



**HAL**  
open science

## Conditions de travail et Stress perçu dans les centres d'appel: Comparaison France-Japon

Hiroatsu Nohara, Robert Tchobanian

► **To cite this version:**

Hiroatsu Nohara, Robert Tchobanian. Conditions de travail et Stress perçu dans les centres d'appel: Comparaison France-Japon. Loïc Lerouge. Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail, Octarès Editions, pp.189-204, 2014, Le Travail en débats, 9782366300352. halshs-02938561

**HAL Id: halshs-02938561**

**<https://shs.hal.science/halshs-02938561>**

Submitted on 15 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.

***Conditions de travail et Stress perçu dans les centres d'appel: Comparaison  
France - Japon<sup>1</sup>***

Hiroatsu NOHARA et Robert TCHOBANIAN  
Aix-Marseille Université et LEST-CNRS

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail  
35 avenue Jules Ferry 13626 Aix- En-Provence, France  
Tel: 33 (0)4 42 37 85 23  
Fax: 33 (0)4 42 26 79 37  
Email: [hiroatsu.nohara@univ-amu.fr](mailto:hiroatsu.nohara@univ-amu.fr)

**Ce texte a été publié dans :**

**Hiroatsu Nohara et Robert Tchobanian (2014), « Conditions de travail et Stress perçu dans les centres d'appel: Comparaison France – Japon », In. Loïc Lerouge (ed.), Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail, Octarès Editions (Le Travail en débats), p. 189-204, Toulouse. ISBN : 9782366300352**

---

<sup>1</sup> Cet article s'appuie sur les travaux de recherche réalisés dans le cadre du contrat ANR-NewDynam.

## Introduction

Le développement des centres d'appels (CCs), démarré au milieu des années 1990, s'est accéléré à un rythme extrêmement rapide au cours des années 2000 aussi bien en France qu'au Japon. Le nombre de téléconseillers est estimé à environ un % de la population active française, soit 250 000 personnes (source AFRC en 2011), alors qu'au Japon il occupe seulement 0,5%, soit 240 000 personnes (recensement national 2010). Malgré la délocalisation des CCs de plus en plus accélérée vers les pays à bas coûts salariaux, ce secteur constitue encore un gisement d'emplois important. En dépassant l'industrie automobile en termes de nombre de salariés employés<sup>2</sup>, il devient alors l'un des symboles de « l'économie de services » vers laquelle s'orientent l'ensemble des pays développés (Gadray & Zarifian 2002).

Cependant, la vie au travail dans cette activité est souvent mise en question. Tout d'abord, qualifié d'« usine tertiaire », le centre d'appels a été considéré comme un modèle quasi-taylorien appliqué au service (Buscatto 2002, Lechat 2003). Cette activité se caractériserait par une forte prescription des opérations et un contrôle bureaucratique : les objectifs de productivité sont fixés par la direction et surveillés au moyen de logiciels performants. L'ACD -automatic call distribution- cadence le rythme à tenir, en automatisant la distribution des appels. La conversation téléphonique est largement standardisée par la présence de scripts et d'objectifs de durée limitée. Ainsi, le procès de travail en CCs relèverait du principe taylorien qui laisse peu d'autonomie aux téléconseillers. Mais alors qu'une telle rationalisation irait de pair avec le morcellement des tâches, les CCs représentent, au contraire, une activité mettant en rapport un salarié unique avec le client final.

Cette activité relève ainsi d'une prestation des services interactive liée à la gestion immédiate de la « relation-client », et cela même lorsqu'elle est sous-traitée à un prestataire extérieur. La qualité de service dépend donc fondamentalement de la capacité des téléconseillers à s'adapter à des demandes variées des clients et à des événements imprévus. Difficilement formable, elle est étroitement liée au contenu des réponses aux clients à travers une forte implication personnelle des téléconseillers. Les services rendus par le CC relèvent alors plutôt d'un modèle de « production de masse personnalisée » (Batt & Moynihan, 2002) ou d'un « modèle hybride » (Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009).

Les téléconseillers sont donc face à une double contrainte : la satisfaction du client par une implication personnelle et la capacité cognitive de répondre aux problèmes du client d'une part et la soumission aux règles dictées par l'entreprise (respect des temps, objectifs économiques, règles opératoires etc.) d'autre part. Cette situation où l'arbitrage est en permanence exigé tend à créer une forte tension nerveuse, un stress mental et parfois l'épuisement émotionnel (emotional burnout). Il en résulterait chez beaucoup de téléconseillers une attitude de retrait à l'égard du métier : trouble psychique, démotivation, absentéisme et défection etc.<sup>3</sup>

L'un des enjeux de gestion de ce métier est donc d'arriver à réduire le degré de stress chez les téléconseillers, en desserrant l'étau des contraintes auxquels ils sont confrontés. Il existe certaines études sur les conditions de travail qui mettent en évidence les « ressentis » des téléconseillers sur cet environnement de travail « stressant ». Une étude de type épidémiologique menée auprès d'un échantillon de 2130 salariés en centre d'appel semble ainsi confirmer à la fois l'importance des risques psychosociaux ressentis dans ce type

---

<sup>2</sup> L'industrie automobile française emploie directement environ 225.000 personnes en 2011, selon les données du CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles).

<sup>3</sup> En effet, le rapport « The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment : Cornell University » montre que le taux annuel de « turn-over » varie de 10% à 25% selon les pays étudiés. Pour les salariés des « outsourcers » (entreprises prestataires opérant en sous-traitance pour le compte d'entreprises donneuses d'ordre), on enregistre en moyenne 20% par an.

d'activité et des différences notables en lien avec les conditions de travail (Croidieu et al, 2008). Plus récemment, un dispositif encore plus large (plus de 4000 téléopérateurs ainsi que les responsables des 107 plateaux sur lesquels ils exercent interrogés) a permis une analyse des rapports entre les situations organisationnelles, les contraintes ressenties et des marqueurs de santé. Elle permet de pointer les risques principaux liés aux conditions de travail dans ce type d'activité, en particulier le stress à un niveau chronique, les TMS et les troubles émotionnels (Chouanière et al, 2011). Pour traiter ce type de problème, il faut cependant accroître encore nos connaissances sur les conditions dans lesquelles ces salariés travaillent réellement.

Dans ce but, nous avons effectué une enquête auprès des téléconseillers, pour les interroger sur leurs « ressentis » sur les conditions du travail et leurs perspectives d'avenir professionnel. Dans ce cadre, on a pu aussi recueillir les données sur les conditions objectives du travail ainsi que leur perception du stress lié à leur travail nous permettant de construire un *indicateur de stress auto-déclaré*. Comme cela est précisé plus loin, cet indicateur ne correspond que partiellement aux index de stress généralement utilisés dans les études, notamment ceux découlant du questionnaire de Karasek (Ponnelle et al, 2012). Mais cet indicateur de stress auto-déclaré nous permet de préciser les rapports entre conditions de travail, caractéristiques individuelles et socio-professionnelles des salariés, et niveau de risques lié au stress et cela dans un contexte comparatif entre le Japon et la France. Notre analyse consistera alors à examiner, à travers un modèle statistique de régression linéaire, les relations entre ce dernier et ces diverses variables, liées aux traits personnels des salariés et aux caractéristiques des postes de travail.

Ce texte commence par poser quelques hypothèses sur les rapports entre le stress et les conditions socio-techniques du travail dans le CC, en mobilisant une littérature ayant travaillé sur le taylorisme dans l'industrie, notamment l'école des systèmes socio-techniques, les approches confrontant les modèles contrastés de conception des tâches (job design) et la prise en compte des capacités de régulation exercées individuellement ou collectivement au niveau opérationnel.

Les deuxième et troisième parties sont respectivement consacrées à la méthodologie, principalement à la présentation de la population enquêtée et la « construction » des variables.

La quatrième s'attache à tester nos hypothèses et à présenter nos résultats principaux issus de différents modèles.

Enfin, nous concluons ce texte, en synthétisant l'ensemble de nos résultats.

## **I – Revue de la littérature et construction des hypothèses**

L'on décrit souvent les centres d'appel comme l'expression d'une « industrialisation des services », notamment l'utilisation de principes « tayloriens » dans l'organisation du travail (prescription opératoire, économie du temps productif...). Peut-on alors utiliser les mêmes clefs d'analyse de ces emplois que pour ceux de la production industrielle de masse ? Certaines proximités de situation incitent à le faire. Plus encore, la situation des centres d'appel conduit à une critique encore plus large de ces principes de prescription du travail dans un cadre technologique contraint (Askenazy, 2004).

L'école des systèmes socio-techniques (Emery et Trist, 1960 ; Emery et Thorsrud, 1969) s'est intéressée depuis longtemps aux relations entre technologies, conditions d'exercice du travail réel et comportements sociaux dans la production. Cette école s'est historiquement intéressée au travail manuel dans des contextes technologiques de mécanisation (dans les mines puis dans la production industrielle de masse). Leurs approches ont montré que si l'introduction d'une technologie nouvelle définit les grandes lignes d'une organisation productive, celle-ci doit aussi tenir compte des contextes psychologiques et sociaux dans lesquels cette technologie se développe, formant ainsi un système socio-technique. L'efficacité réelle de l'organisation

dépend donc de la prise en compte simultanée des caractéristiques et ressources technologiques et sociales. Une conception trop centrée sur les seules fonctionnalités techniques et ignorant les capacités cognitives mais aussi les traits psychologiques et physiologiques des salariés ainsi que leurs relations sociales a conduit, dans les nombreux contextes étudiés, à la fois à une efficacité inférieure aux attentes dans la production, à des conséquences préjudiciables sur la santé des salariés et à l'expression de comportements de résistance ou de défection de ceux-ci. Des indicateurs comme l'absentéisme, le turn-over accéléré de la main d'œuvre ou les défauts de qualité des produits ou services apparaissent alors illustrer les conséquences tout à la fois économiques et sociales de cette conception technologique de l'organisation. Dans leurs travaux, les tenants de cette école ont montré que des organisations donnant plus de place à l'autonomie des opérateurs et aux dimensions collectives de régulation du travail apportaient aussi une plus grande efficacité productive. Un courant de management de la production a montré la dimension stratégique du design organisationnel du travail (job design) dans cette même perspective (Davis, 1957). L'organisation des centres d'appel est assez différente de la mécanisation industrielle. Pour autant, l'apport de ces courants est intéressant à reprendre ici, car le travail des CCs est souvent qualifié de « taylorisation » du tertiaire.

En effet, les objectifs quantitatifs de productivité (nombre d'appels par jour, durée d'appel et taux de décroché etc.) fixés par la direction sont surveillés, en temps réel, au moyen de logiciels performants dans la majorité des CCs. L'association du téléphone avec l'informatique impose, de façon automatique, le rythme à tenir, permettant d'automatiser la distribution des appels vers les postes non-occupés. La conversation téléphonique est largement standardisée par la présence de « scripts ». Ainsi, à travers l'introduction de technologies informatiques, le procès de travail des services relationnels produits en centre d'appel s'approche du principe « taylorien » qui laisserait peu de marge d'autonomie aux téléconseillers. Par exemple, sur la base d'une analyse du procès de travail dans les centres d'appel britanniques, P Taylor et P Bain donnent l'image d'une « chaîne d'assemblage dans la tête » entraînant des formes d'usure professionnelle accompagnées de résistances individuelles ou collectives (Taylor & Bain, 1999). De plus, la charge de travail étant très fluctuante dans l'activité des CCs, les téléconseillers sont soumis strictement à ce rythme imposé par le marché. Le just-in-time y est plus rigoureusement appliqué que dans l'industrie manufacturière, car largement dépendant des temporalités d'appel de la clientèle (Gollac 2005). Les salariés des CCs sont obligés d'accepter les formes de flexibilité telles les horaires décalés, le temps de travail supplémentaire etc. Leurs rythmes de travail sont alors sous la double contrainte d'un équipement technico-logiciel qui encadre leur activité et des interactions en temps contraints avec les appels des clients, tout particulièrement face aux appels « entrants » des services client. Ces caractéristiques très contraintes du travail amènent alors à proposer deux premières hypothèses :

*Hypothèse I : Les conditions physiques du travail, comme le nombre d'appels par jour influencent directement le stress des téléconseillers.*

*Hypothèse II : La détérioration des conditions du régime du temps de travail (horaires décalés, heures supplémentaire) accroît le stress des téléconseillers.*

Toutefois, la production de services (front-line services) a aussi des caractéristiques propres qui la différencient de l'industrie. L'activité du CC porte directement, contrairement au travail dans l'usine, sur une prestation de services liée à la gestion de la « relation-client ». En raison de leur contenu relationnel, ces services sont difficilement « formatables » et ne peuvent pas être complètement standardisés, donc difficiles à prévoir *a priori* (Frenkel et al, 1999 ; Di Ruzza et Franciosi, 2003). Un service de bonne qualité ne s'obtient qu'avec des réponses

personnalisées aux clients ayant des demandes variées. Les téléconseillers sont ainsi amenés à apporter à leurs interventions prescrites un surplus de valeur « commerciale », en mobilisant leur intelligence en situation et en s'adaptant à des événements imprévus, comme dans la plupart des activités de service direct aux clients. 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 de ce client.

Le système du travail dans les CC est donc marqué par la coexistence d'un contrôle de type bureaucratique (largement quantitatif) porté par l'équipement technico-logiciel (« contrôle par l'amont »), accentué par la pression du marché (le rythme des appels qui amène un « contrôle par l'aval ») et d'un ensemble de normes professionnelles (plus qualitatives) orientées vers l'objectif de qualité de service. Le salarié est alors dans une situation triangulaire de contraintes : les normes prescriptives stratifiées dans l'équipement technique, la pression du client et les ressources (physiologiques, cognitives et sociales) que peuvent mobiliser les salariés. Cette situation peut alors ouvrir à deux types de réponses organisationnelles par l'entreprise, selon la distinction faite par J Gadrey (1994 ; 2003) entre rationalité industrielle et rationalité professionnelle dans les activités de services.

In fine, les téléconseillers doivent faire face aux ambiguïtés des objectifs productifs en centre d'appels et aux tensions entre les critères logistiques (minimisation des temps productif, en situation de juste à temps) et les critères de qualité de service (satisfaction et fidélisation du client). En soi, ce constat n'est pas original. Il se retrouve dans de nombreuses situations de travail de services, en particulier de service direct 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 - y compris l'écoute cachée -, alors que la qualité de la prestation dépend uniquement de l'attitude du téléconseiller en face-à-face avec les clients. On peut donc penser que donner aux téléconseillers des marges d'autonomie professionnelle sur le rythme du travail et aussi d'altitude de paroles (sur les réponses à apporter) permettrait d'obtenir une meilleure efficacité productive, et surtout une plus grande satisfaction au travail, qui se traduiraient en réduction de l'intention de départ). On testera donc cette deuxième série d'hypothèses.

*Hypothèse III : Une plus grande complexité du travail augmente le stress de téléconseillers.*

*Hypothèse IV : En revanche, plus la marge d'autonomie laissée aux téléconseillers est grande, moins ils ressentent de stress.*

*Hypothèse V : Les ressources cognitives jouent un rôle important dans le travail de téléconseillers. Plus ils sont diplômés ou mieux formés, moins ils sont vulnérables au stress.*

Sous un contrôle strict, ce métier nécessite donc un fort engagement personnel du téléconseiller : il suppose à la fois une implication cognitive (traitement des informations) ; relationnelle (satisfaction du client) ; 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 du travail parfois extrêmement difficile. De là découlent l'usure professionnelle, l'épuisement émotionnel, une forte attitude de retrait (absentéisme et défection). Nous essayerons de vérifier cette troisième catégorie d'hypothèse.

- *Hypothèse VI : Le stress tend à s'accumuler au fil de temps et par conséquent, un plus grand nombre de téléconseillers expriment leur usure, au fur et à mesure qu'ils accumulent des années d'ancienneté.*

Comme on l'a noté plus haut à propos des approches socio-techniques, des organisations du travail prenant en compte la dimension collective du travail contribuent à une meilleure efficacité du travail. Cependant, cette dimension collective semble *a priori* absente dans les centres d'appel, puisque le client n'a en principe qu'un seul interlocuteur. Pourtant, les études montrent en général que les organisations du travail sont d'autant plus efficaces et présentent d'autant moins de risques psycho-sociaux pour les salariés, qu'ils tolèrent ou encouragent un support social (selon le terme de Karasek et Theorell, 1990) aux interventions des salariés. On retrouve ici des constats anciens sur le rôle de la dimension collective dans l'organisation du travail. En réalité, ce support social peut prendre plusieurs formes. Si les travaux anciens d'E. Mayo mettaient en avant essentiellement les relations humaines dans les collectifs de travail et avec leur hiérarchie, s'est surtout la capacité exercée collectivement de contester mais aussi d'améliorer l'organisation prescrite par la hiérarchie, à travers une régulation autonome, qui semble le facteur de cette efficacité produite dans le milieu même de travail (Reynaud, 1988). C'est dans ce cadre qu'on peut voir se constituer dans les centres d'appel des ressources cognitives ou relationnelles dans des communautés de pratiques (Mebarki et Oiry, 2009). Cette régulation autonome contribue aussi à améliorer les conditions de travail des salariés et donc à agir sur le stress ressenti. On peut donc poser comme dernière hypothèse :

*Hypothèse VII : Le stress chez les individus peut être atténué par leur environnement collectif : une bonne ambiance de travail est synonyme d'un support social implicite.*

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

Le LEST a effectué, au cours de l'année 2011, une enquête de comparaison France-Japon auprès des employés de centres d'appels en coopération avec l'Institut de science sociale (rattaché à l'Université de Tokyo). Cette recherche, basée sur un questionnaire identique en Français et en Japonais, portait sur les opinions de téléconseillers en matière de conditions de travail et d'emploi, et de perspectives ressentie de parcours professionnels futurs.

##### Dispositif de la recherche

La passation du questionnaire en 2011 a été faite en partie sur un site web, et en partie en collaboration avec la CFDT en France ; sur un site web et par l'introduction de l'association des employeurs de CC au Japon.

Le questionnaire- composé de 50 questions- avait pour objectif, d'une part, d'interroger les salariés sur les situations objectives détaillées sur : les caractéristiques de leurs centres d'appel (taille, nature de marché etc.) ; les conditions d'emploi (nature de contrat, niveau de salaire) ; le procès de travail (nombre d'appel, durée d'appel, temps de travail) ; l'organisation du service (contrôle, usage de script). D'autre part, les employés ont donné leurs opinions sur le degré d'autonomie dans le travail, le degré de satisfaction ou le plan de parcours professionnels envisageable;

##### Echantillon

Nous avons obtenu en France 831 réponses à travers l'internet et les questionnaires-papier. Au Japon, 1020 questionnaires ont été collectés avec les mêmes méthodes combinées. Cet échantillon sur-représente les secteurs télécoms et les entreprises prestataires de services (outsoucer) en France et les secteurs financiers et assurance au Japon. Malgré ces biais, on n'a pas procédé au redressement de l'échantillon, faute de la statistique officielle correspondant à la représentativité nationale. De plus, le biais existant dans l'échantillon français le rapproche (sauf pour la part des temps partiels et celle des CDI) de la situation Japonaise où l'activité en centre d'appel est plus largement située sur un marché du travail secondaire. En France, les téléopérateurs travaillant dans les centres internalisés (possédés en propre par les entreprises utilisatrices), connaissent, en général, une situation d'emploi plus favorisée.

Limités aux seuls téléconseillers qui travaillent en « front-line » (en excluant donc la hiérarchie de premier niveau), nos échantillons se réduisent à 751 répondants en France et à 852 au Japon.

## **II - Données et Populations concernées (analyses descriptives)**

Nous présentons rapidement la nature de nos données et les caractéristiques de la population des téléconseillers dans notre étude empirique (en référence au tableau I).

Tableau I : Statistique descriptive de variables

	France				Japon			
	Moyenne	Ecart-type	Min	Max	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
<b>Score de Stress</b>	.0333777	1.655035	-4.216857	3.036491	.0410964	1.651671	-3.83221	4.144456
<b>Age</b>	31.86769	9.350941	19	59	39.21419	9.410302	19	66
<b>Genre (Homme)</b>	.2861538	.4523103	0	1	.1896317	.3922772	0	1
<b>Ancienneté (2-4 ans)</b>	.2523077	.4346714	0	1	.3069577	.4615466	0	1
<b>Ancienneté (4-8 ans)</b>	.2184615	.4135205	0	1	.2974079	.4574297	0	1
<b>Ancienneté (+ 8 ans)</b>	.1415385	.3488446	0	1	.1186903	.3236446	0	1
<b>Diplôme (bac+2 pro)</b>	X	X	X	X	.2223738	.4161249	0	1
<b>Diplôme (bac+2)</b>	.3538462	.4785304	0	1	.3096862	.4626799	0	1
<b>Diplôme (Bac+4)</b>	.0630769	.2432885	0	1	.1841746	.3878912	0	1
<b>Contrat (Intérim)</b>	.04	.1961101	0	1	.6439291	.4791635	0	1
<b>Contrat (CDD)</b>	.1169231	.3215761	0	1	.2387449	.4266076	0	1
<b>Formation au métier</b>	13.96385	10.88941	0	90	23.30832	20.26384	0	99
<b>Traitement réclamations</b>	.5615385	.4264709	0	1	.8008186	.3996575	0	1
<b>Autonomie</b>	.0136261	1.580362	-2.363676	3.614377	-.045903	1.455969	-3.919029	5.276426
<b>Complexité de métier</b>	1.495887	.7736099	-.6931472	4.60517	2.261125	1.036815	0	4.59512
<b>Salaire à performance satisfait des RH</b>	.3923077	.4886407	0	1	.1773533	.3822283	0	1
<b>Temps de travail sup.</b>	.3353846	.4724883	0	1	.3533424	.4783343	0	1
<b>Log temps de travail</b>	3.549164	.0808074	2.833213	3.688879	3.28328	.5954588	0	4.158883
<b>Horaires atypiques</b>	.3492308	.4770941	0	1	.8021828	.3986256	0	1
<b>N. d'appel (50-79 jours)</b>	.3876923	.487599	0	1	.324693	.4685798	0	1
<b>N. d'appel (+ 80 jours)</b>	.3415385	.4745908	0	1	.2346521	.4240706	0	1
<b>N</b>	650				733			

La population des téléconseillers est majoritairement féminine: 71 % en France et 81 % au Japon. Ceci reflète l'un des caractères de cette industrie de services, un des symboles de l'économie de services en croissance rapide, qui offre de nombreux postes de travail relationnels aux femmes. Par ailleurs, la majorité des téléconseillers français (61%) vivent en couple, alors qu'au Japon un peu moins de la moitié (46%) sont dans ce cas. Ils sont aussi plus jeunes en France, puisque l'âge moyen est de 32 ans contre 39 ans au Japon. Les téléconseillers français sont donc plus jeunes, tandis que leurs homologues japonais se divisent en deux groupes : celui des jeunes femmes célibataires et celui des femmes plus âgées et mariées.

Quant à la qualification, une grande majorité ont plus que le bac dans les deux pays. Leurs niveaux de diplôme supérieurs à bac+2 représentent 42% en France et 71% au Japon. Ce haut niveau de qualification est conforme à d'autres constats statistiques. En ce qui concerne leur passé professionnel, presque la moitié des salariés au Japon déclarent avoir déjà travaillé dans d'autres CCs, alors que seulement un quart sont dans le même cas en France. Au Japon, il semble donc y avoir un marché du travail des téléconseillers plus captifs qu'en France où les salariés ne font que transiter par ce secteur pour aller vers d'autres secteurs.

En ce qui concerne *les conditions d'emploi*, on peut observer beaucoup de différences, outre l'ancienneté, qui reflètent les différences institutionnelles. D'abord, l'ancienneté médiane est de 2 ans avec 1 à 5 ans (1<sup>er</sup> quartile/3<sup>ème</sup> quartile) en France et 3 ans avec 1 à 6 ans (1<sup>er</sup> quartile/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%). Dans les deux pays, la durée moyenne de services dans un CC est donc de courte durée, ce qui corrobore les taux de départ élevés constatés par ailleurs. A ce sujet, s'opposent deux hypothèses : la première renvoie à la vraie difficulté de stabiliser la main-d'œuvre, alors même que les CCs souhaiteraient la retenir, en particulier la plus formée ; la deuxième postule que les CCs utilisent cette fluidité comme l'un des moyens de régulation face aux charges de travail rencontrées par les CCs, qui restent fondamentalement cycliques (Lanciano-Morandat et al. 2005).

Les deux pays ont construit des *régimes juridiques du travail* sur des bases historiquement distinctes : la nature de contrat est alors hétérogène. En France, le CDI est de règle, quels que soient les secteurs ou les métiers. Le CDD ou le contrat d'intérim ne représentent qu'une petite minorité, respectivement 5% et 13%. En outre, les salariés à temps partiel sont très minoritaires (6,5%), alors même qu'il s'agit là d'emplois largement féminisés comme dans la grande distribution. Tout se passe donc ici comme si le salariat dans le secteur du CC était composé d'une masse indifférenciée des salariés au statut « régulier » qui travaillent avec le temps réglementaire de 35 heures par semaine (71% des salariés ont le statut en CDI et travaillent à 35/36 heures par semaine).

La situation est radicalement différente au Japon. Parmi les téléconseillers, seulement 11,5% ont un contrat en CDI avec le statut régulier. Par contre, 23,5% travaillent avec un contrat en CDD et 65% avec un « contrat d'intérim ». Ce dernier statut ne correspond toutefois pas tout à fait à la notion française de « travail intérimaire », dans la mesure où il implique une forme particulière de sous-traitance. Dans les secteurs bancaires ou d'assurance où on traite les informations financières confidentielles, la sous-traitance classique à distance est interdite. Les banques et compagnie d'assurance japonaises ont en effet 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 « outsoucers ». Ce ne sont donc pas l'agence d'intérim, mais les « outsoucers » qui y envoient leurs propres salariés, y compris les managers. La plupart de ces salariés ont néanmoins le contrat en CDD. En France, ce type de « délégation de la main d'œuvre » est observable dans le secteur de SSII, mais pas dans les centres d'appels. Dans notre échantillon japonais, ces deux secteurs financiers sont sur-représentés, d'où une présence massive des travailleurs temporaires.

Pour ce qui est des *conditions de travail*, le premier constat porte sur la densité du travail qui diffère, du moins statistiquement, dans les deux pays. Par exemple, la durée d'appel, un des indicateurs de contenu de la conversation téléphonique, est nettement plus courte en France qu'au Japon : la durée médiane est de 4,5 minutes en France (3 - 5,7 minutes : p25/p75) et 8,0 minutes au Japon (5,6 - 11 minutes : p25/p75). Ce qui traduit le fait que les téléconseillers français traitent des appels relativement courts mais plus répétitifs, contrairement à leurs homologues japonais face à des appels à durée plus ample et sans doute plus complexe, comme le montre la part de ceux qui traitent des réclamations (80% contre 56% en France). De même, le nombre d'appels quotidiens est très différent. Il s'échelonne de 20 à 50 en passant par 25 appels par jour (médiane) au Japon, alors qu'en France, il est en médiane de 60 appels par jour. Le nombre d'appels quotidiens est donc nettement inférieur au Japon, du fait principalement que les CCs japonais emploient beaucoup de salariés travaillant à mi-temps : ceux qui travaillent moins de 15 heures par semaine représentent 20 %<sup>4</sup> et ceux qui travaillent de 15 à 34 heures par semaine 40%. Le reste (40%) travaillent majoritairement 40-45 heures par semaine. Contrairement aux employés français ayant le temps de travail hebdomadaire « normalisé

---

<sup>4</sup> Ces salariés travaillant dans un temps très limité, appelé parfois 'arbeit', sont souvent des jeunes en période de transition entre la formation et le marché du travail. Par ailleurs, les femmes mariées travaillant à mi-temps ont leurs propres temps sociaux soumis à leur responsabilité domestique, ce qui fait qu'elles ont les horaires fixes et peu malléables. Ces types de main-d'œuvre ne servent généralement pas de source de flexibilité.

autour de 35 heures », les salariés japonais, en particulier les femmes, adoptent le régime de temps de travail très varié.

### III Construction des variables

Nous avons dichotomisé la plupart des variables standards, telles que le diplôme, l'ancienneté, la nature du contrat, le traitement des réclamations (oui/non), les horaires atypiques (oui/non), l'existence du salaire lié à la performance (oui/non) etc.

Comme l'intensité du travail dans les CCs -vue du point de vue quantitatif- apparaît légèrement décalée dans les deux pays, nous avons retenu, outre la variable « temps de travail hebdomadaire (log) », les deux variables associées avec l'intensité du travail : la variable dichotomique de plus de 80 (60 pour le Japon) appels par jour, 50-79 (30-59 pour le Japon) appels et moins de 50 appels (29 appels pour le Japon) ; l'usage des heures supplémentaires (oui/non).

La formation au métier se mesure par le nombre des jours dispensés pour la formation initiale lors de l'embauche. La complexité du métier se base sur le nombre de semaines nécessaires pour être autonome dans le poste du travail auquel on est affecté. Cet indicateur déclaratif a été transformé en variable logarithmique.

Outre ces variables quantitatives, nous avons retenu quelques variables plus subjectives. Par exemple, il s'agit du degré de satisfaction sur les relations humaines dans l'équipe. La réponse étant donnée en 4 niveaux (très satisfait, satisfait, peu satisfait et insatisfait) sur une échelle de Likert, nous l'avons transformée en dichotomique (satisfait/insatisfait).

Le degré d'autonomie a été calculé à partir de deux variables, l'usage de scripts (une échelle de 1 à 3) et l'amplitude de contrôle sur le rythme de travail (une échelle de 1 à 5). Ils indiquent la marge de manœuvre dont les téléconseillers disposent pour exercer leur tâche. Après avoir standardisé ces deux variables, on a procédé à la sommation simple des scores. Plus ce score est élevé, plus l'autonomie est grande.

Quant à la variable principale à traiter, à savoir le stress, nous faisons appel à une approche qui tente de sonder la perception directe du stress par les intéressés eux-même, comme la plupart des psychologues le préconisent. Cette perception, mesurée à travers des échelles à plusieurs items, reste auto-déclarative et subjective. Nos items ont été pris dans le GHQ12 (General Health Questionnaire) et aménagés et simplifiés pour s'appliquer au travail des CCs. Le stress auto-déclaré est évalué à partir d'une échelle dont l'objectif est de saisir des conséquences du « débordement émotionnel lié à la perception de ne pas avoir suffisamment de ressources pour faire face à ses facteurs de stress » comme c'est le cas du questionnaire Karasek. En d'autres termes, on suppose que ce n'est pas tant la gravité objective d'une situation qui serait stressante, mais sa conséquence subjective et la signification que le salarié lui donne. Le recours à ce type d'échelles permet donc d'obtenir un indicateur synthétique du stress. Ces scores peuvent ensuite être mis en relation avec les caractéristiques individuelles des salariés afin d'explorer ses déterminants. Mais il va sans dire qu'ils conservent une part -plus ou moins grande- de subjectivité, d'autant plus qu'il s'agit de comparer les populations situées dans des contextes socioculturels extrêmement différents. Malgré ce type de limite, l'approche par l'indicateur synthétique permettrait « d'objectiver le vécu » des salariés et de les comparer sur base individuelle.

Au niveau plus concret, nous avons été amenés à réduire le nombre des items généralement usités dans les questionnaires psychosociologiques, compte tenu de l'espace limité du questionnaire. Nous avons choisi 5 items utilisés par le GHS, tout en les modifiant pour les adapter aux secteurs de CC. Bien que moins rigoureux que dans les questionnaires standard sur le stress, nous estimons néanmoins que cette méthode est apte à capter l'état général de stress chez les téléconseillers. Le score du stress a été ainsi construit sur base de la

méthode « d'analyse en composantes principales » à partir d'une série de cinq questions :

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

Les salariés interrogés devaient répondre à chacune de ces questions selon des échelles à quatre niveaux (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 du stress qui devient alors une variable continue. Là aussi, plus ce score est élevé, moins le stress lié au travail est fort.

Nous remarquons (tableau I) que le score de stress moyen est légèrement plus élevé au Japon qu'en France, c'est-à-dire la perception du stress y est un peu moins forte, avec toutefois des distributions (écart-type) très similaires.

Enfin, les variables de contrôle introduites dans le modèle sont les établissements de CC. Pour la France, nous pouvons identifier 23 établissements et 15 établissements pour le Japon<sup>5</sup>.

#### **IV – Méthode, modèles et résultats**

Le score de stress étant assimilé à une variable continue, nous faisons appel à la méthodologie de la « régression linéaire multiple » à effets fixes. L'estimation de modèles linéaires permet non seulement de comprendre l'influence des caractéristiques propres aux enquêtés (comme le sexe, l'âge, le diplôme etc.) sur le niveau de stress, mais aussi de déterminer s'il existe des écarts significatifs entre les conditions d'exercice professionnel, toutes choses égales par ailleurs.

En outre, comme on peut repérer l'établissement dans lequel chaque téléconseiller travaille, il est possible de séparer les deux niveaux d'analyse, celui de l'individu et celui des établissements. Mais ce qui nous importe d'analyser ici, c'est la perception que chacun se forge par rapport à son environnement du travail et au retour de ces effets sur son état psychologique. Il est alors préférable de bloquer la variable « établissement » qui synthétise, pêle-mêle, la qualité de management, le climat social, les dispositifs de GRH ou encore le positionnement sur le marché (CCs prestataire ou internalisé) etc. Comme on le verra plus tard, il existe une différence non-négligeable du degré de stress entre CCs, surtout en France, qui provient des caractéristiques spécifiques de chaque établissement. La prise en compte de ces effets dans le modèle nous permet de neutraliser ce type de différence. Il est alors possible de mesurer les effets propres des pratiques du travail sur le stress, en faisant abstraction du niveau établissement. Par ailleurs, le modèle est estimé sur la base du « robust standard » avec l'option « cluster » qui permet d'éviter l'hétérosédaicité due au groupement par établissement.

---

<sup>5</sup> Par commodité, nous avons créé un 24<sup>ème</sup> établissement en France et un 16<sup>ème</sup> au Japon qui intègrent les « établissements inconnus - non-réponse » : ceci comprend 6 % des effectifs en France et 5% au Japon.

Tableau II : Modèles de stress

	France				Japon			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
<b>Age</b>		-0.0066424		-0.0006684	.0095195			.0161772
<b>Genre (Homme)</b>		.2797683***		.3101655***	.4894438***			.555038 ***
<b>Ancienneté (-2 ans) base</b>								
<b>Ancienneté (2-4 ans)</b>		-.3411326**		-.1832328+	-.3401567**			-.372122+
<b>Ancienneté (4-8 ans)</b>		-.717202***		-.5779197***	-.3883931*			-.404044+
<b>Ancienneté (+ 8 ans)</b>		-.6206851**		-.4403164+	-.385716			-.4489428
<b>Diplôme (bac et - ) base</b>								
<b>Diplôme (bac+2 pro)</b>		X		X	.426804*			.4248044**
<b>Diplôme (bac+2)</b>		.0135982		.0173706	.4000601***			.3842186***
<b>Diplôme ( Bac+4)</b>		.4451765+		.4825549**	.7367829***			.6779417***
<b>Contrat (CDI) base</b>								
<b>Contrat (Intérim)</b>		.1397754		.19595	.1804932***			.1437678
<b>Contrat (CDD)</b>		.2794024 *		.1048302	.4654978***			.364763***
<b>Formation au métier</b>		.0076346*		.0093597**	-.0039585			-.0016947
<b>Traitement réclamations</b>			-.2145316	-.2327683+		-.369905***		-.31308***
<b>Autonomie</b>			.1378006***	.1359083***		.1516681***		-.1559576***
<b>Complexité métier</b>			-.2622507***	-.2082676***		-.0968402		-.090673+
<b>Salaire à performance</b>			-.0669596	-.0713927		.174465		.1700644
<b>satisfait des RH</b>			1.073825***	1.018077***		1.075057***		1.103237***
<b>Temps de travail sup.</b>			.0856691	.0969935		-.3220628*		-.339066**
<b>Log temps de travail</b>			-.1275867	-.4500097		-.2213037**		-.277964***
<b>Horaires atypiques</b>			-.1350062	-.1353157		-.1880093**		-.240803***
<b>N. d'appel (50-79 par jour)</b>			-.0723664	-.1177245		-.2754108*		-.2096094
<b>N. d'appel (+ 80 par jour)</b>			-.1882311	-.1666865		-.5577663**		-.447105***
<b>Etablissements non-reportés</b>	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
<b>cons</b>	-.3783188***	.0171295	.2654707	1.45207	-.37905***	.0171295	-1.142676	-.3266315
<b>Number of Obs.</b>	650	650	650	650	733	733	733	733
<b>R-squared</b>	0.1825	0.2382	0.3065	0.3414	0.0611	0.1083	0.1889	0.2357
<b>Root MSE</b>	1.5236	1.4827	1.4147	1.39	1.607	1.504	1.4147	1.4713
<b>Gains par rapport au modèle 1</b>		0.0557	0.124	0.1589		0.0471	0.1278	0.1746

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

Nous allons présenter les résultats sur la base de quatre modèles construits : le modèle 1, modèle de base, ne comprend que la variable de contrôle qu'est l'établissement ; le modèle 2 et le modèle 3 n'intègrent respectivement que les caractéristiques individuelles ou les variables concernant le contenu de travail exercé, en plus de la variable de contrôle ; le modèle 4 complet incorpore toutes les variables.

Nous pouvons alors trouver trois constats très généraux. D'abord, le modèle 1 montre que la différence inter-établissement explique 18 % de la variance totale en France et seulement 6% au Japon. Cette disparité est importante en France, bien qu'il ne soit pas aisé d'en déterminer les facteurs discriminants. On peut penser que les différences qui existent entre les CCs prestataires et internalisés, parmi les variables non-observables telles que le climat social, l'histoire de l'établissement etc., jouent un rôle prédominant (Batt & Nohara 2008)<sup>6</sup>. Autrement dit, les CCs prestataires sont, par la nature des travaux qu'ils prennent en charge à travers la

<sup>6</sup> Un tiers de la disparité inter-établissement s'explique en France par ce type de positionnement différent de stratégie (CCs prestataires/internalisés), alors qu'au Japon, elle ne représente à peine que 10%.

sous-traitance, beaucoup plus producteurs de stress que les CCs internalisés. Au Japon, les effets d'établissement apparaissent plus tenus, ce qui veut dire probablement que les CCs sont un peu plus homogènes du point de vue socio-organisationnel.

Ensuite, la comparaison des modèles 2 et 3 montre qu'un ensemble des variables associées aux conditions d'exercice du travail a une force explicative plus grande pour interpréter le stress que les variables strictement personnelles (âge, sexe etc.). Ceci est donc conforme à notre conjecture générale sur la relation entre l'environnement du travail et le stress.

Notons enfin deux tendances communes aux deux pays- culturellement très différents- sur les deux variables biologiques qui sont généralement considérées comme révélatrices de la différence des sociétés : l'âge n'a d'effet - statistiquement - significatif sur le score de stress ni en France ni au Japon ; les femmes sont plus « vulnérables » au stress que les hommes dans les deux pays. Au-delà de la significativité corrélationnelle, le score moyen des femmes indique près de deux points de différence par rapport aux hommes. Ce résultat, déjà constaté par ailleurs, fait écho aux inégalités perçues de santé bien connues entre les hommes et les femmes. Mais surtout, le fait qu'elles cumulent plus systématiquement les tâches domestiques et les activités professionnelles semble probablement aggraver l'état de charge mentale aussi bien au Japon qu'en France (Dupray & Nohara 2012).

Pour revenir à nos hypothèses posées, nous constatons qu'il y a des hypothèses réfutées, d'autres partiellement confirmées dans un des deux pays, enfin certaines confirmées dans les deux pays.

L'hypothèse I formulée sur le stress et les conditions physiques du travail est réfutée. Nous avons introduit dans le modèle les données de l'opération de base dans les CCs, le rythme d'appels et la durée d'appel (non-reproduit dans le tableau). Mais ces variables n'indiquent de causalité directe statistiquement significative sur le stress ni au Japon, ni en France. L'une des raisons semble consister dans le fait que les effets de ces variables de base (job strain) sont absorbés par la variable de contrôle « établissement ».

L'hypothèse II associant le stress au régime du temps du travail est réfutée pour la France et confirmée pour le Japon. Dans ce dernier cas, les téléconseillers qui ont une durée du temps de travail longue et des horaires atypiques, tout en faisant souvent les heures supplémentaires, manifestent un plus grand stress que ceux qui travaillent à temps partiel. Dans le contexte japonais, une population des femmes mariées travaillant à temps partiel avec un contrat CDD représentent une part importante du salariat dans les CCs. Elles choisissent souvent des créneaux horaires fixes de 15 à 20 heures par semaine. Ce type de population ressent nettement moins de stress que les téléconseillers en CDI ayant une longue durée du temps de travail et la flexibilité des horaires. Ceci explique que la différence des statuts (CDI par rapport aux CDD/Intérim) détériore l'état de stress en défaveur des ceux en CDI qui restent soumis à l'exigence de la flexibilité au Japon. Par contre, le régime du temps du travail -ainsi que le statut du contrat- ne constituent nullement des facteurs discriminants de l'état de stress en France : comme on l'a déjà vu, la population des téléconseillers français se caractérise par l'homogénéité du statut -majoritairement le CDI- et la normalisation des heures de travail autour de 35 heures par semaine.

L'hypothèse III sur la complexité du poste de travail, ainsi que l'hypothèse VI sur le cumul du stress au fil de temps de présence dans les CCs semblent tendanciellement confirmées, même s'il y a quelques incohérences. La complexité du travail, mesurée par le temps nécessaire pour être autonome dans son poste, se trouve corrélée avec le score de stress en France, mais cette relation -bien que significative au seuil de 10%- apparaît plus ténue au Japon.

Quant à l'hypothèse VI, elle s'applique nettement mieux au cas français qu'au cas japonais, même si on observe la même tendance. Dans les deux cas, les scores de stress sont

significativement négatifs -donc le stress plus fort-, quant on accumule plus d'ancienneté au-delà des 2 premières années. Il semble cependant qu'il existe en quelque sorte un effet de seuil : ces relations s'estompent -du moins sont statistiquement non-significatives- chez les anciens « ayant + 8 ans d'ancienneté ».

Les trois autres hypothèses IV, V et VII sont très largement confirmées aussi bien en France qu'au Japon.

L'hypothèse IV sur la relation stress-autonomie professionnelle est basé sur une discussion très ancienne parmi les psychosociologues du travail. En effet, selon une approche « interactionnelle » développée par Lazarus et Folkman (1984), « le stress se manifeste lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Le degré de stress monte donc, si le salarié se sent démuné face à une situation, car il ne dispose pas suffisamment de ressources pour répondre aux contraintes de l'environnement. Dans le domaine du travail, Karasek (1979) met l'accent sur la « latitude de décision » dont le salarié dispose face aux sollicitations et exigences du travail demandé. Dans le cas de CCs, l'autonomie se mesure par le degré de contrôle sur le rythme de travail et par la latitude sur l'usage de « script ». Notre résultat est donc tout à fait conforme à ce que ces théories prédisent : les téléconseillers perçoivent moins de stress, s'ils disposent de plus d'autonomie dans l'exercice même de leur travail.

Dans la même veine, l'hypothèse V est aussi confirmée. Le niveau de formation constitue une ressource personnelle évidente, pour faire face aux exigences du travail. Ainsi, comparés aux diplômés au bac ou moins, les diplômés en bac+4 ou plus ressentent moins de stress tant au Japon qu'en France : leurs ressources cognitives « plus large » semble leur permettre de se prémunir contre les aléas ou les imprévus au cours de l'exercice professionnel. En France, la formation introductive à l'embauche, mesurée par le nombre de jours d'initiation, peut jouer également un rôle important, pour doter les téléconseillers d'une ressource cognitive permettant de réduire le stress.

La dernière hypothèse portant sur la relation entre stress et relations humaines dans l'équipe a été introduite par rapport au concept de « soutien social » initié par Karasek et Theorell (1990). La satisfaction face aux relations humaines n'est certes pas le soutien social en soi, mais peut traduire un terreau organisationnel susceptible de favoriser l'interaction active entre les membres pour s'entraider face au débordement, atténuer les carences individuelles et partager le stress. Dans notre résultat, les téléconseillers satisfaits des relations humaines dans leurs équipes perçoivent nettement moins le stress que ceux qui en sont insatisfaits. Comme noté dans les études épidémiologiques (Croidieu et al, 2008 ; Chouanière et al, 2011) cette dimension collective contribue à réduire le stress ressenti dans des situations où l'exigence du travail est forte et où la latitude décisionnelle explicite reste limitée (job strain selon le modèle de Karasek). Cette dimension de soutien social reflète donc en partie l'effet positif des relations sociales dans le cadre du travail en centre d'appel, malgré son déni fréquent dans les organisations explicites (Théry, 2006). Mais elle renforce aussi les effets découlant de l'hypothèse V sur les ressources cognitives des téléopérateurs. Le soutien social collectif renforce en effet la base cognitive collective sur laquelle peuvent s'appuyer les téléopérateurs, individuellement et collectivement, pour répondre aux problèmes complexes rencontrés dans leur activité de travail. Cette base contribue alors à rendre moins stressante la tension entre les contraintes du travail et la capacité d'y répondre. Mais au-delà des dimensions de santé, elle illustre le fait que ce type d'activité est potentiellement créateur, pour peu qu'on veuille bien l'admettre dans l'organisation du travail et dans les pratiques de GRH, de compétences individuelles et collectives, mobilisables dans ce travail comme dans d'autres activités pour accroître l'efficacité organisationnelle globale des CCs.

## Conclusion

Une certaine prudence s'impose pour interpréter ces résultats, puisque le score du stress reste basé sur la mesure des perceptions subjectives. Cette prudence apparaît d'autant plus nécessaire que nous comparons deux populations travaillant dans les contextes socioculturels extrêmement différents, même si les résultats sont basés sur un questionnaire « identique ».

Du point de vue comparatif, la GRH se différencie clairement dans les CCs des deux pays. En France, les tensions ou les conflits socio-techniques sont de plus en plus externalisés vers les CCs prestataires -et éventuellement vers les CCs offshore-, alors qu'au Japon, chaque CC se voit obligé d'absorber ces tensions en son sein. La problématique du stress se révèle alors plus aiguë chez les téléconseillers français qui se trouvent en sous-traitance, directement confrontés aux fluctuations de charge de l'activité, tandis qu'au Japon, c'est le « noyau dur » du salariat en CDI, qui joue le rôle de « tampon » face aux fluctuations des charges et apparaît ainsi soumis à de plus fortes pressions qu'une main d'œuvre féminine en CDD à temps partiel. Ainsi, les formes de manifestation du stress sont aussi indissociables des structures sociales dans chaque pays et de leurs influences sur la division du travail.

Cependant, il nous semble possible, au-delà des contingences socio-culturelles, d'en tirer quelques enseignements généraux et intéressants, plaidant ainsi pour des recherches plus approfondies.

La formation des téléconseillers à l'embauche joue un rôle important, pour bien maîtriser les compétences, les exigences du poste etc. Et cela, d'autant qu'avec le temps se produit dans le cas français une délocalisation des postes simples vers des pays à bas coûts de main d'œuvre, et que dans les deux pays, l'usage de serveurs vocaux interactifs ou des supports client sur Internet accroît aussi la part des appels complexes et moins récurrents, difficiles à traiter avec des scripts très prescriptifs (Moss, Salzman, Tilly, 2008). La tâche des téléopérateurs deviendra de plus en plus complexe - traitement des réclamations compris. Ceci augmentera forcément les sources de stress. Il faut donc pour les CCs investir dans la formation, la maîtrise d'expertise, éléments qui soulagent les inquiétudes, les contrariétés etc. dus aux aléas d'interaction téléphonique.

Dans une certaine mesure, l'usure professionnelle accumulée en fonction de l'ancienneté est inévitable, si on continue à assumer le même type de poste à forte astreinte en temps contraint. Ainsi est posée la question de la mobilité professionnelle des téléopérateurs après quelques années d'activité. Une valorisation des aptitudes relationnelles et cognitives acquises dans ce type d'emploi doit être envisagée afin d'offrir une employabilité à ces salariés, ouvrant à une mobilité, qu'elle soit interne ou externe aux centres d'appel.

Il ressort, enfin, deux autres constats de notre analyse qui contestent les principes organisationnels dominants dans les CC : l'autonomie professionnelle (une certaine marge par rapport au script et un certain contrôle sur le rythme du travail apparaît réellement importante, afin d'atténuer les effets de stress ; la qualité de relations humaines et le support social sont d'une importance capitale, pour lutter contre cette usure. Le management doit prendre en compte cette dimension collective des téléconseillers et mettre en place des dispositifs de gestion facilitant l'épanouissement de cette dimension collective sur le lieu du travail.

Ainsi, la question du stress dans les centres d'appel, qui est très importante pour les salariés concernés, est aussi une dimension stratégique du devenir gestionnaire et économique de cette activité de service relationnel aussi bien en France qu'au Japon.

## Bibliographie

Askenazy P. [2004], *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. La République des idées / Le Seuil, Paris.

- Batt, R., Moynihan, L. [2002], « The viability of alternative call centre production models », *Human Resources Management Journal*, Vol 12, n°4, p.14-34.
- Batt R, Nohara H [2009], « How institutions and employer strategies affect wages: An international study of call centers », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 62/4, p. 533-552.
- Buscatto M. [2002], « Les centres d'appels, usine moderne? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol 44, p.99-117.
- Cesmo [2004], *Le marché des centres de contact en France 2004*, CESMO Consulting, 30 pages.
- Chouanière D., Bonis S., Colin R., (2011), Conditions de travail et santé dans les centres d'appel téléphoniques, dans *Documents pour le Médecin du travail (INRS)*, n°126, p.241-259
- Coutrot T. [1996], « Relations sociales et performance économique », *Travail et Emploi* N°66,p.39-58..
- Croidieu S. et al. [2008], «Call-handlers' working conditions and their subjective experience of work : a transversal study», *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol 82, n°1, p. 67-77.
- Davis, L. E. [1957], «Toward a theory of job design», *Journal of Industrial Engineering*, Vol 8, n°5, p. 19-23.
- Di Ruzza R., Franciosi C. [2003], « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphonique », *La revue de l'Ires*, N°43, p. 121-147.
- Dupray A., Nohara H [2012], L'évolution des conditions d'activité des femmes: une comparaison entre la France et la Japon sur la période 1992-2007, Net.Doc , n° 93 CEREQ.
- Emery F. E. , Trist E. L. [1960], Socio-technical systems, in Churchman C. W., Verhulst M. (eds), *Management Science, Models and Techniques*, vol 2, Pergamon, p. 83-97.
- Emery F. E., Thorsrud E. [1969], *Forms and content in industrial democracy*, Tavistock, Londres.
- Flichy P., Zarifian P., (eds) [2002], « Les centres d'appels », *Revue Réseaux*, numéro spécial, vol 20, n°11, 310 p.
- Frenkel et al. [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*, vol. 35, no 2, p. 163-195.
- Gadray, J. [2003], *Socio-économique des services*, La découverte, Collection « repères », Paris.
- Gadray J., Zarifian P. [2002], *L'émergence d'un modèle de service*, Rueil Malmaison, éditions Liaisons.
- Gollac M. [2005], « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, vol.56, n°2, p. 56-78.
- Karasek, R. A., Theorell, T. [1990]. *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Book. New york.
- Lanciano-Morandat, C., Nohara, H., Tchobanian, R. [2005a], *French Call Centre Industry Report*, Russell Sage Foundation, 54 pages.
- Lanciano-Morandat, C., Nohara, H & Tchobanian, R. [2005b], *French Call Centre Industry Report 2004*, LEST: Aix-en-Provence.
- 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 », *Économies et Sociétés ; socio-économie du travail*, n° 31, p. 1531-1564
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.
- Lechat N. [2003] dans Lechat, N., Delaunay J-C. (eds), *Les centres d'appels : un secteur en clair-obscur*, l'Harmattan, série « Recherches économiques François Perroux ».
- Mebarki L., Oiry E. (2009) « Comment les Communautés de Pratique améliorent-elles la



performance des salariés dans les relations de service ? Le cas d'un centre d'appels entrants. dans *Gérer et Comprendre* Juin. p 18-28

Moss P., Salzman H., Tilly C. [2008], «Under Construction: The Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers», *Industrial Relations*, vol 47, n° 2, p. 173-208.

Nohara, H. [1995], « Les Salaires en France et au Japon : Comparaison des Structures de Salaires dans l'Industrie Manufacturière des Deux Pays de 1978 à 1986 ». *Travail et Emploi* N°62. p.59-71.

Nohara, H. [1999], « L'analyse sociétale des rapports entre les activités féminine et masculine: comparaison France-Japon», *Revue Française de Sociologie*, XL(3), p. 531-55.

Ponnelle S. et al, [2012], L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques, *Le Travail Humain*, vol 75, n°2, p.179-213

Reynaud J-D, [1988], Régulation de contrôle et régulation autonome dans les organisations, dans *Revue Française de Sociologie*, vol XXIX n° 1, p. 5-18.

Russel B. [2008], « Call centres: A decade of research », *International Journal of Management Reviews*, vol 10, n° 3, p. 195-219.

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.

Théry L. (dir), [2006], *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris, La Découverte.