



**HAL**  
open science

# Réflexion à partir d'une étude comparative France-Japon sur l'articulation entre les aspirations professionnelles et les contextes sociétaux

Hiroatsu Nohara

► **To cite this version:**

Hiroatsu Nohara. Réflexion à partir d'une étude comparative France-Japon sur l'articulation entre les aspirations professionnelles et les contextes sociétaux : le cas des employés de centres d'appels. Bulletin de la Société Franco-Japonaise de Gestion, 2016, 33, pp.10-27. 10.32233/sfjg.33.0\_10 . halshs-02936103

**HAL Id: halshs-02936103**

**<https://shs.hal.science/halshs-02936103>**

Submitted on 11 Sep 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Réflexion à partir d'une étude comparative France-Japon sur l'articulation entre les aspirations professionnelles et les contextes sociaux : le cas des employés de centres d'appels<sup>i</sup>**

日仏比較による職業意識と社会文脈の関連性に関する考察 : コールセンター従業員の事例

Hiroatsu Nohara

野原博淳

Chercheur au LEST-CNRS

Aix-Marseille Université, LEST/CNRS

エクス・マルセイユ大学 / 労働経済社会学研究所

35 avenue Jules Ferry, 13626 Aix en Provence cedex 1, France

Email: hiroatsu.nohara@univ-amu.fr

Cet article a été publié :

**Nohara Hiroatsu (2016). « Réflexion à partir d'une étude comparative France-Japon sur l'articulation entre les aspirations professionnelles et les contextes sociaux », *Bulletin de la Société Franco-Japonaise de Gestion*, 2016/33, pp.10-27. {10.32233/sfjg.33.0\_10}**

Résumé : Ce texte a pour objet de confronter, entre la France et le Japon, les perceptions qu'ont les employés de cette activité, du point de vue des conditions de travail et d'emploi, puis de comparer leurs choix de parcours professionnels qui se dessinent comme conséquences de ces perceptions. Il s'agit, en l'occurrence, de s'interroger sur les déterminants du choix de mobilité ou de stabilité que font les téléconseillers. Pour ce faire, nous les avons interrogés, par questionnaire, sur leurs projets de parcours professionnel, en particulier sur leur intention de rester dans le CC au sein duquel ils travaillent ou de le quitter. La comparaison entre les deux pays se justifie, non seulement par son caractère heuristique -base même de la science sociale-, mais aussi par une interrogation sur l'universalité du modèle d'activité des CCs. Tant standardisée sur le plan des technologies, des modes opératoires et de la procédure organisationnelle comme chaîne de montage, cette activité mobilise-t-elle de la même manière les ressources humaines dans les deux pays ? Ou le même type de technologies est-il utilisé différemment par les employés qui inventent diversement des astuces de contournement des contraintes ? L'usage des mêmes techniques entraîne-t-il les mêmes effets ? Ce vieux débat sur le déterminisme technologique mériterait aussi quelques éléments de réponses dans un contexte renouvelé de l'économie de services.

## Introduction

De nombreux auteurs ont réalisé, ces derniers temps, des travaux de recherche sur cette nouvelle industrie des Call Centres (CCs), sur son modèle organisationnel et sur la nature du travail qui y est réalisé. D'abord qualifié d' « usine tertiaire », le CC est considéré comme un modèle taylorien appliqué aux services. Cette activité se caractériserait par une forte prescription des opérations, par le système de distribution automatique des appels cadencant le rythme à tenir et par la présence de scripts qui standardisent la conversation téléphonique. Ainsi, le procès de travail en CCs relèverait du principe taylorien qui laisse peu d'autonomie aux téléconseillers. Cependant, cette activité relève aussi d'une prestation de services interactive liée à la gestion de la relation-client. La qualité de service dépend seule de la capacité de chaque téléconseiller: elle est étroitement liée au contenu de ses réponses aux clients à travers une forte implication personnelle. Nous pouvons qualifier l'organisation du CC de « modèle de production de masse personnalisée » (Batt et Nohara, 2009) ou « modèle hybride » (Lanciano-Morandat et *al.* 2009), contrairement au modèle taylorien de l'usine.

Dans ce modèle d'organisation, les téléconseillers se trouvent face à une double contrainte : la satisfaction du client par une implication personnelle et la soumission aux règles dictées par l'entreprise. Cette situation tend à créer une forte tension nerveuse, un stress mental et, parfois, l'épuisement émotionnel, d'où il résulterait chez certains téléconseillers une attitude de retrait à l'égard du métier : trouble psychique, démotivation, absentéisme et défection, etc. Outre cette usure professionnelle, les téléconseillers sont également soumis à des conditions d'emploi (rémunération, instabilité de contrat, etc.) qui ne sont pas toujours incitatives, à cause de la compression des coûts salariaux. En effet, le CC étant typiquement un centre de coût -à l'opposé du centre de profit-, la pression sur le salaire s'avère extrêmement forte. L'un des enjeux de la gestion de ce métier est donc d'imaginer comment parvenir à réduire l'attitude de désengagement en général et la défection en particulier chez les téléconseillers, en desserrant les étaux de contraintes auxquels ils sont confrontés : il est alors question de s'interroger sur les dispositifs incitatifs à améliorer ainsi que sur les manières d'atténuer les effets de stress. Cependant, il existe peu d'études empiriques concernant le ressenti des téléconseillers quant à cet environnement de travail à la fois stressant et démotivant, et sur les projets professionnels qu'ils construisent à partir de leur vécu. Pour traiter ce type de problème, il faut d'abord améliorer nos connaissances sur le processus de retrait ou, au contraire, d'engagement qui les amène à évoluer d'un état vers d'autres dans ce processus.

Ce texte a pour objet de confronter, entre la France et le Japon, les perceptions qu'ont les employés de cette activité, du point de vue des conditions de travail et d'emploi, puis de comparer leurs choix de parcours professionnels qui se dessinent

comme conséquences de ces perceptions. Il s'agit, en l'occurrence, de s'interroger sur les déterminants du choix de mobilité ou de stabilité que font les téléconseillers. Pour ce faire, nous les avons interrogés, par questionnaire, sur leurs projets de parcours professionnel, en particulier sur leur intention de rester dans le CC au sein duquel ils travaillent ou de le quitter.

La comparaison entre les deux pays se justifie, non seulement par son caractère heuristique -base même de la science sociale-, mais aussi par une interrogation sur l'universalité du modèle d'activité des CCs. Tant standardisée sur le plan des technologies, des modes opératoires et de la procédure organisationnelle comme chaîne de montage, cette activité mobilise-t-elle de la même manière les ressources humaines dans les deux pays ? Ou le même type de technologies est-il utilisé différemment par les employés qui inventent diversement des astuces de contournement des contraintes ? L'usage des mêmes techniques entraîne-t-il les mêmes effets ? Ce vieux débat sur le déterminisme technologique mériterait aussi quelques éléments de réponses dans un contexte renouvelé de l'économie de services.

Dans ce texte, on commencera par proposer quelques hypothèses sur les rapports entre la déclaration de l'intention de départ et les divers éléments psycho-organisationnels, en faisant appel à des travaux issus de deux courants de pensée : le « contrat psychologique » et « l'école socio-technique ». La deuxième et la troisième parties sont respectivement consacrées à la méthodologie et la présentation des populations enquêtées. La quatrième s'attache à tester nos hypothèses et à présenter nos résultats sur les déterminants des choix de projets professionnels. En dernier, nous concluons ce texte par la synthèse de nos principaux résultats, tout en explicitant les limites de notre recherche.

## **1. Revue de littérature et construction des hypothèses**

Il existe une abondante littérature, notamment anglo-saxonne, sur les modèles d'interaction entre l'intention de départ volontaire des salariés, leurs conditions de travail et/ou la satisfaction au travail. D'après Spector cité par Lambert et *al.* (2001), il y aurait au milieu des années 1990, plus de 12000 études incluant plus ou moins ces thématiques. Ces interactions étant basées sur des processus très complexes au sein d'une « boîte noire » psycho-organisationnelle, les modèles théoriques ainsi que les questions méthodologiques -telles que les choix d'indicateurs, les protocoles de mesures, le sens de causalité- font encore l'objet de débats contradictoires parmi les chercheurs de la science du comportement. Nous n'avons pas l'ambition de faire ici un test de plus dans le cadre de la psychologie appliquée ou expérimentale. La présente étude vise plutôt à comprendre les effets institutionnels sur ce processus, en comparant la perception des téléconseillers -situés dans les deux contextes sociétaux différents - sur leurs plans de parcours professionnels.

Notre cadre théorique se base sur la double perspective qui renvoie, l'une, à la démarche initiée par Hirschman (1970) -« Exit, Voice, Loyalty »- enrichie par le courant du contrat psychologique (Rousseau, 1995) et, l'autre, à l'école socio-technique comme par exemple les travaux de Davis (1957) sur le « job design ».

*La première perspective* nous permet de distinguer les trois types de comportements humains issus de l'interaction entre les employeurs et les salariés dans le cadre du contrat psychologique. Les dispositifs de l'expectation mutuelle qu'un tel contrat suppose, contrairement au contrat juridique de travail qui reste figé, au moins à moyen terme, exigent, pour être soutenables, que se déroule entre les deux parties, en fonction de la dynamique de l'organisation, un processus permanent de ré-interprétation et de réadaptation. Dans ces rapports d'attentes et obligations réciproques, la perception de dissonances par les employés entraîne des dysfonctionnements ou des conflits. La rupture d'un tel contrat suscite diverses attitudes qui vont du rejet/défection au retrait/non-implication en passant par la contestation (Shore et Tetrick, 1994 ; Turnely et Feldman, 2000). Au contraire, son renforcement accroît la confiance des employés envers l'employeur et leur fidélisation à l'organisation.

Les différents auteurs du courant du contrat psychologique s'accordent sur le fait que la satisfaction au travail, qui peut être interprétée comme une bonne adéquation entre les deux parties, accroît à la fois l'implication des employés dans l'organisation et leur fidélisation et, par conséquent, renforce leur intention de rester. A l'inverse, l'insatisfaction au travail, due au non-respect de la logique de réciprocité mutuelle, accroît le risque de défection et augmente le taux de turn-over, selon la méta-analyse de Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo (2007). L'une des caractéristiques de ce courant, qui s'apparente de près ou de loin à l'école de relations humaines, réside dans la distinction (Macneil, 1985) qu'il introduit entre les contrats transactionnels axés sur les échanges socio-économiques et les contrats relationnels orientés vers les échanges psychologiques. Les premiers doivent remplir des obligations réciproques de type effort/compensation monétaire et les seconds, des obligations de type implication/récompense psychologique. Ces auteurs mettent la priorité, dans leur analyse, sur les impacts des contrats relationnels affectant la motivation « intrinsèque » (Deci et Ryan, 1985) des employés comme l'autonomie, la confiance, la loyauté, l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1997). En parallèle, ils neutralisent ou minorent souvent les facteurs « extrinsèques » de la motivation liés aux contrats transactionnels, surtout les compensations monétaires. Bien que l'on ne puisse négliger les facteurs de la motivation intrinsèque, la rémunération -pivot central dans la relation d'emploi- constitue, semble-t-il, l'un des facteurs incontournables pour comprendre les comportements de retrait ou de défection des employés à l'égard de l'organisation. Nous n'adopterons pas toutefois la position de l'école de l'économie néoclassique la plus formaliste qui consiste à postuler que, sous hypothèse d'information parfaite, toute mobilité découle des différences dans les

niveaux de rémunération, y compris les compensations non-monétaires. La théorie du salaire d'efficacité (Akerlof, 1981) basée sur le postulat de l'information imparfaite apparaît plus réaliste, malgré le fait qu'elle n'élucide pas le processus de défection. En se référant à Simon (1951), Favereau (1989) met en avant, au contraire de la rationalité substantielle, la rationalité procédurale selon laquelle l'action n'est pas tant fonction de la maximisation du gain monétaire mais de l'adéquation entre l'expectation et la satisfaction qu'il tire de son salaire. D'où on tirera la première hypothèse :

- *Hypothèse I : l'intention de mobilité volontaire des salariés dépend, non pas des niveaux de salaires absolus, mais du degré de satisfaction qu'ils en tirent compte tenu de la perception de divers éléments socio-organisationnels.*

*L'école socio-technique* s'intéresse depuis longtemps aux relations entre conditions d'exercice du travail réel et comportement de résistance individuelle ou collective des travailleurs. Elle s'est historiquement intéressée au travail manuel dans la grande manufacture. Mais son apport est intéressant à reprendre dans la mesure où le travail en CC est souvent qualifié de taylorisme du tertiaire, selon les théoriciens de processus de travail. Par exemple, en se basant sur une analyse du travail dans les centres d'appel britanniques, Taylor et Bain (1999) en donnent l'image d'une « assembly line in the head » entraînant des formes d'usure professionnelle accompagnée de résistances individuelles ou collectives. Toutefois, la production de services a aussi des caractéristiques propres qui la différencient de l'industrie. Contrairement au travail d'usine, l'activité du CC porte directement sur une prestation de services liée à la gestion immédiate de la relation-client. En raison de leur contenu relationnel, ces services ne peuvent pas être complètement standardisés, ils sont donc difficiles à prévoir *a priori* (Frenkel et al. 1999). La qualité du service, c'est-à-dire la satisfaction ressentie par le client, dépend de cet unique interlocuteur qu'est le téléconseiller. Sa prestation est stratégique pour assurer la fidélisation du client. Le système de travail dans les CCs est donc marqué par la coexistence d'un contrôle de type bureaucratique porté par l'équipement technico-logiciel et d'un ensemble de normes professionnelles orientées vers l'objectif de qualité de service. Il correspond à une distinction faite par Gadrey (1994) entre rationalité industrielle et rationalité professionnelle dans les activités de services. *In fine*, les téléconseillers doivent faire face aux ambiguïtés des objectifs productifs en centres d'appels et aux tensions entre les critères logistiques et les critères de qualité de service. En soi, ce constat n'est pas original. Il se retrouve dans de nombreuses situations de travail de services, en particulier de services directs aux consommateurs. Mais la situation dans les CCs exacerbe ces tensions : la rationalisation de l'activité par le système informatique y est très forte et la hiérarchie exerce un contrôle rapproché, alors que la qualité de la prestation dépend uniquement de l'attitude du téléconseiller en situation de face-à-face avec

les clients. Donner aux téléconseillers autant d'autonomie professionnelle sur le rythme du travail et dans la latitude de paroles permettrait d'obtenir une meilleure efficacité productive, et surtout une plus grande satisfaction au travail qui se traduirait par une réduction de l'intention de départ. On testera donc cette deuxième hypothèse :

- *Hypothèse II : l'intention de départ volontaire décroît au fur et à mesure que l'autonomie dont les salariés disposent sur le lieu du travail augmente.*

Même sous un contrôle strict, ce métier nécessite un fort engagement personnel des téléconseillers : il suppose à la fois une implication cognitive (traitement des informations), relationnelle (satisfaction du client) et émotionnelle (compassion, conflits avec le client, etc.) en temps réel, pour délivrer un service de qualité. Cette situation tendue, génératrice d'un fort stress, crée un environnement de travail parfois extrêmement difficile. De là, découlent l'usure professionnelle, l'épuisement émotionnel, une forte attitude de retrait (absentéisme et défection) et un haut niveau de départ, phénomène largement constaté par nombre d'études. Nous essayerons de vérifier cette troisième hypothèse :

- *Hypothèse III : l'intention de départ volontaire s'accroît au fur et à mesure que l'environnement de travail (générateur de stress et d'usure professionnelle) se dégrade.*

## **2. Méthodologie**

L'intention de départ volontaire est l'un des indicateurs qui permet de saisir, non pas la décision finale, mais la posture implicite de l'acteur au sein de la relation d'échange qui se noue dans le contrat psychologique. En particulier, il est souvent utilisé comme mesure d'impact potentiel qui se produira en cas de rupture dudit contrat. Différents auteurs ont ainsi mesuré l'intention de départ volontaire dans cette optique (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000).

Dans le questionnaire, nous avons posé cette question sur l'intention de départ, de façon directe et sous forme de choix unique. Les répondants avaient à choisir entre les trois alternatives ci-dessous :

1. Souhaiter rester dans le CC actuel.
2. Souhaiter quitter le CC dans l'avenir.
3. Souhaiter quitter le CC rapidement.

On peut considérer que ces choix reflètent, à un instant  $t$  et à un état d'équilibre dans le contrat psychologique, la projection qu'ils font de leur parcours professionnel dans l'avenir. Nous donnons à chaque alternative pour laquelle ils ont opté l'interprétation suivante :

- L'alternative 1. correspond à la manifestation d'une attitude de fidélité à l'organisation. Elle est synonyme de la volonté de continuer le parcours dans le CC avec un certain degré d'implication personnelle dans le travail, bien que nous ne puissions pas déterminer de quel type d'implication dont il s'agit.

- L'alternative 2. traduit une attitude ambivalente dans laquelle se combinent le sentiment de dissonances diffuses, un retrait relatif par rapport à l'organisation et le doute -qui reste encore en dessous de seuil de tolérance- sur les promesses implicites contenues dans le contrat psychologique. Elle suggère un processus de désengagement qui, combiné avec de bonnes opportunités extérieures par exemple, pourrait se concrétiser en intention plus ferme de départ puis en mobilité effective.

- L'alternative 3. correspond à ce que l'on qualifie de « turnover intention » dans la littérature anglo-saxonne. Même si l'intention de départ et le départ effectif doivent être considérés comme deux éléments distincts, un certain nombre de travaux expérimentaux démontrent une causalité forte entre les deux. Selon Ajzen et Fishbein (1975) « the best single predictor of an individual's behavior will be a mesure of his intention to perform that behavior. » Par exemple, Griffeth et Hom (2000) ont montré que la variable « intention déclarée de départ » est, parmi 35 différentes variables, corrélée le plus fortement avec le départ volontaire constaté. A l'aide d'une méta-analyse, Steel et Ovalle (1984) constatent que la corrélation entre l'intention de départ et le départ effectif est supérieur à 0,5. Lambert et *al.* (2001) soutiennent également que la plupart des chercheurs travaillant dans ce champ acceptent l'idée que « l'intention de rester avec ou de quitter l'employeur actuel est l'étape cognitive ultime dans le processus de décision du départ volontaire ».

#### **Encadré I : Présentation de l'enquête auprès d'employé « centres d'appels » en France et au Japon**

Le LEST a effectué, durant la période des années 2010-2011, une enquête comparative France-Japon sur les employés de centres d'appels, en collaboration avec une équipe de l'Institut de Science sociale rattachée à Tokyo University. Cette recherche portait sur les opinions de téléconseillers en matière de conditions de travail et d'emploi, et de perspectives de parcours professionnels. Elle a été réalisée sur base d'une commune méthodologie et questionnaire identique.

##### **Dispositif de la recherche**

Le questionnaire commun à deux pays a été établi après discussion et traduit en chaque langue, en respectant toutefois le contexte institutionnel spécifique de chacun. La passation du questionnaire, entre 2010 et 2011, a été faite en partie sur le website monté dans les deux pays, et en partie en collaboration avec la F3C (CFDT) en France, et avec sept établissements directement contactés au Japon.

##### **Echantillon**

Nous avons obtenu, en France, 831 réponses et 1020 réponses au Japon. L'échantillon français surreprésente les secteurs télécoms et les entreprises prestataires de services (outsourcers) : l'échantillon japonais surreprésente les secteurs financiers assurance et sous-représente les entreprises prestataires. Limités seuls aux téléconseillers, nos échantillons se réduisent à 751 en France et à 852 au Japon.



Du point de vue de l'analyse économétrique, nous avons retenu un « modèle probit multinomial » : il inclut trois catégories de variables explicatives, six variables socio-démographiques (âge, genre, statut marital, diplôme, expérience antérieure, compétence transférable) ; quatre variables associées aux conditions d'emploi (ancienneté, nature du contrat, salaire, satisfaction à l'égard du salaire) ; cinq variables concernant les conditions du travail (durée des appels, nombre d'appels par jour, indicateur d'autonomie, indicateur de stress, durée du temps de travail) et deux variables de contrôle (outsourcer ou non, secteur d'activité). En revanche, nous ne disposons pas de variables associées aux opportunités extérieures (emploi, promotion, etc.) qui sont souvent utilisées comme force d'attraction vers la mobilité. On se focalisera donc sur l'examen des conditions internes à l'organisation, sans comparer les forces « pull » et « push » de la mobilité. Quant à la variable à expliquer, la référence de base du modèle est constituée par les salariés qui souhaitent rester dans le CC actuel. Nous mesurons les effets des différentes variables explicatives pour ceux qui déclarent vouloir quitter le CC—ayant donc choisi les alternatives 2 et 3- par rapport à ces premiers.

### 3. Données, caractéristiques des enquêtés et construction des variables

Nous prenons en compte uniquement la population des téléconseillers qui travaillent au front-office, excluant les superviseurs de premier niveau, ce qui nous amène à un échantillon de 730 téléconseillers au Japon et de 613 en France.

**Tableau 1 : Répartition des choix individuels (intention de quitter ou de rester)**

	JAPON			FRANCE		
	Effectif	%	En cumulé	Effectif	%	En cumulé
Souhaiter rester	334	46	46	256	42	42
Souhaiter quitter dans l'avenir	327	45	91	249	41	83
Souhaiter quitter rapidement	69	9	100	108	17	100
Total	730	100		613	100	

Comme le montre le tableau 1, dans le cas japonais, 9,5% des téléconseillers déclarent vouloir quitter rapidement leurs CCs et 45% songent à partir à terme. Presque la moitié (46 %) d'entre eux souhaite par contre rester dans leur CC. En France, les téléconseillers qui veulent partir rapidement représentent 17,6%, le double du Japon. En revanche, ceux qui manifestent l'intention de rester, soit 42%, ne sont pas très éloignés de la proportion japonaise. Globalement, un peu plus de la moitié des téléconseillers manifeste sa velléité -à des degrés variables- de mobilité.

Les téléconseillers sont majoritairement des femmes dans les deux pays : 71% en France et 81% au Japon. Ceci reflète l'un des caractères de cette activité, un des symboles de l'économie de services en montée rapide, qui offre de nombreux postes de travail relationnel aux femmes. Ils sont aussi plus jeunes en France, puisque l'âge moyen est de 32 ans contre 39 ans au Japon. Les téléconseillers

japonais se divisent en deux groupes : celui de jeunes femmes célibataires et celui des femmes plus âgées et mariées. En France, la majorité des femmes sont plus jeunes, indépendamment de son statut marital. Quant à la qualification, dans les deux pays, une grande majorité des salariés ont fini leurs études secondaires. Ceux qui ont des niveaux de diplômes supérieurs à bac+2 représentent 42% en France et 47% au Japon. Ce haut niveau de qualification est conforme à d'autres constats (Lanciano-Morandat et al, 2006). En ce qui concerne leur passé professionnel, presque la moitié des salariés japonais déclare avoir déjà travaillé dans d'autres CCs, alors que seulement un quart d'entre eux se trouve dans ce cas en France. Au Japon, il semble y avoir un marché du travail des téléconseillers plus captif qu'en France.

En ce qui concerne *les conditions d'emploi*, on observe de nombreuses différences, hormis l'ancienneté, qui reflètent les contextes institutionnels. Dans les deux pays, la durée moyenne de services dans un CC est de courte durée. L'ancienneté médiane est de 2 ans, avec 1 à 5 ans pour le 1<sup>er</sup> et le 3<sup>ème</sup> quartile, en France et de 3 ans, avec 1 à 6 ans pour le 1<sup>er</sup> quartile et le 3<sup>ème</sup> quartile, au Japon. Ceux qui ont plus de 8 ans d'ancienneté sont très peu nombreux, aussi bien au Japon (12%) qu'en France (14%).

Les deux pays ont construit des régimes juridiques du travail sur des bases historiquement distinctes : la norme du contrat de travail est différente. En France, le contrat à durée déterminée (CDD) est la règle, quels que soient les secteurs ou les métiers. Le contrat à durée déterminée (CDD) et l'intérim ne représentent qu'une petite minorité, respectivement 5% et 13% des emplois. En outre, même s'il s'agit là d'emplois largement féminins, les salariés à temps partiel sont très minoritaires (6,5%), Tout se passe donc comme si le salariat, dans ce secteur, était composé d'une masse indifférenciée de salariés au statut « garanti » et travaillant à temps plein (71% des salariés sont employés sous CDI et effectuent 35 à 36 heures de travail par semaine). La situation est radicalement différente au Japon. Parmi les téléconseillers, seulement 11,5% sont en contrat à durée indéterminée. Par contre, 23,5% travaillent en contrat à durée déterminée et 65 % sont en intérim. Ce dernier statut ne correspond pas tout à fait à la notion de « travail intérimaire » française, dans la mesure où il implique une forme particulière de sous-traitance. Dans les secteurs bancaires ou des assurances où l'on traite des informations financières confidentielles, la sous-traitance classique à distance est interdite. Les banques et compagnies d'assurance japonaises ont fait le choix de créer par elles-mêmes, souvent au sein même de leurs locaux, un centre d'appel dont la gestion de la main-d'œuvre est confiée aux outsourcingers. Ce n'est donc pas l'agence d'intérim, mais les outsourcingers qui y envoient ses propres salariés, y compris les managers. La plupart de ces salariés sont néanmoins embauchés en CDD.

*Le salaire* constitue l'un des pivots des relations salariales. Cette variable révèle donc le caractère fondamental du salariat dans chaque pays. L'écart de salaire en France reste minime, puisque le différentiel des salaires horaires bruts entre le 1<sup>er</sup>

quartile (8€90) et le 3<sup>ème</sup> quartile (10€3) est seulement de 1€40 par rapport au salaire médian de 9€30. Le salaire français apparaît extrêmement compact, ce qui signifie qu'il y a peu de marges pour la progression salariale tout au long du parcours professionnel. La convention collective de services Syntec, celle des CCs, ne reconnaît que deux échelons de qualification dans le travail de téléconseiller. En revanche, les salaires horaires bruts des téléconseillers japonais s'échelonnent de 9€8 (le 1<sup>er</sup> quartile) à 15€7 euros (le 3<sup>ème</sup> quartile), en passant par le salaire médian de 13€7 euros. Au Japon, les salaires peuvent être très différenciés en fonction de la nature du contrat, de la tâche, de la qualification, ou encore de l'ancienneté, etc. La variable salaire est le salaire horaire transformé en log naturel. En outre, on constate que peu de salariés français sont satisfaits de leur niveau de salaire -23 % seulement se déclarent « très satisfait » ou « à peu près satisfait »-, alors que les salariés japonais sont majoritairement satisfaits (56,7%).

Pour ce qui est des *conditions de travail*, la densité du travail demeure très différente dans les deux pays. Par exemple, la durée d'appel est nettement plus courte en France qu'au Japon : la durée médiane est de 4,5 minutes en France pour 8,0 minutes au Japon. Ce qui traduit le fait que les téléconseillers français traitent des appels relativement courts mais de façon plus répétitive, contrairement à leurs homologues japonais qui font face à des appels sans doute plus complexes (traitement des plaintes, négociation commerciale, etc.). De même, le nombre d'appels quotidiens est très différent. Il s'échelonne entre 20 et 50 en passant par 25 appels par jour en médiane au Japon, alors qu'en France il est de 60 appels par jour en médiane. Le nombre d'appels quotidiens est nettement inférieur au Japon, du fait que les CCs japonais emploient souvent des salariés à mi-temps : ceux qui travaillent moins de 15 heures par semaine représentent 20% et ceux qui travaillent entre 15 et 34 heures par semaine, 40%. Les 40% restants travaillent plus de 35 heures, mais majoritairement entre 40 et 45 heures par semaine. Contrairement aux employés français dont le temps de travail hebdomadaire est « normalisé », les salariés japonais, surtout les femmes, connaissent des régimes de temps de travail très variés.

A côté de ces indices classiques, nous avons construit deux indicateurs synthétiques, *indicateur d'autonomie* et *indicateur de stress*, à partir de mesures basées sur l'auto-déclaration. Bien que subjectifs, ils permettent de sonder les perceptions des employés sur leurs conditions de travail. L'indicateur d'autonomie est composé de deux variables : usage de script (échelle de 1 à 3) et amplitude de contrôle sur le rythme de travail (échelle Likert de 1 à 5). Il indique la marge de manœuvre dont les téléconseillers disposent pour exercer leur tâche. Après avoir standardisé ces deux variables, nous avons procédé à la sommation des scores. Plus le score final est élevé, plus l'autonomie est grande. Pour mesurer le stress, nous avons retenu 5 *items* utilisés par le questionnaire Karasek, en les modifiant pour les adapter au secteur étudié. L'indicateur de stress a été construit sur base de l'analyse en composantes principales à partir d'une série de cinq questions :

- Avez-vous des troubles du sommeil ?
- Vous sentez-vous fatigué ?
- Vous sentez-vous dépressif ?
- Ressentez-vous des douleurs physiques ?
- Vous arrive-t-il d'être agressé au téléphone (par les clients) ?

Il a été demandé à chacun de répondre à ces questions en cochant une case sur 4 échelons (Likert scale) : 1. très souvent ; 2. souvent ; 3. parfois ; 4. pas du tout

Nous avons retenu la première composante, qui explique 58% de la variance totale au Japon ( $\sigma = 0,86$ ) et 62% en France ( $\sigma = 0,80$ ), pour en faire le score de stress. Là aussi, plus ce score est élevé, moins l'environnement du travail est stressant. Enfin, les variables de contrôle introduites dans le modèle sont le statut d'entreprise (CCs internalisés/prestataires) et les cinq secteurs (banque, assurance, industrie, commerce et télécoms) pour lesquels les téléconseillers traitent l'appel téléphonique.

#### 4. Résultats et discussion

Le tableau présente des résultats globaux du modèle « probit multinomial ». Dans ce tableau sont rapportés uniquement les coefficients des effets marginaux des variables introduites dans le modèle.

**Tableau 2 – Modèle probit multinomial (réf : souhaiter rester)**

		FRANCE		JAPON	
		Quitter dans l'avenir	Quitter rapidement	Quitter dans l'avenir	Quitter rapidement
<b>Effets marginaux</b>		dy/dx	dy/dx	dy/dx	dy/dx
	Age	-.005***	-.007***	-.016***	-.002***
	Sexe (femme)	-.028	-.018	-.019	-.051**
	Marital statut (cohabite)	.004	-.002	-.096**	-.022+
<b>Caractéristiques individuelles</b>	Diplôme (bac+2 ans)	.019	-.008	.083**	.046***
	Diplôme (bac+4 ou plus)	-.191	.307***	.008	.051+
	réf. Diplôme (bac)				
	Autres CCs expérience	-.060	-.024	-.027	.016
	Compétence transférable	.021	.073***	.1997022***	.023**
	Satisfaction salaire	-.168***	-.061***	-.151***	-.077***
<b>Conditions d'emploi</b>	Contrat (intérim)	-.111	.343***	.090	.056*
	Contrat (CDD)	.027+	.148***	.060	.042
	réf. Contrat (CDI)				
	Ancienneté (2-4 ans)	.102**	.045+	.007	-.009
	Ancienneté (4-8 ans)	.137***	.088***	-.014	-.023
	Ancienneté (+ 8ans)	.145***	.081**	-.078	-.056*
	réf. Ancienneté (- 2 ans)				

	Durée d'appel (- 3 minutes)	-0.021	-0.009	.008	.017
<b>Conditions de travail</b>	Nombre d'appels (+ 80 jour)	.012	.010	.131*	-.010
	Indicateur autonomie	.019	-.031**	.021	.001
	Indicateur stress	-.029***	-.047***	-.041***	-.002+
	Temps de travail (-15 hrs)	-.018	-.025	.067+	.035+
	Temps de travail (-34 hrs)	-	-	.055	.008
	réf. Temps (+35 hrs)				
	Prestataire (outsourcer)	.147***	.045+	.082	-.017
<b>Variables de contrôle</b>	Secteur (Banque)	-.004	.066	-.030	-.0156
	Secteur (Assurance)	.211+	-.078	-.186***	-.063***
	Secteur (Manufacturier)	-.008	.114	.008	.101+
	Secteur (Commerce)	.087	.022	.024	.169***
	réf. Secteur (Telco.)				
	Number of obs	= 613		= 730	
	Wald chi2(46)	= 173.45		= 272.32	
	Log pseudolikelihood	= -524.523		= -526.609	
	Prob > chi2	= 0.0000		= 0.0000	

\*\*\* significatif au seuil de 1%, \*\* au seuil de 3%, \* au seuil de 5%, + au seuil de 10%

#### 4.1. Constats globaux préliminaires

Le premier constat est la coexistence de deux logiques : les populations de salariés français et japonais sont traversées à la fois par les variables générales qui interviennent de façon similaire dans les deux pays et par les variables plus spécifiques liées aux contextes nationaux dans lesquels elles s'inscrivent.

Les variables générales, représentées par l'âge, la compétence transférable, la satisfaction à l'égard du salaire ou l'indicateur de stress, ont des impacts significatifs (au seuil de moins de 3%) aussi bien en France qu'au Japon. Elles différencient les projets de parcours professionnels, en termes de mobilité (rester ou quitter), que les téléconseillers conçoivent par rapport à leur avenir. Par exemple, ceux qui déclarent posséder une compétence transférable -formée dans les CCs ont une plus forte intention de départ dans les deux pays, ce qui est tout à fait conforme à la logique économique du capital humain (Becker 1993). On peut supposer que ces téléconseillers ont donc une forte probabilité de quitter leurs CCs, s'ils rencontrent des conditions favorables sur le marché local du travail. L'âge joue aussi un rôle « universel », car la progression en âge tend à diminuer la probabilité de concevoir la mobilité comme parcours professionnel futur : un an de plus de progression en âge réduit de 1,6% la probabilité de vouloir quitter à terme et de 0,2% de vouloir quitter rapidement au Japon ; respectivement de 0,4% et 0,8% pour la France. De même, l'indicateur de stress a une forte incidence pour discriminer leurs projets professionnels dans les deux pays. En outre, le fait d'être satisfait de son salaire diminue de 15% la probabilité de vouloir quitter à terme et de 8% celle de vouloir quitter rapidement au Japon, respectivement de 17% et de 6% en France.

On reviendra ultérieurement sur la question des rapports entre le salaire et la satisfaction et sur l'impact du stress.

A côté de ces variables, des variables spécifiques ont un impact seulement pour un des deux pays. D'une façon générale, les téléconseillers japonais se distinguent par leurs caractéristiques individuelles - genre, statut marital, diplôme – au sujet de leurs projets professionnels, tandis que leurs homologues français se distinguent entre eux au regard des conditions de l'emploi.

Ainsi, les femmes, notamment mariées, sont nettement moins enclines - relativement aux hommes - à déclarer vouloir quitter les CCs au Japon, alors que ces variables individuelles n'ont aucune incidence sur leur intention de quitter ou de rester en France. En d'autres termes, les femmes japonaises, travaillant souvent sous CDD, manifestent plus d'attachement à leurs employeurs que les hommes en CDI. Le diplôme joue aussi un certain rôle au Japon, puisque les diplômés de niveau supérieur - par rapport aux détenteurs d'un Bac - sont plus enclins à déclarer vouloir quitter les CCs qui les emploient. Ceci laisse supposer une sorte de segmentation des espaces socioprofessionnels en fonction des variables telles que le genre, l'âge, le diplôme ou encore le statut matrimonial. Ces variables discriminent les comportements et aspirations des employés au Japon. En France, ces espaces apparaissent relativement plus homogènes, à l'exception de la population constituée des diplômés de Bac + 4 ayant une forte intention de partir rapidement.

En revanche, ce sont les conditions d'emploi qui présentent un fort impact sur la différenciation des aspirations des téléconseillers français. En effet, les deux variables -la nature de contrat et l'ancienneté- les discriminent fortement en termes de projets professionnels futurs. En premier lieu, les intérimaires et les salariés en CDD ont, relativement aux salariés en CDI, une forte intention de partir, ce qui laisse entendre qu'ils ne souhaitent pas forcément voir renouveler leurs contrats. En second lieu, les anciens employés (ayant plus de 2 ans d'ancienneté) manifestent une plus forte intention de départ que les « nouveaux », ceux embauchés depuis moins de 2 ans. Ce retrait relatif des « anciens » signifie, semble-t-il, que les téléconseillers français nourrissent progressivement l'intention de départ, en éprouvant une certaine lassitude au fil du temps. Ce dernier point va à l'encontre du postulat théorisé par Becker (1961) selon lequel l'ancienneté fonctionne pour amoindrir la tentative de départ, car elle traduit un processus d'engagement des individus dans l'organisation et donc accroît non seulement les coûts de séparation (implication contrainte) mais aussi la charge psychologique (implication émotionnelle). Au Japon, cette variable d'ancienneté n'a pas d'impact significatif, à l'exception d'une ancienneté élevée (supérieure à 8 années).

Les conditions de travail ont, hormis l'indicateur de stress, une faible influence sur les projets de parcours professionnels dans les deux pays. Les variables correspondant aux critères d'objectif quantitatifs utilisés dans la gestion du CC n'influencent pas ou très peu, du moins directement, les intentions de téléconseillers. D'autre part, l'autonomie professionnelle n'a pas du tout d'effet

significatif au Japon. Elle affecte, de manière moins claire que le stress, uniquement les téléconseillers français ayant une intention de départ rapide. Manifestement, le problème du stress au travail est beaucoup plus sensible que la question de l'autonomie professionnelle dans l'activité des CCs, même si on ne peut rejeter le lien de causalité entre ces deux variables.

*Par conséquent, il semble que notre hypothèse II relative à l'autonomie professionnelle ne soit pas validée.*

#### **4.2. Relation salaire et satisfaction à l'égard du salaire**

Le modèle retenu dans le tableau 2 ne contient pas la variable « salaire horaire ». Compte tenu du problème de l'endogénéité entre salaire et satisfaction salariale, on a procédé trois modalités de calcul qui incluent d'abord dans le modèle ces deux variables, puis en excluent chaque fois l'une des deux. A l'issue de l'estimation de ces trois modèles, un résultat se révèle concordant dans les deux pays : en soi, le niveau réel de salaire n'a pas d'impact significatif pour discriminer les trois groupes d'employés concernant leurs intentions de rester ou de départ. Par contre, leur perception sur le salaire, mesurée au travers de la variable dichotomique « être satisfait de son salaire ou non » s'avère extrêmement significative dans les trois spécifications retenues. Ce résultat correspond bien à l'enseignement de multiples travaux expérimentaux : ce n'est pas tant le niveau du salaire absolu qui influence l'attitude de la mobilité que la perception que les employés conçoivent de son niveau. Une telle perception sur le salaire est en réalité forgée à partir de la synthèse des éléments divers. Elle intègre les différents éléments objectifs et subjectifs, y compris le niveau réel du salaire.

Pour clarifier ce point, on s'est demandé, à l'appui d'un modèle ordonné, quels sont les déterminants de la satisfaction salariale: la variable à expliquer est ici le degré de satisfaction ressentie par rapport au salaire variant de 1) très satisfait, 2) à peu près satisfait, 3) peu satisfait, à 4) pas du tout satisfait.

Le tableau 3, composé seulement des variables statistiquement significatives, montre d'abord que le modèle explicatif de la satisfaction salariale est mieux adapté au cas français qu'au cas Japonais : les variables explicatives introduites expliquent mieux la dispersion des degrés de (in)satisfaction relatifs au salaire en France. La question du salaire semble constituer l'un des points les plus conflictuels dans les CCs français, alors que les employés japonais expriment plus rarement leur malaise sur ce sujet, selon nos propres enquêtes sur le terrain (Lanciano-Morandat et al, 2005).

**Le tableau 3 : Modèle probit ordonné (Satisfaction à l'égard du salaire)**

	FRANCE	JAPON
	Coefficients	Coefficients
Age		.018***
Marital statut (cohabite)		-.317***
Diplôme (bac+4 ou plus)	.531*	
réf. (diplôme bac)		
Contrat (intérim)		-.441***
Contrat (CDD)	.425***	-.456***
réf. contrat (CDI)		
Ancienneté (2-4 ans)	.267+	
Ancienneté (4-8 ans)	.249+	
Ancienneté (+ 8 ans)	.319+	.333*
réf. (Ancienneté -2 ans)		
Log de salaire horaire	-2.68***	-.187***
Outsourcer	.631***	.260**
Number of obs	= 613	=730
Wald chi2(18)	=225,73	=118,86
Prob > chi2	=0,0000	=0,0000
Log pseudolikelihood	=-602,518	=-859,55
Pseudo R2	=0,1720	=0,0676

Nota1. \*\*\* significatif au seuil de 1%, \*\* au seuil de 3%, \* au seuil de 5%, + au seuil de 10%

Nota2. Lecture : plus grands et positifs les coefficients sont, plus élevé est le niveau d'insatisfaction des salariés. A l'inverse, les coefficients négatifs sont liés à plus haut niveau de satisfaction.

Nombre d'études ont mis en avant l'importance du « salaire relatif » : l'employé perçoit en effet sa propre situation par comparaison, et il se forge son opinion en référence à des critères qu'il fixe lui-même (Kerr, 1970). Si l'individu s'estime sous-payé par rapport à son effort -subjectif- ou à ses homologues ayant le même type de travail, il ressent une injustice et insatisfaction. Cela renvoie à la problématique de la justice distributive. Cependant, le questionnaire que nous utilisons n'inclut pas de questions permettant d'identifier de groupe de référence ni le degré d'effort dans le travail. Il ne comprend pas non plus de questions relatives aux opportunités externes (salaire de marché etc.). Il s'agit donc ici d'essayer d'établir les relations -formelles- entre la satisfaction à l'égard du salaire et les différents facteurs socioprofessionnels internes aux CCs. Les résultats les plus notables tirés des modèles ordonnés sont suivants.

Le niveau de salaire et le degré de (in)satisfaction sont logiquement bien corrélés : plus son salaire est élevé, plus la satisfaction des salariés à l'égard de leur rémunération est importante. Cette corrélation est forte dans les deux pays, mais nettement plus en France qu'au Japon. De même, travailler chez les prestataires de services (sous-traitants) suscite en général un plus grand sentiment d'insatisfaction. Les contextes institutionnels paraissent aussi déterminer en partie le degré de (in)satisfaction salariale. Pour la France, le sentiment de (in)satisfaction est affecté



par le niveau de diplômé Bac+4 ou plus et l'ancienneté supérieure à 2 années. Les plus diplômés éprouvent un sentiment de dissonance par rapport au faible niveau de salaire, compte tenu de leur qualification. Plus généralement, les employés français semblent se heurter très tôt au plafonnement salarial, leur échelle de salaire étant très courte. La quasi-absence de la carrière salariale dans les CCs, surtout chez les outsourcers, est donc susceptible de susciter un sentiment d'inadéquation entre l'effort demandé et la stagnation des salaires, ce qui finit par créer un malaise salarial. L'accroissement de l'intention de départ des « anciens » se révèle donc associé au mécanisme désincitatif du fait des faibles salaires.

En revanche, chez les homologues japonais, le sentiment de (in)satisfaction dépend plus des effets socio-démographiques du type âge, statut matrimonial etc. En particulier, la signification du statut marital -qui fonctionne positivement- est intéressante : ceci renvoie au fait que les femmes mariées japonaises ont un espace de choix professionnels limité, à cause de l'interruption de leur vie professionnelle du fait des maternités. Au début de leur carrière, elles travaillent souvent comme les hommes en CDI à plein temps, puis abandonnent assez systématiquement leur travail après la naissance de premiers enfants. Lors de la reprise de leurs activités professionnelles, elles sont condamnées aux segments les plus marginaux du marché du travail ou aux formes atypiques de contrat, telles que CDD, l'intérim ou le travail à temps partiel. Pour ces femmes, le travail dans les CCs à proximité de leur domicile représente souvent une bonne opportunité d'emploi. Dans cette configuration, même si leur niveau de salaire est faible, leur degré de satisfaction peut être grand, d'où la corrélation forte entre la satisfaction salariale et le statut marital.

Cette même logique se retrouve, lorsqu'on compare le degré de satisfaction entre les salariés en CDI d'une part et ceux en CDD et en Intérim, d'autre part. Les salariés dont le contrat est atypique sont plus satisfaits de leurs rémunérations que ceux ayant le contrat permanent<sup>ii</sup>, alors que les premiers sont nettement moins bien payés que les seconds. Contrairement à la France où les conditions d'emploi des salariés en CDD sont relativement protégées par le Code du travail, les employeurs japonais ont plus de marge de manœuvre pour moduler les conditions salariales en fonction de la nature de contrat, généralement en défaveur des contrats atypiques. Les femmes semblent néanmoins accepter - ou se résigner -, du fait d'une norme intériorisée, de faibles niveaux de salaires relativement aux hommes (Dupray et Nohara, 2013).

Pour résumer, nous insisterons sur les deux points suivants.

*Notre première hypothèse I sur la relation entre le salaire et la mobilité a été largement confirmée* : la perception sur le salaire est un facteur synthétiseur -non seulement du salaire réel, mais aussi des rapports sociaux- qui impacte les projets de parcours professionnels des téléconseillers aussi bien en France qu'au Japon.

Le deuxième point renvoie à la complexité de ces relations. Il coexiste en effet des facteurs structurels qui définissent, de façon universelle, le rapport salaire réel/perception de satisfaction d'une part, et d'autre part des facteurs sociétaux qui modifient les perceptions des salariés en fonction des normes ou pratiques sociales dans lesquelles ils s'inscrivent. Cet ensemble des facteurs constituerait des relations difficiles à démêler. Les contextes institutionnels étant souvent sous-estimés ou même absents dans les approches psycho-cognitivistes, ces résultats de notre recherche comparative France/Japon ont pu jeter un nouvel éclairage sur cette relation entre le salaire et l'institution.

### **4.3. Relation entre l'intention de départ et le stress au travail**

Nous examinons enfin la troisième hypothèse sur les liens entre le stress et l'intention de rester ou de départ. L'indicateur de stress apparaît très fortement corrélé avec les choix de parcours professionnels, aussi bien en France qu'au Japon ; les coefficients, négatifs, sont statistiquement significatifs au seuil de moins de 1%, sauf pour le choix « quitter rapidement » dans le cas japonais (cf. les tableau et graphe non présents dans le texte). Ainsi, l'intention de départ volontaire des salariés décline, au fur et à mesure que l'environnement de travail devient moins stressant. Plus exactement, l'amélioration d'une unité dans l'échelle de stress contribue à diminuer de 2 à 5% l'intention de départ volontaire. En même temps, elle semble participer aussi au renforcement de la stabilité des employés dans le CC.

*La relation formulée par l'hypothèse III sur l'intention de départ et le stress s'avère alors confirmée à partir de la modélisation retenue.*

Soulignons principalement le rapport entre les bonnes conditions de travail et la stabilité des employés. La part de ceux qui ont l'intention de rester s'accroît à mesure que les scores de l'indicateur de stress s'améliorent. Cette corrélation peut impliquer deux types de causalité : l'une va d'un « bon » environnement de travail à la stabilisation ; l'autre part au contraire de la stabilité des salariés à l'amélioration de cet environnement. Cette dernière logique, appuyée sur la fameuse formule « Voice or Exit » de Medoff & Freeman (1986), signifierait que les téléconseillers présents dans les CCs font pression sur leur direction, en exprimant leurs opinions sur la pénibilité du travail, pour qu'elle améliore leurs conditions de travail. Toutefois, –lorsque l'on tient compte du fait d'être syndiqué ou non, pour les salariés et de la présence ou non de délégué du personnel dans l'établissement, ces variables ne se révèlent pas significatives. Outre la faiblesse des forces syndicales dans l'espace économique concurrentiel qui est celui des CCs, la logique de « Voice or Exit » ne semble pas opérante. Par conséquent, le premier type de causalité apparaît le plus plausible : un « bon » environnement de travail (peu de stress, faible pénibilité etc.), quelle que soit l'origine d'une telle situation, contribue substantiellement à renforcer l'attachement des salariés à l'organisation.

## **Conclusion**

Parmi les trois hypothèses générales que nous avons testées, deux hypothèses au moins se trouvent vérifiées : l'insatisfaction à l'égard du salaire et le niveau de stress augmentent l'intention de départ volontaire des salariés des CCS en France comme au Japon. La troisième hypothèse concernant l'impact de l'autonomie sur l'intention de départ n'a pas été validée.

L'activité des CCs, standardisée par les mêmes technologies et la procédure opératoire, semblable impose en partie les mêmes types de pressions sur la gestion des CCs partout où ils sont implantés : la contrainte temporelle, la répétitivité des opérations, l'usure mentale, la compression de coûts salariaux etc. Ces pressions produisent à leur tour le même type de réactions comportementales de la part des téléconseillers en France et au Japon. L'environnement de travail plus stressant renforce aussi toujours l'intention de départ volontaire des salariés.

Toutefois, derrière ces résultats se cachent de nombreuses différences à la fois sur le plan des stratégies de GRH et des perceptions cognitives et psychologiques éprouvées chez les téléconseillers. La satisfaction à l'égard du salaire est certes dépendante de son niveau réel mais aussi très différemment « distribuée » en fonction de la position socio-organisationnelle de chacun en France et au Japon. Le contrat psychologique est par nature sensiblement dépendant du contexte dans lequel il se conclue. En d'autres termes, la transaction d'un tel contrat est non seulement organisée entre l'employeur et l'employé dans un espace particulier, mais fondamentalement « encadrée » dans un espace sociétal qui le dépasse.

Les dissemblances les plus remarquables entre la France et le Japon sont associées avec des facteurs socio-démographiques : des groupes de téléconseillers en apparence semblables dans les deux pays manifestent des attitudes très différentes, voire opposées par rapport au stress, l'autonomie, la satisfaction à l'égard du salaire etc. Même dotés des caractéristiques semblables, ils ont des aspirations différentes quant à leurs parcours professionnels futurs. Ces réactions comportementales sont suscitées par la stratégie de GRH propre à chaque pays, mais en même temps conditionnées par des logiques sociales qui produisent -dans chaque société- des groupes sociaux de façon originale. Elles sont donc à la fois des résultantes de et des « ressources » utilisées par les stratégies de management. Les CCs tentent de construire une forme d'efficacité productive, en proposant à des groupes de téléconseillers des contrats psychologiques de différente nature.

La comparaison internationale permet de sortir d'une approche méthodologique expérimentale qui fixe le cadre strict sur l'interaction homme/organisation qui tend à faire l'abstraction des rapports sociaux qui l'entourent. L'une des originalités de notre étude est de montrer simultanément les logiques fondamentales des réactions humaines par rapport aux stimuli de base, et une variété des perceptions/attitudes humaines forcément médiatisées par les facteurs institutionnels propres à chaque société.

Notre étude comporte cependant plusieurs limites. D'abord, centrée sur les conditions internes à l'organisation, notre analyse n'a pas pris en compte les conditions externes qui sont plus ou moins susceptibles de favoriser la mobilité volontaire. Il s'agit d'une part des situations de marché local d'emploi et d'autre part des liens entre travail et famille. Dans cette activité très féminisée, l'intention de départ ou de rester risque d'être lourdement tributaire des conditions familiales. Il sera donc nécessaire d'intégrer ces éléments dans les modélisations. Par ailleurs, considérant seulement les deux niveaux d'analyse, individuel et sociétal, on a négligé le niveau d'établissement : les deux variables de contrôle (secteur, prestataire/internalisé) ne sont pas suffisantes, pour affiner nos analyses. Il serait souhaitable d'inclure les caractéristiques propres à chaque établissement (climat social, orientation du management etc.) dans un modèle d'analyse multi-niveaux, d'autant que le contrat psychologique en dépend en partie. Enfin, on ne peut élucider, à partir de nos données, les relations entre l'intention « auto-déclarée » de rester ou de partir des salariés et leurs actions effectives (mobilité ou stabilité). Une observation longitudinale qui permettrait seul de suivre le processus de mobilité serait pour cela nécessaire. Ces différentes améliorations ouvriront de nouvelles perspectives de recherche.

### **Bibliographie**

- Ajzen I, Fishbein M., 1980, *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Akerlof G., 1982, « Labor contracts as partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics* XCII, p.543-569.
- Batt R., Nohara H., 2009, « How institutions and employer strategies affect wages: An international study of call centers », *Industrial and Labor Relations Review*, 62, 4.p.533-552.
- Becker H.S., 1960, «Notes on the concept of commitment», *American Journal of Sociology*,66, p.32-42
- Coyle-Shapiro J., & Kessler, I., 2000, «Consequence of Psychological Contact for the Employment Relationship: a large scale survey», *Journal of Management Studies*, 37,7.
- Davis L.E., 1957, «Toward a theory of job design», *Journal of Industrial Engineering*, 8, 5.
- Deci E.L., Ryan R.M., 1985, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.
- Dupray A., Nohara H., 2013, «Les conditions d'activité des femmes en couple: une comparaison entre la France et le Japon sur la période 1992-2007», *Revue Française de Socio-Economie*, 2 (12), p. 149-170.
- Favreau O., 1993, «Objets de gestion et objet de la théorie économique», *Revue Française de Gestion*, N° Spécial : pp.6-12.

- Frenkel S.J., Tam M., Korczynski M., 1998, «Beyond bureaucracy? Work organization in call centers », *Journal of Human Resource Management*, n° 9, p. 957-979.
- Gadrey J., 1994, «La Modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle? », *Revue française de sociologie*, 35, 2, p.163-195.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S., 2000, «A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests and research implications for the next millennium », *Journal of Management*, 26, p. 463-488.
- Hirschman, A., 1970, *Exit, voice, loyalty*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Kerr C., 1977, *Labor Markets and Wage Determination: the balkanization of labor markets* and other essay, Berkeley, University of California Press.
- Lambert E.G., Hogan N.L., Barton, S.M., 2001, «The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers», *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lanciano-Morandat C., Nohara H., Tchobanian R., 2005, « Les centres d'appels téléphoniques, un secteur à la recherche de régulations collectives ». Xème journées de sociologie du travail, les 24 et 25 novembre, 20pages.
- Lanciano-Morandat C., Nohara H., Tchobanian R., 2006, *French call centre industry*. Russell Sage Foundation, New York, 56 pages.
- Lanciano-Morandat C., Nohara H., Tchobanian R., 2009, «Les centres d'appel en France : mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail», *Socio-économie du travail*, 31, p.1531-1564.
- Macneil I.R., 1985, «Relational contract: what we do and do not know», *Wisconsin Law Review*. p. 485-525.
- Freeman R.B., Medoff, J.L., 1984, *What Do Unions Do?*, New York, Basic Books.
- Meyer J.P., Allen N.J., 1991, «A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations», *Human Resource Management Review*, 1, p. 61-98.
- Rousseau D.M., 1995, *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Russel B., 2008, «Call centres: A decade of research», *International Journal of Management Reviews*, 10, 3, p.195-219.
- Sore, L.M., Tetrick, L.E., 1994, «The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, In Cooper C.L., Rousseau D.M., (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, 1, p. 91-10
- Spector P.E., 1997, *Job satisfaction: Applications, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Steel R.P., Ovalle N.K., 1984, «A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover». *Journal of Applied Psychology*, 69, p. 673–686.

Taylor P., Bain P., 1999, «An assembly line in the head's: work and employee relations in the call centre», *Industrial Relations Journal*, 30/2, p.101-117.

Turnley W.H., Feldman D.C., 2000, «Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 25-42.

Zhao H., Wayne S., Glibkowski B., Bravo J., 2007, «The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A Meta-analysis». *Personnel Psychology*, 60(3), p. 647-680.

---

<sup>i</sup> Cet article s'appuie sur les travaux de recherche réalisés dans le cadre du contrat ANR-JSPS (Japan Society for the Promotion of Science) NewDynam (2009-2012).

<sup>ii</sup> Une autre explication résiderait dans la différence de l'intensité du travail entre ces deux catégories de salariés. Les salariés avec le statut permanent ont une intensité du travail très élevée, y compris la longue journée du travail au-delà de 40 heures et nécessité de flexibilité, alors que les salariés avec le statut non-permanent peuvent limiter aussi bien son engagement physique que leur implication psychologique dans le travail. Ces différences créent des appréciations subjectives différentes sur le rapport effort/compensation, ce qui peut déboucher sur un sentiment négatif chez les salariés permanents.