Document generated on 06/19/2025 9:38 a.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation

The Work Experience in a Call Centre: At the Frontier of Commitment and Distance

La experiencia de trabajo en centro de llamadas: en los confines de la adhesión y de la distanciación

Gilles Marcoux

Volume 65, Number 4, 2010

URI: https://id.erudit.org/iderudit/045590ar
DOI: https://doi.org/10.7202/045590ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Marcoux, G. (2010). L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *65*(4), 654–672. https://doi.org/10.7202/045590ar

Article abstract

Principally based on qualitative data, this article aims to show how customer service representatives (CSRs) in a call centre in Montreal are able to find some spaces of autonomy enabling them to be actively committed in the role associated with their work. Results presented suggest that their work activities are articulated around commitment and distance concepts in a dual perspective. In fact, because their work occurs at the frontier of the organization and market, they can mobilize resources in that zone to reappropriate constraints that press on them by applying either an instrumental commitment towards the organization and social distance towards customers or a commitment towards customers and a social distance towards their employer, depending on behaviours of clients online. These strategies generate beneficial temporary effects for them by rehabilitating their subjectivity in a way that protects them from unpleasant clients and by actualizing the will to be socially affirmed in their role of CSR. In sum, this play of commitment and distance leads to an edification of CSRs' commitment towards their occupation, actualizing the values that stimulate them in their work. Results presented in this article differ from previous studies on call centres because, on one hand, it shows that it is possible for these kinds of workers to develop a professional commitment based on dual articulation of commitment and distance and, on the other hand, it moves away from the empowerment and social domination theoretical perspectives to improve knowledge about duality angle by showing that the reappropriation of constraints by CSRs remains possible, even though their space of autonomy is thin and fragile.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2010

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

 © DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES, UNIVERSITÉ LAVAL - ISSN 0034-379X – RI/IR, 65-4, 2010, 654-672

L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation

Gilles Marcoux

S'appuyant principalement sur une recension de données qualitatives, cet article met en lumière les façons selon lesquelles les agents de service d'un centre d'appels de Montréal parviennent à se dégager certains espaces d'autonomie pour s'engager activement dans leur rôle de prestataire de service. Les résultats présentés suggèrent que leurs tâches quotidiennes s'articulent autour des notions d'engagement et de distanciation dans une perspective duale. Ils arrivent à se réapproprier les contraintes pesant sur eux en appliquant les principes d'un engagement ou d'une distanciation envers leur employeur ou les clients selon les comportements de ces derniers. Ces stratégies mènent à l'édification d'un engagement de ces salariés envers leur métier, réhabilitant du même coup leur subjectivité en tant que prestataire de service.

MOTS-CLÉS : secteur tertiaire, dualité, autonomie, rôle

Depuis le milieu des années 1990, le secteur d'activité économique des centres d'appels a connu un essor considérable. Au Canada, l'emploi dans ce secteur est passé de 20 000 à 11 2000 postes entre 1987 et 2004 (Statistique Canada, 2005)[1] et les revenus des organisations y évoluant sont passés de 424 millions à 2,76 milliards de dollars entre 1998 et 2006 (Vincent et McKeown, 2008).

Cette croissance fait partie intégrante du développement général du secteur tertiaire dans les pays les plus industrialisés depuis la fin des années 1970 (Frenkel *et al.*, 1999) et de multiples études ont été consacrées aux centres d'appels. S'inscrivant bien souvent dans la perspective de la domination sociale, ces études ont surtout tenté de démontrer que la surveillance électronique et l'application des principes tayloristes dans ces organisations généraient des effets oppresseurs sur les salariés de première ligne. Ainsi, peu d'autonomie semble accordée à ces acteurs et leur engagement organisationnel serait de nature instrumentale. Or, il appert que l'expérience de travail dans ces entreprises s'avère beaucoup plus complexe. L'organisation du travail qui y est appliquée s'articule autour de deux principes contradictoires, soit une production axée, d'une part, sur le volume et les coûts et, d'autre part, sur la personnalisation du service.

Gilles Marcoux est professeur adjoint au Département d'administration de la Faculté d'administration, Université de Moncton, Moncton, Nouveau-Brunswick (gilles.marcoux@umoncton.ca). Cet article est tiré des résultats de recherche contenus dans la thèse de doctorat de l'auteur dont la soutenance fut réalisée en juin 2007. La cueillette des données en vue de la réalisation de cette thèse fut effectuée dans le cadre d'un projet de recherche interuniversitaire subventionné par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et intitulé « The Foundations of Workplace Efficiency : A Study of Organizational and Institutional Dynamics ».

Le défi pour tout gestionnaire dans ce secteur consiste donc à réconcilier ces principes pour rendre effectifs l'engagement des salariés et l'efficience du système productif.

Tiré d'une étude monographique effectuée dans un centre d'appels de Montréal, cet article vise à comprendre comment les agents de service développent certains outils pour réconcilier ces deux principes. Comment ces travailleurs parviennent-ils à composer avec la pression intense pesant constamment sur eux ? Arrivent-ils à se dégager des espaces d'action pour s'engager activement dans leur relation d'emploi ? Si oui, comment le font-ils ? Ainsi, cet article mettra en relief les contraintes pesant sur eux et les ressources dont ils disposent ou qu'ils construisent afin de jouer un rôle actif à la frontière de l'organisation et du marché.

Dans les prochains paragraphes, nous présenterons d'abord une revue de la littérature exposant le cadre conceptuel de cet article ainsi que les angles analytiques adoptés dans les études précédentes portant sur les centres d'appels. Ensuite, après avoir décrit le cadre méthodologique de l'étude, nous tracerons les grandes lignes de l'expérience de travail des agents de service dans le centre d'appels visité. Enfin, nous présenterons une analyse des enjeux reliés au développement de leur engagement envers le métier.

Cadre conceptuel et théorique de l'étude

Le concept de l'engagement

La littérature scientifique s'intéressant à la question de l'engagement des employés fait souvent référence à la loyauté qu'ils démontrent envers leur organisation. Or, il importe de souligner que le concept d'engagement est beaucoup plus large puisqu'il peut concerner l'engagement envers le travail ou encore envers le métier, la clientèle, la carrière, l'équipe de travail ou le syndicat (Fornes, Rocco et Wollard, 2008). Pour les fins de cet article, nous avons retenu quatre dimensions constitutives de l'engagement.

Premièrement, l'engagement organisationnel se définit comme « a psychological link between the employee and his or her organization that makes it less likely that the employee will voluntarily leave the organization » (Allen et Meyer, 1996 : 252). Depuis plusieurs décennies, cette notion a été maintes fois étudiée par les chercheurs en raison de son pouvoir prédictif sur des variables telles que l'intention ou non de quitter, la citoyenneté organisationnelle, la performance, etc. (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009). Ces études ont permis la construction de divers modèles explicatifs de l'engagement organisationnel dont celui de Meyer et Allen (1997), largement utilisé dans la littérature scientifique, qui met en lumière trois composantes. D'abord, l'engagement affectif qui s'actualise par un sentiment de loyauté du travailleur envers son employeur. Ensuite, l'engagement normatif qui se caractérise par l'idée que l'individu demeure dans l'organisation puisqu'il ressent un sentiment d'obligation morale envers celle-ci. Enfin, l'engagement de continuité qui se distingue par son aspect instrumental relatif à l'idée que l'individu demeure dans l'organisation puisque les risques associés au fait de la quitter sont trop élevés.

Deuxièmement, l'engagement envers la profession ou le métier interpelle l'idée que l'employé s'identifie à sa profession puisqu'un arrimage significatif se produit entre ses valeurs et celles relatives à celle-ci. Cet engagement démontre que l'exercice

quotidien du métier peut être porteur de sens pour l'individu puisqu'il peut s'identifier aux valeurs de sa profession (Kidd et Green, 2006).

Troisièmement, l'engagement envers le travail réfère à l'éthique de travail et à l'implication de l'individu envers ses tâches quotidiennes. Elle se traduit par un engagement élevé envers les tâches bien faites notamment parce que le travail occupe une place centrale dans la vie de l'individu (Schmidt et Lee, 2008). Cette activité peut alors l'amener à cheminer vers un accomplissement de soi.

Quatrièmement, l'engagement envers la clientèle se définit comme « […] the relative propensity of an individual to engage in continuous improvement and to exert effort on the job for the benefit of customers » (Peccei et Rosenthal, 1997 : 69). Ainsi, l'engagement envers la clientèle suppose l'actualisation quotidienne de la valeur « orientation-client » s'arrimant aux objectifs organisationnels.

Dans ce travail, nous prendrons simultanément en considération ces diverses dimensions de l'engagement puisque les possibles contradictions entre les valeurs de ces dimensions et celles des employés peuvent les amener à privilégier une forme d'engagement plutôt qu'une autre. Cette démarche contribuera à élargir notre compréhension des logiques d'action des agents de service et mettra en évidence la mobilisation de leurs ressources cognitives.

Angles analytiques des études portant sur les centres d'appels

Le courant de la domination sociale

Jusqu'à maintenant, le travail des agents de service en centre d'appels a été analysé sous trois grandes perspectives. Premièrement, le courant de la domination sociale constitue celle qui s'est le plus intéressée aux centres d'appels. Dans une étude portant essentiellement sur les systèmes de rémunération, Fernie et Metcalf (1998) dépeignent ces milieux de travail comme les nouveaux « ateliers de pressurage ». Les salariés y sont complètement dominés par un contrôle managérial fortement supporté par les nouvelles technologies de l'information et des communications, d'où leur analogie avec le « Panopticon » de Jeremy Bentham.

Taylor et Bain (1999) rejettent cette conception fortement contraignante de la domination en insistant néanmoins sur le fait que les agents demeurent soumis à des principes d'organisation du travail plutôt tayloristes. À ce sujet, une étude de Bain *et al.* (2002) fait état d'une rationalisation standardisée de l'orientation-client. Selon eux, les gestionnaires quantifient de plus en plus le contrôle de la qualité du service, ce qui génère une pression supplémentaire sur les conseillers. Balisant davantage leur espace de créativité sollicitée dans l'interaction avec le client, cette pratique met en lumière que les comportements des agents doivent impérativement être conformes aux prescriptions hiérarchiques (Taylor *et al.*, 2002) et leur subjectivité est alors assujettie à la néo-taylorisation de la relation de service. Dans les conditions actuelles où plusieurs grandes entreprises occidentales délocalisent leurs centres d'appels vers des pays en développement, cette standardisation de la subjectivité prendrait des proportions jusque-là inexplorées (Poster, 2007; Mirchandani, 2005; Taylor et Bain, 2005)[2].

Les études s'inscrivant dans la perspective de la domination sociale dépeignent donc la nature du travail des agents de service en centres d'appels comme fortement contraignante puisque le management applique des mécanismes de contrôle puissants. Leur zone d'autonomie serait alors restreinte et leur engagement plutôt instrumental. Le stress, engendré par cette pression, peut mener à certaines conséquences négatives pour l'organisation, telles que la fatigue émotionnelle des employés (Deery, Iverson et Walsh, 2002), l'augmentation du taux d'absentéisme pour cause de maladie (Taylor *et al.*, 2003), l'émergence de diverses formes de résistance (Barnes, 2007) ou leur démission (Schalk et Van Rijckevorsel, 2007).

Le courant de l'habilitation

La seconde perspective interpelle la notion d'habilitation des salariés de première ligne dans le secteur tertiaire. Puisant sa philosophie managériale dans les fondements théoriques de la littérature récente sur la réorganisation du travail et l'émergence des nouveaux modèles de production, ce courant théorique mise sur le transfert bénéfique, dans le secteur des services, des pratiques de gestion sollicitant une implication élevée des salariés dans les processus de production (Bowen et Lawler, 1995). Ce courant souligne le caractère semi-professionnel des travailleurs de première ligne du secteur tertiaire. Ils doivent être habilités pour effectuer adéquatement leurs tâches puisqu'ils construisent en direct le service avec la clientèle. Cette habilitation développe en eux une volonté intrinsèque à s'engager davantage dans leur relation d'emploi puisqu'ils sentent qu'ils y sont intégrés équitablement en vertu de la réciprocité caractérisant les rapports avec leur employeur (Malhotra, Budhwar et Prowse, 2007).

À cet égard, des études ont démontré que l'application de certaines pratiques de GRH favorisant l'octroi de récompenses intrinsèques[3] ou extrinsèques (Malhotra, Budhwar et Prowse, 2007) ou contribuant au développement d'une perception chez les salariés que l'employeur les traite équitablement (Kinnie, Hutchinson et Purcell, 2000)[4] augmentait leur confiance envers leur employeur et favorisait un rehaussement de leur niveau d'engagement organisationnel.

En somme, le courant de l'habilitation considère ces employés comme des ressources stratégiques dans l'efficience du processus de production, d'où l'idée de les traiter équitablement pour augmenter leur volonté intrinsèque à contribuer à la performance organisationnelle. Ces pratiques sont sûrement porteuses de bienfaits pour les employés et l'organisation. Toutefois, l'analyse qu'en fait le courant de l'habilitation semble incomplète puisqu'elle évacue les contradictions pesant constamment sur ces salariés.

Le courant de la dualité : la bureaucratie clientélisée de masse ou la bureaucratie orientée vers le client

Développée notamment par les travaux de Frenkel *et al.* (1999), de Korczynski *et al.* (2000) et Korczynski (2002), la troisième perspective tente de rapprocher les paradigmes de l'habilitation et de la domination sociale. Sans nécessairement s'intéresser directement à la question de l'engagement des employés, cette approche essaie tout de même de réconcilier théoriquement les deux principes contradictoires autour desquels s'articule le modèle d'organisation du travail propre aux centres d'appels : la standardisation du processus de production et l'orientation-client.

Le premier principe concerne la production de masse recherchée dans la gestion de la production. L'objectif fondamental dans un centre d'appels consiste à offrir un service au plus grand nombre de clients possibles au coût le plus bas. Les gestionnaires établissent alors des normes quantitatives d'efficience visant à limiter la durée du temps d'appel et à rehausser le niveau de service. S'inscrivant dans la lignée d'un modèle de production fordiste où l'offre détermine jusqu'à un certain point la demande, ce principe se rattache à une logique considérant la clientèle comme une entité « collective désincarnée » (Korczynski *et al.*, 2000).

Le deuxième principe concerne la volonté d'offrir un service personnalisé aux clients. Il se rapporte à l'idée de les fidéliser en leur montrant qu'ils sont importants pour l'organisation. S'inscrivant dans la lignée d'un modèle de production postfordiste où le management mise davantage sur l'implication cognitive des conseillers dans le processus de production, ce principe révèle que l'organisation dans le secteur tertiaire demeure en situation de dépendance directe envers le client puisque le service entre en contact avec la clientèle au moment même où il se construit.

Dans la pratique, l'articulation de ces deux principes contradictoires ne va pas de soi. Les conseillers se retrouvent « coincés » entre une logique organisationnelle vouée à la standardisation d'une interaction sociale et une autre, associée à la clientèle, qui se concentre sur la personnalisation du service. Ainsi, leur engagement demeure un phénomène complexe à examiner puisque leur système d'action se situe au confluent d'un double rôle : celui d'être un ambassadeur pour l'organisation et celui de servir une clientèle dont les attentes ne s'arriment pas toujours aux principes d'efficience d'une entreprise industrielle. Pour amenuiser les risques d'un conflit de rôle (Troyer, Mueller et Osinsky, 2000) et pour jouer un rôle actif dans leur travail, ils doivent construire un compromis habile (Courpasson, 1995) entre la rationalité de l'acteur-client et celle de l'organisation. Ils y parviendront en se réappropriant les contradictions émanant de l'interpénétration de ces logiques en vertu de leur expérience cognitive comme conseillers.

Récemment, Russell (2007) a identifié chez ces salariés des capacités de se réapproprier les contraintes émanant de la direction en profitant des failles du système technologique qu'ils utilisent quotidiennement[5]. Or, puisque toute relation de service s'inscrit dans une perspective triangulaire où non seulement la direction mais aussi la clientèle exercent de la pression sur les agents, il importe d'examiner ces capacités de réappropriation par le prisme non seulement de la relation d'emploi mais aussi par celui de la relation-client. Une analyse portant sur l'expérience de travail en centre d'appels exige donc de considérer la dimension cognitive des conseillers dans leur système concret d'action pour saisir le *modus operandi* du compromis habile qu'ils façonnent.

C'est d'ailleurs dans cette optique que s'inscrit le présent article. Il cherche à identifier les façons selon lesquelles les agents construisent les paramètres d'un engagement actif dans leurs activités quotidiennes en prenant en considération que leur rôle se joue dans une zone où la relation d'emploi entrecroise la relation-client. Cette démarche permettra une meilleure compréhension des contraintes structurelles pesant sur eux et des possibilités de réappropriation qu'ils construisent.

Présentation de l'étude de cas

Méthodologie utilisée

L'enquête effectuée est une étude de cas ethnographique. Elle a été réalisée dans un centre d'appels montréalais appartenant à une firme canadienne spécialisée notamment dans le domaine des communications. Elle visait à saisir l'interprétation situationnelle des acteurs impliqués dans un processus d'innovation organisationnelle. Ainsi, la stratégie méthodologique consistait à littéralement « entrer dans le monde » des agents de service pour mieux les comprendre et expliquer leurs comportements.

En ce sens, deux séries d'entrevues semi-dirigées et enregistrées, d'une durée d'environ 45 minutes chacune, ont été effectuées. Une première phase, composée d'entretiens avec le vice-président du centre d'appels, trois directeurs, trois formateurs, 11 chefs d'équipe et 46 agents de service, a été réalisée. Ces entretiens s'articulaient principalement autour de la question de la performance au centre d'appels dans un contexte d'innovation organisationnelle. À l'issue de cette phase, certains problèmes relatifs à l'engagement des employés en contexte d'innovation ont été constatés. À cet égard, après avoir obtenu l'autorisation de la direction, nous avons effectué une deuxième phase de recherche afin d'identifier les tenants et aboutissants de cette problématique qui, selon les dirigeants, touchait davantage les jeunes générations d'employés. Cette seconde phase a été réalisée à l'aide de trois techniques : d'abord, des entretiens avec un directeur, 18 chefs d'équipe et 45 agents ; ensuite, des séances d'observation directe non participante dans les équipes de travail et dans celle chargée de l'évaluation de la qualité des appels ; enfin, la distribution d'un questionnaire auprès de tous les agents de service du centre d'appels auquel ont répondu 51,5 % d'entre eux (voir le tableau 1). Le tableau 2 présente le sommaire des questions abordées lors des entretiens qualitatifs[6].

TABLEAU 1
Population du centre d'appels et participants à la recherche

	Population du centre d'appels	Phase 1 (entrevues)	Phase 2 (entrevues)	Phase 2 (questionnaire quantitatif)
Nombre d'agents	438	46	48	222*
Hommes (%)	43,2	37,0	43,7	42,1
Femmes (%)	56,8	63,0	56,3	57,9
Moins de 25 ans (%)	32,6	21,7	29,2	26,7
25 à 34 ans (%)	48,4	45,7	52,1	52,0
35 à 44 ans (%)	15,3	23,9	18,7	16,7
45 ans et plus (%)	3,7	8,7	0	4,5
Ancienneté (mois)	29,5	32,4	32,7	35,0
Agents de base (%)	31,6	n.d.	12,5	17,2
Agents pleinement qualifiés (%)	42,5	n.d.	62,5	52,9
Agents avancés (%)	25,9	n.d.	25,0	29,9

* Taux de réponse = 50,7 %

TABLEAU 2
Guide des entrevues (phases 1 et 2)

Phase 1

1. Que pensez-vous de l'innovation implantée actuellement ?
2. Avez-vous reçu du « coaching » ?
3. Quel est le temps requis pour maîtriser tous les aspects du travail ? Avez-vous l'impression de toujours acquérir de nouvelles compétences ?
4. Les compétences des conseillers sont-elles toujours utilisées aussi bien qu'elles pourraient l'être ?
5. Décrivez l'entraide dans les équipes, l'échange d'informations entre les équipes, le partage de l'expertise entre les catégories d'emplois.
6. Est-ce que les logiciels fonctionnent bien ? La technologie produit-elle trop d'informations sur la façon dont vous travaillez ? Que pensez-vous de la façon avec laquelle la technologie est utilisée pour faire le suivi de votre rendement ?
7. Comment réagissez-vous à tous les changements organisationnels ?
8. Évaluez l'impact de l'innovation sur la performance du centre d'appels, sur les conditions de travail, sur vous personnellement.
9. Y a-t-il d'autres changements qui pourraient aider ce centre d'appels à atteindre un niveau plus élevé de performance ?
10. Selon vous, pourquoi de nombreux conseillers quittent-ils l'organisation ?

Phase 2

1. Comment concevez-vous l'engagement ? Que signifie pour vous être engagé dans son travail ? Qu'est-ce qui peut faire varier le niveau de *commitment* ? Y a-t-il une différence du niveau de *commitment* entre les générations ?
2. Quelles sont les principales exigences du travail de conseiller ? Y a-t-il des réactions différentes selon les générations ? Quels sont les principaux aspects intéressants du travail de conseiller ? Ces aspects peuvent-ils faire varier le niveau de *commitment* ?
3. Au sein des équipes, y a-t-il des différences entre les jeunes et les plus anciens ? Qui a le *leadership* dans les équipes ?
4. Quelles sont les attentes des conseillers lorsqu'ils sont embauchés ici ? Ces attentes évoluent-elles ? Percevez-vous une différence de valeurs entre les générations ?
5. Qu'est-ce qui fait partir ou rester les conseillers ? Quelle serait la mesure la plus déterminante pour améliorer le *commitment* dans le centre d'appels ?

Les principes de la théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967) ont grandement inspiré l'échantillonnage théorique[7] et l'analyse des données recueillies lors des entretiens qualitatifs. Cette méthode implique une interaction circulaire entre la collecte des données et leur analyse (Guillemette, 2006 ; Paillé, 1994) permettant un examen en continu des données, un raffinement de l'échantillonnage selon celles-ci et la validation des informations recueillies auprès des participants.

Lors de la première phase, nous avons choisi des répondants devant composer quotidiennement avec l'innovation pour nous éclairer sur la question de la performance dans ce contexte. D'une part, l'analyse des données recueillies a consisté à effectuer une codification initiale selon les concepts fondamentaux de l'étude tels que l'innovation, la performance, les compétences, la technologie, etc.

D'autre part, ces données ont aussi été l'objet d'une codification centrale (*axial coding*) établissant les relations de dépendance, de ressemblance ou d'opposition entre ces concepts. Nous avons alors constaté que les agents pleinement qualifiés vivaient l'implantation de l'innovation sous plusieurs perspectives puisque l'ensemble de leurs tâches consistaient autant à activer la ligne téléphonique des clients qu'à résoudre une grande diversité de leurs problèmes ou, parfois même, à les fidéliser. Des entretiens avec plusieurs agents pleinement qualifiés ont été alors planifiés, notamment en vue de la seconde phase, afin d'obtenir des informations détaillées sur le phénomène étudié, et ce, sous plusieurs angles. Nous avons également planifié des entretiens avec des agents pleinement qualifiés de diverses tranches d'âge puisque la direction estimait que la problématique de l'engagement concernait les jeunes générations.

Les données recueillies lors de cette seconde phase ont été aussi l'objet d'une codification initiale basée sur d'autres concepts tels que l'engagement, le rapport à la clientèle, la nature du travail, les attentes au sujet de l'emploi, les différences intergénérationnelles, etc. Ensuite, nous avons procédé à une codification centrale établissant certaines relations entre ces divers concepts. Cette codification nous a permis de mettre davantage en lumière l'interprétation situationnelle des agents en contexte d'innovation et de comprendre que leur niveau d'engagement pouvait varier non pas tant en fonction de l'âge mais surtout en fonction de leur ancienneté. Ce constat nous a mené à rechercher d'autres répondants de différents niveaux d'ancienneté pour évaluer l'évolution de leur engagement. Enfin, nous avons effectué une codification sélective de l'ensemble de nos données consistant à les intégrer dans un modèle explicatif du phénomène à l'étude basé sur une compréhension de ses tenants et aboutissants[8].

Présentation de l'entreprise et du travail des agents

CanCom[9] est une firme canadienne évoluant dans le domaine des communications. Elle dispose de plusieurs antennes au pays en vertu des centres d'appels qu'elle y a implantés, dont celui de Montréal qui se consacre exclusivement au domaine de la téléphonie sans fil.

Dans ce centre d'appels, les agents sont regroupés dans une trentaine d'équipes composées de 15 à 18 membres chacune. Eu égard aux trois types d'appels entrants, la direction a instauré trois niveaux de qualification pour les conseillers : les agents de « base » affairés aux activations, les « pleinement qualifiés » s'occupant des activations, des demandes d'informations et des divers problèmes amenés par la clientèle et les « avancés » se consacrant surtout à la rétention des clients. Dans ce modèle, les agents de « base » effectuent un travail plutôt standardisé ce qui limite leur degré d'autonomie. Les agents « avancés » disposent d'une plus grande marge de manœuvre, leur jugement décisionnel et leur créativité étant davantage sollicités. Au centre de ces positions se retrouvent les agents « pleinement qualifiés » disposant d'une certaine marge de manœuvre dans leur travail.

Globalement, les agents effectuent un travail surtout individuel. Ils sont disposés en rangées, isolés de leurs collègues par une paroi. Ils sont en relation téléphonique

presque constamment, car le système automatisé de distribution des appels veille à diriger immédiatement ceux en attente vers les agents disponibles. Ils parlent dans un micro et ils utilisent un ordinateur les aidant à parcourir les dossiers des clients ou à utiliser les logiciels mis à leur disposition. Une console signale leur temps d'appel, le nombre d'agents disponibles dans le centre d'appels, le « niveau de service »[10] et le nombre d'appels en attente.

Le travail des agents de service chez CanCom se caractérise donc par son aspect individuel et par une rationalisation industrielle de la relation de service (Buscatto, 2002). Ils doivent respecter plusieurs normes objectives concernant la durée moyenne des appels et les niveaux d'adhésion et de conformité. De plus, au moment de nos observations empiriques, ils devaient composer avec l'implantation d'un nouveau système d'évaluation de la qualité de leurs appels consistant à enregistrer, à distance et à leur insu, non seulement l'interaction verbale entre eux et le client mais aussi l'interaction technique entre eux et leur ordinateur. Cette nouvelle pratique permettait notamment aux dirigeants de vérifier si les agents utilisaient les logiciels d'application pertinents selon les procédures prescrites pour résoudre les problèmes des clients. Elle s'avérait particulièrement puissante puisqu'elle pénétrait dans la subjectivité des agents en standardisant leur zone de créativité.

Coincés entres les attentes organisationnelles, souvent objectives et fortement puissantes avec le nouveau système d'évaluation, et les attentes plus subjectives de la clientèle, les agents semblaient confinés dans leur dernier retranchement au début de notre passage. Un mécontentement significatif de leur part demeurait alors palpable. Or, lors de la deuxième phase, nous avons découvert qu'ils parvenaient à développer certaines stratégies d'action leur permettant de se protéger de la double pression pesant sur eux et de s'affirmer socialement. La prochaine section présentera les moyens développés par ces acteurs à ce sujet.

L'activité d'interface des agents de service : le développement stratégique de dispositifs protecteurs et d'affirmation sociale

La logique d'action des agents

Le développement de ces dispositifs est lié aux principes régissant la logique d'action des agents de service visant notamment à servir le client et non d'être à son service[11]. Ces principes s'articulent autour de certaines valeurs sociales telles que le désir d'aider le client à résoudre ses problèmes (Korczynski, 2002), la démonstration d'un niveau d'empathie envers lui et la volonté de négocier avec lui (Callaghan et Thompson, 2002). Ces principes guident leur logique d'action, les animent et les amènent à continuer à exercer ce travail exigeant. Une fois jumelés à leur volonté de protection et d'affirmation sociale, ces principes servent d'appui au développement d'un dispositif pragmatique créateur d'action entre l'organisation et le marché, soit celui de la dualité de l'engagement et de la distanciation sociale.

Le développement d'un dispositif pragmatique : l'articulation duale de l'engagement et de la distanciation sociale

Contrôle des appels et catégorisation du client

L'articulation duale de l'engagement et de la distanciation sociale appliquée dans le quotidien des agents s'apparente à une stratégie d'action consistant à se rapprocher et à se distancier de l'organisation ou de la clientèle dans l'acte même de servir, et ce, dépendamment du comportement manifesté par celle-ci lors de ses contacts téléphoniques avec le conseiller.

Ce processus pose ses assises sur deux stratégies de départ. D'une part, une attitude consistant à garder impérativement son calme lorsqu'un client entre en ligne afin de contrôler l'appel. Cette attitude se traduit par une volonté de persuader le client, sur un ton calme, que son problème sera traité minutieusement, de lui expliquer rationnellement les motifs pour lesquels tel plan tarifaire ne s'applique pas à son profil, etc. D'autre part, une stratégie consistant à catégoriser le client lorsqu'il entre en ligne[12]. Le ton du client, les notes inscrites à son dossier, le niveau d'arrogance démontré dans sa voix, tous ces aspects permettent aux agents de déceler la personnalité du client, qu'il soit calme ou agressif, afin de mieux savoir quel genre de comportement il convient d'adopter.

La matérialisation quotidienne de la démarche duale dans l'acte de servir : les typologies du client calme et du client agressif

D'un côté, dans le cas du client calme, la catégorisation entre le client de mauvaise foi et celui qui a vraiment besoin d'aide permettra au conseiller de construire sa stratégie comportementale. S'il est de mauvaise foi, il tentera de garder une distance face à lui et s'engagera envers les politiques organisationnelles dans une perspective instrumentale :

> Oui, parce que si tu prends tout au mot, les gens vont abuser de toi, du système. Ils vont savoir comment aller chercher la petite affaire, tu te fais embarquer dans une discussion que t'es pas apte à régler, puis lui [il] raccroche puis eh, eh, eh ! Je l'ai eu ! (Entrevue avec un agent, phase 2, M2-E17)

En revanche, si le client a réellement besoin d'aide, le conseiller vérifiera si les politiques commerciales de l'organisation lui permettent de régler son problème. Si c'est possible, il prendra alors le temps de le faire, parfois en défiant les normes organisationnelles comme la durée de l'appel. Dès lors, il laissera le client pénétrer dans le processus de production du centre d'appels et s'engagera envers lui tout en prenant une distance envers l'organisation :

> C'est d'être capable, quand les gens sont collaborateurs, de les aider et de les assister de la bonne façon. Moi je suis une personne qui aime beaucoup la relation d'aide. J'aime beaucoup aider les gens […]. La majorité des personnes âgées, elles « capotent », parce que je sais c'est quoi la technologie pour elles, puis je prends le temps de leur expliquer comme il faut. […] On est supposé êtres serrés sauf que moi je prends le temps que ça prend. (Entrevue avec un agent, phase 2, M2-E28)

D'un autre côté, dans le cas du client agressif, le conseiller jugera s'il peut être ouvert à négocier. Si tel est le cas, il consultera les politiques commerciales de la firme pour déterminer s'il peut entreprendre la négociation, une activité considérée par plusieurs comme la plus emballante dans leur travail :

> Moi ce que j'aime c'est négocier avec les gens. J'ai besoin de challenge, c'est ma « drive » journalière. Quelqu'un qui commence à me crier dans les oreilles, un instant, t'es pas à la bonne place. (Entrevue avec un agent, phase 2, M2-E33)

En revanche, si le client ne semble pas ouvert à la négociation et s'il continue à crier, l'agent prendra une distance envers lui et s'engagera de manière instrumentale envers l'organisation :

> Comme ce matin, j'ai eu un client et je pouvais pas lui envoyer une sorte de téléphone X dans sa région, parce qu'il y a pas d'antennes. Il faut que j'envoie un téléphone Y. Mais le téléphone Y je peux plus lui envoyer parce que la petite madame, il y a trois mois […], elle lui a envoyé le mauvais téléphone, ce qui fait que je le bloque pour un an. […] Il criait, il a raison d'être en maudit mais t'as rien à lui dire. […] J'essaie d'être logique avec lui mais en bout de ligne, finalement j'essaie de leur en passer une vite. J'essaie de le perdre dans mes chiffres pour qu'il me lâche […]. (Entrevue avec un agent, phase 2, M2-E16)

Ces stratégies de distance envers l'organisation ou le client constituent des tentatives pour les conseillers de rétablir une certaine zone de confort dans leur travail. Coincés entre les attentes organisationnelles et celles de la clientèle, ils tentent de mobiliser certaines ressources leur permettant de se protéger et de s'affirmer socialement, réhabilitant ainsi les paramètres de leur subjectivité. Toutefois, il importe de souligner que l'application de ce jeu de la distanciation ne constitue pas nécessairement une panacée, ses effets bénéfiques pouvant s'avérer bien plus temporaires que permanents compte tenu qu'à plus ou moins long terme, elle peut mener à des problèmes de santé psychologique et de désabusement[13].

Enjeux analytiques : la dualité opératoire de l'engagement et de la distanciation

La nouvelle façon d'évaluer la performance : d'une subjectivité ébranlée à une crise du sens accordé à son travail

La nouvelle façon d'évaluer la qualité avait pour objectif d'améliorer le niveau de service à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs. Au lieu de travailler directement sur les normes statistiques en vue d'améliorer la fluidité du service, les gestionnaires proposaient par l'introduction de cette pratique une meilleure gestion des comportements en ligne des conseillers pour améliorer leur rendement.

Selon l'interprétation des agents, cette nouvelle pratique s'apparentait à un enrôlement de leur subjectivité (Courpasson, 1997). En mettant l'accent sur le processus de la prestation de service, elle restreignait leur autonomie en balisant leurs capacités créatives. De plus, en demandant aux conseillers d'aller directement au point, de « ne pas en faire plus que ce que le client demande », les gestionnaires ébranlaient le système des valeurs associées à leur rôle consistant notamment à aider, à rendre service, à instruire le client ou à lui démontrer de l'empathie. Puisque ces valeurs

les « allument » et donnent un certain sens à leur travail, la perspective de baliser ce champ d'action contribuait à les « éteindre » sur le plan de leur raison d'être.

L'ébranlement de la subjectivité expérimentée par les conseillers se rattache à une crise de leur rôle joué à la frontière de l'organisation et du marché. D'une part, les conseillers sont des ambassadeurs de l'organisation auprès des clients puisqu'ils honorent auprès d'eux les politiques commerciales de la firme. D'autre part, ils actualisent la signification du lien social unissant la clientèle à l'organisation en veillant à ce que les préoccupations des clients soient entendues par la firme. Si tel est le cas, ils pourront alors satisfaire les besoins d'une clientèle actuellement de plus en plus exigeante. Or, pour parvenir à ces fins, ils doivent disposer de certaines ressources, tant sur le plan technique que sur celui de la latitude décisionnelle, et sentir que l'organisation les supporte adéquatement. Sinon, la nature bidimensionnelle de leur rôle sera dépourvue de sens dans la mesure où, quoiqu'ils fassent, ils seront coincés : en prenant partie pour le client, ils risquent de se faire prendre par la surveillance électronique; en trouvant refuge dans les procédures organisationnelles, ils risquent de « perdre la face » devant le client.

Insérés ainsi en plein cœur d'un conflit de rôles (Troyer, Mueller et Osinsky, 2000), on pourrait croire que les conseillers se retrouvent inexorablement dépourvus de toute capacité d'être de véritables acteurs dans leur travail. Or, à la lumière de nos observations empiriques, ces conditions peuvent les amener à s'impliquer dans la réhabilitation de leur subjectivité et du sens accordé à leur travail, notamment en ré-équilibrant simultanément, par le truchement de l'articulation duale de l'engagement et de la distanciation, les attentes organisationnelles, celles de la clientèle et leurs aspirations associées au rôle qu'ils jouent. De cette façon, un engagement orienté envers leur métier peut alors prendre forme.

La portée pragmatique de l'articulation duale de l'engagement et de la distanciation : la construction d'un engagement orienté envers leur métier

L'application du jeu de l'engagement et de la distanciation aide les agents à se protéger de la double pression émanant de l'organisation et du marché et actualise leur volonté de s'affirmer socialement. Cette démarche réhabilite leur dignité et le sens qu'ils accordent à leur travail puisqu'ils parviennent à jouer un rôle actif à la frontière de l'organisation et du marché en assumant leur volonté de servir l'organisation et la clientèle et non d'être passivement à leur service ou à leur merci.

En fait, dans le cas du client « honnête » ou « accommodant », les conseillers tendent à le laisser pénétrer symboliquement dans le processus de production de la firme, et ce, même si cette décision peut déstabiliser son efficience. Cela s'explique par le fait que la résolution de problème dans ces circonstances représente pour eux une grande source de satisfaction. Dans ce premier cas, les agents rendent opérationnelle une distance envers l'organisation et tendent à s'affirmer socialement puisque leur rôle de servir la clientèle est accompli de manière à assouvir leurs aspirations subjectives associées à la satisfaction du client et à la démonstration de leurs compétences.

En revanche, dans le cas du client « manipulateur » ou « intransigeant », les conseillers cherchent à le garder en dehors du processus de production. Ils rendent opérationnels une distance envers le marché et un rapprochement plutôt instrumental envers les prescriptions organisationnelles afin de se protéger de cette clientèle désagréable et de s'affirmer socialement face à celle-ci en préservant une zone de dignité autour d'eux. Ils ferment alors tant la porte du processus de production que celle de leur subjectivité car le risque est trop élevé de les ébranler psychologiquement.

Ce comportement interpellant simultanément l'engagement et la distanciation pour que l'acteur social joue un rôle actif dans le système dans lequel il évolue rejoint la perspective analytique de Goffman soulignant que l'on se doit « […] de définir l'individu […] comme un être capable de distanciation, c'est-à-dire capable d'adopter une position intermédiaire entre l'identification et l'opposition à l'institution et prêt, à la moindre pression, à réagir en modifiant son attitude dans un sens ou dans l'autre pour retrouver son équilibre » (Goffman, 1968 : 373). Pour Goffman, l'implication d'un acteur social dans un rapport institutionnel ou organisationnel suppose toujours que cette entité structurelle tentera de lui imposer un rôle en façonnant ses principes identitaires. Dans la pratique, l'acteur décide soit de rejeter le rôle proposé, soit de l'accepter. Or, nous rappelle Goffman (1968 : 231), « l'individu se tient le plus souvent à l'écart de ces positions extrêmes ». Souvent, il atténue les implications personnelles de son engagement en cherchant à ce que cela ne soit pas visible. Dans la dimension informelle de l'organisation, il applique alors les principes de l'adaptation secondaire intégrée (Goffman, 1968 : 255) en remplissant ses obligations majeures, mais avec un certain détachement.

L'articulation duale de l'engagement des agents de service et de la distanciation sociale rejoint cette conception de l'adaptation secondaire intégrée. Elle actualise la dualité des notions de structures et d'action dans le quotidien des acteurs sociaux qui développent des stratégies d'action complexes à mi-chemin entre l'adhésion et le rejet complet des normes structurant leur quotidien afin de préserver leur « système de sécurité de base » (Giddens, 1987) et de s'affirmer socialement dans le cadre normatif dans lequel ils évoluent.

Ce qui permet ce « jeu » de l'engagement et de la distanciation, c'est la multiplicité des rôles des conseillers (Goffman, 1961). Étant à la fois ambassadeurs de la compagnie auprès de la clientèle et représentants des préoccupations de celle-ci auprès de la firme, ils tirent profit de ce double rôle en se distanciant de l'une ou l'autre selon la situation pour mettre de l'avant leur rôle d'agent de service. La distanciation ne signifie alors nullement qu'ils sont libres d'agir à leur guise. Elle fait plutôt référence à l'idée qu'ils peuvent utiliser leur double rôle pour se réapproprier les contraintes pesant sur eux en vertu de la construction d'un engagement envers leur métier. De cette façon, ils surmontent les difficultés associées au conflit de rôle qu'ils expérimentent au confluent de l'organisation et du marché en plaçant la multiplicité de leurs rôles au service du recouvrement de leur dignité et de leur sécurité ontologique (Giddens, 1987), de sorte qu'ils récupèrent une certaine zone de pouvoir face aux acteurs avec lesquels ils interagissent.

Conclusion

Au départ, cet article cherchait à identifier les fondements de l'engagement des agents de service en centre d'appels. Plutôt que de chercher à répondre à la question consistant à se demander pourquoi ces salariés quittent leur travail comme ont pu le faire plusieurs études précédentes, cet article proposait de lever le voile sur les moyens que peuvent développer ces travailleurs pour composer quotidiennement avec la pression pesant sur eux. Ce questionnement pouvait s'avérer intéressant car nos observations empiriques se déroulaient dans un contexte où était introduite une nouvelle façon d'évaluer la qualité des appels des agents, particulièrement contraignante pour ceux-ci.

Les résultats présentés suggèrent que le travail des agents s'articule autour des notions d'engagement et de distanciation dans une perspective duale. Puisque leurs tâches s'effectuent à la frontière de l'organisation et du marché, ils parviennent à mobiliser certaines ressources dans cette zone pour se réapproprier les contraintes pesant sur eux. Ils opérationnalisent cette réappropriation en appliquant les principes d'un engagement envers leur métier et d'une distanciation ou d'un rapprochement de l'organisation ou de la clientèle dépendamment des comportements de celle-ci. Ces stratégies génèrent des effets bénéfiques temporaires chez les conseillers sur le plan d'une réhabilitation de leur subjectivité puisqu'elles contribuent à les protéger et à les affirmer socialement dans leur rôle d'agent à la frontière de l'organisation et du marché.

Cet article se démarque des études précédentes principalement pour deux motifs. D'une part, il met en lumière que les salariés en centres d'appels peuvent développer un engagement envers leur métier à partir de l'articulation duale de l'engagement et de la distanciation. Ainsi, même dans un milieu de travail assujetti à des contraintes de surveillance puissantes, une certaine marge d'autonomie demeure à leur disposition et ils peuvent s'en servir non seulement pour se protéger mais aussi pour s'affirmer socialement. D'autre part, cet article repousse les courants de l'habilitation et de la domination sociale pour approfondir celui de la dualité en démontrant que la réappropriation des contraintes par les agents de service et la réhabilitation de leur subjectivité demeurent possibles même s'ils agissent en plein cœur d'un conflit de rôles à la frontière de l'organisation et du marché. Cet article met donc en relief que les agents en centre d'appels peuvent utiliser leur double rôle issu de leurs relations d'emploi et de service pour le mettre au service d'un engagement envers leur métier qui réhabilite, en somme, leur sécurité ontologique.

Notes

1 Selon Van Jaarsveld *et al.* (2007), cette donnée sur la croissance de l'emploi dans ce secteur serait sous-estimée puisque la compilation des données peut exclure plusieurs centres d'appels intégrés aux organisations.

2 Ces auteurs démontrent que le travail des agents évoluant dans des centres d'appels en Inde et appartenant à des firmes occidentales s'inscrit dans une perspective d'occidentalisation de ces salariés puisqu'ils travaillent aux heures d'affaires de l'Amérique ou du Royaume-

Uni, ils doivent parler un anglais adoptant l'accent et les expressions occidentales et ils doivent accepter d'emprunter des pseudonymes à connotation occidentale. Ces pratiques s'apparentent à un exercice visant à détacher les agents indiens de leur subjectivité culturelle tout en les insérant dans un contexte de subordination face à des consommateurs occidentaux.

3 Comme la participation à la prise de décision, la rétroaction, la formation, la clarification du rôle, etc.

4 En leur octroyant des bonus liés à la performance, en leur offrant une formation pour obtenir une promotion, etc.

5 Par exemple, en entrant des informations erronées dans le système informatique pour avoir accès plus rapidement à des applications éventuellement utiles dans leurs réponses apportées aux clients.

6 Les guides détaillés des entrevues sont disponibles sur demande auprès de l'auteur.

7 Malgré l'application des principes de l'échantillonnage théorique misant sur l'accumulation de données situationnelles plutôt que sur la représentativité statistique de la population, notre échantillon semblait assez représentatif de la population réelle du centre d'appels (voir le tableau 1).

8 Il s'agit d'un modèle idéal-type des comportements des agents. Il est présenté dans la section suivante.

9 Il s'agit d'un nom fictif pour préserver la confidentialité de la firme.

10 Le niveau de service est le pourcentage d'appels répondus en 20 secondes. L'objectif standard est de répondre à 80 % des appels en 20 secondes. Pour y arriver, on vise une moyenne d'environ 500 secondes par appel.

11 « Rendre service à autrui est un acte choisi et valorisant, alors qu'être au service d'autrui est une situation contrainte et passive de subordination » (Jeantet, 2003 : 200).

12 Aurélie Jeantet (2003) évoque aussi cette catégorisation dans son étude sur les guichetiers de *La Poste*.

13 Ce qui pourrait expliquer le taux de roulement relativement élevé (autour de 30 %) dans ce secteur d'activités.

Bibliographie

Allen, Nathalie J. et John P. Meyer. 1996. « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity ». *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.

Bain, Peter, Aileen Watson, Gareth Mulvey, Phil Taylor et Gregor Gall. 2002. « Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management ». *New Technology, Work and Employment*, 17 (3), 170-185.

Barnes, Alison. 2007. « The Construction of Control : The Physical Environment and the Development of Resistance and Accommodation within Call Centres ». *New Technology, Work and Employment*, 22 (3), 246-259.

Bowen, David E. et Edward E. Lawler III. 1995. « Empowering Service Employees ». *Sloan Management Review*, 36 (4), 73-84.

Buscatto, Marie. 2002. « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique ». *Sociologie du travail*, 44 (1), 99-117.

Callaghan, George et Paul Thompson. 2002. « We Recruit Attitude : The Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour ». *Journal of Management Studies*, 39 (2), 233-254.

Courpasson, David. 1995. « Éléments pour une sociologie de la relation commerciale : les paradoxes de la modernisation dans la banque ». *Sociologie du travail*, 37 (1), 1-24.

Courpasson, David. 1997. « Régulation et gouvernement des organisations : pour une sociologie de l'action managériale ». *Sociologie du Travail*, 39 (1), 39-61.

Deery, Stephen, Roderick Iverson et Janet Walsh. 2002. « Work Relationships in Telephone Call Centres : Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal ». *Journal of Management Studies*, 39 (4), 471-496.

Fernie, Sue et David Metcalf. 1998. *(Not) Hanging on the Telephone : Payments Systems in the New Sweatshops.* London : Centre for Economic Performance, London School of Economics.

Fornes, Sandra L., Tonette S. Rocco et Karen K. Wollard. 2008. « Workplace Commitment : A Conceptual Model Developed from Integrative Review of the Research ». *Human Resource Development Review,* 7 (3), 339-357.

Frenkel, Stephen J., Marek Korczynski, Karen A. Shire et May Tam. 1999. *On the Front Line: Organization of Work in the Information Economy.* Ithaca, NY : Cornell University Press.

Giddens, Anthony. 1987. *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration.* Traduit de l'anglais par Michel Audet, Paris : PUF.

Glaser, Barney G. et Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Pub. Co.

Goffman, Erving. 1961. *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction.* Indianapolis: Bobbs-Merrill.

Goffman, Erving. 1968. *Asiles*. Paris : Les Éditions de Minuit.

Guillemette, François. 2006. « L'approche de la *Grounded Theory :* pour innover ? ». *Recherches qualitatives*, 26 (1), 32-50.

Jeantet, Aurélie. 2003. « À votre service ! La relation de service comme rapport social ». *Sociologie du Travail*, 45 (2), 191-209.

Kidd, Jennifer M. et Frances Green. 2006. « The Careers of Research Scientists: Predictors of Three Dimensions of Career Commitment and Intention to Leave Science ». *Personnel Review*, 35 (3), 229-251.

Kinnie, Nick, Sue Hutchinson et John Purcell. 2000. « Fun and Surveillance : The Paradox of High Commitment Management in Call Centres ». *International Journal of Human Resource Management*, 11 (5), 967-985.

Korczynski, Marek. 2002. *Human Resource Management in Service Work*. Houndmills, Basingstoke : Palgrave.

Korczynski, Marek, Karen Shire, Stephen Frenkel et May Tam. 2000. « Service Work in Consumer Capitalism : Customers, Control and Contradictions ». *Work, Employment and Society*, 14 (4), 669-687.

Malhotra, Neera, Pawan Budhwar et Peter Prowse. 2007. « Linking Rewards to Commitment : An Empirical Investigation of Four UK Call Centres ». *International Journal of Human Resource Management*, 18 (12), 2095-2127.

Meyer, John P. et Nathalie J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Meyer, John P., Thomas E. Becker et Rolf van Dick. 2006. « Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model ». *Journal of Organizational Behavior,* 27, 665-683.

Mirchandani, Kiran. 2005. « Gender Eclipsed ? Racial Hierarchies in Transnational Call Center Work ». *Social Justice*, 32 (4), 105-119.

Mueller, Charles W., Jean E. Wallace et James L. Price. 1992. « Employee Commitment: Resolving Some Issues ». *Work and Occupations*, 19 (3), 211-236.

Paillé, Pierre. 1994. « L'analyse par théorisation ancrée ». *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.

Peccei, Riccardo et Patrice Rosenthal. 1997. « The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service : Evidence from a UK Service Context ». *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (1), 66-86.

Poster, Winifred R. 2007. « Who's on the Line ? Indian Call Center Agents Pose as Americans for U.S.-Outsourced Firms ». *Industrial Relations*, 46 (2), 271-304.

Russell, Bob. 2007. « You Gotta Lie to It : Software Applications and the Management of Technological Change in a Call Centre ». *New Technology, Work and Employment*, 22 (2), 132-145.

Schalk, René et Adriënne Van Rijckevorsel. 2007. « Factors Influencing Absenteeism and Intention to Leave in a Call Centre ». *New Technology, Work and Employment*, 22 (3), 260-274.

Schmidt, Joseph A. et Kibeom Lee. 2008. « Voluntary Retirement and Organizational Turnover Intentions : The Differential Associations with Work and Non-Work Commitment Constructs ». *Journal of Business and Psychology*, 22, 297-309.

Statistique Canada. 2005. « Statistiques des télécommunications ». *Le Quotidien*, 16 mai.

Taylor, Phil et Peter Bain. 1999. « An Assembly Line in the Head : Work and Employee Relations in the Call Centre ». *Industrial Relations Journal*, 30 (2), 101-117.

Taylor, Phil et Peter Bain. 2005. « India Calling to the Far Away Towns : The Call Centre Labour Process and Globalization ». *Work, Employment and Society*, 19 (2), 261-282.

Taylor, Phil, Gareth Mulvey, Jeff Hyman et Peter Bain. 2002. « Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Centres ». *Work, Employment and Society*, 16 (1), 133-150.

Taylor, Phil, Chris Baldry, Peter Bain et Vaughan Ellis. 2003. « A Unique Working Environment : Health, Sickness and Absence Management in UK Call Centres ». *Work, Employment and Society*, 17 (3), 435-458.

Troyer, Lisa, Charles W. Mueller et Pavel I. Osinsky. 2000. « Who's the Boss ? A Role-Theoretic Analysis of Customer Work ». *Work and Occupations*, 27 (3), 406-427.

Van Jaarsveld, Danielle, Ann C. Frost et David Walker. 2007. *The Canadian Contact Centre Industry : Strategy, Work Organization and Human Resource Management*. The Global Call Centre Industry Project, Vancouver (BC).

Vandenberghe, Christian, Guylaine Landry et Alexandra Panaccio. 2009. « L'engagement organisationnel ». *Comportement organisationnel. Volume 3. Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.* Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, dir. Bruxelles : Éditions De Boeck, 275-306.

Vincent, Richard et Larry McKeown. 2008. *Tendances dans l'industrie des centres d'appels.* Ottawa : Statistique Canada.

RÉSUMÉ

L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation

S'appuyant principalement sur une recension de données qualitatives, cet article vise à mettre en lumière les façons selon lesquelles les agents de service d'un centre d'appel de la région de Montréal parviennent à se dégager certains espaces d'autonomie pour s'engager activement dans le rôle associé à leur travail. Les résultats qui y sont présentés

suggèrent que leur activité de travail s'articule autour des notions d'engagement et de distanciation dans une perspective duale. En fait, puisque leur prestation de service se déroule à la frontière de l'organisation et du marché, ils parviennent à mobiliser certaines ressources dans cette zone pour se réapproprier les contraintes pesant sur eux. Ils opérationnalisent cette réappropriation en appliquant les principes d'un engagement instrumental envers l'organisation et de distanciation envers la clientèle ou d'engagement envers la clientèle et de distanciation sociale envers leur entreprise, et ce, selon les comportements des clients qui sont en ligne avec eux. Ces stratégies génèrent des effets bénéfiques temporaires pour eux sur le plan d'une réhabilitation de leur subjectivité puisqu'elles contribuent à les protéger des clients désagréables et à actualiser une volonté de s'affirmer socialement dans leur rôle d'agent de service. En somme, ce jeu de l'engagement et de la distanciation mène à l'édification d'un engagement de leur part envers leur métier. Cet article contribue à l'avancée des connaissances scientifiques puisque, d'une part, il démontre qu'il demeure possible pour ce type de salariés de développer un engagement envers leur métier à partir de l'articulation duale de deux notions *a priori* contradictoires et, d'autre part, il repousse les courants de l'habilitation et de la domination sociale pour approfondir celui de la dualité en démontrant que ces salariés peuvent se réapproprier les contraintes pesant sur eux même si leur espace d'autonomie s'avère mince et fragile.

MOTS-CLÉS : secteur tertiaire, dualité, autonomie, rôle

SUMMARY

The Work Experience in a Call Centre: At the Frontier of Commitment and Distance

Principally based on qualitative data, this article aims to show how customer service representatives (CSRs) in a call centre in Montreal are able to find some spaces of autonomy enabling them to be actively committed in the role associated with their work. Results presented suggest that their work activities are articulated around commitment and distance concepts in a dual perspective. In fact, because their work occurs at the frontier of the organization and market, they can mobilize resources in that zone to reappropriate constraints that press on them by applying either an instrumental commitment towards the organization and social distance towards customers or a commitment towards customers and a social distance towards their employer, depending on behaviours of clients online. These strategies generate beneficial temporary effects for them by rehabilitating their subjectivity in a way that protects them from unpleasant clients and by actualizing the will to be socially affirmed in their role of CSR. In sum, this play of commitment and distance leads to an edification of CSRs' commitment towards their occupation, actualizing the values that stimulate them in their work. Results presented in this article differ from previous studies on call centres because, on one hand, it shows that it is possible for these kinds of workers to develop a professional commitment based on dual articulation of commitment and distance and, on the other hand, it moves away from the empowerment and social domination theoretical perspectives to improve knowledge about duality angle by showing that the reappropriation of constraints by CSRs remains possible, even though their space of autonomy is thin and fragile.

KEYWORDS: services sector, duality, autonomy, role

RESUMEN

La experiencia de trabajo en centro de llamadas: en los confines de la adhesión y de la distanciación

Basado principalmente en un repertorio de datos cualitativos, este artículo se propone hacer resaltar las maneras como los agentes de servicio de un centro de llamadas de la región de Montreal logran despejar ciertos espacios de autonomía para implicarse activamente en el rol asociado a su trabajo. Los resultados que son presentados aquí sugieren que su actividad de trabajo se articula en torno de nociones de implicación y de distanciación en una perspectiva dual. En realidad, puesto que su prestación de servicios de desenvuelve en la frontera de la organización y del mercado, ellos logran movilizar ciertos recursos en esta zona para reapropiarse las coerciones que pesan sobre ellos. Ellos operacionalizan esta reapropiación aplicando los principios de una implicación instrumental con la organización y de distanciación con la clientela o de implicación con la clientela y de distanciación con la empresa, y esto, según los comportamientos de los clientes que se encuentran al teléfono con ellos. Estas estrategias generan efectos beneficios temporarios para ellos en el plano de una rehabilitación de su subjetividad puesto que aquellos contribuyen a protegerlos de los clientes desagradables y actualizar una voluntad de afirmarse socialmente en su rol de agente de servicio. En suma, ese juego de implicación y de distanciación lleva a la edificación de una implicación de su parte hacia el oficio. Este artículo contribuye al avance de conocimientos científicos puesto que de un lado, se demuestra que es posible para este tipo de asalariados de desarrollar una implicación hacia su oficio a partir de la articulación dual de dos nociones *a priori* contradictorias y, de otro lado, rechaza las corrientes de la habilitación y de la dominación social para profundizar la corriente de la dualidad, demostrando que esos asalariados pueden reapropiarse las coerciones que pesan sobre ellos aún sí su espacio de autonomía se revela insuficiente y frágil.

PALABRAS CLAVES: sector terciario, dualidad, autonomía, rol