

## Nouvelles perspectives en sciences sociales



# Processus de production, conditions de travail et gestion des ressources humaines dans des centres d'appels

## Production Process, Work Conditions, and Human Resources Management in Call Centres

Youssef Sadik

Volume 16, numéro 2, mai 2021

Sur le thème : les sciences sociales interpellées par la question de la reconnaissance au travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1077093ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1077093ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Prise de parole

ISSN

1712-8307 (imprimé)

1918-7475 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Sadik, Y. (2021). Processus de production, conditions de travail et gestion des ressources humaines dans des centres d'appels. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 16(2), 53–81. <https://doi.org/10.7202/1077093ar>

Résumé de l'article

Le travail, cette valeur centrale au fil de tous les temps, continue à entacher la vie en commun de l'ensemble des catégories sociales, y compris celle au troisième âge. Tous les foyers, les familles et les espaces se constituent, directement ou indirectement, autour de cette valeur qui ne cesse de décevoir ! Dans cette nouvelle division internationale du travail, travail et dignité ne semblent pas cohabiter pour longtemps du moment qu'une partie non négligeable des travailleuses et travailleurs tente de donner sens à leur oeuvre pour ne pas la réduire à une simple quête de pain (gagne pain). Le signe le plus parlant de cette nouvelle configuration est celui des centres d'appel où des jeunes ingénieurs, des titulaires de masters et des docteurs s'adonnent à des activités répétitives dans un système routinier et à très faible valeur ajoutée, passant la journée à répondre aux appels, à donner des renseignements ou à accomplir une vente via le net. Cet article dresse une radioscopie du processus de production de ces systèmes fermés, conçus pour standardiser les tâches, minimiser l'innovation et contrôler l'exception.

# Processus de production, conditions de travail et gestion des ressources humaines dans des centres d'appels

**YOUSSEF SADIK**

Université Mohammed V de Rabat, Rabat, Maroc

## Le contexte de l'étude

**D**epuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale et pour répondre au besoin incessant d'humanisation de l'espace de travail, des efforts sans précédent ont été consentis permettant à la fois une redistribution des tâches et des fonctions et une prise en compte affichée des éléments relatifs à la sécurité et à la santé au travail<sup>1</sup>. Ces efforts ont pris plusieurs formes (rationalisation, modernisation, réforme, réorganisation, etc.) et ont contribué à la négociation d'un équilibre entre les multiples acteurs de l'espace productif dans une nouvelle perspective de développement associant l'économique et le social.

Néanmoins, les deux dernières décennies ont connu un retour progressif de la logique taylorienne dont l'objectif n'est autre que celui de réduire les coûts de production et de rendre flexibles les formes d'engagement des employeurs vis-à-vis des employés<sup>2</sup>. La

<sup>1</sup> Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Londres et New York, Routledge, 2003 [1933].

<sup>2</sup> Youssef Sadik, « Discrimination et responsabilité sociale de l'entreprise : une lecture critique du nouveau code de travail marocain », dans Isabelle Barth et

réhabilitation de cette logique se nourrit des dernières mutations que les scènes économiques et financières avaient connues et baptisées, partout dans le monde, sous le nom de la crise monétaire qui a soutenu et légitimé le recours aux mesures a-sociales dans plusieurs pays, et notamment dans les pays émergents. Les délocalisations sont à la fois le bâton et la carotte pour imposer plus d'allègement dans les formes d'engagement des employeurs.

Au Maroc, cette configuration a commencé à se dessiner depuis les années 1980 et suite au Plan d'ajustement structurel imposé par le Fonds monétaire international (FMI) couplé d'un mouvement d'exode rural sans précédent dû aux années successives de sécheresse que le pays avait connues. La main-d'œuvre, à majorité féminine, s'entasse devant les usines pour se procurer un travail : une féminisation accrue bénéficiera surtout aux secteurs d'activité orientés export et dont le prix de revient doit être compétitif et où les qualifications requises restent modestes et où les processus de production sont excessivement taylorisés. C'est le cas dans des secteurs comme le textile, l'agriculture et l'agro-alimentaire. Aujourd'hui, la même configuration se reproduit dans les centres d'appel à l'exception que ce sont des jeunes diplômés qui y travaillent.

L'augmentation du chômage chez cette catégorie accentue les inégalités et compromet les chances devant un marché du travail de moins en moins généreux en termes d'opportunités<sup>3</sup>. Devant cette situation, une partie non négligeable des jeunes diplômés, ou en cours, se livre aux centres d'appel pour se plier à leurs conditions, à leur processus de production et à leur système d'organisation aliénant et déqualifiant<sup>4</sup> au moment où le travail,

---

Émilie Bastiani (dir.), *Pour une vision internationale et francophone de la diversité. Le point sur une décennie intense*, 79<sup>e</sup> congrès international, Sherbrooke, ACFAS, 2011, p. 151-159.

<sup>3</sup> Olivier Galland, *Sociologie de la jeunesse. L'entrée dans la vie*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 1991.

<sup>4</sup> Marie Buscatto, « Les Centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 1, 2002, p. 99-117.

et contrairement aux postulats de Jeremy Rifkin, ne cesse de façonner la perception de soi et du monde<sup>5</sup>.

### Approches théoriques et démarche méthodologique

Le présent article traite des formes de production et de division des tâches et des fonctions au sein de centres d'appels. Il se propose, à partir d'une étude de terrain au sein d'une entreprise de service française implantée au Maroc regroupant plusieurs centres d'appels, d'appréhender les processus, de décrire leurs effets sur les personnes et de situer ces espaces productifs dans leurs contextes organisationnel et institutionnel.

Malgré toute la souplesse apparente et relative à la nature du secteur des services, les centres d'appel sont parmi les espaces professionnels les plus taylorisés et hiérarchisés<sup>6</sup>, ce qui en fait, pour reprendre les termes de Donna Kesselmann et Christian Azaïs<sup>7</sup>, des zones grises de l'emploi où les frontières entre les oppositions traditionnelles du « formel/informel », « public/privé », « stable/non stable », etc., deviennent obsolètes<sup>8</sup>.

Ainsi, et pour compléter les recherches que nous avons menées depuis 2007 sur les centres d'appel et les téléconseillers<sup>9</sup>, nous

<sup>5</sup> Jeremy Rifkin, *La fin du travail*, traduit de l'anglais par Pierre Rouve, Paris, La Découverte, coll. « Essais », 1997.

<sup>6</sup> Youssef Sadik, *Les paradoxes de l'employabilité au Maroc. Le travail et l'entreprise au Sud à l'épreuve de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan, coll. « Socio-anthropologie des mondes méditerranéens », 2018. Voir également, Marie Buscatto, *op.cit.*

<sup>7</sup> Donna Kesselman et Christian Azaïs, « Les zones grises d'emploi : vers un nouveau concept dans la comparaison internationale du travail ? L'exemple des États-Unis et de la France », *Communication au Séminaire ESTEFE, CLERSE*, Université Lille, 20 décembre 2011, <https://metices.ulb.ac.be/IMG/pdf/KESSELMAN-AZAIS.pdf>.

<sup>8</sup> Youssef Sadik, « Zones grises et recomposition des politiques d'incitation à l'employabilité des jeunes au Maroc : le cas des quartiers pauvres », dans Corinne Siino et Sid Ahmed Soussi (dir.), *Les zones grises du travail, Revue Interventions économiques / Papers in Political Economy*, Canada, n° 58, 2017, p. 2, <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.3492>.

<sup>9</sup> Youssef Sadik et Brahim Labari, « Les centres d'appel délocalisés. Ébauche d'interrogations sur les nouvelles formes de travail et d'aliénation », *Actes des Journées internationales de sociologie du travail (JIST)*, Londres, du 20 au 22 juin 2007, <https://www.centre-pierre-naville.fr/index.php/fr/cooperations/94-journées-internationales-de-sociologie-du-travail-jist>.

avons mobilisé une approche sociotechnique<sup>10</sup>, sur la base d'une étude documentaire des rapports consolidée par des visites de terrain, des entrevues avec des personnes ressources, en tentant de mettre en avant l'une des dimensions cachées de ces nouvelles chaînes productives. Après avoir dressé un premier bilan des dynamiques identitaires qui caractérisent les téléconseillers<sup>11</sup>, nous nous sommes attelés à comprendre les traits saillants du système de production et son impact sur la gestion des ressources humaines (GRH). En effet, et à ce jour, une partie non négligeable des études sur ces nouveaux espaces professionnels a épousé une démarche de sociologie du travail critique sans en décrire les soubassements organisationnels qui les caractérisent. Pour consolider nos recherches antérieures et apporter plus d'éléments palpables à notre argumentation, nous optons, dans un premier temps, pour une approche descriptive et interprétative qui reconstitue le cheminement du processus de production et des matrices de dépendances entre les différentes parties du système dans un des centres d'appel les plus importants au Maroc. Dans un deuxième temps, nous apprécions les effets des structures sur les personnes, et plus spécialement sur les formes et les dynamiques de la gestion des ressources humaines.

## **A. Le processus de production du groupe IsoSun**

### 1. Signature du contrat de prestation

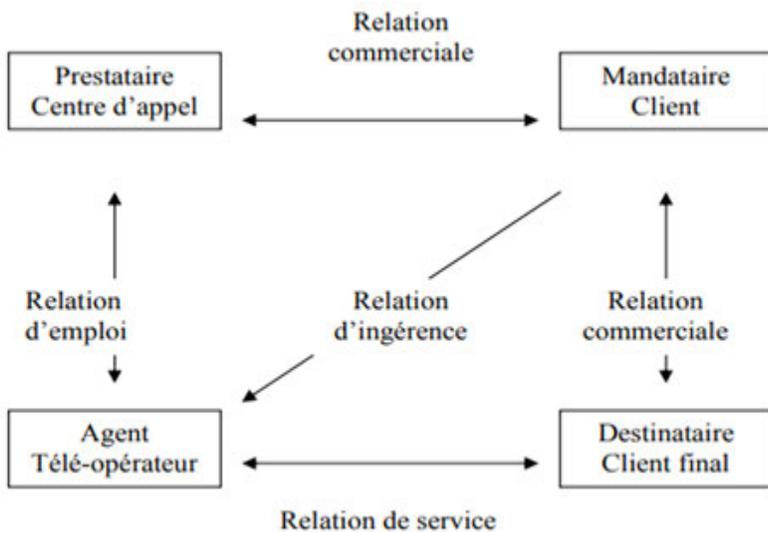
Dans le cadre des centres d'appel, tout processus de production voit le jour suite à la prospection et à la signature d'un contrat de service avec un client. C'est le cas chez IsoSun où la direction commerciale entame ce processus par la prospection de nouveaux clients. Une fois ce démarchage réalisé, le prospect et le sommet hiérarchique de l'entreprise, représentés par le directeur général

<sup>10</sup> Nous utilisons le terme technique dans le sens que Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu lui ont attribué, il s'agit de « toute l'organisation de la structure matérielle de production incluant les machines, les organigrammes, les bâtiments et les règles de gestion ». Voir Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques et ANACT, 1994, p. 78.

<sup>11</sup> Youssef Sadik, *Les paradoxes de l'employabilité au Maroc*, *op.cit.*

et le directeur commercial, entament la phase de négociation au cours de laquelle les obligations de la part de chacune des parties sont fixées, que ce soit concernant les clauses du contrat, l'objet de la prestation et sa durée ou à propos des modalités d'exécution, de facturation et de paiement. Dès que les formalités administratives et contractuelles sont établies conformément aux termes de la négociation, les deux parties signent le contrat de service qui donnera lieu à une série de tâches que l'on appellera « processus de production ». (voir la figure 1).

Figure 1 : schéma général du processus de production



## 2. L'informatisation de l'offre de service

Les cadres du service informatique accompagnent la production dès son démarrage (*Star-Up* dans le jargon des centres d'appel) et dont les tâches sont réparties comme suit :

- création de campagnes ;
- injection de fiches client dans les campagnes ;
- affectation du script à la campagne ;

- création et affectation des logs et des adresses e-mail de la campagne ;
- lancement de la campagne à la production ;
- création des qualifications sur le « CRM Altitude<sup>12</sup> ».

Une campagne comprend un ensemble d'interfaces qui permettent de passer des appels, de qualifier des fiches, de visualiser les différents mails reçus et les différents accords réalisés.

Le service informatique procède en outre à l'injection et au recyclage des fiches client et reste à la disponibilité de la production en cas d'incident. La téléphonie est un outil indispensable et vital dans le système de production des centres d'appels, mais elle est susceptible de s'arrêter à cause d'une défaillance des systèmes d'information et plus précisément à cause d'une panne du réseau téléphonique, de la fragilité des infrastructures électriques, de la vétusté du matériel, ou tout simplement d'une coupure des liens.

Face à ces défaillances, le service informatique doit rétablir la panne dans les meilleurs délais afin de minimiser les pertes en termes de productivité.

### 3. L'exécution du script

Après avoir pointé, le téléconseiller rejoint son poste de travail et accède à l'application « CRM » avec son propre identifiant (*Log*), puis active la rubrique « Prêt » afin de démarrer la numérotation du CRM et de commencer à recevoir les appels émis par ce dernier.

À réception de l'appel, le téléconseiller vérifie d'abord l'âge de son prospect/interlocuteur au téléphone qui ne doit pas avoir moins de 18 ans. Ensuite, une nouvelle fenêtre s'ouvre sur le CRM comportant des informations relatives au prospect (fiche client), le téléconseiller entame alors la conversation en suivant la trame d'appel ci-dessous et en respectant le script prédéfini par le client donneur d'ordre (CDO) et le service formation.

- a. Accueil et identification du client : le téléconseiller se présente et présente l'entreprise au CDO et s'assure qu'il

---

<sup>12</sup> CRM : Crew Resource Management.

contacte le prospect concerné dont le nom est mentionné sur la fiche client.

- b. Exposer l'objet de l'appel : dans ce cas de figure, le discours du téléopérateur dépend à la fois de la nature de l'opération (prospection, fidélisation, commercialisation, collecte de promesses de dons, etc.) et de son secteur d'activité.
- c. Proposition : la proposition dépend également de la nature de l'opération.
- d. Accord/refus du client : il s'agit soit du consentement du prospect, soit de son refus. À noter que, suite à une conversation téléphonique avec un prospect, il est strictement interdit au téléconseiller de qualifier dans le système, à l'issue de cette conversation, « vente ou promesse de don » sans au préalable avoir enregistré une commande ferme et définitive dudit prospect.
- e. Prise de congé : remercier le client.

La conversation téléphonique entre téléconseiller et client est appelée « session » et comprend une partie « voix », qui correspond au temps passé en conversation, et une partie « données », qui correspond à la consultation à l'écran de la fiche client. Une fois la conversation terminée, les agents disposent d'un petit moment pour terminer la partie relative aux données, appelée également transaction de données. Dans le *CRM Attitude*, ce laps de temps, limité ou non, consécutif à l'appel est appelé *Wrap-up* ou *After-call*. Il est utilisé, en règle générale, par les agents, pour finaliser la mise à jour de la fiche client. Au terme de l'appel, le téléconseiller doit immanquablement qualifier la fiche client selon le déroulement et l'aboutissement de l'appel, conformément aux qualifications disponibles sur le CRM.

Une fois le *Wrap-up* terminé, la session est clôturée et les agents sont à nouveau disponibles pour recevoir un autre appel. Dans

le cas d'un *e-mail* ou d'une collaboration Web, le *Wrap-up* correspond au temps de traitement de l'interaction.

#### 4. Le contrôle

Les managers dirigent et animent leurs groupes de téléconseillers. Ils assurent la gestion des flux téléphoniques, organisent la présence du personnel sur les plateaux et suivent les indicateurs de trafic d'activité des téléopérateurs. En somme, ils contrôlent le travail des opérateurs en permanence. Un suivi statistique quotidien issu des données informatiques enregistrées en temps réel est également effectué. Ils réalisent quotidiennement des écoutes inopinées donnant lieu à des entretiens dans un but d'amélioration des performances. Les managers sont en outre chargés d'élaborer des *reporting* d'activités quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles et de les transmettre à la direction commerciale et à la direction générale.

#### 5. L'évaluation de la qualité de la prestation

Dès la signature d'un nouveau contrat, le service qualité est amené à maîtriser la charte d'évaluation, le produit et le processus de traitement des appels exigé par le CDO afin de veiller à son application sur le terrain. Ce service est composé d'un responsable et de cinq chargés de validation de ventes ayant pour mission l'évaluation de la conformité des ventes et des promesses de dons réalisées en effectuant des écoutes sur les appels enregistrés, et ce, conformément à la charte exigée par le Client donneur d'ordre.

En effet, le responsable du service qualité transmet quotidiennement des *reporting* autour des éléments ci-dessous aux directions générale et commerciale de même qu'aux ressources humaines :

- les ventes et les promesses de dons conformes (validées), et celles annulées tout en précisant le motif d'annulation ;
- les remontées, à savoir les discours déplacés ou encore à teneur moqueuse, irrévérencieuse, insultante lors d'une conversation téléphonique.

En cas d'insubordination aux directives, du non-respect du règlement de l'entreprise, de discours à teneur vexatoire ou injurieuse, des mesures disciplinaires allant de l'avertissement jusqu'au licenciement sont engagées par la direction des ressources humaines (DRH) en coordination avec la direction commerciale.

Pour mener à bien sa mission et contrôler la bonne exécution des différentes étapes du processus telles qu'elles ont été définies dans le manuel des procédures et les scripts, le service qualité a élaboré un certain nombre d'indicateurs de performance que l'on peut synthétiser comme dans le tableau 1.

Tableau 1 : les indicateurs quantitatifs de performance

Indicateurs	Contenu
<b>Taux d'accord</b>	Correspond aux ventes et/ou promesses de don réalisées. Méthode de calcul : nombre de fiches client qualifiées en accord avec l'objectif fixé
<b>Taux d'annulation</b>	Correspond aux ventes annulées par le service qualité. Méthode de calcul : nombre de ventes annulées/l'ensemble des ventes qualifiées en accord par le téléconseiller (BRUT)
<i>After Call</i>	Le temps entre le terme de l'appel et la qualification de la fiche
<b>Pas Prêt</b>	Le temps entre le login de l'agent et l'activation du système de numérotation
<b>Taux de pause</b>	Le temps pris en pause
<b>Durée d'appel</b>	Le temps de communication

## 6. Le suivi des indicateurs de vente

Comme cela a été mentionné, la direction commerciale supervise la production au quotidien, elle reçoit les *reporting* des ventes et/ou promesses validées par le service qualité et l'ensemble des indicateurs de performance afin d'avoir une vue sur le fonctionnement et sur les résultats des différentes opérations. Au regard de ces informations, elle gère la mobilité entre les opérations et

fixe le montant de prime à percevoir par les téléconseillers et leurs managers. Ces données sont transmises à la direction des ressources humaines afin de les intégrer dans le calcul de rémunération du personnel. À noter que le directeur commercial demeure le principal intermédiaire entre les collaborateurs de la production et le client.

#### 7. L'analyse des retombées financières du contrat

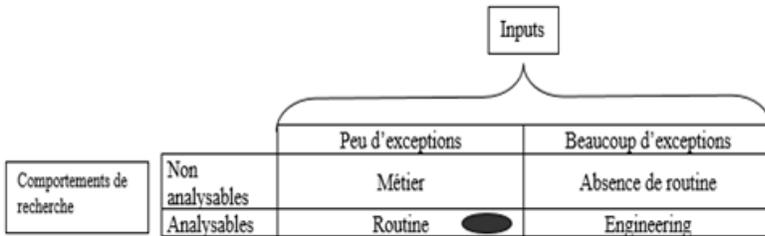
La direction financière s'occupe à cette étape, et en collaboration avec le département d'administration du personnel et de la paie, de la comptabilisation du chiffre d'affaires réalisé en termes de ventes et promesses nettes réalisées, des fichiers traités et du nombre d'heures travaillées selon les modalités de facturation et d'encaissement prévues dans le contrat (voir le tableau 2).

Tableau 2 : division des tâches selon le niveau hiérarchique dans le centre d'appel

Les mécanismes de coordination	Managers	Téléconseillers
Supervision directe	Commandement	Application des directives
Standardisation des tâches et des fonctions	Coordination	Exécution
Standardisations des normes de travail	Contrôle	Respect des normes

L'analyse de l'ensemble des étapes du processus de production d'un centre d'appel permet de relever le caractère contraignant de la relation au client et sa pesanteur au niveau de la gestion des ressources humaines. En fait, la logique du marché influence le processus de production et d'intervention qui se trouve face à la nécessité de modélisation et de standardisation des méthodes et des produits, ce qui engendre une routinisation accrue des tâches qui deviennent par la suite très prévisibles. D'où le faible recours aux solutions alternatives et à l'innovation, comme l'explique ce rapprochement avec le modèle de Charles Perrow (voir la figure 2).

Figure 2 : Les types de technologies selon Charles Perrow



● Le processus des centres d'appel selon les types de technologies de Charles Perrow

## B. Quelle gestion des ressources humaines dans des espaces néo-taylorisés ?

Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des centres d'appel sont restées fidèles au modèle taylorien qui considère la main-d'œuvre plutôt comme une contrainte et un coût supplémentaire. Nous allons vérifier, à partir d'un certain nombre d'indicateurs, comment ce système de gestion des personnes, dont le principal souci est d'assurer les dotations nécessaires dans un marché de travail très fluctuant, arrive à gérer une multitude de contraintes aléatoires émanant à la fois de son système d'organisation et de son environnement.

### 1. Les indicateurs de la gestion mécaniste des ressources humaines

#### a. Politique de recrutement

Dans un contexte marqué par la rareté des profils recherchés par les centres d'appels au Maroc devant l'exacerbation de la concurrence, la politique de recrutement ne cesse de s'améliorer pour toucher un large éventail de candidats<sup>13</sup>. Deux principales constatations se confirment à chaque fois que IsoSun entame une campagne de recrutement : les profils sont soit surqualifiés pour les postes à pourvoir ; ou bien éprouvent quelques difficultés handicapantes en termes de soft skills. Pour ce faire, une diversification progressive

<sup>13</sup> Youssef Sadik, *Les paradoxes de l'employabilité au Maroc*, op.cit.

des moyens et des techniques de recrutement a vu le jour depuis quelques années afin de minimiser l'effet turnover et optimiser pleinement le processus de recrutement-intégration. Ce processus passe généralement par plusieurs étapes avant la signature du contrat à durée indéterminée après que la période d'essai eut été validée :

- la publication régulière des annonces d'embauche ;
- la distribution de prospectus ;
- l'envoi en masse des e-mails et des sms de recrutement ;
- les entretiens quotidiens (téléphoniques et physiques) ;
- l'organisation intermittente des portes ouvertes ;
- l'affichage de panneaux en interne incitant les salariés à parrainer leurs proches en contrepartie d'une prime.

Dans le cadre des nouveaux déterminants du marché du travail marocain et en vue de garantir une fidélisation optimale des ressources humaines, IsoSun a couplé le processus de recrutement et celui de formation sachant que celle-ci se limite généralement aux premières semaines d'intégration des candidats.

#### *b. Une politique de formation conditionnée*

La formation représente l'un des indicateurs pour mesurer, évaluer et suivre les politiques de développement des ressources humaines d'une organisation. C'est un investissement perpétuel dans le capital humain en vue d'améliorer son employabilité, ses compétences, sa productivité et son bien-être. Dans les centres d'appel, la formation est loin de répondre au principe, cher à Renaud Sainsaulieu, qu'est celui du développement perpétuel du capital humain dans une visée transformatrice de l'entreprise<sup>14</sup>. Les actions de formation se limitent le plus souvent à une simple formation initiale qui permet aux candidats de maîtriser les outils informatiques et d'assimiler les étapes du processus de production.

<sup>14</sup> Renaud Sainsaulieu, *La sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, coll. « Amphithéâtre », 1997 [1995].

Les séances de formation, généralement assurées par des formateurs internes, combinent à la fois des présentations, des simulations et des mises en situation allant de la connaissance du produit jusqu'aux séances de travail pour assurer un acte de vente concluant.

En effet, malgré leur forte standardisation, les pratiques de formation dans les centres d'appel continuent à enregistrer quelques particularités dues essentiellement à la nature du modèle d'affaires de chaque entreprise et des projets qu'elle gère.

Après le recrutement, les conseillers client intègrent la société et sont reçus en Séminaire d'accueil et d'intégration (SAI). Pendant trois à quatre jours, les conseillers suivent des modules spécifiques en présentiel et à distance pour les initier au domaine des centres d'appel, aux particularités du métier qu'ils vont exercer et aux attitudes des clients.

À l'issue du SAI, les nouvelles recrues passent des modules *e-learning* spécifiques qui tournent autour des règles de vie, de la protection contre le harcèlement, de la confidentialité et de la protection des données privées, puis du développement durable ainsi que de la sécurité. Dans cette phase du processus, le formateur est aussi en charge de noter les profils des candidats adéquats tout en notant les cas qui nécessitent plus d'accompagnement ou d'encadrement avant de les confier à la seconde phase appelée Formation Initiale Métier (FIM).

En fait, la formation initiale est une alternance entre théorie et pratique avec une mise en binôme régulière tout au long du cursus pour permettre aux candidats de s'exercer. La durée de cette phase dépend de la complexité de chaque projet et varie entre quelques heures et plusieurs semaines (sur des projets techniques, la formation initiale peut durer 12 semaines).

Le premier jour de la FIM est dédié généralement à l'accueil des stagiaires par le chef de projet / responsable d'activité (présentation du projet) et par le responsable ressources humaines (RRH) pour présentation / visite du site (présentation du livret d'accueil, règlement intérieur, règles de vie).

Chaque nouveau conseiller est confié à un conseiller ancien volontaire (Parrain) dont le rôle est de faciliter l'intégration (Charte du parrain : vie pratique, règles de vie en entreprise, etc.).

Le service formation prépare les supports de formation des nouveaux produits pour les transmettre aux téléconseillers concernés. En outre, une présélection implicite est mise en œuvre en collaboration avec la direction des ressources humaines permettant de choisir et de garder les profils les plus adaptés, en termes de compétence, d'application des consignes, de règlement intérieur et d'assiduité.

Le contenu de la formation est régi par un itinéraire pédagogique (IP) qui oriente le formateur et les participants. Il comporte plusieurs éléments, à savoir :

- l'intitulé du module ;
- la durée du module ;
- les objectifs de chaque séquence ;
- les moyens pédagogiques : méthodes et techniques : magistrale, participative, jeux, simulations, etc.

En plus des modules théoriques, chaque formation doit comporter des séquences de mise en binôme avec les conseillers anciens en prise d'appels *coachée*. Des quizz et des simulations notées ont lieu après chaque bloc de modules dans le but d'évaluer les collaborateurs et de s'assurer que tous les profils sont adaptés.

Nous avons constaté tout de même, à travers les enquêtes réalisées, que sur le terrain, la formation se limite parfois au simple rite de transfert des consignes, à la description des scripts et des modalités de travail pour préparer les participants à la prise de poste. Les outils didactiques utilisés reflètent également cette tendance à « instrumentaliser » un processus dédié à l'origine à la transmission des savoirs et des connaissances et au développement des compétences<sup>15</sup>. Les seuls supports utilisés dans ce sens

---

<sup>15</sup> Comme l'explique Philippe Zarifian dans son ouvrage, *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, la compétence se traduit par deux principales attitudes : la prise d'initiative par l'individu et

sont des documents sous format papier, remis aux candidats, comportant le script et les informations relatives aux projets en cours. Le rituel de formation est devenu une source de stress supplémentaire pour les téléconseillers parce que le temps imparti est limité et les espaces d'échange avec les collègues sont restreints par une gestion du temps à la taylorienne.

Les superviseurs comme les téléconseillers admettent que, malgré les efforts déployés par l'entreprise pour organiser des sessions de formation, les résultats ne sont pas toujours probants, notamment en ce qui concerne la démarche pédagogique et didactique utilisée.

Les candidats sont amenés à apprendre par cœur le contenu des documents remis, ce qui limite leur capacité de s'adapter aux différentes situations lors des conversations téléphoniques avec les prospects. Un travail qui évolue rapidement alors que l'entreprise se limite aux formations d'intégration qui durent généralement deux semaines et sont non rémunérées : une autre frustration ressentie par les téléconseillers qui pensent, le plus souvent, que les quinze jours de formation s'afficheront sur leur bulletin de paie.

À ce qui précède, il faut ajouter d'autres sources de frustration que les programmes de formation en place n'intègrent pas ou sous-estiment : tout de suite après leur embauche, les téléconseillers sont amenés à s'entretenir avec des interlocuteurs français dont ils ignorent la culture, le style de vie, les habitus, la mentalité, la géographie, etc., et, là encore, aucune formation ne leur donne les outils pour mieux appréhender cette altérité.

En fin de FIM, un Comité de formation (CF) composé du formateur métier, du responsable qualité et formation, du superviseur d'intégration, du coach performance, du chef de projet et du RRH valide le passage en cellule d'intégration de chaque stagiaire sur la base de son score au quiz de compréhension et au test de prise d'appel. Si les notes obtenues sont insuffisantes, le comité statue sur un plan de formation complémentaire ou

---

le fait d'assumer sa responsabilité sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au travail (Paris, Liaisons, coll. « Entreprise et carrières », 2001).

une réorientation. Ce comité joue aussi le rôle de passage entre la phase de formation et celle d'intégration.

La phase d'intégration a pour objectif d'assurer la transition de la FIM à la production par un accompagnement renforcé des stagiaires. Identifier les profils fragiles, les encourager et les aider à surmonter rapidement leurs difficultés, afin d'éviter des départs prématurés.

Pendant cette phase, les conseillers sont positionnés sur un emplacement dédié au plateau. La planification garantit des horaires de travail quasi identiques à tous les candidats et à leur encadrement (mêmes *shift* et même *days-off*).

Chaque groupe de candidats est accompagné par un superviseur d'intégration dédié, généralement assisté par un ou deux conseillers en aide volante (*CC Leader*), afin d'assurer un ratio d'encadrement d'un pour six (1/6).

À la fin de la période d'intégration, le passage en production de chaque conseiller est validé par le Comité intégration qui est également chargé de mesurer l'efficacité de la FIM et d'évaluer le processus d'intégration dans son ensemble sur la base des indicateurs comme la revue de la courbe de montée en compétence, etc.

Les conseillers retenus entament alors la période d'essai qui dure trois mois. En effet, deux semaines avant la date de fin de période d'essai, le responsable ressources humaines convie le chef de projet et le supérieur senior (ou supérieur d'intégration) au Comité de confirmation pour statuer sur la confirmation de chacun des candidats.

### *c. La place de la gestion du temps dans l'organisation du travail*

Au regard de la nature de l'activité de chaque opération, la direction des ressources humaines conçoit et applique les horaires de travail déjà fixés par le CDO (voir le tableau 3). La direction commerciale se réserve, quant à elle, le droit de réaménager la durée hebdomadaire de travail.

Tableau 3 : les horaires officiels de travail à IsoSun

Plage horaire	<i>Shift</i> matinée	<i>Shift</i> après-midi	Samedi
<b>Pôle de production Assomania</b>	8h30 - 12h30	14h00 - 18h00	8h00 - 12h00
<b>Pôle de production Team One</b>	07h45 - 11h45	12h45 - 16h45	---

Il faut noter que les téléconseillers bénéficient de dix minutes de pause au milieu du *shift*, c'est-à-dire après deux heures de travail. Ils doivent valider leur départ en pause avec leurs managers puis changer leur statut sur le CRM Attitude pour l'afficher « *en pause* ». Les heures de pause obéissent à une répartition rotative entre les différents managers et leurs équipes afin d'éviter le surbooking des espaces de pause. En cas de dépassement de la plage horaire réservée à la pause, la DRH engage systématiquement des mesures disciplinaires prévues à cet effet. Bien entendu, lorsque les organisateurs (responsables, gestionnaires et superviseurs) définissent une nouvelle règle, ils ont tendance à en mesurer les effets et les effets pervers. Ils omettent le principe de l'imprévisibilité du comportement humain qui tend vers le contournement des règles, notamment celles qui sont les plus restrictives parmi-elles. Comme le précisent les auteurs de *L'acteur et le système* :

Les règles sont en principe destinées à supprimer les sources d'incertitude. Mais le paradoxe c'est que non seulement elles n'arrivent pas à les évacuer complètement, mais encore elles en créent d'autres qui peuvent immédiatement être mises à profit par ceux-là mêmes qu'elles cherchent à contraindre et dont elles sont censées régulariser les comportements.<sup>16</sup>

#### d. Politique de rémunération

Le groupe IsoSun détient un portefeuille client réparti en deux catégories : la première opère dans le BtoB (commercialisation des produits et des services auprès des entreprises) et la seconde dans le BtoC (collecte de dons pour le compte d'une association à but non lucratif). Il est toutefois indéniable qu'avec la première catégorie, IsoSun réalise un chiffre d'affaires largement supérieur

<sup>16</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, coll. « Sociologie politique », 1977, p. 88.

à celui de la seconde. Ainsi, les clients donneurs d'ordre du pôle BtoB exigent des profils adaptés au marché français. Dans le but de satisfaire à ces exigences et de maximiser sa marge brute, IsoSun a opté pour la politique de recrutement telle que décrite ci-dessous :

- Pôle de production Team One (BtoB) :

Dans ce pôle, on recrute des candidats qui jouissent d'une expérience supérieure à trois ans dans un pays étranger, en particulier la France, ou candidats multilingues (italophones, anglophones, et hispanophones). Pour cette catégorie que l'on appelle commercial(e) sédentaire, on réserve une rémunération mensuelle qui s'élève à 8 000,00 dirhams nets<sup>17</sup>.

- Pôle de production Assomania (BtoC) :

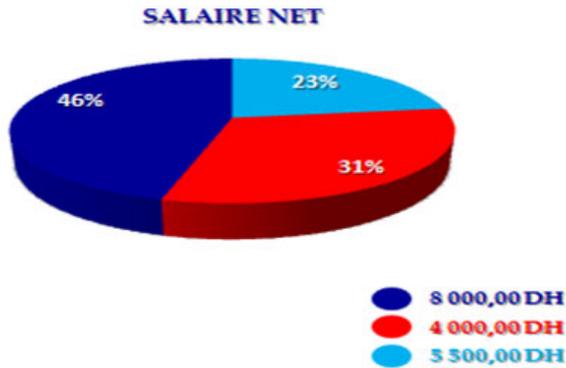
Dans ce pôle, l'on constate qu'il y a deux types de profils :

- Des candidats ayant une expérience supérieure à un an dans le secteur des centres d'appels. La maîtrise de la langue française étant le principal critère de sélection, le niveau d'études supérieur est au second plan. Cette catégorie de téléconseillers touche 5 500,00 dirhams nets.
- Un deuxième type de candidats est composé de débutants n'ayant pas d'expérience dans le secteur des centres d'appels mais disposant d'un niveau moyen en français. Pour ce profil-type appelé conseiller clientèle, l'entreprise réserve une rémunération de 4 000,00 dirhams nets (voir la figure 3).

---

<sup>17</sup> 1 Euro = 11 MAD (Moroccan Dirham)

Figure 3 : répartition du personnel selon le salaire net



Les grilles de salaire telles que présentées montrent à quel point la politique de rémunération reste presque statutaire au lieu de rétribuer par mérite. En fait, même si l'on est face à deux catégories différentes, le salaire de base est généralement le même alors que les variations ont plutôt trait aux primes qui représentent une partie non négligeable de la rémunération, cela afin d'éviter des charges patronales supplémentaires.

*e. La gestion de carrières*

La direction des ressources humaines se heurte à des problèmes de motivation et d'implication, de *turnover*, de performance qualitative et quantitative ainsi qu'à la rareté des opportunités de carrières.

Leur implication (sous réserve) peut s'expliquer par l'attachement au lieu de travail ainsi que par le niveau plutôt élevé de rémunération. En revanche, l'implication dans l'emploi est plutôt faible. Il existe en outre un fort décalage entre le discours institutionnel et les pratiques : comportement commercial peu éthique, objectifs quasi inaccessibles, faible reconnaissance du travail effectué, management peu participatif et infantilisant.

## 2. Effets sur les personnes et enjeux socioculturels de l'organisation du travail

### a. *La démotivation et le faible sentiment d'appartenance*

Les multiples effets de la néo-taylorisation de ces espaces productifs sont à l'origine de l'une des problématiques les plus caractéristiques de la GRH dans les centres d'appels : la motivation des collaborateurs<sup>18</sup>. L'implication des téléopérateurs dans le fonctionnement de l'organisation est généralement limitée : rares sont ceux qui n'envisagent pas de quitter le centre d'appels à court ou à moyen terme. Il s'ensuit qu'une partie importante des téléconseillers se considère comme passagère et développe des stratégies de retrait ou d'évitement<sup>19</sup>.

Le problème est profondément préoccupant sachant que la plupart des téléopérateurs considèrent leur expérience au centre d'appels comme temporaire. Tel est le cas pour le groupe IsoSun qui a beaucoup de mal à fidéliser ses opérateurs au regard de son taux de turnover. Par conséquent, le sentiment d'appartenance est présent essentiellement parmi les directeurs et les team managers. Le reste du personnel a, quant à lui, du mal à s'impliquer dans cette image véhiculée par les « défenseurs » de ce système (superviseurs, managers, responsables de services et départements). Comme le stipulent les auteurs des Mondes sociaux de l'entreprise : « Le retrait et la désimplication sont fréquents faute de pouvoir peser de manière significative dans les relations stratégiques<sup>20</sup> ».

### b. *Ambiance de travail, absentéisme, turnover et départs*

Le stress est presque devenu un élément de régulation d'un système qui est constamment contraint par les chiffres. L'ambiance de travail est particulièrement délétère : les relations entre téléopérateurs et *team managers* sont souvent tendues, ce qui

<sup>18</sup> Youssef Sadik, *Les paradoxes de l'employabilité au Maroc*, op.cit.

<sup>19</sup> Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Paris, Sciences Po, 1977.

<sup>20</sup> Isabelle Francfort et al., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 1995, p. 151.

provoque une ambiance de travail conflictuelle et déprimante dans un service où la dissonance émotionnelle est vitale. En effet, il est demandé aux opérateurs d'exprimer des émotions appropriées face au client, telles que « sourire au téléphone », de gérer des clients insatisfaits ou en colère et de canaliser les abus de certains d'entre eux.

Les absences et les retards récurrents des collaborateurs coûtent cher, sans compter les conséquences indirectes, difficilement quantifiables, telles que la diminution de la qualité de service et le manque à gagner en termes de chiffre d'affaires.

Au niveau de la direction des ressources humaines, le directeur s'intéresse personnellement aux motifs d'absence et de retard, en recevant les personnes concernées en entretien dans le but de connaître les causes réelles de leurs absences régulières. En effet, les téléopérateurs intériorisent les règles de ce jeu et finissent par maîtriser ses failles. Ils « répondent » aux anomalies de ce système contraignant par des absences qu'ils tentent de justifier en présentant des certificats médicaux.

Le taux d'absentéisme chez IsoSun atteint en moyenne 7,10 % par an. Il est lié en grande partie à la réaction des nouveaux téléopérateurs face à la réalité du terrain.

Afin d'y remédier, la direction des ressources humaines a intégré au niveau des éléments de la paie, une prime d'assiduité qu'elle déduit du salaire de tout téléconseiller ayant eu des retards et/ou des absences, ce à quoi s'ajoutent des retenues sur salaire équivalentes au temps planifié non travaillé (voir le tableau 4).

Tableau 4 : absentéisme entre 2015 et 2017

Absentéisme	2015	2016	2017 (11 mois)
Accident de travail ayant entraîné un arrêt (nombre)	2	3	2
A > avec motif ( heure)	12 970,69	14 355,52	19 998,83
Accidents	306,00	665,00	202,00
Maladie	9 821,50	10 484,03	15 821,46
Raisons personnelles	2 843,19	3 206,49	3 975,37
B > sans motif (heure)	8 706,08	8 688,26	13 069,41
C > heures totales d'absences (a+b)	21 676,77	23 043,78	33 068,24
D > heures totales ouvrées	276 756,55	375 020,30	451 693,45
<b>Taux d'absentéisme (e/d*100)</b>	7,83 %	6,14 %	7,32 %

Le taux d'absentéisme a dépassé les 7 % durant la période 2015-2017, avec une légère baisse en 2016 traduisant un nombre total d'heures d'absence, avec ou sans motif, de 33 068,24 heures en 2017 pour un nombre total d'heures ouvrées de 451 693,45.

Ce nombre total d'heures d'absence a continué à croître durant la période observée en parallèle de l'accroissement du nombre total d'heures ouvrées.

Les heures d'absence avec motifs représentent la part la plus importante du nombre d'heures total d'absence, avec un accroissement de 12 970,69 en 2015 à 19 998,83 en 2017. Ceci dit, les absences sans motifs restent importantes, elles ont atteint 8 706,08 et 13 069,41 heures pour les mêmes années, et posent la problématique de gestion des absences non justifiées sur le plan salarial, voire même disciplinaire.

Le motif « maladie » est le plus récurrent. Il a continué à croître durant la période observée jusqu'à être à l'origine de 15 821,46 heures d'absence en 2017. Le motif « raisons personnelles » a enregistré la même évolution passant, de 2 843,19 en 2015 à 3 975,37 heures en 2017. Parallèlement, les absences pour motif « accident » ont baissé, passant de 665 en 2016 à 202 heures en 2017.

En effet, l'un des signes de dysfonctionnement des politiques de gestion des ressources humaines dans les centres d'appel est celui du *turnover* dont les taux dépassent largement les moyennes affichées par les entreprises dans les autres secteurs. Cet indicateur de malaise socio-organisationnel se propage et se transforme progressivement pour devenir un cercle vicieux duquel l'organisation n'arrive plus à se détacher. Cela augmente par conséquent le stress des responsables d'activités et des *team managers*, souvent irrités, et qui se retrouvent dans l'obligation de redistribuer des tâches sur des équipes réduites et déjà *surbookées*.

Bien entendu, ce n'est que l'un des revers de la médaille des souplesses introduites au niveau du cadre légal régissant le travail au Maroc depuis 2004 pour simplifier les procédures d'engagement et de licenciement des employés.

Certains centres d'appel, tels que IsoSun, se sont donc accommodés à cette situation en poussant parfois les téléconseillers à « migrer », dans le même groupe, d'une structure à une autre avec un renouvellement du contrat, notamment dans un secteur peu syndicalisé et où les instances de représentation du personnel se font rares<sup>21</sup> (voir le tableau 5).

Tableau 5 : rotation du personnel entre 2015 et 2017

Rotation du personnel	2015	2016	2017 (11mois)
E> Effectif au 1 <sup>er</sup> janvier	162	202	211
F> Effectif au 31 décembre	190	210	211
F> Entrée au cours de l'année	184	305	359
G> Effectif moyen (e+f/2)	268	358,5	390,5
H> Départs	156	297	359
I>% de rotation (h/g*100)	58,21 %	82,85 %	91,93 %

La rotation du personnel a atteint un maximum de 91,93 % en 2017. Cette rotation traduit une forte instabilité du personnel actif et s'explique en grande partie par le nombre de départs assez

<sup>21</sup> Youssef Sadik, *Les paradoxes de l'employabilité au Maroc*, op. cit.

prononcé du personnel, qui a doublé durant la période observée pour passer de 156 départs en 2015 à 359 départs en 2017.

Pour contrecarrer cette tendance et compenser les besoins en personnel, les entrées au cours de l'année dépassent largement les effectifs au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année de manière à assurer un effectif moyen raisonnable. Particulièrement durant l'année 2017, ces entrées en cours d'exercice ont atteint un maximum de 359, égalisant le nombre de départs pour la même année, ce qui a rendu caduc l'effort de compensation fourni.

En effet, les centres d'appel commencent à s'habituer aux dysfonctionnements qui deviennent progressivement une partie prenante du système qui a du mal à se corriger en fonction de ses propres erreurs<sup>22</sup>. Les politiques de gestion des ressources humaines se déploient pour assurer une certaine routinisation de l'erreur qui devient un élément de l'équilibre et du maintien de la chaîne de production telle quelle (voir le tableau 6).

Tableau 6 : départ du personnel entre 2015 et 2017

Départs	2015	2016	2017 (11 mois)
J> Démission des salariés	76	88	98
K> licenciement	2	2	3
- Motif économique			
- Autre	2	2	3
L> Abandon de poste	60	181	227
M> Fin période d'essai	18	26	31

Les départs du personnel entre 2015 et 2017 sont principalement décidés par les salariés et traduisent leur faible attachement au secteur d'activité. En effet, ils sont dus en premier lieu à l'abandon de poste qui a triplé entre 2015 et 2017, soit 227 abandons en 2017 contre seulement 60 abandons en 2015. La deuxième raison à l'origine de ces départs est la démission des salariés, qui a continué à croître durant la période observée pour atteindre un maximum de 98 démissions en 2017.

<sup>22</sup> Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.

Parallèlement, les départs décidés par l'administration restent assez marginaux avec 3 licenciements en 2017 et une suite défavorable réservée à 31 périodes d'essai.

### Conclusions générales

Le processus de production des centres d'appel affecte en profondeur les formes d'implication et d'engagement des téléconseillers. Il s'agit d'un travail prescriptif, répétitif, stressant, pénible et sans reconnaissance sociale qui n'est pas sans provoquer des symptômes professionnels que nous avons facilement repérés lors de nos différentes enquêtes dans les centres d'appels<sup>23</sup> : burnout, fatigue auditive, fatigue visuelle, fatigue mentale, crise de larmes, dissonance émotionnelle, trouble du sommeil, maux de tête, troubles digestifs, irritabilité, choc acoustique, bruit ambiant, violence et propos racistes des clients, etc<sup>24</sup>.

Les tâches sont conçues et fixées pour être exécutées. Il faut les suivre à la lettre pour avoir le consentement de ses superviseurs qui, de leur côté, attendent celui des managers. À ce qui précède, ajoutons que l'ambiance qui y règne n'est pas enviable : des problèmes de promiscuité, de bruit et de stress créent un climat tendu et les téléconseillers ne tardent pas à en afficher les signaux, notamment dans un système de production à la chaîne.

Il s'agit, en effet, d'une taylorisation et d'un émiettement du travail qui réduisent toute perspective d'évolution de carrière<sup>25</sup>. L'unique possibilité d'évolution envisageable pour les téléconseillers serait d'avoir une promotion au poste de superviseur ou de manager. Ces postes, très limités au demeurant, requièrent des conditions d'éligibilité fixées par les directions des ressources humaines et commerciales et ne sont pas loin d'être conçus sur mesure. Ainsi, l'évolution du métier de téléconseiller ne permet

<sup>23</sup> Youssef Sadik et Brahim Labari, « Les centres d'appel délocalisés. Ébauche d'interrogations sur les nouvelles formes de travail et d'aliénation », *op. cit.*

<sup>24</sup> Karine Lan Hing Ting, « Ethnographier le bruit en centre d'appels. Une analyse située de l'activité des téléopérateurs », *Activités*, vol. 6, n°2, 2009, p. 100-118, <http://www.activites.org/v6n2/v6n2.pdf>.

<sup>25</sup> Christophe Dejours, « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, n° 39, 2006, p. 123-144.

guère de créer une réelle dynamique en termes d'évolution de carrière. Ce qui accentue la frustration de celles et ceux qui s'y attachent.

Aujourd'hui, nous sommes face à deux dynamiques contradictoires.

- a. D'un côté, une tendance vers l'innovation dans les formes de production et de collaboration qui constitue l'assise d'une nouvelle façon de repenser la personne au sein de l'atelier. Bien entendu, les innovations organisationnelles ne sauraient « fédérer » sans une véritable et perpétuelle (re)négociation des valeurs de l'organisation et de son référentiel commun. Les enquêtes de terrain que j'ai pu mener au sein de l'Office National des Chemins de Fer au Maroc (ONCF) (1998-2005) m'ont permis de comprendre les effets de la transformation du processus de production dans une perspective de restructuration de l'entreprise. Un projet qui s'est confronté à une forte mobilisation des salariés qui ont su garder le caractère « consensuel » et « négocié » de l'organisation, de l'atelier et de ses règles de fonctionnement.
  
- b. De l'autre côté, une autre tendance, plus forte que la première, qui se solde par la fragilisation de l'emploi, l'émiettement et la parcellarisation excessifs des processus de production en remettant en cause plusieurs décennies d'incitation au développement des ressources humaines. Nos dernières enquêtes sur le processus de production des centres d'appels nous ont permis de constater à quel point la conception et la mise en place d'une forme productive sont tributaires d'une manière d'appréhender la personne et son développement au sein de l'entreprise<sup>26</sup>. Au Sud comme au Nord, ces choix sont consolidés par la volonté affichée des politiques publiques de lutter, bien que d'une manière éphémère parfois, contre le chômage des jeunes.

<sup>26</sup> Youssef Sadik, *Les paradoxes de l'employabilité au Maroc*, op. cit.

Face à cette double dynamique, une nouvelle façon d'appréhender cette réalité du travail et des espaces productifs s'impose. Comme le souligne judicieusement Gilbert de Terssac, « [le] travail a profondément changé dans nos sociétés et cette évolution a modifié l'éthos même du travail que les sociétés ont forgé. Est-ce la réalité qui a changé ou notre manière de la voir ? Ne faut-il pas réinterroger les fondements mêmes de notre pensée sur le travail et de notre façon de penser le travail ? Sommes-nous capables de penser ce travail informel, mobile, diffus et de saisir les efforts que font les individus pour trouver un sens à ce qu'ils font<sup>27</sup> ».

---

<sup>27</sup> Gilbert de Terssac, « Préface », dans Martine D'Amours, Sid Ahmed Soussi et Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, Québec, Presse de l'université du Québec, 2015, p. ix.

## Bibliographie

- Buscatto, Marie, « Les Centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 1, 2002, p. 99-117.
- Crozier, Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, coll. « Sociologie politique », 1977.
- Dejours, Christophe, « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, n° 39, 2006, p. 123-144.
- Francfort, Isabelle *et al.*, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 1995.
- Galland, Olivier, *Sociologie de la jeunesse. L'entrée dans la vie*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 1991.
- Kesselman, Donna et Christian Azaïs, « Les zones grises d'emploi : vers un nouveau concept dans la comparaison internationale du travail ? L'exemple des États-Unis et de la France », *Communication au Séminaire ESTEFE, CLERSE*, Université Lille, 20 décembre 2011, p. 1-16, <https://metices.ulb.ac.be/IMG/pdf/KESSELMAN-AZAIS.pdf>.
- Lan Hing Ting, Karine, « Ethnographier le bruit en centre d'appels. Une analyse située de l'activité des téléopérateurs », *Activités*, vol. 6, n° 2, 2009, p. 100-118, <http://www.activites.org/v6n2/v6n2.pdf>.
- Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Londres et New York, Routledge, 2003 [1933].
- Piotet, Françoise et Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques et ANACT, 1994.
- Rifkin, Jeremy, *La fin du travail*, traduit de l'anglais par Pierre Rouve, Paris, La Découverte, coll. « Essais », 1997.
- Sadik, Youssef, « Discrimination et responsabilité sociale de l'entreprise : une lecture critique du nouveau code de travail marocain », dans Isabelle Barth et Émilie Bastiani (dir.), *Pour une vision internationale et francophone de la diversité. Le point sur une décennie intense*, 79<sup>e</sup> congrès international, Sherbrooke, ACFAS, 2011, p. 151-159.
- Sadik, Youssef, *Les paradoxes de l'employabilité au Maroc. Le travail et l'entreprise au Sud à l'épreuve de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan, coll. « Socio-anthropologie des mondes méditerranéens », 2018.
- Sadik Youssef, « Zones grises et recomposition des politiques d'incitation à l'employabilité des jeunes au Maroc : le cas des quartiers pauvres »,

- dans Corinne Siino et Sid Ahmed Soussi (dir.), *Les zones grises du travail, Revue Interventions économiques / Papers in Political Economy*, Canada, n° 58, 2017, p. 1-22, <https://doi.org/10.4000/interventions-economiques.3492>.
- Sadik, Youssef et Brahim Labari, « Les centres d'appel délocalisés. Ébauche d'interrogations sur les nouvelles formes de travail et d'aliénation », *Actes des Journées internationales de sociologie du travail (JIST)*, Londres, du 20 au 22 juin 2007, <https://www.centre-pierre-naville.fr/index.php/fr/cooperations/94-journées-internationales-de-sociologie-du-travail-jist>.
- Sainsaulieu, Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Sciences Po, 1977.
- Sainsaulieu, Renaud, *La sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, coll. « Amphithéâtre », 1997 [1995].
- Terressac Gilbert de, « Préface », dans D'Amours, Martine, Sid Ahmed Soussi et Diane- Gabrielle Tremblay (dir.), *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, Québec, Presse de l'université du Québec, 2015, p. 9-12.
- Zarifian, Philippe, *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Liaisons, coll. « Entreprise et carrières », 2001.