

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, décembre 2015, numéro

126 *cee*
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

LES EFFETS PARADOXAUX DE LA SURVEILLANCE ÉLECTRONIQUE DANS UN CENTRE D'APPELS SOUS-TRAITANT

Isabelle Gillet,

Centre d'études de l'emploi

Nathalie Greenan,

Centre d'études de l'emploi, TEPP

Rémi Le Gall,

ERUDITE, TEPP, Centre d'études de l'emploi

Le développement de systèmes de surveillance électronique sur les plateformes d'appels téléphoniques permet l'enregistrement et la mesure de la performance des salariés de manière continue.

L'expérimentation dont rend compte ce *Connaissance de l'emploi* vise à mieux comprendre le fonctionnement des systèmes de surveillance électronique dans un contexte de travail réel. Elle teste les effets d'une diminution de l'intensité de la surveillance électronique sur la qualité de vie au travail et la performance des conseillers téléphoniques.

Les résultats de l'expérimentation apparaissent paradoxaux : un maintien, voire une amélioration, des indicateurs de performance mais une détérioration de la qualité de vie au travail, une surveillance ressentie comme plus excessive et plus permanente, alors même que l'expérimentation visait à réduire son intensité.

Ces résultats conduisent à s'interroger sur l'impact de la surveillance sur les relations entre acteurs, notamment la confiance, sur les pratiques professionnelles des conseillers et des superviseurs et sur les enjeux éthiques associés.

Le secteur des centres d'appels est en pleine expansion. En France, il représente environ 300 000 emplois, moitié moins cependant qu'au Royaume-Uni. De nombreuses entreprises ont recours aux prestations à distance offertes par les centres d'appels internes ou sous-traitants, qu'elles utilisent pour entretenir et développer la relation avec les clients.

Les centres d'appel proposent deux types de prestations :

– les *appels entrants* qui sont à l'initiative du client, ce dernier appelant pour commander un produit, être renseigné ou dépanné,

– les *appels sortants* au cours desquels le client est démarché par un opérateur qui souhaite lui soumettre un questionnaire de satisfaction ou lui proposer un rendez-vous avec un conseiller bancaire, par exemple.

Le développement de ce secteur a été rendu possible par l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC). De fait, le couplage entre téléphonie et informatique (CTI) permet la visualisation, sur écran, des informations concernant un client au moment où celui-ci appelle ou est appelé. Cette technologie facilite également le suivi et la mesure, en temps réel, des performances individuelles des opérateurs, afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés. Cependant, cette surveillance n'est pas exempte de coûts cachés, qui peuvent se manifester sous la forme d'une moindre motivation et d'un désengagement des conseillers ainsi que d'une plus grande défiance de la part des superviseurs. Dès lors que la surveillance engendre potentiellement des effets contre-productifs, son niveau doit être choisi avec précaution.

● Un niveau de surveillance élevé dans les centres d'appels sous-traitants

Les centres d'appels souffrent généralement d'une mauvaise image due à leurs conditions de travail et d'emploi dégradées, en particulier lorsqu'ils sont sous-traitants, et aux pratiques de certains démarcheurs téléphoniques (Anact, 2012). Dans les centres d'appels sous-traitants, les relations d'emploi sont « imbriquées » dans les contrats de service conclus avec les entreprises clientes. Or, relation d'emploi et relation de service sont différentes : la première, incarnée dans le rapport conseiller/superviseur, est interpersonnelle, alors que la seconde, liant deux organisations, est impersonnelle. Logiquement, elles devraient être pilotées de manière différente. Malgré ce constat, on observe que la technologie du centre d'appels permet le transfert direct des contraintes du contrat de service à la relation d'emploi. Ainsi, les indicateurs de performance, mesurés au niveau collectif pour le client et définis par le contrat de service, se retrouvent à peser de manière individuelle sur le conseiller.

En outre, sous l'ère du numérique, la surveillance n'est plus directe : elle se produit au travers d'un dispositif qui peut être décrit comme un panoptique¹ électronique. Ce dispositif incarne la présence permanente du superviseur pour lequel l'activité des conseillers devient transparente. Les indicateurs de performance, qui jouent un rôle crucial dans l'organisation du travail, sont cristallisés dans l'architecture numérique de ce système de production. Ils constituent une technologie invisible (Berry, 1983), qui structure la carte mentale de tous les acteurs participant à l'activité et conditionne les relations au travail.

Les travaux menés sur le terrain et en laboratoire montrent qu'au-delà d'une certaine intensité, la surveillance électronique affecte négativement le bien-être des conseillers (Chouanière *et al.*, 2011) ; elle est susceptible de dégrader la relation de confiance entre conseiller et superviseur et nuit à la performance dès lors que les tâches sont complexes (Dickinson et Villeval, 2008 ; Alge et Hansen, 2014).

Afin d'explorer le fonctionnement du système de surveillance dans les centres d'appels, une expérimentation a été menée au sein d'une entreprise spécialisée dans la sous-traitance de la relation client (encadré 1). Son objectif était d'identifier si une surveillance moins intense améliorerait la qualité de vie au travail des conseillers téléphoniques sans altérer leur performance².

● L'expérimentation mise en place

Lors de l'expérimentation, l'intensité de la surveillance a été réduite en limitant l'accès aux informations en temps réel affichées par les applications informatiques. Concrètement, le paramétrage de l'application de pilotage, qui équipe le poste de travail des superviseurs, et celui de l'application de gestion des flux d'appels, qui équipe le poste des conseillers, ont été modifiés par les informaticiens du site qui ont développé une seconde version de chaque application en étroite collaboration avec l'équipe des chercheurs. Parmi les modifications effectuées dans les applications associées à la condition expérimentale,

L'ENTREPRISE ET LE TERRAIN DE L'EXPÉRIMENTATION

Le cœur de métier de l'entreprise dans laquelle s'est déroulée l'expérimentation est de fournir des services de relation client à des sociétés de secteurs variés : banque, assurance, télécoms, santé, énergie, etc. Les conditions d'emploi qui y sont offertes sont largement au-dessus des normes du secteur : CDI, temps complet, formation en alternance de quatre à cinq mois, car l'entreprise souhaite professionnaliser le métier de conseiller. Les opérateurs recrutés sont issus du bassin d'emploi local. Il s'agit généralement de femmes d'une trentaine d'années, dont le niveau d'études oscille en moyenne entre bac et bac+2. Ils (elles) sont multi-compétent(e)s, c'est-à-dire qu'ils (elles) travaillent en général sur plusieurs campagnes d'appels. Lorsqu'ils (elles) sont affecté(e)s à la fois à des campagnes d'appels entrants et sortants, ils (elles) affichent une préférence pour les appels entrants, au cours desquels ils (elles) apportent une assistance aux clients et ne les dérangent pas. Et ceci, même si ce type d'appels s'avère plus difficile techniquement et plus fatiguant sur le long terme.

L'entreprise a été ou est impliquée dans des projets innovants concernant les centres d'appels, au niveau architectural, éthique, managérial ou encore technologique. Elle a la maîtrise de sa technologie puisqu'elle a développé en interne les applications informatiques qui équipent le centre d'appels. Les principes qui ont guidé la construction des outils de surveillance demeurent cependant comparables à ceux habituellement utilisés dans le secteur.

Le terrain où la recherche a été conduite est un nouvel établissement qui a ouvert ses portes en 2012 sur un ancien site industriel. Cet établissement a été conçu comme un espace d'expérimentation destiné à faire émerger un centre d'appels de nouvelle génération. La démarche de l'entreprise vis-à-vis des chercheurs a été exemplaire par son degré d'ouverture et par la qualité de la collaboration qui a pu s'instaurer entre l'équipe du CEE et les acteurs de la direction de l'entreprise, de la direction du site, les informaticiens, les pilotes et les conseillers.

Quarante-six conseillers et conseillères volontaires ont pris part à l'expérimentation. Celle-ci a duré seize semaines, qui ont constitué huit quinzaines d'observation consécutives.

l'accès en temps réel aux indicateurs individuels de performance a été supprimé pour les deux parties, et, pour les conseillers, les balises d'alerte indiquant « temps de post-appel trop long »³ ont été désactivées ainsi que l'affichage de la file d'attente pour les campagnes⁴ d'appels entrants ayant une forte volumétrie. L'expérimentation a été conduite conformément aux principes de l'expérimentation randomisée (encadré 2).

La mesure de la performance est issue du système d'information de l'entreprise. Pour les *appels entrants*, trois indicateurs ont été retenus : la durée moyenne de traitement, la part du temps de production en post-appel et la moyenne de durée d'attente de l'appelant. Pour les *appels sortants*, trois autres indicateurs ont été pris en considération : le taux de concrétisation (rapport entre le nombre d'accords et le nombre d'appels), la part du temps de production en post-appel et la cadence d'appel (le nombre d'appels émis à l'heure). Il s'agit des principaux indicateurs de performance définis dans les contrats de services ou considérés comme primordiaux par les superviseurs pour atteindre les objectifs fixés.

¹ Le panoptique est un dispositif carcéral inventé par le philosophe anglais Jeremy Bentham et redécouvert par Foucault (1975). Il permet au surveillant de tout voir et de tout entendre sans être vu ni entendu.

² Pour une revue plus détaillée de l'expérimentation et de ses résultats, voir Gillet, Greenan et Le Gall (2015).

³ Le post-appel est un temps situé entre le moment où le client raccroche et celui où le conseiller est prêt à recevoir ou passer l'appel suivant. Il permet à ce dernier de saisir les données relatives à la transaction qui vient d'avoir lieu.

⁴ Une campagne se réfère à une mission à effectuer pour le compte d'un client. Les appels peuvent être de type entrant ou sortant. Il peut y avoir plusieurs campagnes par client.

L'EXPÉRIMENTATION RANDOMISÉE ET LES TESTS STATISTIQUES UTILISÉS

Une expérimentation randomisée consiste à tester un ou plusieurs changements dans des conditions de travail réelles ou reconstituées en laboratoire. Elle repose sur la création d'au moins deux groupes de taille équivalente. Un groupe « test » dans lequel le ou les changements sont introduits (condition expérimentale) et un groupe sans changement ou groupe « témoin » (condition contrôle). La répartition des individus dans chacun des deux groupes se fait de manière aléatoire. Ceci permet, par comparaison, de déterminer si le ou les changements ont eu les effets escomptés. Les impacts des changements opérés sont observés sur un ou plusieurs indicateurs définis à l'avance. L'expérimentation est ainsi utile tant aux chercheurs, qui testent une hypothèse, qu'aux acteurs de l'entreprise, qui décident de la mise en place des changements.

À l'issue de chacune des huit quinzaines d'observation, les conseillers téléphoniques étaient répartis dans les groupes : le groupe « test » recevait la condition expérimentale (diminution de l'intensité de la surveillance) ; le groupe « témoin » recevait la condition contrôle (intensité de surveillance inchangée).

En raison du nombre de données recueillies, les impacts statistiques de la diminution de l'intensité de la surveillance électronique sur la performance et sur la qualité de vie au travail ont été mesurés selon des tests différents, qui rendent toutefois les résultats comparables.

En ce qui concerne la performance, l'unité d'observation est l'individu-campagne-jour⁵. Au total, 5 577 observations ont été recueillies pour les appels entrants et 3 741 pour les appels sortants. Le test entrepris s'appuie sur un modèle économétrique dit de « méthode de différence de différences » (différence avant/après et différence groupe test/témoin) en contrôlant les effets liés à l'hétérogénéité des individus et à celle des campagnes.

Pour les données de qualité de vie au travail, l'unité d'observation est l'individu-campagne-quinzaine. Au total, 258 observations ont été collectées pour les appels entrants et 102 pour les appels sortants. Des tests-t pour échantillons appariés ont été effectués. Une réponse fournie en condition expérimentale est appariée à une réponse fournie en condition contrôle par un même conseiller sur une même campagne.

La mesure de la qualité de vie au travail a été recueillie *via* des questionnaires en ligne spécifiques à chaque campagne et adressés à chaque fin de quinzaine aux conseillers. Les questions posées portaient sur le niveau de satisfaction, le stress ressenti, ainsi que sur l'appréciation de la permanence et de l'intensité du niveau de surveillance sur le plateau téléphonique. Des entretiens ont également été conduits avec les conseillers et les superviseurs afin d'apporter un éclairage supplémentaire sur les résultats obtenus.

● Une amélioration partielle de la performance et une dégradation inattendue de la qualité de vie au travail

Les résultats concernant la performance mesurée recourent les hypothèses initiales. L'expérimentation fait tout d'abord apparaître que la performance des conseillers lors des campagnes d'appels entrants, se maintient, quelle que soit la condition (expérimentale ou contrôle). Elle révèle ensuite que la performance des conseillers en condition expérimentale a été améliorée lors des campagnes d'appels sortants sur deux indicateurs. D'une part, la part du temps passé en post-appel a plus diminué dans le groupe test que dans le groupe témoin. D'autre part, si le taux de concrétisation a chuté au cours de l'expérimentation quelle que soit la condi-

tion, cette diminution a été moins forte en condition expérimentale.

Par contre, les résultats concernant la qualité de vie au travail sont contraires aux hypothèses initiales, car il apparaît qu'une diminution de l'intensité de la surveillance électronique en temps réel détériore celle-ci. De fait, en condition expérimentale, les campagnes d'appels entrants sont ressenties comme moins satisfaisantes, plus stressantes et plus surveillées ; quant aux campagnes d'appels sortants, elles sont vécues comme plus stressantes et la surveillance y est davantage ressentie comme excessive.

Ces constats ne permettent pas de conclure au caractère excessif de la surveillance électronique et à ses effets contre-productifs. L'incidence de l'expérimentation est paradoxale, puisqu'en moyenne les conseillers ont ressenti un renforcement de la surveillance en condition expérimentale, alors que les changements mis en œuvre avaient pour objectif de réduire son intensité. Comment expliquer ce paradoxe ?

● Expliquer le paradoxe de la surveillance

Deux explications proviennent de l'analyse des entretiens menés sur le terrain au cours de l'expérimentation. Elles sont liées aux représentations des acteurs et à leur usage du système de surveillance électronique. La première vient de la manière dont les indicateurs en temps réel contribuent à structurer le sentiment de maîtrise des conseillers. La seconde découle de la représentation que les superviseurs ont de leurs fonctions : celle-ci a déclenché des stratégies d'adaptation individuelles visant à maintenir leur style de management.

Les conseillers ont été déstabilisés par la perte de l'accès aux indicateurs de performance. Tous n'ont pas eu la même perception des changements associés à la condition expérimentale, mais certains ont indiqué qu'ils prenaient appui sur ces outils. Les indicateurs leur permettaient de situer leur travail, de se motiver, de se rassurer, de se justifier. Ils contribuaient donc à la construction d'un sentiment de contrôle ou d'auto-efficacité et leur perte semble avoir aggravé l'incertitude ressentie. Ceci a pu motiver les agents à fournir un effort plus grand pour maintenir leur niveau de performance, tout en augmentant leur stress et leur insatisfaction. Cependant, cette explication n'éclaire pas les raisons de la perception d'une surveillance accrue. Pour la comprendre, il faut se tourner vers le vécu des superviseurs.

Les superviseurs ont, entre autres responsabilités, celle des campagnes et du suivi des normes issues du contrat de service. Comme les conseillers sont affectés à plusieurs campagnes, ils ne suivent pas un groupe d'individus mais l'activité du groupe affecté à la campagne sur un créneau horaire donné. Cela les pousse à considérer que le contrôle des indicateurs de performance est un élément central de leur fonction. Aussi ont-ils tenté de maintenir leur niveau de surveillance en recourant, avec une intensité variable selon les individus, à d'autres moyens : prise en main de l'ordinateur à distance, double écoute, présence physique plus fréquente et moins prévisible sur le plateau. Ces pratiques ont été ressenties comme plus intrusives par les conseillers.

L'expérimentation a ainsi rendu plus visible et intrusive la surveillance, même si, objectivement, les superviseurs avaient accès à moins d'informations pour les conseillers du groupe test. Ces

⁵ Les données recueillies dans le cadre de l'expérimentation ont toutes été anonymisées.

derniers ont reçu un signal clair de manque de confiance, dès lors qu'ils s'identifiaient comme « ciblés » par les superviseurs. Cela invite donc à faire une distinction entre l'intensité de la surveillance, définie par la quantité d'informations disponibles dans le système à un moment donné, et celle définie par le niveau de pression exercé par les superviseurs dans leur pratique professionnelle.

● Pour aller plus loin...

Ces deux effets se sont probablement conjugués pour dégrader la qualité de vie au travail, même si cela ne peut être vérifié avec les données recueillies.

En revanche, l'effet de ces deux comportements sur la performance mesurée peut être approché. La fréquence de consultation des statistiques et le temps de cette consultation sont connus, puisqu'ils sont enregistrés dans un état spécifique du système. Si on suppose que les individus, consultant plus fréquemment leurs statistiques avant l'expérimentation, les utilisent comme une ressource pour réguler leur travail, on peut observer comment leur performance mesurée a évolué en condition expérimentale, lorsqu'ils n'y avaient plus accès. On constate alors que ces conseillers, qui ont été davantage déstabilisés que les autres agents par la condition expérimentale, ont obtenu de meilleurs résultats lorsqu'ils étaient dans le groupe test mais uniquement sur les campagnes d'appels sortants. Ce type d'appels offre, en effet, une marge de manœuvre plus importante et un effort supplémentaire y génère plus aisément un gain de performance.

Pour tester l'effet de la stratégie d'adaptation des superviseurs, un indice du ressenti de la surveillance par campagne et par quinzaine est calculé à partir des données sur la qualité de vie au travail. Plus l'indice est élevé et plus les conseillers ressentent fréquemment la surveillance comme excessive ou permanente. Dans les campagnes où l'indice de ressenti de la surveillance est plus important, les conseillers du groupe test sont moins performants, en particulier pour les appels entrants. Le ressenti d'une surveillance plus intrusive a un impact négatif sur la performance mesurée, plus fort pour les campagnes d'appels entrants où les marges de manœuvre et la liberté d'initiative des conseillers sont plus limitées.

● L'ambiguïté de la surveillance électronique

Il existe finalement peu de connaissances portant sur le fonctionnement des systèmes de surveillance électronique, qui articulent des équipements numériques, le travail des superviseurs et la perception et les attentes des conseillers. Cette recherche contribue à l'analyse de ces systèmes *via* une expérimentation. Elle a révélé que le travail des conseillers prend appui sur les indicateurs de performance, une fois ces derniers

cristallisés dans le système de surveillance. Elle a également montré que l'informatique rend la surveillance plus discrète mais que l'intensité de la surveillance pratiquée est sans doute excessive et soulève des problèmes éthiques. Ces questions renvoient aussi à celle de la confiance entre des acteurs qui partagent un même univers de travail. Les paramètres de conception d'un système de surveillance devraient contribuer à assurer cette confiance (Alge et Hansen, 2014).

Ces résultats nous amènent à interroger la forme et le niveau de contrôle qui garantiraient à la fois le développement de la performance et celui du bien-être. Le paramétrage des outils de surveillance électronique est un choix organisationnel, souvent invisible ou ignoré, qui doit être conçu pour établir un équilibre entre le caractère aidant et coercitif de l'outil. Il doit être pensé de manière à faciliter la coordination des campagnes téléphoniques tout en favorisant le développement de la motivation et des compétences des conseillers, alors qu'il vise principalement à optimiser le contrat de service du point de vue du donneur d'ordres. Il sert ainsi en premier lieu à surveiller de façon constante le travail des conseillers.

La place ainsi occupée par la surveillance dans le travail des superviseurs est chronophage et empêche le développement d'autres fonctions comme le *feed-back*, la formation ou l'analyse des pannes informatiques et techniques. En d'autres termes, le temps consacré à la surveillance pourrait être employé à d'autres tâches permettant la montée en compétences des opérateurs ou l'amélioration des conditions de travail. La surveillance informatique demeure un verrou important à la reconnaissance et à la professionnalisation du métier de conseiller téléphonique.

RÉFÉRENCES

- Alge Bradley J., Hansen S. Duane,** 2014, « Workplace monitoring and surveillance since "1984": a review and agenda », in Mickael D. Coovet & Lori Foster Thompson (Eds.), *The Psychology of Workplace Technology*, New York & London, Routledge.
- Anact,** 2012, « Les expériences de réseau de l'Anact dans les centres d'appels », *Note de synthèse*, 8 juin.
- Berry Michel,** 1983, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG, École Polytechnique.
- Chouanière Dominique, Boini Stéphanie, Colin Régis,** 2011, « Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques », *INRS Documents pour le Médecin du Travail*, 126.
- Dickinson David, Villeval Marie-Claire,** 2008, « Does monitoring decrease work effort? The complementarity between agency and crowding-out theories », *Games and Economic Behavior*, 63(1).
- Foucault Michel,** 1975, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Gillet Isabelle, Greenan Nathalie, Le Gall Rémi,** 2015, *Les effets de la surveillance électronique : une expérimentation dans un centre d'appels*, Paris, éd. Lavoisier, collection « Espaces numériques », à paraître.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : www.cee-recherche.fr

Elles sont également disponibles *via* la lettre électronique flash.cee, ainsi que sur le compte Twitter  [@CeeEtudesEmploi](https://twitter.com/CeeEtudesEmploi).

Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : cee@cee-recherche.fr - site : www.cee-recherche.fr

Directrice de publication : Christine Daniel - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Horizon - Imprimerie : Horizon C.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1512-054 - Décembre 2015 - ISSN : 1767-3356