prises sont ponctuelles et donc étalées dans le temps (COSSALTER, 1997). Les méthodes utilisées conjuguent des « mesures d'âge » (proposition de mise à la retraite anticipée pour les salariés les plus âgés), des incitations au départ volontaire (en contrepartie d'une indemnité et de divers avantages tels que l'aide à la création d'entreprise pour les populations surreprésentées dans la pyramide des âges et dont les capacités d'adaptation aux nouvelles conditions d'activité sont estimées faibles) ou de manière plus originale des incitations au travail à temps partiel mais aussi, phénomène assez

(5) Pour reprendre l'expression des auteurs brésiliens, c'est-à-dire en opposition au travail au noir et à la situation précaire de la population concernée.

(6) Les employés des banques d'État ont conquis encore plus de droits sociaux que ceux des banques privées. Entrés sur concours, ils disposent d'une stabilité dans le travail, d'une espérance de carrière, d'une retraite constituée de l'intégralité de leur salaire et indexée sur celui des actifs, une assistance médicale, des aides à l'éducation pour les membres de leur famille.

rare, des licenciements auxquels seules les banques en situation financière difficile ont recours (COSSALTER, 1997). Au Brésil, les mesures prises sont massives et beaucoup plus ramassées dans le temps. Elles sont aussi beaucoup plus brutales pour les salariés. Les nouvelles formes organisationnelles intègrent toutes les possibilités issues des nouvelles technologies ainsi que des modes d'organisation et de management du moment et sont vécues comme autant de pressions souvent insupportables par les employés. Dans un contexte de privatisation des banques nationales, la peur du chômage a conduit beaucoup d'entre eux à prendre les devants en adhérant aux plans de démission volontaire avec l'objectif de reconstruire leur vie professionnelle en profitant des avantages financiers offerts (SEGNINI, 1999). Les salariés brésiliens ne bénéficient pas des mêmes protections du droit du travail et des dispositifs conventionnels que les salariés français. Lorsque les banques françaises externalisent leurs activités, elles sont amenées à assurer la reconversion interne ou le départ négocié des populations concernées. L'éviction des salariés brésiliens du statut d'employés de banque par la sous-traitance ou le licenciement sec est une pratique courante avec peu de voies de recours.

### **Le plateau téléphonique: automatisation, informatisation et communication**

Dans les banques, depuis le démarrage de l'informatisation et son développement élargi, des tâches les plus simples et routinières aux plus complexes et ponctuelles, l'organisation du travail se caractérise, en particulier, par une saisie unique des informations à la source, des systèmes d'aide dans la collecte des informations avec des masques de saisie sur écran, une tendance à l'imbrication des tâches de *back* et de *front office* autorisée par l'intégration des règles techniques et des savoir-faire procéduraux aux logiciels, l'utilisation banalisée d'outils informatiques proches des systèmes experts comme les instruments de *scoring* (7). L'intégration des applications et la mise en place de systèmes d'information ont permis de disposer, ainsi, d'informations de plus en plus nombreuses, fiables, pertinentes, structurées et d'accès facilité. Dans ce développement d'un moyen de saisie, stockage et traitement rapide des données, l'informatique devient un support logistique permettant de fournir en temps réel, à chacun des salariés concernés, les informations nécessaires à l'action, à la décision. L'organisation de la production et du travail sur plateau téléphonique constitue l'aboutissement actuel de cette évolution technologique et organisationnelle (COSSALTER, 2002).

D'un point de vue technique, le plateau téléphonique est fondé sur le couplage de la téléphonie et de l'informatique. Pour sa mise en place sont utilisées les technologies avancées des télécommunications, les centraux téléphoniques devenant eux-mêmes de véritables ordinateurs. D'un point de vue plus organisationnel, la vraie valeur ajoutée est créée par le couplage de ces centraux téléphoniques et du système informatique de l'entreprise. Ce couplage permet de faire remonter de la base de données toutes les informations nécessaires aux téléopérateurs pour traiter l'appel entrant ou sortant (8). Ainsi au-delà de l'outil téléphonique, l'élément le plus important est le système d'information c'est-à-dire un système « qui traite et gère des informations à partir des informations qui lui sont fournies et émet à son tour des informations susceptibles d'être utilisées par d'autres systèmes avec lesquels il est en relation de manière transitoire ou permanente » (LAFFITTE, 2000, p. 16). C'est ainsi que le téléopérateur aura accès à la situation du client, des produits et services qu'il détient ou qu'il est susceptible de rechercher. Cette base de données sera également alimentée par de nouvelles informations issues de l'entretien mené par le téléopérateur avec le client attiré, nouvellement acquis ou le prospect.

Dans le temps d'une communication, ce couplage téléphonie et informatique permet un traitement immédiat de l'information, c'est-à-dire sans intermédiaire, et en temps réel, c'est-à-dire nécessaire à l'aboutissement de la procédure automatisée. Par la connexion avec d'autres médias, il permet l'enclenchement de procédures annexes telles l'émission de courriers, télécopies, etc. Ainsi, avec le plateau téléphonique, la prestation de service de quelque ordre qu'elle soit est synonyme à la fois de rapidité, une des marques de la qualité du service pour le client, et de gain de productivité, en gommant le travail intermédiaire pour la banque.

Les situations les plus emblématiques des plateaux téléphoniques correspondent à la banque en ligne fonctionnant uniquement par téléphone, c'est-à-dire sans guichet ou point d'accueil de la clientèle. Ces établissements de création récente, mais filiales d'entreprises financières établies, ont été les premiers à se saisir des innovations issues des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le plateau téléphonique constitue alors la structure centrale de l'entreprise: les produits et les procédures sont créés dans la perspective d'une gestion par téléphone. En France, les banques dites en direct, la première ayant été créée en 1994, sont aujourd'hui peu nombreuses. Ce type d'établissement apparaît plutôt comme une seconde banque pour sa clientèle

(7) Par exemple, logiciel utilisé en agence par le chargé de clientèle permettant, à partir d'un certain nombre d'informations concernant le client, de délivrer en temps réel une acceptation de crédit ou plus largement de proposer le produit adéquat au client selon le fonctionnement de son compte.

(8) L'appel entrant est initié par un interlocuteur extérieur, un client, et l'appel sortant est initié directement par le téléopérateur ou *via* un système de programmation automatique des appels.

qui ne lui confie généralement que ses opérations de trésorerie. Les Français lui préfèrent la banque traditionnelle contrairement à certains Européens comme «en Grande-Bretagne où les banques en ligne se sont fortement développées sur le constat des insuffisances des agences : médiocrité de l'accueil, attente aux guichets, faible disponibilité des conseillers» (ZOLLINGER ET LAMARQUE, 1999, p. 102). Au Brésil, la tentative de création de ce type d'établissement, au milieu des années quatre-vingt-dix, a été un échec pour deux raisons, selon les syndicats : la concentration des revenus limitant l'offre de ce type de services dans un contexte de concurrence intensive entre les institutions financières et le manque de confiance dans les services à distance d'où les difficultés pour convaincre la clientèle des facilités proposées par la banque virtuelle.

Cependant ce mode d'organisation de la production et du travail est beaucoup plus largement développé dans l'ensemble des entreprises bancaires. Historiquement, les premiers plateaux ont pour mission d'accueillir et de renseigner les clients, comme des standards évolués en quelque sorte. Ensuite, afin de décharger les agences commerciales, leur sont confiés les traitements d'opérations simples sur appels des clients : réclamations, modifications d'éléments de gestion à enregistrer, demandes de cartes ou de chéquiers. Au fil du temps, de nouveaux plateaux sont créés et leurs missions se complexifient, d'abord avec le télémarketing en appels sortants et, ensuite, afin que chacune des activités de relation avec la clientèle puisse être traitée, le cas échéant, à partir d'un plateau téléphonique.

Le centre d'appels prend ainsi place dans un projet de développement stratégique de la banque universelle (9) à accès multiple ou dite multicanal. Le plateau est intégré en complément d'un réseau traditionnel d'agences et des services d'automates en libre service tels que les DAB (distributeurs automatiques de billets) et les GAB (guichets automatiques bancaires) (10). Le client peut aussi avoir accès à sa banque par la voie des technologies, le *home banking* (internet, serveurs vocaux et le minitel en France) ou avec des personnes physiques en interaction téléphonique par le biais d'un plateau. Différents types de plateaux peuvent, soit être isolés, soit coexister pour une même banque :

- le plateau d'accueil pour les appels entrants. Les appels des agences de l'ensemble d'un territoire sont reroutés sur ce plateau afin de décharger les entités commerciales d'un ensemble de tâches à faible valeur ajoutée et ainsi de renforcer le potentiel commercial de l'agence. L'accueil se fait au nom de l'agence, l'opération est donc transparente pour le

client. Les téléopérateurs, selon la complexité de la demande, traitent les opérations simples ou transfèrent les appels aux commerciaux dans les agences. En France, ils ont à leur disposition l'agenda électronique des chargés de clientèle en agence pour organiser les rendez-vous. Au Brésil, chaque agence garde son autonomie pour organiser ses activités, notamment la prise de rendez-vous pour les commerciaux ;

- le plateau de banque à distance pour les appels entrants. Le client appelle un numéro spécial (en France, le 08...) et peut faire réaliser toutes les opérations concernant les services et produits simples. C'est une alternative aux dispositifs automatiques de libre service pour les clients qui ne savent ou, pour de multiples raisons, ne souhaitent pas les utiliser ;

- le plateau de télémarketing pour les appels sortants où les téléopérateurs mènent des actions commerciales en fonction du plan marketing de la banque et des fichiers clients. Ces fichiers sont des portefeuilles de clientèle temporaires. Les téléopérateurs ne connaissent pas directement les clients comme peut les connaître un chargé de clientèle en agence. Ils n'en assurent pas le suivi.

Ce nouveau paysage bancaire constitué à la fois d'automates, de plateaux téléphoniques et d'agences constitue la dernière forme actuelle de rationalisation de la production de service par diversification des interfaces avec le client selon une plus ou moins grande valeur ajoutée du service offert. Au Brésil, le recours aux plateaux téléphoniques est concomitant avec l'utilisation généralisée des moyens de traitement automatisé de l'information dans l'ensemble des processus de travail. Ils s'inscrivent dans une même logique d'industrialisation des activités bancaires. En France, c'est à la suite de plusieurs phases successives d'automatisation que les banques s'équipent en centres d'appels et aussi dans un contexte de marché très différent. Avec ces nouveaux dispositifs, les banques cherchent à allier une meilleure productivité et un renforcement des liens avec l'ensemble des clientèles à travers le service. Elles tendent à retrouver «les accents et les pratiques du service» (GADREY, 2003).

## **Le nouvel espace de travail : plus de flexibilité**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent de s'affranchir des contraintes spatiales. Désormais, les activités de relation avec la clientèle ne nécessitant pas une

(9) Banque pouvant offrir l'intégralité de l'éventail des services financiers : collecte des dépôts, octroi de crédits, opérations sur titres, prise de participation dans des entreprises y compris non financières, activité d'assurance et toutes les opérations hors bilan.

(10) Il faut ainsi bien différencier la banque directe fonctionnant sans réseau d'agence et la banque à distance utilisant les systèmes de communication en complément des réseaux de distribution traditionnels.

présence directe, peuvent être, techniquement, localisées n'importe où. Avec les centres d'appels, les banques tendent aussi à se libérer des contraintes temporelles en réorganisant le temps de travail.

### **Les téléopérateurs : de nouveaux emplois intégrés aux banques en France, plus souvent en sous-traitance au Brésil**

En France, les banques répartissent leurs plateaux (trois, quatre ou cinq pour chacune d'elles) sur l'ensemble du territoire, le plus souvent dans une capitale régionale ou à sa périphérie. Cette répartition est plus limitée au Brésil car la main-d'œuvre adéquate se trouve en majorité à Sao Paulo et Rio de Janeiro. Cependant des plateaux de télémarketing bancaire commencent à s'implanter dans de petites villes où les salaires sont moins élevés (SEGNINI, 2000).

Dans les banques françaises les téléopérateurs bénéficient des mêmes statuts et des mêmes conventions collectives que l'ensemble des salariés du secteur. C'est une différence notable par rapport aux téléopérateurs exerçant dans les centres d'appels externes en situation de sous-traitance pour des entreprises de secteurs variés et couverts, pour la plupart, par la convention collective des prestataires de service. Des distinctions très nettes apparaissent dans les conditions d'exercice du travail entre centres internes et centres externes : les situations des salariés dans les centres internes se révèlent, semble-t-il, plus favorables que dans les centres externes (CFDT, 2002). En France les syndicats ont été très vigilants à ce qu'il n'y ait pas de sous-traitance pour les plateaux téléphoniques. Au Brésil, c'est dans cette même logique qu'œuvre sans cesse le syndicat des employés de banque, l'un des plus anciens (créé en 1923), des plus puissants et des plus combatifs parmi les syndicats brésiliens. Les premiers plateaux téléphoniques bancaires brésiliens ont été créés au sein des banques en raison, principalement, du respect du secret bancaire défendu par la Banque centrale brésilienne. Puis à la suite d'entraves répétées à ce principe avec la sous-traitance d'opérations de vente de cartes de crédits et de contrats d'assurance, il est devenu caduc et depuis les centres d'appels en sous-traitance peuvent réaliser toutes les opérations bancaires. Toutefois, le syndicat des employés de banque a obtenu une victoire importante lorsque la justice a reconnu le statut d'employés de banque et le bénéfice lié à cette catégorie aux salariés des centres d'appels en contrat de sous-traitance avec des banques. Cependant cette victoire est sans cesse remise en question et tous les

salariés des centres d'appels externalisés ne bénéficient pas des mêmes garanties.

Dans la grande pièce que constitue toujours un plateau téléphonique quel que soit le contexte économique ou géographique, les téléopérateurs occupent des postes de travail disposés en ligne ou le plus fréquemment autour d'une table de quatre ou six places. Chacun des postes de travail, dénommé *box*, est isolé des autres par une cloison transparente ou opaque. Ces postes de travail sont individuels pendant le temps de travail des téléopérateurs mais non pas propres puisqu'il peut y avoir rotation des équipes sur le plateau. À la demande plus ou moins expresse de la hiérarchie, ils ne sont pas personnalisés puisqu'ils doivent être disponibles pour tout téléopérateur selon son temps de service : seul le casque-micro est personnel pour des questions d'hygiène.

Situés directement sur le plateau en relation rapprochée avec les téléopérateurs, même s'ils disposent d'un local individuel clos mais vitré, les responsables de plateaux constituent le premier niveau d'encadrement d'une dizaine de téléopérateurs. Responsables de l'organisation et du fonctionnement au quotidien des groupes d'opérateurs, ils doivent connaître le métier de base du plateau tout en ne faisant plus eux-mêmes de la relation téléphonique. Afin d'assurer les objectifs quantitatifs et qualitatifs assignés, ils suivent individuellement les opérateurs dans leur travail à travers, en permanence, les indicateurs d'activité s'affichant en temps réel sur leur écran et, ponctuellement, les écoutes des communications qui donnent lieu à un *debriefing*. Se déplaçant fréquemment sur le plateau, d'un téléopérateur à l'autre, ils sont les animateurs de base du plateau, d'où l'intitulé de *coach* qui leur est parfois donné. Le *debriefing* individuel ou collectif constitue une séquence d'enseignement mutuel. Les téléopérateurs sont invités à échanger leurs expériences, à les mutualiser.

Hors plateau, des informaticiens pour les supports informatiques et téléphoniques ainsi que des spécialistes du marketing participent au dispositif en particulier par des réunions avec les téléopérateurs où sont discutés, évalués et, le cas échéant, modifiés les argumentaires.

Le terme même de téléopérateur recouvre un ensemble d'emplois aux intitulés très divers, plus ou moins proches des métiers traditionnels de la banque. Ces emplois correspondent aux différentes missions dévolues aux plateaux : accueil et renseignement, conseil et vente. En France, dans la convention collective des banques relevant de l'Association française des banques (AFB) (11), ils

---

(11) Organisme patronal regroupant les banques commerciales et le groupe des Banques populaires comprenant environ la moitié des effectifs bancaires, l'autre moitié relevant des réseaux coopératifs et mutualistes ayant chacun son organisation patronale et sa convention collective.

sont apparentés à l'emploi repère « chargé d'accueil et services à la clientèle », et classés techniciens de niveau B à F (12). Au Brésil, ils sont classés en équivalence aux emplois dits d'employés de bureau et positionnés au niveau inférieur de la hiérarchie salariale des banques.

Pour chacun des secteurs, les téléopérateurs ont des profils quasi similaires. Du point de vue de la formation initiale requise, au Brésil comme en France, le recrutement externe des jeunes se fait selon les mêmes critères que pour les emplois de même spécialité et de même niveau situés hors plateau pour lesquelles les banques continuent à recruter (13). En France, les diplômés tels que les BTS et les DUT de spécialité commerciale sont privilégiés (14). La spécificité des modalités du recrutement des téléopérateurs réside dans un test téléphonique basé sur une simulation d'entretien. Au Brésil, le niveau de scolarité demandé (BAC +2) est élevé compte tenu des standards de scolarité du pays. Outre ce niveau élevé de formation, sont privilégiées des habitudes culturelles telles que la lecture en général et en particulier celle des journaux et magazines d'information, aller au théâtre et au cinéma, la connaissance de la langue anglaise même si elle n'est pas utilisée. Un autre aspect important est l'emploi correct de la langue portugaise. Les femmes, jeunes et ayant atteint le niveau universitaire, sont la cible privilégiée. Elles sont considérées comme plus « appropriées » parce que leur sont attribuées des caractéristiques personnelles construites à partir de stéréotypes sexistes du type « voix plus douce » ; « plus convaincante », et parce qu'elles seraient « plus disponibles pour l'écoute », « plus patientes » et « plus douées pour traiter avec les clients en colère » (SEGNINI, 2000, VENCO, 2003, p. 88). (15) Dans les banques françaises existe aussi un recrutement interne se faisant sur la base du volontariat. Pour l'ensemble des téléopérateurs, une formation aux techniques de communication par téléphone est systématiquement organisée avant la

mise au travail ainsi qu'une formation aux produits et aux procédures.

Dans l'un et l'autre pays, il est peu aisé d'apprécier l'effectif des téléopérateurs dans le secteur bancaire. En France, il est très difficile de repérer les emplois dans les nomenclatures d'emplois des entreprises et *a fortiori* de branche (il n'existe pas pour l'instant d'observatoire des emplois au niveau de la branche professionnelle (16)). Les banques françaises sont dans une période de croissance des effectifs de téléopérateurs (17). Au Brésil, s'observe un mouvement instable sur les plateaux. Il est juste d'affirmer que les emplois de téléopérateurs augmentent mais surtout pour les plateaux externalisés. Les sous-traitants ont perfectionné leurs services et ainsi amélioré la confiance dans leurs systèmes. S'il est peu aisé de repérer les effectifs, il est d'autant plus difficile d'apprécier les mobilités professionnelles. Cependant, sur les plateaux bancaires français on peut observer une évolution professionnelle en termes de compétence voire de rémunération s'opérant des emplois d'accueil vers ceux de conseil, entre les différents niveaux d'emplois du débutant au senior, ou bien encore dans un mouvement entre spécialisation (téléopérateur spécialisé) et polyvalence (téléopérateur généraliste) dans un sens ou dans l'autre. Il existe bien évidemment une évolution vers les emplois d'encadrement sur plateau qui sont pourvus par des téléopérateurs issus directement du plateau, d'un autre plateau dans la banque ou hors de celle-ci. En France, l'actuel développement quantitatif et qualitatif des plateaux téléphoniques dans l'ensemble des secteurs d'activité peut occasionner ce type de mobilité pour les pionniers que sont encore aujourd'hui les téléopérateurs. Ces derniers sont parvenus à se constituer une carte de visite qu'ils peuvent valoriser sur le marché du travail interne et externe en « bénéficiant de l'image positive socialement innovante dans le domaine *high tech* » (PICHAULT, 2000, p. 13). Il existe aussi une mobilité professionnelle vers des emplois hors plateau dans les différents services des

(12) Dans cette classification, le niveau B de la catégorie « technicien » correspond au deuxième niveau de la catégorie « employé » de l'ancienne classification.

(13) Les plateaux téléphoniques ne se substituent pas à la relation personnelle et physique « c'est un accompagnement dans la relation client-fournisseur : il y a la poursuite d'embauches nombreuses dans les entreprises utilisant les plateaux téléphoniques comme les banques, les services, les opérateurs téléphoniques... » (RABASSE, 1998, p. 89). En France comme au Brésil, il y a une relative stabilité du nombre d'agences ou de guichets avec cependant une diminution de leurs effectifs par automatisation ou transferts des tâches autres que le conseil et la vente.

(14) Dans certaines banques françaises on constate aussi le recrutement externe de personnes âgées de 35 à 40 ans ayant acquis une expérience sur plateau téléphonique afin de prévoir le rééquilibrage de la pyramide des âges susceptible de se déformer par les prochains et nombreux départs à la retraite des populations embauchées dans la période d'expansion des années soixante-dix.

(15) Les femmes et les hommes se retrouvent sur les plateaux bancaires français dans des proportions similaires à celles des emplois de même catégorie hors plateau avec cependant une légère prédominance des femmes. La population bancaire française s'est progressivement féminisée. Les femmes sont majoritaires et en augmentation continue : 52,6 % en 1998 et 53,6 en 2002. Au Brésil les femmes comptent pour 44 % de l'effectif bancaire. Elles sont, elles aussi, en augmentation constante : il faut noter que le concours d'entrée dans les banques d'État n'a été ouvert aux femmes qu'en 1967. Sur les plateaux téléphoniques sous-traitants elles sont plus que prédominantes : 40 % d'entre eux n'emploient que des femmes, les autres avec 70 % de femmes sont considérés comme mixtes.

(16) Cet observatoire devrait être mis en place dans un proche avenir.

(17) Selon CESMO (2004), en France 205 000 personnes sont salariées dans les centres de contacts tous secteurs d'activités confondus (soit 0,75 % de la population active contre 5 % aux USA patrie des centres de contact). Le marché des centres de contacts est en croissance constante : avec un taux de croissance de 5 %, la France affiche 3 300 centres de contacts.

entreprises financières (banques et assurances) et en particulier dans «sa» banque en agence où cette image *high tech* est favorablement valorisée et valorisante. D'ailleurs, dans certaines banques, dans le contrat de travail des téléopérateurs est précisée la possibilité de rejoindre un poste en agence après une période de trois ans effectuée sur un plateau téléphonique. Pendant un temps, la plus grande banque privée brésilienne avait prévu cette même possibilité de mobilité pour ses téléopérateurs. C'était, alors, un gage de bonne volonté dans les négociations avec le syndicat des employés de banque. Aujourd'hui, aucune garantie formelle de mobilité ne subsiste plus pour les téléopérateurs exerçant sur les plateaux téléphoniques intégrés aux banques. Pour les salariés de ces plateaux en sous-traitance cette garantie n'a jamais existé. Ils disposent d'une évolution professionnelle *quasi* nulle: la mobilité ascendante est pratiquement inexistante, tous les postes étant équivalents et ceux d'encadrement très peu nombreux.

La question des mobilités professionnelles des téléopérateurs réfère à une différence fondamentale entre les deux secteurs bancaires. En France, même si le marché du travail interne, traditionnellement relativement fermé, s'est ouvert ou «entrouvert» toujours selon l'expression de DRESSEN (2002) sur le marché externe, la formation reste prépondérante dans la gestion des salariés. L'attestent les dépenses en matière de formation qui placent les banques, d'année en année, dans les tout premiers rangs de la hiérarchie sectorielle tant pour les dépenses (4,2 %) que pour les taux d'accès des salariés à la formation (66,2 %). Avec la diversification des recrutements en termes de niveau et de spécialité de formation, l'offre de formation a elle aussi évolué. Les formations ayant pour objet l'adaptation aux exigences des postes de travail, le renforcement de l'employabilité, l'accompagnement d'un changement ou d'un projet stratégique se sont développées pour chacune des entreprises bancaires. Cependant, la formation professionnelle bancaire diplômante initiée au niveau du secteur professionnel occupe toujours une place privilégiée au sein de la formation continue (18). Elle fait l'objet de refontes et d'adaptation régulières (LEMAÎTRE, 2005). Les téléopérateurs disposent des mêmes possibilités de formation que tous les autres salariés des banques. Il en est tout autrement au Brésil où aucune obligation légale de formation continue n'est faite aux entreprises.

## **L'organisation du temps de travail: beaucoup plus flexible au Brésil qu'en France**

La finalité de l'activité sur plateau téléphonique étant la relation avec les clientèles, une de ses caractéristiques est sa volumétrie et sa variabilité dans le temps. Le volume des appels entrants est variable sur la journée, le mois, l'année. Quant aux appels sortants ils n'ont pas le même impact au cours de la journée et de la semaine. L'activité du plateau est ainsi modelée selon sa volumétrie avec une flexibilité des horaires et du nombre d'opérateurs en poste. Une des particularités des conditions d'exercice du travail réside dans l'organisation du temps de travail.

Avec les plateaux téléphoniques les banques cherchent à fournir un service maximal aux clients. L'étendue des plages d'ouverture est considérée comme un avantage concurrentiel. Elles recherchent un fonctionnement selon une large amplitude horaire tout au long d'une journée très étendue de 7 heures jusqu'à 22 heures, très rarement 24 heures sur 24 et tout au long d'une semaine d'au moins six jours soit le samedi jusqu'à 13 ou 14 heures voire 20 heures, si ce n'est sept jours dans certains cas comme les banques directes. Ce fonctionnement quasi continu implique la mise en place d'organisations du temps de travail différenciées selon les salariés qui vont travailler en équipes glissantes avec des horaires décalés. Ce mode de fonctionnement a constitué en France un symbole de la recherche d'une déréglementation au sein du secteur bancaire. En effet jusqu'en 1997, les banques relevant de l'AFB étaient assujetties à un décret datant de 1937 réglementant de manière détaillée le temps de travail, interdisant notamment le travail par relais, par roulement et de nuit (19). Une première «brèche» (DRESSEN, ROUX-ROSSI, 1996, p. 23) a été faite avec la création de la première banque en ligne à Paris, ouverte 24 heures sur 24, et avec la signature d'un accord d'entreprise sur le temps de travail subséquent (20). Cependant, encore aujourd'hui, la mise en place d'organisations du temps de travail spécifiques reste subordonnée à des négociations d'entreprise aboutissant à des accords signés. Ces accords déterminent les contreparties en termes de réduction du temps de travail et de jours de congés supplémentaires pour les tranches horaires atypiques tôt le matin et en nocturne (21). Au Brésil, de tels accords existent mais l'amplitude horaire sur la journée et la semaine

(18) En Europe, les secteurs bancaires français et allemand se particularisent en continuant à défendre la préparation des diplômes professionnels en cours de carrière.

(19) Selon le décret de 1937, les équipes devaient respecter les mêmes horaires. Travail par relais: équipes alternantes et équipes supplémentaires pendant les temps de repas. Travail par roulement: les mêmes horaires ne sont pas appliqués à tout le personnel afin de fonctionner toute la semaine.

(20) Cet accord est né d'un coup de force ignorant la négociation de branche et nécessitant l'intervention de la justice.

(21) Dans les banques françaises les accords sont très précis quant aux contreparties pour chaque tranche horaire atypique et prennent en compte la sécurité du trajet domicile lieu de travail.



est beaucoup plus large (22) même si le temps de travail journalier légal n'est que de six heures dans les banques. Des pauses sont prévues, en France, de trois minutes par heure pouvant être cumulées par demi-journée, au Brésil de dix minutes par jour. Des salles de repos de type cafétéria sont attenantes aux plateaux. La prévisibilité des horaires est recherchée et revendiquée par les opérateurs et négociée au niveau des directions : tandis que les plannings sont délivrés plusieurs semaines à l'avance en France, ils sont sans cesse reprogrammés au Brésil.

## **Le poids des techniques dans la relation de service**

« À première vue ce sont les aspects prescrits et bridés du travail qui retiennent l'attention, justifiant par là le qualificatif de nouveaux OS du tertiaire... Le propre de la téléactivité est de s'appuyer sur une faible technicité et au contraire de solliciter l'engagement de la personne » (COUSIN, 2002).

### **Des contraintes techniques et organisationnelles fortes en France comme au Brésil**

Le plateau téléphonique est un espace de travail extrêmement automatisé dont le distributeur automatique d'appels constitue le cœur du dispositif.

#### ***La programmation et la prescription***

Le système est conçu pour assurer la gestion en continu des flux d'appels entrants et sortants, détecter un poste disponible dans une chaîne de postes de travail, configurer et reconfigurer des groupes de téléopérateurs auxquels correspondent des files d'attente. Avec la possibilité de programmation automatique des appels sortants sont composés automatiquement les numéros téléphoniques du fichier client à exploiter et n'aboutissent sur le plateau que les appels où l'interlocuteur a décroché, évinçant ainsi automatiquement les numéros non attribués ou occupés. Les téléopérateurs sont ainsi soumis à un rythme programmé de prise des appels, entrants ou sortants, pour répondre ou susciter un contact à partir d'un fichier. L'entrée ou la sortie des appels est gérée de manière automatisée. Les informations, les procédures et les *scripts* nécessaires au traitement de l'appel s'affichent de manière tout aussi automatique sur l'écran. Pendant la communication, les informations recueillies sont saisies selon un protocole déterminé. Les informations enregistrées enclenchent, elles-mêmes, de nouveaux *scripts* adéquats au déroulement de l'entretien. Les tâches

de gestion subséquentes sont déclenchées, elles aussi, de manière toute aussi automatique. Une fois l'appel traité le téléopérateur dispose de quelques secondes avant un nouvel appel. S'il veut se dégager du système, il doit indiquer le motif de son retrait.

Le mode opératoire est précis. Des règles strictes sont énoncées pour le déroulement de l'entretien et le comportement lors du dialogue.

Pour la France, l'exemple d'une prescription de déroulement d'entretien se composant de séquences essentielles telles que : la découverte en faisant s'exprimer l'interlocuteur afin de prendre en compte ses attentes / l'argumentation du produit ou du service en bénéfice client et non en caractéristiques techniques / le traitement des objections c'est-à-dire contre-argumenter en comprenant les objections de l'interlocuteur et en le rassurant / la concrétisation de la démarche et la conclusion de l'entretien en reformulant tous les éléments du contrat.

D'une banque française à l'autre, les structures des entretiens sont très proches. Cette homogénéisation s'établit par le biais des cabinets de conseil qui participent à leur conception.

Pour le Brésil, l'exemple d'une prescription de comportement se définissant comme un processus d'accompagnement du dialogue sus-divisé en : accompagnement émotionnel, adopter un état semblable à celui du client / accompagnement vers un accord, obtenir du client des accords séquentiels / accompagnement dans le ton et le rythme de la voix, renvoyer en miroir les caractéristiques du discours du client / accompagnement du langage, faire naître un effet de proximité / accompagnement sur le plan des valeurs et des croyances, mettre en valeur les points d'accord/accompagnement culturel, produire chez le client un sentiment « il est des nôtres » / accompagnement sur le fond, savoir écouter.

Il y a aussi une très grande homogénéisation au Brésil : tous les centres de services à distance étudiés ont recours à ces techniques de programmation neurolinguistiques (PNL) pour imposer la cadence du dialogue et la vitesse d'enregistrement des informations.

#### ***La mesure et le contrôle***

Le système technique assure un suivi strict et précis des temps afférant à chaque opération et pour chacun des téléopérateurs. Il prend en compte les temps de récupération des appels, de saisie d'information et de pause. Il dispose de fonctionnalités permettant de fournir, en temps réel, des informations concernant le nombre d'appels, celui des opérateurs en ligne, les délais de décrochage,

(22) C'est pourquoi le Brésil pourrait être à l'avenir le pays recevant les centres d'appels étrangers. Une grande banque internationale a consulté la fédération des banques brésiliennes en vue de la création d'un centre d'appel trilingue (français, anglais et portugais) devant pratiquer une grande flexibilité des horaires et surtout des droits sociaux.

les temps d'attente, des statistiques détaillées ou agrégées autorisant un suivi rapproché et permanent de l'activité individuelle. Le travail est contrôlé quantitativement par le biais des statistiques et qualitativement par les écoutes téléphoniques. Les critères statistiques mis en œuvre permettent de chiffrer le travail au regard d'indicateurs de performance : les indicateurs de productivité prenant en compte la durée moyenne des appels et le temps de connexion par heure, les indicateurs commerciaux, plus complexes prennent en compte le résultat des appels et le chiffre d'affaire moyen. Pour DELAUNAY ET LECHAT (2003), c'est sans doute cette capacité des centres d'appels à mesurer leur activité en temps réel qui explique leur formidable essor. L'organisation de la production et du travail sur les plateaux téléphoniques tend vers « l'utilisation exhaustive du temps » qu'explicitait Foucault (1975, p. 155) pour les règlements de l'infanterie prussienne : « extraire du temps, toujours davantage d'instant disponibles et de chaque instant toujours davantage de forces utiles. Ce qui signifie qu'il faut chercher à intensifier l'usage du moindre instant comme si le temps dans son fractionnement même était inépuisable ou comme si, du moins par un fractionnement interne de plus en plus détaillé, on pouvait tendre vers un point idéal où le maximum de rapidité rejoint le maximum d'efficacité. »

Le suivi en temps réel incombe au responsable de plateau. Il est appelé à dynamiser l'équipe afin de respecter les standards d'activité requis et/ou d'atteindre les objectifs assignés. Les téléopérateurs ont connaissance du nombre d'appels en attente par un signal apparaissant directement sur leur écran ou sur un bandeau lumineux placé en salle de façon à être visible de tous. Au Brésil, sur les plateaux externalisés des rituels festifs sont organisés le vendredi pour animer l'ambiance de travail. Les téléopérateurs sont sommés de se déguiser selon le thème de la journée : la fête des pyjamas ou celle des déguisements par exemple.

### **La relation de service : une procédure à respecter au Brésil, une mission à mener en France**

En position de réception ou d'émission d'appels, le téléopérateur accomplit sa mission en recourant à l'outil de base qu'est l'informatique et selon des modes opératoires pour une bonne part inscrits dans le logiciel. À partir d'outils normalisés tels que l'application informatique, le *script* et l'argumentaire, il engage et poursuit le dialogue jusqu'à l'aboutis-

sement de sa mission avec des interlocuteurs qui eux ne sont pas normalisés. Les problèmes rencontrés peuvent être très divers d'une communication à l'autre et un même problème posé de manière très différenciée par chacun des interlocuteurs. Les situations de travail des téléopérateurs intègrent la variabilité inhérente à l'exercice de la relation de service. À partir des moyens matériels et logiciels mis à sa disposition ainsi que de la connaissance des produits et des services, une des compétences essentielles du téléopérateur réside dans le fait de savoir s'ajuster de manière adéquate à la situation de son interlocuteur afin de pouvoir mener sa mission à son terme. De la qualité de l'intelligence du problème posé dépendra la qualité de la réponse apportée et ainsi la satisfaction ou l'insatisfaction de son interlocuteur. On retrouve ici la notion de compétence comme « intelligence pratique des situations événementielles » (ZARIFIAN, 1995, p. 197) (23). La thèse soutenue par ZARIFIAN veut que « le travail bascule d'une définition sociale où il était considéré comme une exécution rapide d'opérations élémentaires, qu'il s'agisse de gestes ou d'opérations mentales, à une approche où le travail peut être perçu comme la conduite pertinente d'événements (24) » (ZARIFIAN, 1995, p. 22). Réalisée dans une organisation certes très prescrite du travail avec une standardisation certaine des procédures, la relation de service nécessite cependant initiative de la part des téléopérateurs. Sur plateau téléphonique, les téléopérateurs vivent ce « déplacement de la réalisation du travail humain de l'opération vers l'action avec la prise d'initiatives pour affronter avec succès un événement, soit provoquer l'événement » énoncé par ZARIFIAN.

Si la programmation et la mesure du travail sont intégrées aux dispositifs techniques lors de la conception des applications informatiques, la prescription et le contrôle relèvent plus de l'organisation car l'exercice de la relation de service ne saurait être confondu avec une relation homme/machine. La production d'un service suppose une relation car il y a un destinataire au service, le client.

Les situations sont disparates d'un plateau téléphonique à l'autre et surtout d'un pays à l'autre. La prescription et le contrôle sont plus ou moins prégnants. Il y a beaucoup plus d'hétérogénéité que ne le laisserait supposer un certain assujettissement au système technique. D'un plateau à l'autre, les modes de prescription et de contrôle varient selon les missions confiées. Pour certaines missions, tels qu'en appel entrant, l'accueil, le renseignement, la prise de rendez-vous ou bien encore lors de

(23) Ou plus précisément « la compétence est prise d'initiatives de l'individu sur une situation et prise en charge responsable des effets de ces initiatives. Cette compétence est d'autant plus sollicitée que la situation est plus incertaine et marquée, réellement ou virtuellement, par le surgissement d'événements. L'exercice de compétence sollicite une intelligence pratique de cette situation, c'est-à-dire à la fois une mobilisation des connaissances acquises, une compréhension de la singularité de cette situation et une action pratique adéquate » (ZARIFIAN, 2001, p. 57).

(24) Toujours selon ZARIFIAN, l'événement étant discontinuité, imprévisibilité, importance et immanence à la situation. L'événement est dans la situation mais est en dehors de la norme qui décrit et évalue la situation.

campagne pour placer des produits simples comme les cartes de crédits ou des assurances de comptes, la priorité est donnée aux résultats quantifiables. Le respect à la lettre de la prescription en termes de scripts et de comportements est considéré comme source d'efficacité en un minimum de temps dans une logique de débit. Le rapport statistique sanctionne les objectifs assignés. En revanche, d'autres missions réfèrent au conseil telles que les appels vers des clients pour les faire diversifier leurs possibilités d'épargne. Ces outils sont alors utilisés essentiellement comme support générique des entretiens laissant aux opérateurs une certaine autonomie dans la formulation si ce n'est dans la conduite de l'entretien. Il leur faut alors jongler entre la logique de l'application informatique et la logique d'exposition de l'interlocuteur : assurer les allers-retours sans perdre de vue les objectifs et le laps de temps imparti. Sur plateau téléphonique, on perçoit alors la pertinence de la définition du travail moderne selon laquelle « le travail n'est plus de respecter la procédure mais de s'engager à assurer la continuité de la procédure malgré toutes les perturbations qui viennent perturber le déroulement du processus » (de TERSSAC, 1992, p. 264).

C'est dans la première catégorie que se trouvent le plus souvent les plateaux téléphoniques brésiliens tout particulièrement ceux en sous-traitance. Il n'y est permis aucune prise d'initiative. En face d'événements imprévus, c'est-à-dire non incorporés au script, le téléopérateur doit consulter immédiatement le responsable du plateau. Le savoir-faire mobilisé consiste surtout à savoir lire le script de manière naturelle et non de manière robotisée, savoir écouter les clients avec beaucoup de patience. Il faut savoir transmettre une impression par la voix : la patience a pour but de rompre les résistances des clients. Par la voix, il faut transmettre une sensation de crédibilité et de sécurité au client. La voix des téléopérateurs est un miroir qui influence le client tout au long du contact et se transforme en un facteur décisif au moment de conclure une vente. Sur ces plateaux téléphoniques brésiliens, aucune autonomie n'est observée. Les téléopérateurs n'ont pas la possibilité de s'exprimer eux-mêmes ce qui est, selon leurs dires, une source de stress et de tension parce qu'ils ne peuvent pas être eux-mêmes (25). Ils sont obligés de lire textuellement le script. Le responsable du plateau est là non seulement pour vérifier que les objectifs en termes de résultats ont bien été atteints mais aussi que les procédures ont bien été suivies. Les téléopérateurs qui ne suivent pas le script s'exposent à des sanctions : des avertissements pouvant aller jusqu'au licenciement.

Sur les plateaux téléphoniques bancaires français, l'autonomie est beaucoup plus largement observée. Les prescriptions d'ordonnement de l'argumentaire comme les prescriptions syntaxiques et lexicales dans la communication participent à la formation de mise au travail du téléopérateur. Plus tard en vitesse de croisière, ces prescriptions constituent aussi une aide dans les moments de stress, de baisse de vigilance, lorsque l'on perd ses moyens. Elles constituent alors un recours voire un subterfuge pour poursuivre sa mission malgré ses aléas. Les prescriptions intégrées, absorbées et digérées peuvent être distancées et réappropriées selon les moments opportuns. « De séquence en séquence, les techniques s'altèrent de ce que chacun y met. La transformation des phrases, l'incorporation d'un vocabulaire à soi, l'utilisation de temps de conjugaison non prescrits, personnalisent l'activité au téléphone... La composition des styles est en étroite relation avec l'acquisition d'une assurance certaine et la maîtrise progressive de l'activité » (MERIENNE, 1999, p. 26).

Comme l'écrit DI RUZZA (2003, p. 125), on sent bien que l'insistance mise sur la taylorisation de l'organisation du travail dans les centres d'appels n'épuise pas la question et qu'il convient de prendre en considération les contre-tendances portées par la nature particulière du produit c'est-à-dire un service. Dans les centres d'appels, écrit-il, le travail est à la fois « hypertaylorisé » et « hypofordisé ». Il est « hypertaylorisé » car les principes tayloriens du contrôle des temps et du contrôle de son exécution sont poussés à l'extrême avec une division du travail stricte entre le prescripteur-contrôleur et l'exécutant. Il est « hypofordisé » car c'est le contraire de la production de masse, en série pour des consommateurs indifférenciés. Ordre est donné de personnaliser l'appel téléphonique en tenant compte des caractéristiques spécifiques de l'interlocuteur et d'adapter son langage selon la personne contactée. Il s'agit de vendre le même produit ou le même type de produit, mais les modalités de marchandage doivent correspondre aux particularités du client ou du prospect. Les informations apparaissant sur l'écran constituent une aide. Le téléopérateur est pris constamment entre des injonctions paradoxales et doit faire avec, afin que ses performances soient optimales. Dans un contexte de contraintes constantes, liées tout à la fois aux outils, à la pression des objectifs économiques à réaliser et des flux d'appels, le téléopérateur est amené à négocier lui-même, en permanence, le compromis à faire entre les termes du « dilemme » qui traverse la relation de service à savoir « respecter le temps de traitement moyen d'un appel ou répondre aux

(25) Les salles de repos attenantes aux plateaux bancaires brésiliens sont considérées comme essentielles pour restaurer l'équilibre émotionnel des téléopérateurs, éviter la détérioration de la voix et prévenir les lésions par efforts répétitifs. Y sont servies des boissons calmantes et préconisées des exercices de relaxation (SEGNINI, 2000).

attentes d'un client difficile, vendre un produit à tout prix ou sélectionner un risque» (BUSCATTO, 2002, p. 111). Le téléopérateur est au cœur de la relation de service comprise comme «une tension vers un nouveau modèle de travail» (BESUCCO et al., 2002). Il a à composer avec les consignes qu'il reçoit de sa hiérarchie et les demandes particulières des clients l'obligeant à faire des choix pour décider à partir de sa propre subjectivité. Sa situation de travail ne se réduit pas à un face à face avec sa hiérarchie. La satisfaction du client *via* la prestation de service délivrée par le téléopérateur est essentielle pour l'entreprise. Elle l'est sur les marchés ouverts et d'autant plus sur les marchés saturés où la fidélisation devient elle aussi de plus en plus essentielle (26). La satisfaction du client est variée, très évolutive dans des économies de la variété avec des clients toujours plus informés et plus exigeants. Le mode d'organisation de la production et du travail sur plateau téléphonique est aussi un capteur idoine pour saisir ces variations et d'actualiser en permanence la connaissance du terrain. Une des raisons des différences les plus fortes dans les modes d'exercice du travail sur les plateaux téléphoniques français et brésiliens ne tient-elle pas, en partie bien sûr, aux caractéristiques des marchés des deux pays? Sur les plateaux brésiliens, avec les infléchissements observés dernièrement dans le respect des prescriptions, le réagencement des *scripts* en seuls outils d'orientation, l'incitation à aménager ses argumentaires afin de personnaliser la relation avec le client (27) ainsi semblent s'ouvrir de nouvelles perspectives pour les téléopérateurs.

\*  
\* \*

Si l'organisation de la production et du travail sur plateau téléphonique révèle une rationalisation certaine dans l'exercice de la relation de service, elle révèle aussi un renouvellement tout aussi certain dans la manière de concevoir cette relation. Dans ses formes les plus abouties aujourd'hui, dans les banques françaises, ce renouvellement met l'accent sur la compréhension des attentes des clients et des prospects et le caractère adapté d'une réponse à évaluer dans la durée. Avec les nouvelles rationalisations, les banques cherchent à développer leur capacité pour améliorer la qualité du service rendu au client pour le satisfaire, le fidéliser et accroître des parts de marchés en se focalisant sur les raisons fondant sa demande ou son attente. Lors de chaque contact avec le client où qu'il se trouve et de quelque manière que ce soit, sur plateau téléphonique ou en agence, les événements de l'échange sont consignés

permettant une traçabilité de la relation afin de gérer les délais, déclencher des alertes et des relances si nécessaires. Un bloc-notes centralisé consultable en tout point du réseau commercial est alimenté des informations concernant la relation avec le client. L'exploitation des données concernant chaque client sur la durée permet d'élaborer des propositions commerciales plus adaptées combinant avantage pour le client et rentabilité pour la banque. Par l'utilisation des systèmes d'information, la capitalisation des informations recueillies, à travers les différents contacts noués avec le client ou le prospect, participent à la construction progressive d'une meilleure connaissance des attentes des clients et des usages des produits et services.

Par vagues successives, plus espacées dans le temps en France et plus rapprochées au Brésil, la mise en place d'innovations technologiques et organisationnelles dans les banques s'est accompagnée de la suppression d'emplois par transfert des tâches de traitement standardisé des informations aux machines et l'intégration de toujours plus de savoir-faire et de technicité aux logiciels. À travers la diversité des situations observées au Brésil et en France à l'occasion des enquêtes sur les plateaux téléphoniques, la tendance à la suppression du travail humain se confirme. Les équipements en libre service et les moyens de communication à distance (tels que le minitel et internet) constituent l'automatisation d'une partie du service ou des services de base. C'est le client qui active le service à partir des moyens sur site ou à distance que la banque met à sa disposition. Dans la même logique d'automatisation, les missions d'accueil et de renseignement pour des demandes récurrentes et des opérations de production de service standardisés sont pour une bonne part confiées à des serveurs vocaux. Il y a automatisation de la réponse, c'est le client qui en active le processus. Ces serveurs sont isolés ou combinés avec un plateau téléphonique sur lequel ne débouche que l'appel dont l'objet n'a pas (encore) été pris en compte par les programmes informatiques. Le serveur vocal sert alors à reconnaître préalablement le client à partir des informations que ce dernier vient de lui communiquer. Sur plateau téléphonique n'aboutit alors que la relation nécessitant une interactivité humaine avec le client et des capacités d'analyse des situations particulières de la part des téléopérateurs afin de fournir le service recherché. Dans les situations demandant interprétation et compréhension mais dont les réponses et les solutions peuvent être standardisées: dans le cadre d'une relation directe avec le client, il reste encore des ajustements certains à faire de la part des téléopérateurs. Dans les situations où les problèmes nécessitent des solutions beaucoup plus singulières,

(26) Et beaucoup moins coûteuse que l'acquisition d'un nouveau client.

(27) Évolutions formalisées dans des recommandations publiées dernièrement par le ministère du Travail brésilien.

le téléopérateur est amené à rechercher les meilleurs moyens pour aboutir à la meilleure solution pour le client et la banque.

S'avère ainsi pertinente l'opposition que fait LOJKINE (1998, p. 29) entre deux notions à ne pas confondre : « l'automatisation relative à l'élimination du travail humain et l'informatisation développant l'interactivité entre les hommes par l'intermédiaire des nouvelles technologies de l'information ».

Le dosage des équipements entre dispositifs automatiques et plateaux téléphoniques, le statut des

plateaux téléphoniques – intégrés ou sous-traités –, leur organisation travail et par suite le contenu des emplois des téléopérateurs et les compétences mobilisées relèvent des stratégies différenciées des banques brésiliennes et françaises. Ces stratégies sont tributaires de leurs positions acquises ou recherchées sur les marchés et des contraintes sociales, les rapports des forces en présence concurrentielles, consuméristes et syndicales, les dispositifs conventionnels, plus largement les législations et en particulier du droit du travail.

## Bibliographie

- ANACT (2001), «Centres d'appel. Les nouvelles usines du tertiaire?» Dossier, *Travail et changement* n° 273.
- BESUCCO N., TALLARD M., TERTRE du C., UGHETTO P. (2003), *La relation de service: un nouveau modèle de travail en tension*, rapport pour le ministère de la Recherche, multigr., mai. Paris.
- BUSCATTO M. (2002), «Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique», *Sociologie du travail*, 44.
- CESMO (2004), *Marché des centres de contacts en 2004*, CESMO Consulting, Paris.
- CFDT (2002), *Le travail en question dans les centres d'appels. Enquête de la CFDT*, CFDT, Paris.
- COSSALTER C. (1990), *Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances*, collection des études du Cereq n° 53, Paris.
- COSSALTER C. (1997), «La question de l'emploi dans les banques», *Revue d'économie financière*, n° 39.
- COSSALTER C. (2002), «Les plateaux téléphoniques dans les banques et les assurances: continuité et rupture dans la dynamique d'organisation», *Réseaux*, n° 114.
- COUSIN O. (2002), «Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels», *Sociologie du travail*, 44.
- DELAUNAY J.-C., LECHAT N. (2003), *Les centres d'appels: un secteur en clair obscur*, L'Harmattan, Paris.
- DI RUZZA R., FRANCIOSI C. (2003), «La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques», *La Revue de l'Ires*, n° 43.
- DRESSEN M., ROUX-ROSSI D. (1996), «Banque directe ou la brèche dans le décret de 1937», *Travail et Emploi*, n° 68.
- DRESSEN M. (2002), «La banque, royaume de l'articulation formation/emploi. Formation et évolution d'une pierre angulaire d'un marché du travail fermé», *Actes des Journées Cereq-Lasmas-IdL, Formation tout au long de la vie*.
- FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris.
- FREIRE O., (2002) *Ser atendente a vida toda é humanamente impossível: serviço de teleatendimento e custo do trabalho*, mémoire de thèse en psychologie, université de Brasília.
- GADREY J., (2003), *L'économie des services*, La Découverte, coll. «Repères», Paris.
- LAFFITTE M. (2000), *Les systèmes d'information dans les établissements financiers*, Banque éditeur, Paris.
- LEMAITRE P. (2005), «La formation dans les banques européennes», *Revue Banque*, n° 666, février.
- LOJKINE J. (1998), *Entreprise et société*, PUF, Paris.
- PICHAULT P. (2000), «Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines», *Revue française de gestion*, septembre-octobre.
- RABASSE F. (1998), «Les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines des téléopérateurs», *Éducation permanente*, n° 137.
- SEGNINI L. (1998), *Novas formas de relações empregatícias qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: análise do sistema financeiro no Brasil*, Rapport de recherche, Sao Paulo.
- SEGNINI L. (1999), «Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho», *Educação e Sociedade. Revista Quadrimestral de Ciencia da Educação*, Campinas, n° 67.
- SEGNINI L. (2000), «Le télémarketing: un vrai travail moderne», *Cahiers du Genre*, n° 28.
- TERSSAC G. de. (1992), *Autonomie dans le travail*, PUF collection Sociologie d'aujourd'hui, Paris.
- VENCO S. (2003), *Telemarketing nos bancos. O emprego que desemprega*, Éd. Unicamp, Sao Paulo.
- ZARIFIAN P. (1995), *Le travail et l'évènement*, PUF coll. Sociologie d'aujourd'hui, Paris.
- ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétences. Pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, Paris.
- ZARIFIAN P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons.
- ZOLLINGER M., LAMARQUE E. (1999), *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, Paris.