

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, février 2009, numéro

62 *cee*
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

LE CONTRÔLE INFORMATIQUE DU TRAVAIL

Jérémie Rosanvallon
Centre d'études de l'emploi, Latts

De plus en plus présentes dans les entreprises, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont souvent de puissants outils de traçage et d'archivage du travail. Elles peuvent alors devenir des instruments de contrôle et de pression. Ce sont les rapports entre encadrement et subordonnés, mais plus généralement entre les salariés eux-mêmes qui sont en jeu.

Deux monographies d'entreprise permettent de rendre compte des diverses façons dont les TIC – en l'occurrence messagerie électronique, logiciels de gestion et centres d'appels – peuvent être mobilisées pour contrôler le travail des salariés.

On observe dans les deux cas une forte individualisation du contrôle : des défaillances d'ordre organisationnel sont traitées sur un mode individuel. Toutefois, ce contrôle ne prend pas le même visage selon que les salariés peuvent ou non le retourner contre la hiérarchie, le transformer ou non en outil d'entraide.

Les risques liés à l'informatique sont souvent appréhendés en termes de surveillance et de libertés individuelles. Depuis l'arrêt Nikon¹ de 2001 reconnaissant le caractère privé de certains courriers électroniques, la question de la limite de la surveillance des salariés par les outils informatiques est régulièrement abordée sous l'angle du respect de la vie privée. Mais une autre dimension reste encore peu explorée. Alors que l'informatique est souvent présentée comme une

modernisation, voire un enrichissement du travail des salariés, elle vise aussi à rationaliser et à améliorer son efficacité. Dès lors elle peut être un instrument de pression et de contrôle. La Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) a ainsi publié un rapport (Cnil, 2004) selon lequel les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, sont de plus en plus surveillés par le biais des outils informatiques qu'ils utilisent. Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) participent de cette logique car elles permettent de multiplier les traces et de les diffuser largement.

1. En 2001, la Cour de Cassation a reconnu le fait que les usages de certains outils informatiques pouvaient avoir un caractère privé. Par la suite, plusieurs arrêts sont venus préciser et contrebalancer cette jurisprudence.

La question du rôle des TIC dans le contrôle du travail a été peu traitée de front en sociologie, mis à part dans le cas des centres d'appels. En analysant l'informatisation de la gestion du téléphone, de nombreux travaux sociologiques ont mis en avant le poids de la surveillance qui pèse sur les salariés (Buscatto, 2002 ; Chaulet, 2006). Les analyses portant sur les *Progiciels de gestion intégré (PGI)* et autres logiciels de gestion sont plus ambiguës et montrent que la vision panoptique de l'entreprise est souvent un « mythe » (Segrestin, Darréon, Trompette, 2004). Les travaux sur la messagerie électronique ont plus souvent souligné la variété des usages et des appropriations, ainsi que les formes d'entraide et de coopération qu'elle peut supporter (Saintive, 2000 ; Rosanvallon, 2007). S'il s'agit toujours de chercher à observer, tracer et évaluer le travail, deux formes de contrôle se distinguent : un contrôle-surveillance, moyen de contraindre les salariés à respecter des procédures et des objectifs ; un contrôle-coopératif, moyen de s'entraider, de rattraper et de corriger les erreurs.

La comparaison de deux grandes entreprises [cf. encadré 1] permet de souligner les effets communs et spécifiques des différents outils informatiques et de comprendre la nature des diverses formes de contrôle qui en découlent. L'une de ces deux entreprises (Serviss) présente une figure « classique » de centre d'appel, l'autre (Batim) est plutôt centrée autour de l'utilisation de la messagerie électronique.

TERRAINS D'ENQUÊTE

Encadré 1

Nous analysons ici deux monographies d'entreprise, issues d'un doctorat de sociologie (Rosanvallon, 2007). La première – nommée ici Batim – est une grande entreprise du bâtiment qui fabrique des plaques de plâtre. La gestion des commandes, de la prise de la commande jusqu'à la livraison, fait appel à différentes équipes d'assistants qui se coordonnent au moyen de logiciels de gestion et d'une messagerie électronique. Dans la deuxième – nommée ici Serviss – grande entreprise de service, les conseillers gèrent les dossiers des clients par téléphone et se coordonnent à l'aide d'un logiciel de gestion.

Les processus de travail étudiés ont connu une forte informatisation autour de 2003-2004. Dans les deux cas, les enquêtes ont été réalisées après la mise en place de ces changements. Chez Batim, quatre mois d'observation et une vingtaine d'entretiens semi-directifs ont eu lieu, de même qu'une collecte d'échanges par messagerie électronique. Chez Serviss, un mois d'observation et 25 entretiens semi-directifs ont été réalisés. À chaque fois, exécutants et encadrement ont été interrogés.

● Une traçabilité des activités

Dans les deux entreprises étudiées, la mise en place des TIC accroît la visibilité du travail. Les outils basés sur des écrits (messagerie électronique, logiciels de gestion) laissent des « traces » qui rendent visible le travail et leur dimension informatique permet de les diffuser largement. Chez Batim, l'utilisation de la messagerie électronique permet de retracer les échanges. Les fils de discussions et les dossiers en cours deviennent traçables et archivables par tous les destinataires, mais aussi par l'encadrement. Celui-ci peut y avoir accès sans passer par le poste des assistants. Les outils

basés sur la communication orale n'échappent pas à cette logique. Chez Serviss, les conversations téléphoniques entre les conseillers et les clients sont enregistrées et régulièrement réécoutées par les superviseurs. Dans les deux cas, les TIC participent d'une forte mise en visibilité du travail des salariés, mouvement étroitement lié à de nouvelles dynamiques organisationnelles et managériales. Dans les deux entreprises, les changements observés sont liés à la volonté d'établir des indicateurs d'évaluation du travail (Serviss) ou une traçabilité des échanges (Batim) et plus globalement à des objectifs d'efficacité. Deux formes différentes de contrôle en découlent.

Chez Serviss, l'attention porte sur des indicateurs de performance. De manière caractéristique, sur les plateaux téléphoniques de cette entreprise, l'encadrement est en grande partie focalisé sur des objectifs de « temps d'attente du client ». L'informatisation de la gestion des appels permet d'enregistrer de façon précise le temps que chaque conseiller passe avec un client et le temps écoulé entre chaque appel. Une pression très forte est exercée sur les conseillers pour qu'ils traitent les appels le plus rapidement possible. Les outils développés permettent de vérifier très précisément la façon dont chacun remplit ces objectifs. Chez Batim, les TIC servent plutôt à garder une traçabilité des échanges et à contrôler le respect des procédures. La traçabilité permet, par exemple, à l'encadrement de revenir sur le traitement d'une commande annulée par le client pour comprendre ce qui n'a pas fonctionné [cf. encadré 2]. Ainsi, la mise en visibilité du travail exerce en retour une contrainte forte sur les assistants qui ont intérêt à respecter les procédures, même s'ils estiment que ce n'est pas toujours la meilleure façon de procéder.

● Associer un problème à un individu

Le contrôle associé aux TIC a des traductions différentes dans les deux entreprises, mais dans les deux cas, il passe par une mise en visibilité plus individuelle que collective. Les indicateurs élaborés chez Serviss sont individuels. Un panneau permet d'afficher en temps réel l'activité de chacun et un logiciel enregistre cette activité sur le poste des superviseurs. Quand un appel a été manqué, l'encadrement peut aisément remonter au moment de l'appel, savoir qui faisait quoi à ce moment, qui aurait dû décrocher mais ne l'a pas fait.

De même, l'archivage des messages électroniques et l'historique des logiciels de gestion chez Batim offrent toujours la possibilité d'associer un problème à un individu. Quand il y a un problème sur une commande, l'encadrement peut facilement voir quels messages ont été échangés, quelles données ont été rentrées dans les logiciels, par qui et à quels moments.

Dans les deux cas, des défaillances que le sociologue qualifierait d'organisationnelles sont traitées sur un mode individuel. Chez Batim, les assistants ne respectent pas toujours les procédures. L'urgence d'une situation

Des logiciels de gestion - bases de données qui recensent tous les dossiers - sont employés dans les deux entreprises. Qu'il s'agisse de gestion de commande ou de gestion de dossier de client, leurs fonctionnements restent proches. Ils permettent de retrouver les détails d'un dossier. Quelle est la nature de la commande et quand a-t-elle été enregistrée ? Par qui ? Quelles sont les informations relatives au client ? Si, chez Batim, les données sont accessibles à tous les salariés qui ont accès aux logiciels, chez Serviss, les conseillers n'ont accès qu'aux informations relatives aux clients, ils ne peuvent pas savoir lequel de leur collègue a traité le dossier auparavant.

... ET TÉLÉPHONE DANS UN CENTRE D'APPEL

Chez Serviss, la gestion des appels téléphoniques est supervisée par un système informatique qui permet d'établir une grande lisibilité des appels. Les conseillers sont répartis dans un *open-space* au centre duquel les superviseurs ont leur bureau. Un panneau visible par tous affiche les postes actifs et leur occupation : connecté/non connecté/en renfort... Les superviseurs de leur côté ont accès aux traçages de l'activité. Ils peuvent retracer l'historique des communications, l'occupation de chacun et sortir de multiples indicateurs : temps moyen, temps maximal, etc. Ils ont par ailleurs accès aux enregistrements des appels, même si ceux-ci ne sont pas systématiques.

ou le volume des commandes à traiter les amènent parfois à arbitrer entre les objectifs à tenir dans les temps et le respect des procédures. Chez Serviss, c'est la gestion des appels qui est un problème récurrent. Les conseillers sont régulièrement pris en étau entre la qualité (passer du temps avec le client, sur un dossier) et la quantité (répondre à tous les appels rapidement). Dans les deux entreprises, la traçabilité et la mise en visibilité du travail des salariés conduisent l'encadrement à individualiser les défaillances. Les salariés sont alors de plus en plus souvent dans une position de justification de leurs décisions et de leurs actions.

● De la surveillance à l'entraide

L'individualisation du contrôle observée n'emprunte pas uniquement les voies hiérarchiques, ce qui change considérablement la façon dont ce contrôle est perçu. Les traces laissées par les systèmes d'information sont visibles par l'encadrement et aussi par ses subordonnés. Ceux-ci peuvent non seulement voir le travail de leurs collègues mais également celui de l'encadrement. Les salariés expriment le sentiment d'être surveillés bien que participant, dans certains cas, de cette surveillance.

Dans le cas de Batim, la mise en visibilité du travail des assistants est à double tranchant. Elle leur permet aussi de se protéger : ils peuvent utiliser les courriers électroniques pour montrer qu'ils ont bien traité les dossiers selon les procédures mais que c'est, par exemple, tel responsable *marketing* qui a tardé à faire son travail. Le contrôle qui passe par la messagerie électronique n'est donc pas uniquement *top down*, il peut être *bottom up*. Ce retournement s'observe aussi entre collègues de même niveau hiérarchique.

Lorsqu'un salarié, en regardant les historiques de messages électroniques, voit qu'un de ses collègues a commis une erreur ou est sur le point d'en commettre une, il peut intervenir. Le contrôle prend alors la forme de l'entraide [cf. encadré 3]. Ce passage de la surveillance à l'entraide n'est certes pas automatique et s'observe principalement entre les assistants qui s'apprécient et ont l'habitude de travailler ensemble. Lorsqu'ils se connaissent moins, la relation de contrôle prend plutôt la forme d'une surveillance relayant celle de l'encadrement. Ainsi, quand les assistants constatent une erreur de leurs collègues, ils peuvent la signaler à l'encadrement en transmettant le message ou en indiquant l'endroit où l'erreur se situe dans le logiciel.

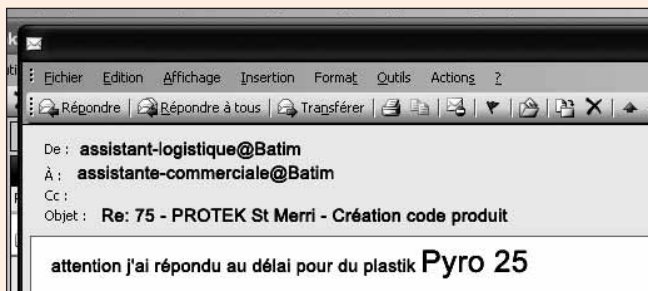
Dans le cas de Batim, la mise en visibilité du travail et l'individualisation du contrôle ne sont pas toujours vécues sur un mode disciplinaire parce qu'elles peuvent aussi se retourner contre la hiérarchie et être réinvesties sur le mode de l'entraide. À l'inverse, dans le cas de Serviss, les indicateurs de performance individuelle ne sont accessibles que par la hiérarchie. Les conseillers ne peuvent donc les utiliser pour les retourner contre l'encadrement. De plus, les indicateurs individuels ne sont pas affichés publiquement et sont surtout mobilisés en cas de problème. Les conseillers ne peuvent donc se comparer entre eux. En revanche, l'existence de ces indicateurs peut être perçue différemment, selon qu'ils correspondent ou non à la façon dont les salariés se représentent la qualité de leur travail. Certains salariés de Batim se félicitent ainsi de savoir que l'encadrement peut observer chacun de près, pour faire la différence entre ceux qui font bien leur travail et ceux qui le font moins bien, tout en essayant de se préserver le plus possible du contrôle qui pèse sur eux. De même, chez Serviss, les conseillers ne s'opposent pas nécessairement à la mise en visibilité du travail, estimant qu'il peut s'agir de mettre en avant les défaillances de certains de leurs collègues, tout en jugeant difficilement soutenable le contrôle par les objectifs.

● Contourner le contrôle

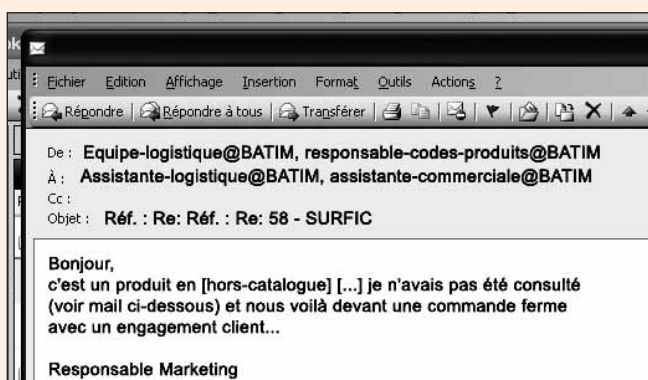
La perception du contrôle varie fortement selon que les salariés parviennent ou non à le contourner.

Chez Batim, les assistants ont plusieurs moyens de contourner partiellement ou non la mise en visibilité engendrée par les TIC. Certains utilisent leur messagerie personnelle (dupont@batim.com) plutôt que leur adresse de service (assistant.logistique@batim.com) afin de ne pas laisser de traces, les messages personnels n'étant pas accessibles. Cela n'est toutefois possible qu'avec des interlocuteurs de confiance, qui ne relayeront pas ces messages à l'encadrement. Il est aussi possible de limiter le contenu des messages. Les échanges par messagerie électronique sont très souvent brefs et succincts, leur contenu est peu détaillé, ce qui permet parfois aux assistants de se

Chez Batim, le logiciel de messagerie électronique utilisé est Lotus Notes. Tous les salariés interrogés en étaient équipés, avec des configurations diverses. Chacun a une adresse personnelle et dispose de « boîtes partagées » dont le contenu est accessible par plusieurs salariés d'une même équipe.



Ici l'assistant logistique intercepte un courrier et constate qu'il y a dû y avoir une mauvaise interprétation de son précédent message. Il en renvoie donc pour rectifier (en gras) les informations de la commande.



Ici, la messagerie électronique est mobilisée pour opérer un rappel à l'ordre suite au non respect d'une procédure. Le courrier incriminé est copié sous le message et les copies permettent de rendre l'affaire publique.

garder des marges de manœuvre en cas de difficulté. Ces opportunités de contournement des outils de contrôle s'expliquent aussi du fait que les TIC ont d'abord été mises en place pour des raisons pratiques : donner la possibilité aux assistants de gérer un flux plus important d'informations et de dossiers. Les dimensions de contrôle, notamment par l'archivage, y sont aussi liées mais ne sont que concomitantes.

Chez Serviss, les conseillers n'ont pas les moyens de contourner les outils de contrôle de leur travail. Les appels téléphoniques sont monitorés et enregistrés sans qu'ils ne puissent rien y faire. Dans ce cas, l'informatisation des postes de travail correspond à la volonté d'exercer une pression croissante sur les salariés en vue de remplir les objectifs de performance.

Dans les entreprises étudiées, la mise en place des TIC accompagne ainsi le contrôle du travail, par le biais d'une mise en visibilité accrue et d'une individualisation de cette visibilité. Mais ce contrôle ne prend pas le même visage selon que les salariés peuvent ou non le retourner contre la hiérarchie, le transformer ou non en outil d'entraide. On passe alors d'un contrôle-surveillance à un contrôle-coopératif. Son intensité dépend aussi fortement de la position de l'encadrement, de l'usage qu'il en fait et des possibilités offertes aux salariés de s'y soustraire.

In fine, ce sont bien les relations de pouvoir et de domination au sein de l'entreprise qui sont en jeu. Si la systématisation du contrôle des erreurs, facilitée par la mise en place des TIC, permet dans certains cas d'améliorer l'efficacité des activités et de faciliter l'entraide entre les salariés, les contraintes fortes qui y sont associées rendent les conditions de travail difficilement soutenables dans la durée.

RÉFÉRENCES

- Buscatto M.**, 2002, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail* (44), pp.99-117.
- Chaulet J.**, 2006, « Parler et faire parler : travail en centre d'appels et dispositif de surveillance équipée », *Terrains et Travaux*, vol.2 n°11, pp.36-60.
- Cnil**, 2004, *La cybersurveillance des salariés*, rapport thématique. <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000175/0000.pdf>
- Rosanvallon J.**, 2007, *Le travail de coordination à distance : éclatement des collectifs de travail et transformations du travail collectif*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Marne-la-Vallée.
- Saintive B.**, 2000, « Trois formes différenciées d'usage de la messagerie électronique au sein d'une organisation », *Réseaux*, n° 104, Paris, FT R&D Hermès.
- Segrestin D., Darréon J. L., Trompette P.**, 2004, *Le mythe de l'organisation intégrée, les progiciels de gestion*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site : www.cee-recherche.fr

La lettre électronique *flash.cee* vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications.

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site.

Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex - Téléphone : 01 45 92 68 00 - Télécopie : 01 49 31 02 44 - Mèl : cee@mail.enpc.fr - site : www.cee-recherche.fr

Directeur de publication : Pierre Ralle - Coordination de la rédaction : Anne Evans - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Fabien Anelli - Abonnements, diffusion : Josette Reux-Kiamenga - Contact presse : Anne Evans

Imprimerie : Louis-Jean C.P.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 80 - février 2009 - ISSN : 1767-3356