



HAL
open science

“ Au bout d’un moment on pète un boulon quand on vous prend pour des pions ”. Marie, téléconseillère, et la (non)reconnaissance au travail

Maëlezig Bigi

► To cite this version:

Maëlezig Bigi. “ Au bout d’un moment on pète un boulon quand on vous prend pour des pions ”. Marie, téléconseillère, et la (non)reconnaissance au travail. Nouvelle Revue du travail, 2018, 14, 10.4000/nrt.5201 . hal-03715435

HAL Id: hal-03715435

<https://cnam.hal.science/hal-03715435>

Submitted on 6 Jul 2022

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

« Au bout d'un moment on pète un boulon quand on vous prend pour des pions »

Marie, téléconseillère, et la (non)reconnaissance au travail

Recognition as a means for apprehending work relationships. The story of Marie L, a call centre phone staff member

El reconocimiento: una herramienta para aprovechar la relación con el trabajo.

El ejemplo de Marie L., operadora de un centro telefónico

Maëlezig Bigi



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/nrt/5201>

DOI : 10.4000/nrt.5201

ISSN : 2263-8989

Éditeur

Nouvelle revue du travail

Ce document vous est offert par Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)

le cnam

Référence électronique

Maëlezig Bigi, « « Au bout d'un moment on pète un boulon quand on vous prend pour des pions » », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 14 | 2019, mis en ligne le 30 avril 2019, consulté le 06 juillet 2022.

URL : <http://journals.openedition.org/nrt/5201> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/nrt.5201>

Ce document a été généré automatiquement le 29 septembre 2020.



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

« Au bout d'un moment on pète un boulon quand on vous prend pour des pions »

Marie, téléconseillère, et la (non)reconnaissance au travail

Recognition as a means for apprehending work relationships. The story of Marie L, a call centre phone staff member

El reconocimiento: una herramienta para aprovechar la relación con el trabajo.

El ejemplo de Marie L., operadora de un centro telefónico

Maëlezig Bigi

- 1 Rationalisation de l'activité, quantification des objectifs, pratiques de résistance, santé au travail, suicide, relations professionnelles, temporalités ou encore représentations du marché du travail sont autant de thèmes, centraux en sociologie du travail, qu'aborde Marie L., téléconseillère de 37 ans, dans cet entretien, exemplaire quant à la variété des enjeux qu'il soulève. Comme neuf autres, il a été réalisé en 2012 dans le centre d'appel d'une grande compagnie de mutuelle française, premier terrain d'enquête d'un projet de recherche collectif intitulé « Travail, sens, reconnaissances », dont l'objectif était de déterminer le contenu des attentes de reconnaissance au travail et les conditions de leur satisfaction. Toutefois, ce n'est pas comme catégorie d'analyse du travail que le potentiel heuristique de la reconnaissance s'est révélé, mais comme outil pour construire une interaction portant sur le rapport subjectif à celui-ci. Ce résultat inattendu est particulièrement visible dans cet entretien qui met en avant la fécondité empirique de cette « ficelle » de l'enquête (Becker, 2002).
- 2 L'entretien s'est déroulé dans une pièce adjacente au « plateau », terme utilisé localement pour désigner la plateforme de réception d'appels téléphoniques provenant de clients. Au moment de notre rencontre, Marie L. travaillait depuis dix ans dans la mutuelle, récemment fusionnée avec une autre. Elle dit y être entrée « par hasard » en remplacement d'un congé de maternité. Après son bac, Marie L. a fait « une école dans le tourisme » puis « des études pour être hôtesse de l'air ». Faute de trouver du travail dans

ce secteur, car « c'était la période des attentats, il n'y avait pas du tout de poste », elle a enchaîné divers « petits boulots » : accueil, réception, gérance d'une agence de location de voiture, vente dans une boutique de vêtements... Lorsqu'elle a accepté le poste dans la mutuelle, ce n'était donc « pas forcément pour rester éternellement », mais le travail lui plaisait et quand, un ou deux mois après son arrivée, on lui a proposé un CDI, elle l'a accepté. Étant une femme titulaire d'un BTS, le profil de Marie L. ne diffère pas de celui de la trentaine de salariés employés sur la plateforme, qui pour les deux tiers disposent d'un niveau de diplôme équivalent et dont seulement deux sont des hommes. Davantage que le sexe ou le niveau de diplôme, c'est l'ancienneté qui divise les salariés du « plateau » en deux groupes d'effectif comparable. Une première moitié est composée de trentenaires ayant une ancienneté moyenne de dix ans, tandis que les autres, un peu plus jeunes, ne sont embauchés que depuis un ou deux ans et présentent un *turn-over* important, bien que certains envisagent leur passage par la plateforme comme une porte d'entrée dans l'entreprise.

- 3 L'activité de Marie L. et de plusieurs de ses collègues s'est profondément transformée au gré des rationalisations, au point que les « anciennes », qui « ont connu l'organisation précédente », forment aujourd'hui un groupe clairement distinct des « nouvelles ». À son arrivée en 2002, chaque employée exerçait à la fois des fonctions de gestion et de réponse aux appels téléphoniques des clients, les deux activités s'exerçant dans deux salles différentes, par demi-journées. Petit à petit, les tâches de gestion leur ont été retirées pour passer au « tout téléphone », ce que Marie L. identifie comme une « cassure ». L'activité téléphonique, a, elle aussi, subi des rationalisations par le biais de la fixation d'objectifs chiffrés (durée et nombre d'appels, taux de « décroché », etc.). Pour cette mère de deux jeunes enfants, la rationalisation prend également la forme d'un renforcement de l'emprise du temps de travail sur les temps sociaux, avec le contrôle strict des temps de pause, l'allongement des plages horaires et l'accroissement des contraintes sur le choix des dates de congés, particulièrement au moment des vacances scolaires. D'après Marie, ce double mouvement de rationalisation, débuté avec la mutualisation des centres d'appels de la compagnie, s'est accéléré au moment de la fusion. Entre la perte d'intérêt pour l'activité et le durcissement des conditions de travail, elle a, dès 2006, demandé à être mutée dans un autre service. Ce n'est qu'au moment de l'entretien, en janvier 2012, soit six ans après sa première demande, que Marie a obtenu d'être affectée au test de nouveaux outils informatiques de conseil par téléphone, d'abord à mi-temps avec son poste actuel, puis – « logiquement » nuance-t-elle – à plein temps à partir du mois d'avril. Cette mutation intervient à un moment crucial pour Marie qui semble avoir acquis la conviction que, malgré plusieurs dépressions dans le service, le suicide d'une téléconseillère, une enquête de la CARSAT¹ et les réunions avec la direction qui s'en sont suivies, aucune amélioration des conditions de travail n'était à attendre. La seule solution lui semble alors de quitter la plateforme, sans toutefois imaginer « partir ailleurs » par crainte de perdre un emploi une position qu'elle considère « avantageuse » en termes de stabilité de l'emploi, d'horaires et de rémunération, en dépit des incertitudes de son avenir dans l'entreprise et de la souffrance qu'elle exprime.
- 4 En plus de montrer que l'évaluation de leur situation de travail par les individus est relative à l'état du marché du travail et aux représentations qu'ils s'en font, cet entretien invite à envisager la reconnaissance comme un outil pour saisir le rapport au travail. Celui-ci s'est révélé être un enjeu méthodologique, notamment à l'occasion des débats sur la « fin du travail » suscités par la remise en cause du plein emploi pour tous. De

nombreuses recherches² ont alors été consacrées au « rapport au travail », à sa « valeur », sa « place », sa « signification » ou encore de son « importance » pour les individus. Mobilisant le plus souvent de grandes enquêtes statistiques internationales, ces travaux appréhendent la centralité du travail dans la vie des individus à l'aide de catégories polarisées, à l'instar des couples instrumental/expressif ou intrinsèques/extrinsèques pour qualifier les finalités. Par ailleurs, une attention particulière est accordée aux différences liées au sexe, à l'appartenance nationale, à l'âge ou encore à la génération dans l'analyse du rapport au travail et de ses dynamiques. Ces recherches apportent de précieuses réponses chiffrées aux évaluations impressionnistes du rapport au travail dont les discours managériaux peuvent être porteurs, en particulier pour les catégories de la population dont l'insertion professionnelle pose problème. Les discours sur la « génération Y » en sont une bonne illustration. Peu fondés empiriquement, ils reposent sur la croyance en la versatilité des jeunes, couplée à un déterministe technologique, offrant ainsi une explication oubliée des grands déterminants sociodémographiques. Pourtant, contre la « thématique du déclin de la valeur travail les jeunes », François Sarfati rappelle que « les faits sont têtus » et que « partout en Europe, les jeunes accordent une importance forte au travail » (Sarfati, 2015, 10).

- 5 Objectiver le rapport des individus au travail pose néanmoins plusieurs problèmes méthodologiques (Méda, 2010). Une première série de difficultés concerne la comparabilité des réponses obtenues par questionnaire. Outre les biais classiques de ces enquêtes, d'autant plus lorsqu'elles sont internationales (compréhension, échelles, traduction, etc.), le mot travail revêt des significations fort différentes selon l'expérience qu'en font les individus en fonction de leur sexe, leur âge, leur classe, leur origine ou leur nationalité (Galbraith, 2004 ; Benarrosh, 2014). Ainsi, pour les travailleurs précaires des chantiers, le travail est avant tout une nécessité économique et un lieu d'humiliations diverses (Jounin, 2008), tandis que pour les danseurs de l'Opéra de Paris et les consultants des grands cabinets de conseil, travailler c'est réaliser sa vocation et se distinguer socialement (Laillier & Stenger, 2017).
- 6 De surcroît, le recours fréquent aux notions de satisfaction ou d'importance limite le potentiel critique du matériau recueilli par ces enquêtes. Dès la fin des années 1960, John Goldthorpe et ses collègues ont ainsi mis en garde contre le rôle joué par « l'amour-propre », qui viendrait « gonfler » les réponses aux questions de satisfaction (Goldthorpe, 1968). Les auteurs de *Travailler pour être heureux ?* généralisent cette conclusion aux notions de bonheur et de joie qui, dans les enquêtes par questionnaire, « surestiment toujours gravement les niveaux de satisfaction » (Baudelot & Gollac, 2003, 43). De son côté, la notion d'importance, ne distinguant pas le « travail actuel, le travail en général ou le travail idéal » (Méda & Vendramin, 2013, 96), empêche de recueillir de manière systématique les attentes à l'égard du travail, c'est-à-dire l'écart entre son expérience actuelle et « ce qui est exigé, espéré » (Méda, 2010, 135). L'évaluation de la qualité du travail revient alors aux chercheurs, à partir de leurs propres catégories et critères, ce qui pose la question de la place des « opérations critiques réalisées par les acteurs » dans l'analyse du travail, et, plus largement, celle des relations entre sociologie critique et sociologie de la critique (Boltanski, 1990)³.
- 7 Pour pallier ces difficultés – ainsi que les limites propres aux enquêtes par questionnaire – il est alors recommandé, en complément, d'avoir recours aux entretiens (Méda, 2010), pour se rapprocher, dans une logique monographique, de la totalité « d'une personne, d'un sens, que la codification statistique mutile, tronçonne, réduit » (Desrosières, 2013,

145-146). Toutefois, la manière de construire ce type d'interactions, assurant la comparabilité entre groupes sociaux très divers, reste, comme pour les comparaisons internationales qualitatives, « dans l'ombre » (Vassy, 2016, 215). Nous proposons ici d'envisager la reconnaissance comme un outil permettant d'aborder, avec l'enquêté, son rapport au travail, les attentes qu'il y place, le sens ou la place qu'il lui accorde. Un questionnement autour de cette thématique facilite non seulement la mise en récit de l'activité mais aussi l'expression d'une prise de distance critique de l'enquêtée vis-à-vis de sa situation de travail, sans pour autant imposer le cadre d'analyse de l'enquêteur.

- 8 Dans la pratique, notre guide d'entretien organisait la chronologie de l'échange en commençant par le récit du parcours professionnel, pour s'orienter vers la description de l'activité, puis, si ce n'avait pas déjà été le cas, nous abordions la thématique de l'articulation des temps sociaux. Ce n'est qu'après que le questionnement autour de la reconnaissance était introduit, en demandant par exemple si « la reconnaissance vous évoque quelque chose ». À partir de la 25^e minute (« Comprendre »), nous demandons à Marie L. si elle se sent reconnue dans son travail⁴. Plutôt que de s'approprier les différents registres de reconnaissance qui lui sont proposés (rémunération, hiérarchie, collègues, clients, etc.), Marie L. s'en sert pour clarifier, y compris pour elle-même, les attentes qu'elle porte à l'égard d'une activité avec laquelle elle entretient des rapports profondément ambivalents. La reconnaissance forme ainsi une des « voies détournées » par lesquelles « l'enquêteur peut [...] être certain d'appréhender non pas une illusion, individuelle ou collective, mais un jugement bien formé, également distant de l'autosuggestion et de l'aliénation » (Méda, 2010, 124).

La « cassure »

MB : Et c'était comment ici quand vous êtes arrivée ? L'organisation du travail ?

ML : Ce n'était pas du tout comme ça. C'était séparé en deux bureaux, donc il y avait une partie retraite, une partie mutuelle, moi j'étais côté retraite. Ils ont agrandi les locaux donc on était chacun d'un côté et on avait carrément un bureau de l'autre côté où l'on faisait du téléphone et ici on faisait de la gestion, gestion retraite, gestion mutuelle. On prenait nos affaires et on allait répondre au téléphone, mais c'était vraiment des plages horaires fixes ce n'était pas du tout le même fonctionnement. On avait une matinée de téléphone, une après-midi de gestion, ça fonctionnait comme ça en fait, selon le planning.

MB : À cette époque, le planning se faisait au niveau du site ?

ML : Oui, ce n'était que sur ce site et après ça été mutualisé, mais bien après. À l'époque, on fonctionnait vraiment par sites, on n'avait pas du tout connaissance de ce qui pouvait se faire sur les autres sites, pas comme maintenant où l'on fonctionne de manière mutualisée.

MB : Et, est-ce que vous suiviez les mêmes dossiers ? Les dossiers que vous preniez au téléphone et en gestion, c'était les mêmes ?

ML : Oui, on pouvait, oui. Si c'était des dossiers difficiles, on pouvait faire le suivi, on avait le temps de le faire. On pouvait rappeler la personne. Maintenant, c'est trois minutes par com' et tant de com' par heure, etc. Maintenant, on est relativement limitées, mais avant on n'avait pas du tout de quantification, on n'était pas surveillées à

ce niveau-là, comme on peut l'être maintenant. On n'était pas du tout chronométrées, notre but c'était de régler le problème du client.

MB : Depuis quand ça a changé ?

ML : Ça a changé, petit à petit, ils nous ont imposé des choses dans le fil du temps pour arriver aujourd'hui à cette organisation. Ça a changé progressivement, on a senti venir la chose. Maintenant, c'est complètement différent, c'est pour ça que les anciennes, on en a un petit peu ras-le-bol, on a connu autre chose avant, donc, forcément, même si les conditions de travail, il faut rappeler que c'est quand même pas le baigne, finir à 18 h, il y a pire, ne pas travailler le samedi... Il faut dire qu'on n'a pas un travail harassant, on n'est pas en usine, mais c'est vrai que par rapport à ce que l'on a pu connaître au départ, il y a dix ans, et ce que l'on connaît maintenant au niveau de l'organisation, ça a été complètement modifié, à 100 % quoi, donc quand on arrive et qu'on sait ce qu'on signe et qu'on est parti pour ça voilà.

MB : Et justement, on entend toujours parler des « anciennes », comment on définit une ancienne ?

ML : Je pense que les anciennes actuellement ce sont celles qui sont là depuis six ans, par exemple, je pense qu'elles sont considérées comme anciennes, mais c'est vrai que la plupart, c'était comme moi, on était là depuis 10 ans quoi, après, il y en a qui sont là depuis 6-7 ans qui sont aussi considérées comme des anciennes, parce qu'elles ont connu l'organisation précédente.

MB : Et, là, justement, est-ce qu'il y a eu un changement radical ou est-ce que ça a été progressif ? Est-ce qu'il y a un moment où vous pouvez dire que les choses ont changé ?

ML : Pas vraiment... je ne pourrais pas dire vraiment de date... Ils ont commencé à nous imposer des choses plus ou moins contraignantes au fur et à mesure... Au début, par quoi ça a commencé... Déjà, la grosse cassure, je pense que c'est le fait qu'on nous a enlevé la gestion et qu'on nous ait mis que du téléphone. Je pense que ça, c'était la plus grosse cassure qu'il y a eu, vraiment, le changement radical où on nous a collées au téléphone tous les jours non-stop. Je pense que les anciennes, ça se définit par ça, celles qui ont connu demi-journée de gestion, demi-journée de téléphone, et les nouvelles qui n'ont connu que le téléphone. Après, les petites choses qu'ils ont pu nous rajouter, au début c'était : pas plus de trois minutes par appel, il fallait prendre onze appels par heure... Ça a commencé par ça, des petites choses qui, au final, ne nous permettent pas de suivre un dossier complètement.

MB : Qui est-ce qui vous l'annonçait ça ?

ML : C'était nos grands responsables qui venaient une fois de temps en temps. Ceux qui sont au-dessus de ***, donc ça a défilé...

MB : Il y a eu une grande réunion de service, et ils vous ont annoncé qu'ils allaient fermer le service ?

ML : Ben, pas vraiment... Ils font passer ça un peu différemment, ils nous imposent un peu les choses... Avant, on avait quand même des réunions qui se passaient, où on était tous réunis et où ils nous annonçaient les points qui allaient changer, ce qu'ils voulaient faire, etc. Alors que maintenant ça nous est annoncé par mail ou alors ils demandent à *** de nous soustraire des choses. Maintenant, on impose parce que c'est mutualisé, c'est passé sur tous les sites donc c'est imposé ici aussi. Avant on avait plus la liberté de pouvoir discuter un peu et de donner notre opinion ou nos impressions.

MB : D'accord, et est-ce que les syndicats ont fait quelque chose ?

ML : Ben... les syndicats, ils se bougent, il y a des accords qui réussissent à passer, mais ils sont surtout sur nous, sur notre service depuis l'année dernière où la CARSAT s'est déplacée par rapport aux conditions de travail. Parce qu'en fait, je ne sais pas si vous êtes au courant, mais on a eu un décès dans le service, un suicide. Ils se sont rendu compte, quand même, que ce n'était pas forcément dû au travail, bien sûr, mais que les conditions de travail quand même faisaient que des personnes ont demandé à partir depuis longtemps et qu'elles sont toujours là, et que le téléphone c'est oppressant... Moi, j'ai demandé depuis septembre 2006 à partir et je suis encore là...

MB : Septembre 2006 ?

ML : Oui, c'était ma première demande pour quitter le service, entre temps j'ai eu mes enfants, j'ai eu mes congés, etc., mais j'ai renouvelé mes demandes plusieurs fois, et là, je change de service, pour le moment à mi-temps et logiquement à temps plein à compter d'avril en avril. Je vais partir à la maîtrise d'ouvrage, c'est tout ce qui est support informatique, on teste les nouvelles versions des logiciels, il faut donner son avis. Comme je suis conseillère, je peux dire comment ça se passe, ce qu'il faut modifier, c'est intéressant. Mais donc, après le suicide, ils ont mis en place une cellule psychologique. À la suite de ça, la CARSAT s'est déplacée et ils ont fait une étude sur nos conditions de travail. À l'époque, il y avait plus d'anciennes entre guillemets que maintenant, parties dans d'autres services entre-temps. À la suite de ça, ils ont quand même mis en place ce que l'on appelait nous une « réunion CARSAT », avec Monsieur ***, Monsieur ***, les personnes du syndicat et deux conseillères, moi et *** pour discuter des conditions de travail, de ce qu'il est possible de faire ou pas... À la base, la réunion, on nous l'avait proposée pour mettre en place des choses qui pourraient améliorer nos conditions de travail, dans le domaine de la gestion. Mais, en fait, quand on est arrivées à la réunion, on a été surprises, car ce n'était pas du tout le but du jeu.

MB : C'est-à-dire ?

ML : Ben, en fait, le but ce n'était pas de ramener de la gestion, pas comme cela nous avait été présenté. En fait, la responsable du service... Euh, comment elle s'appelle ? Il y en a tellement qui passent, il faudrait que je redemande le nom... était complètement opposée à toutes les propositions qu'on pouvait faire. Donc on nous avait dit à la première réunion, emmenez les propositions pour voir ce qui pourrait être susceptible d'être fait dans le service en dehors du téléphone, pour soulager les anciennes, et en fait quand on a emmené les propositions, ce n'était pas du tout ça, ça a été rejeté complètement ! Il y a eu trois réunions qui se sont faites rapidement et après, ça s'est arrêté, on avait plus de nouvelles. Du coup, on a relancé plusieurs fois, j'ai relancé les syndicats et puis apparemment la CARSAT a remis son nez dedans. Mais bon, comme il y a des anciennes qui ont réussi à partir, ils estiment qu'il y a des choses qui ont été mises en place, même si ce n'est pas au sein du service

MB : C'est ça, en fait, ils ont réglé le problème en laissant partir les gens ?

ML : En laissant partir les gens, oui. Comme ils imposent de nouvelles choses, de plus en plus de contraintes, ils savent qu'avec les anciennes ça a du mal à passer, au bout d'un moment l'organisation familiale, c'est difficile... Mais il faut savoir que ce n'est pas si facile, parce que je pense qu'ils veulent d'une part conserver aussi l'expérience sur le service et puis il n'y a pas forcément de places disponibles dans les autres services, d'après ce qu'ils nous disent.

MB : Ce matin, on a vu une personne qui était très contente d'être ici parce qu'elle disait qu'avant elle avait connu des conditions moins bonnes. Du coup, est-ce que vous arrivez à constituer un intérêt collectif entre vous en ayant des expériences si différentes ? Est-ce qu'entre vous – qui en avez assez – et elle – qui trouve que c'est super – est-ce que vous vous retrouvez malgré tout, toutes ensemble sur la plateforme à revendiquer, à dire ce que vous voulez ?

ML : Le souci, c'est que c'est plutôt nous les anciennes qui l'ouvrons quand il faut. Mais par contre, ces personnes-là, qui sont super contentes et tout, quand il y a quelque chose qui ne va pas, elles ne disent pas forcément les choses devant, mais elles sont quand même bien contentes d'obtenir des choses. Mais c'est les premières à râler par derrière... C'est sûr, comme je disais, les conditions ailleurs, c'est parfois pire, et puis elles n'ont pas connu comment c'était ici avant, donc elles sont contentes. Mais par contre, quand on leur dit qu'il n'y aura pas de plage horaire le samedi à 18 h 30, elles sont quand même bien contentes ! Elles ont quand même gagné ce que nous on arrive à obtenir.

MB : Et, est-ce que vous trouvez du coup que votre métier est moins intéressant ?

ML : Non, non, c'est tout aussi intéressant. Le fait que l'on puisse toucher à tout fait qu'on a quand même un métier qui est relativement actif. Il y a la santé, la retraite, la prévoyance, on est vraiment dans tous les milieux.

MB : Vous avez perdu beaucoup dans le travail, de passer de la gestion au téléphone ?

ML : Oui, on a perdu beaucoup parce que là, on ne fait que répondre au téléphone, donc le travail est intéressant parce que c'est diversifié, mais c'est vrai que de faire de la gestion, ça permettait derrière de souffler, le téléphone, c'est pesant. Et puis ça permettait de suivre des dossiers, de faire autre chose, c'est encore plus diversifié. Après, pour les anciennes, ils essaient de mettre des choses en place par rapport à ça, mais le problème c'est que ça peut s'arrêter en fonction du flux d'appel.

MB : Ils peuvent vous différencier comme ça, faire un traitement de faveur pour les anciennes ?

ML : Bah... ils le font, même si ce n'est pas toujours bien perçu. Mais, en même temps, ça a quand même été spécifié clairement que les personnes qui signaient les nouveaux contrats, elles savaient qu'elles finiraient à 18 h 30, c'était signé. C'était signé, donc après, que les anciennes effectivement qui ont des enfants, moi qui n'habite pas à côté, 18 h 30 c'est impossible, je ne vais pas récupérer mon fils dans la rue, donc ce n'est pas possible. Du coup, au début, ils ont laissé passer des droits comme ça, en disant « ce serait bien si vous pouviez le faire au moins une fois par mois ». Bon, on s'est dit OK, une fois par mois on peut essayer de s'arranger, de faire récupérer nos enfants, mais le problème, c'est que c'est passé à plus d'une fois par mois. C'est ce que j'avais dit aux filles : « maintenant qu'on a dit qu'on acceptait une fois par mois, je ne leur laisse pas trois mois avant qu'ils nous demandent au moins une fois tous les quinze jours puis une fois toutes les semaines ».

MB : Et là, vous ressentez une réaction collective ?

ML : Non, parce que les nouvelles ont signé pour faire 18 h 30 tous les jeudis et un vendredi par mois comme c'est convenu à la base, elles ont signé en sachant qu'elles feraient des 18 h 30, même si elles disent le contraire, ce n'est pas vrai. Moi, ce que j'ai du mal à comprendre, c'est qu'elles renouvellent leurs CDD si elles ne sont pas contentes de leur statut.

MB : Ben oui, pourquoi elles n'essayent pas de partir dans une autre boîte ? C'est l'absence de boulot, la peur de ne pas retrouver ?

ML : Ici, c'est quand même une bonne entreprise, je pense, on a pas mal d'avantages, on aurait du mal à partir... Moi, au bout de 10 ans, je ne me verrais pas partir ailleurs maintenant... Mais c'est sûr que s'ils ne m'avaient pas proposé le mi-temps, vraiment je ne me sens pas bien à mon poste, je serais allé chercher ailleurs. Après, c'est sûr, des personnes qui sont en CDD, quand on voit des personnes qui ont 20 ans, qui n'ont pas eu d'expériences avant et qui se plaignent de ce qui se passe ici, on a envie de leur dire d'aller voir ce qui se passe ailleurs. Au bout de 10 ans, forcément on en a marre du téléphone, moi ce n'est pas mon travail le problème, c'est le téléphone ! C'est oppressant de se faire enguirlander toute la journée, d'avoir le casque sur les oreilles. On rentre le soir et on a encore la sonnerie du téléphone, enfin, au bout d'un moment, c'est pesant, mais à côté de ça, il faut aller voir ce qui se passe ailleurs...

MB : N'en faire que la moitié de la journée, ça irait ?

ML : Oui, c'est une liberté aussi, parce que dans l'entreprise, on est le seul service à avoir de réelles contraintes, sur plein de choses, sur les horaires, sur les congés... On ne peut plus demander de lundi, mais dans les autres services ce n'est pas imposé qu'ils soient là de telle heure à telle heure, ou que le lundi il faut des effectifs de tant de pourcentage, etc. Comme nous, même en dehors, déjà les vacances scolaires, c'est compliqué, c'est un peu la bataille et, en dehors des congés scolaires, on ne peut pas poser les jours qu'on veut... Un rendez-vous médical, il faut toujours se justifier...

- 9 Malgré la mobilisation des employées et des syndicats, les atteintes à la santé et même l'intervention de la CARSAT, Marie L. voit donc, au fil des ans son activité subir d'irréversibles rationalisations « technologiques, gestionnaires et organisationnelles », typiques de ces « usines modernes » que sont les centres d'appel (Buscatto, 2002). Comme à l'usine, évoquée à plusieurs reprises comme un repoussoir (« on n'est pas en usine »), les opérations de production sont découpées, chronométrées, quantifiées, surveillées et il n'est plus possible, à moins de mettre en œuvre les stratégies de résistance qui seront décrites plus bas, de « suivre un dossier complètement », de la réception de la demande du client au traitement de son problème.
- 10 De plus, les horaires du « plateau téléphonique » deviennent de plus en plus rigides et contraignants, dressant une frontière de moins en moins perméable avec la vie personnelle (« un rendez-vous médical, il faut toujours se justifier »). La faiblesse des marges de manœuvre pour organiser ses temps sociaux éloigne Marie L. du haut de l'échelle sociale (Lesnard, 2009) et fait naître chez elle un sentiment de déclassement vis-à-vis des « autres services ». Ainsi reviendra-t-elle ensuite à plusieurs reprises sur toutes ces contraintes que n'ont pas « les autres services ». Ce sentiment de déclassement se comprend également au regard du métier auquel elle se destinait initialement (hôtesse de l'air) et de certaines de ses expériences professionnelles (gérante d'une agence de location automobile). Convaincue que, malgré tout, ses conditions de travail et d'emploi seraient pires ailleurs, Marie L. est tombée dans « l'engrenage » du CDI et s'est résignée à le tenir malgré les déceptions et les atteintes à la santé (Roux, 2017).

- 11 Dans la suite immédiate de l'entretien, nous questionnons Marie L. au sujet de la reconnaissance. Qu'est-ce que cela signifie pour elle ? Se sent-elle reconnue ? Par qui ? L'enquêtrice se saisit de ces relances pour préciser et critiquer la manière dont a été mise en place la coupure entre « la gestion et le téléphone », décrite dans la première partie de l'entretien. Selon elle, ni les discours de l'encadrement ni les compensations financières ne pourraient lui faire oublier le découpage de son activité, désormais partiellement privée de sens, problème qu'elle résume sous l'expression de « conditions de travail ». Ce questionnement lui donne également l'occasion d'analyser la manière dont l'organisation du travail « tient » malgré son aliénation originelle : techniques managériales, *turn-over* de l'encadrement, surtout de proximité, embauche de salariés en CDD, stratégies de résistance, arrêts maladie, etc. Parler de reconnaissance devient alors le point de départ d'une réflexion avec l'enquêteur.

Comprendre

MB : Et quand on vous demande si vous vous sentez reconnue dans votre travail, à quoi vous pensez immédiatement, quand on vous parle de reconnaissance ? Est-ce que ça vous parle ?

ML : Ça me laisse pensive... Reconnue euh... non, je ne pense pas.

MB : Pourquoi ?

ML : Ils sont les premiers à nous dire lors des réunions qu'on est le reflet de l'entreprise, que l'on doit être ceci, on doit être cela, la qualité, la qualité, alors que c'est surtout la quantité qui prime, en priorité, avant la qualité, je pense. Et puis, ils ont du mal à reconnaître ! Il a fallu qu'on pleure pendant x temps pour avoir une prime de téléphone, et encore, par rapport aux autres services. Cette prime est proratisée au temps de présence, en fonction du pourcentage d'appel pris... C'est vraiment, « le moins on peut en donner, mieux c'est » ! Après on a une reconnaissance financière mais il y a aussi la reconnaissance... Enfin, ils disent des choses, hein, ils nous la font ressentir, comme quoi on est les meilleures, mais à côté de ça...

MB : Qui est-ce qui vous dit ça ?

ML : Dans les réunions ou alors quand ils nous envoient des petits messages sympas de temps en temps, quand on fait 95 % de réussite, mais...

MB : Pour vous, c'est de la com' tout ça ?

ML : Oui.

MB : Ou ça vous fait un peu plaisir ?

ML : Non. Pour les nouveaux, je ne sais pas, mais entre anciennes on parle, et pour nous, c'est du vent !

MB : Et ça arrive comment ? Sous forme d'un message ?

ML : Oui, des messages.

MB : Et à votre avis pourquoi ils font ça ?

ML : Parce qu'ils pensent pouvoir nous motiver comme ça, nous caresser dans le sens du poil, mais voilà quoi...

MB : Ça pour vous ce n'est pas un signe de reconnaissance, de montrer qu'ils sont contents de votre travail ?

ML : Non.

MB : Et pour vous ce serait quoi un vrai signe de reconnaissance ?

ML : Ça serait déjà de reconnaître les contraintes du travail. Je pense que ça, ils ne le reconnaissent pas. Et là, ce serait vraiment de se dire « elles ont un travail difficile » et plus nous soutenir au niveau des conditions, plutôt que de nous dire « c'est bien, vous avez bien travaillé ». C'est vrai que la reconnaissance financière y fait aussi, mais ça, c'est plus par rapport aux contraintes qu'on a vis-à-vis des autres services, la participation financière, elle avait été demandée par rapport à ça. Mais après ce serait plus, de leur côté, bouger, dire « oui, effectivement, c'est difficile pour elles, il faut plus les aider au niveau des conditions de travail ». Et là, oui, ce serait nous reconnaître.

MB : Pour vous, les conditions de travail sont plus importantes que le salaire par exemple ?

ML : C'est égal, je pense.

MB : Et, au point de vue salaire, augmentations, est-ce que c'est clair la manière dont les gens progressent ?

ML : Il n'y a plus d'augmentations, les enveloppes sont très petites et maintenant ils fonctionnent par classifications. Donc, au bout de tant de temps, on passe forcément en classification supérieure, ou en fonction de notre expérience, on passe en classification supérieure et ça, c'est pris dans les enveloppes d'augmentation. Du coup, il ne reste plus beaucoup de choses à distribuer. Alors la prime de téléphone, c'est bien, mais la reconnaissance individuelle, c'est pas mal aussi, car on s'investit dans plein de choses. Nous, en tant qu'anciennes, on nous demande pas mal de choses, mais à côté de ça on n'a pas de reconnaissance.

MB : Qu'est-ce qu'on vous demande en plus en tant qu'ancienne ?

ML : Ça peut être des formations, de faire du tutorat ou une demi-journée par semaine pour aider les nouveaux, faire de l'accompagnement, faire des réunions flash info... Mais, à côté de ça, on a rien.

MB : Et est-ce que ce n'est pas une forme de reconnaissance ça, de former les autres ?

ML : Si, je pense que notre ancienne cheffe avait mis cela en place justement pour nous soulager et puis pour reconnaître que, oui, que ça pouvait nous donner plus de temps pour nous, et puis que c'est bien de pouvoir former les autres, c'est sympa. Nous cela nous a beaucoup plu ! Mais la direction a décidé que cela devait s'arrêter.

MB : Ah bon ? Pourquoi ?

ML : Parce que cela retirait trop de personnes du téléphone, je pense que c'est pour ça que cette organisation ne plaisait pas à la hiérarchie. Donc notre cheffe avait pris sur elle pour mettre ce système en place, en espérant que ça passe, mais apparemment ça n'a pas été le cas. Mais on ne connaît pas les raisons pour lesquelles cela n'a pas été jugé concluant.

MB : Donc il y a ce salaire qui n'augmente pas beaucoup, la fameuse prime qui est donnée, la même pour tout le monde et que quelques fois vous n'avez pas, quand vous n'atteignez pas les 95 % de taux de décroché. Est-ce que vous aimeriez qu'en plus il y ait une prime individuelle qui reconnaîtrait les mérites de chacun ?

ML : Pas forcément une prime mensuelle individuelle, mais au moins, quand il y a le passage des augmentations, que l'on soit reconnues pour ce que l'on est, pour ce que

nous faisons dans le service, notre rôle, et pas sur un ensemble. Il y a des personnes qui ne font que de la retraite et qui ont parfois beaucoup de temps devant elles, d'autres qui sont nouvelles. Nous, les anciennes, on peut les aider, les renseigner, on est souvent en train de nous poser les questions alors qu'on est déjà beaucoup sollicitées sur le téléphone. C'est intéressant de renseigner les autres, mais le problème, voilà, c'est que ce n'est pas reconnu.

MB : Et comment ça pourrait être reconnu ?

ML : Par exemple, à la fin de l'année, qu'on nous dise « voilà tu es augmentée parce que tu as apporté ça au service ». Et puis, on nous confie des tâches, mais le problème c'est qu'après on nous les enlève parce qu'il y a trop d'appels.

MB : Et sans reconnaissance financière est-ce que vous y croiriez ?

ML : Si on nous confiait des choses réellement, oui. Si vraiment c'était mis en place définitivement, oui. Parce que là j'ai voulu reprendre le poste d'une collègue qui faisait du tutorat, donc ça, c'est intéressant, en plus ça veut dire que je ne suis plus de téléphone le vendredi et le jeudi après-midi. Du coup, quand j'ai postulé, j'ai demandé combien de temps ça durait, on ne savait pas. J'ai demandé si ça allait toujours être une journée et demie sans téléphone, on ne savait pas. Donc, le problème, c'est qu'en postulant, on s'engage à rester dans le service pendant encore tant de temps, mais, en fait, en gros, si on me demande de reprendre le téléphone, il faudra que je reprenne le téléphone. Pareil avec une autre collègue, elle faisait des séances de *coaching*, donc c'est super intéressant, il y avait même une formation et le jour où elle devait faire son *coaching*, on lui a dit non, parce que la planification n'était pas au courant, et du coup on annule tout. Voilà, donc, non seulement, il n'y a pas de reconnaissance financière, mais il n'y a pas non plus de reconnaissance sur les conditions de travail qu'ils essayent d'améliorer.

MB : Et la reconnaissance du management de proximité, c'est à dire des personnes qui sont juste au-dessus de vous ?

ML : Oui, mais, je crois, il y a une reconnaissance, peut-être pas exprimée par tout le monde de la même façon, mais, oui, ce sont d'anciens conseillers donc ils savent par quoi on passe. Mais le problème, c'est qu'ils n'ont pas de pouvoir, donc la reconnaissance ils n'ont pas la possibilité de le faire.

MB : Et sinon, le rapport avec le client ? Vous avez le sentiment d'être utile ?

ML : Oui, quand on a la possibilité d'aller au fond du dossier. C'est sûr que si vous avez une personne qui appelle au bout de cinq fois pour la même chose, qui n'en peut plus et que vous lui répondez « ça y est, c'est fait », il ne vous croit même pas, mais quand il verra que le lendemain il aura bien reçu sa carte de tiers payant... Voilà, c'est tout bête, mais il est super content ! Mais ça n'arrive pas beaucoup, car on ne peut pas suivre ces dossiers-là. Quand ça nous arrive de suivre un dossier comme ça, tant pis, on se met en post-appel, je ne prends plus d'appels, je règle le problème, j'essaye d'appeler des responsables. Mais on n'est pas censé le faire !

MB : Vous vous faites engueuler, quand c'est comme ça ?

ML : Non, on ne se fait pas engueuler, mais on nous demande ce qu'il se passe. Il y a des superviseurs qui ont le nez sur l'écran toute la journée et s'il y a trop de post-appels, ils vont se demander pourquoi cette personne est en *back-office*, pourquoi elle est en pause depuis vingt minutes. Donc le superviseur va appeler notre responsable pour savoir ce qu'il se passe, et le responsable vient nous voir.

MB : Et les superviseurs, ce sont des personnes pour les trois sites ?

ML : Oui, c'est pour tous les sites, c'est général, ils ont l'œil sur tout. Avant, on était gérés par sites, on faisait notre sauce sur notre site, on faisait ce qu'on voulait autant au niveau des congés que des pauses. Maintenant qu'on est mutualisés, c'est impossible.

MB : Et la mutualisation, ça a commencé avec la fusion ?

ML : Non, la fusion, c'était il y a deux-trois ans, et la mutualisation, ça a commencé avant. Ça s'est fait progressivement en fait. On a commencé par dire que ce serait bien si tout fonctionnait pareil sur les trois sites et après, avec la fusion, ils ont rapporté d'autres sites donc il a fallu se mutualiser en plus avec eux, qui avaient aussi leurs propres façons de travailler. Au tout début, quand on nous a présenté la mutualisation des trois sites, ils ont dit « c'est super, c'est bien pour les congés, vous aurez moins de contraintes » et en fait ce n'est pas du tout ça qui s'est passé, c'est carrément l'inverse de ce qui avait été annoncé !

MB : Et est-ce que c'est possible de revenir en arrière ?

ML : Non.

MB : Donc, la seule solution, c'est de s'en aller ?

ML : Oui, la seule solution, c'est de prendre des nouveaux qui arrivent et qui signent, et qui savent pourquoi ils signent. Mais à mon avis ces nouveaux, ils arriveront, ils passeront et ils partiront. Je pense qu'ils s'en rendent compte, c'est pour ça qu'ils ont du mal à laisser partir les anciens. À l'heure d'aujourd'hui, tout au moins l'année dernière, on était une majorité de CDD, d'ailleurs on était complètement en dehors des normes au niveau des CDD, ils n'étaient pas dans la légalité par rapport aux CDD qui étaient sur le service.

MB : Parce qu'ils n'arrivent pas à garder les gens ?

ML : Non.

MB : D'accord. Donc on a dit reconnaissance financière pas terrible, reconnaissance du travail non plus. Ce que j'ai retenu quand même, qui me semble très important, c'est que pour reconnaître le travail, il faut d'abord le connaître.

ML : Oui, alors nous, c'est facile parce que nos responsables, ce sont d'anciens conseillers, donc forcément ils savent de quoi on parle, mais les autres, au-dessus, ils feraient mieux de venir regarder comment ça se passe sur le plateau avant de donner leur aval. Parce que c'est facile de dire les choses, mais... justement l'ancienne responsable du service, ils l'ont gentiment mise à la porte. Et c'est pareil pour les gens qui sont passés avant elle. À chaque fois, c'était le même problème de fonctionnement... Je pense que quand ils arrivent, c'est des nouveaux, ils ont leurs objectifs à tenir, mais, le problème, c'est que lorsqu'on a un service entre les mains, c'est des personnes, pas des pions. Et le souci, c'est que tous ceux qui sont passés ont été gentiment remerciés au bout d'un moment parce qu'ils sont obligés de prendre en considération la personne en elle-même et non pas le service. Ce n'est pas un jeu d'échec, on n'en fait pas ce qu'on veut, surtout sur ce site où on était beaucoup d'anciennes, donc on ne s'est pas forcément laissé faire. Et, au bout d'un moment, il y avait trop d'humanité, du coup, ils ont fait passer quelqu'un d'autre. Nous, on l'a beaucoup ressenti comme ça. Et la précédente, c'est pareil, je pense que c'est pour ça qu'ils l'ont fait partir, enfin non, elle, ils l'ont mise à l'écart petit à petit. Elle n'était plus conviée aux réunions, plus conviée à prendre aucune décision, plus conviée du tout, donc elle s'est sentie complètement inutile et comme ça ils ont pu la mettre ailleurs. La suivante, au départ, il y a eu

beaucoup de *clashes* quand elle est arrivée, quand elle a voulu imposer ce qu'on avait dû lui imposer, ça ne passait pas. Mais elle a fini par comprendre les contraintes, par comprendre les gens... Après, je pense qu'on est humain ou on ne l'est pas. On ne peut pas toujours aller de l'avant sans se dire que, là, ça ne va pas bien. À un moment donné la seule opportunité que l'on avait pour se manifester, c'était les arrêts maladie, parce qu'on n'en pouvait plus, parce qu'on était tout le temps en dépression. Donc, au bout d'un moment, je pense qu'il faut être un minimum humain, et je pense qu'elle a compris que ça ne passait plus, qu'on n'en pouvait plus.

MB : Vous étiez toutes en dépression ?

ML : Quasiment. Bien sûr, pas les nouveaux, mais les anciennes, oui, on est toutes passées par une période où on a été arrêtées pour dépression.

MB : C'était suite à quelque chose de particulier ?

ML : Non, ça s'est fait progressivement. Il y a beaucoup de choses qui ont été faites en même temps et puis ça devient dur quand il n'y a plus de motivation. Ça se fait petit à petit, au bout d'un moment les gens n'en pouvaient plus. C'était des petites choses, plein de petites choses, une fatigue, un ras-le-bol pour toutes et puis il y avait une goutte d'eau qui faisait déborder et puis voilà. Moi, c'est tout bête, on était dans une période pas bien, moi aussi j'étais pas bien, j'étais en dépression. J'ai demandé à partir une demi-heure plus tôt parce que j'avais un rendez-vous médical et on m'a dit non. La nouvelle cheffe venait juste d'arriver, donc c'était non. Point barre. Elle m'a dit « tu te fais remplacer ». Le problème c'est que c'était un vendredi à 17 h 30 et je me voyais mal imposer ça à mes collègues, donc je lui ai dit « je n'ai personne pour me remplacer », elle m'a répondu « ce n'est pas grave tu resteras jusqu'à 17 h 30 », j'ai répondu « non, je partirai à 17 h » et elle m'a dit « dans mon bureau » et suite à ça, je ne suis pas revenue le lendemain.

MB : Arrêt maladie ?

ML : Oui, voilà. Au bout d'un moment, on pète un boulon quand on vous prend pour des pions. On a plus le droit d'avoir des vies privées, on n'a plus le droit d'être fatiguée, d'en avoir marre, d'avoir un rendez-vous médical, on ne peut pas toujours l'avoir quand on veut, ou quand eux l'ont décidé, ni le prendre forcément six mois à l'avance. [...]

- 12 En dépit de nos relances, Marie ne reprend pas à son compte le terme de reconnaissance, qui la laisse « pensive ». Elle n'en fait pas non plus une catégorie d'analyse de sa situation de travail et d'emploi. En revanche, son propos s'épaissit et devient plus réflexif. Il est désormais tourné vers la détermination et la compréhension des pathologies de son travail (Honneth, 2008). Il faut souligner le rôle des relances sur la reconnaissance financière dans ce processus. Celles-ci poussent Marie, à force de précisions, à identifier ses « attentes normatives immanentes à l'activité de travail » (Renault, 2008, 70), et à les formuler de manière concrète : « [qu']on nous confi[e] des choses réellement ». Cela débute par la mise en évidence des contradictions de l'encadrement, qui affirme qu'elles sont « les meilleures », « le reflet de l'entreprise », tout en dévalorisant leurs compétences et en les empêchant de faire un travail de qualité (« c'est surtout la quantité qui prime »). Marie montre ainsi qu'elle n'est pas dupe de la dimension idéologique de

cette reconnaissance purement rhétorique, visant à conformer les attentes des téléconseillères aux objectifs définis par l'encadrement (Honneth, 2008).

- 13 Ensuite, en demandant à Marie si, « sans reconnaissance financière », elle y « croirait », une clarification importante est apportée. Certes, la reconnaissance financière peut compenser la pénibilité du téléphone et l'emprise du travail sur la vie privée, voire le sentiment de déclasserement vis-à-vis des autres services ; elle peut également distinguer les compétences personnelles ou un investissement supplémentaire, mais elle ne peut résoudre le problème de ce qu'elle nomme les « conditions de travail », c'est-à-dire la perte de sens provoquée par le découpage de l'activité entre gestion et téléphone. Ainsi, pour Marie L., ce qui semble compter avant tout, c'est de pouvoir peser sur les choix qui sont faits en matière d'organisation du travail et se réapproprier son activité.
- 14 Nous continuons alors à questionner Marie à propos d'autres sources éventuelles de reconnaissance (le management, les clients). Ses attentes étant désormais clarifiées, celle-ci en fait alors le prétexte à l'analyse de l'organisation du centre d'appel et des interactions qui y ont lieu, à l'aune des pathologies induites par la coupure entre gestion et téléphone. Elle analyse ainsi le rôle du *turn-over* de l'encadrement de proximité, qui entretient une distance cognitive et émotionnelle avec les téléconseillères (« au bout d'un moment, il y avait trop d'humanité et, du coup, ils ont fait passer quelqu'un d'autre »). Du côté des employés, le recours massif aux CDD est selon elle « la seule solution » pour maintenir cette activité malgré sa pénibilité, car il permet de « prendre des nouveaux [...] qui savent pourquoi ils signent » et qui, une fois arrivés, « passeront et partiront ». Marie souligne également le rôle de la mutualisation avec d'autres sites, qui ont « leurs façons de travailler », dans la justification des rationalisations, ainsi que les mensonges de la direction s'agissant du prétendu desserrement des contraintes productives que cette mutualisation aurait dû permettre. La téléconseillère évoque enfin la double fonction des arrêts maladies pour dépression, par lesquels les anciennes sont « toutes passées ». D'un côté, ils permettent de tenir dans l'emploi lorsque le travail devient trop insupportable, de l'autre, ils s'imposent comme un moyen de rendre visible leur souffrance et de peser dans les négociations informelles avec la direction.

Conclusion

- 15 En relançant la discussion par des interrogations autour de la reconnaissance, l'entretien avec Marie L., qui, dans un premier temps, s'était concentré sur la description de la perte de sens et de l'accroissement de la pénibilité du travail sous l'effet de rationalisations, prend un tour plus critique et compréhensif. Parler de reconnaissance au cours de l'entretien est ainsi à la fois un outil pour l'enquêté, qui peut s'en saisir pour verbaliser plus aisément son vécu de travail et alimenter sa réflexion, et pour l'enquêteur, à qui il permet de réfléchir avec l'enquêté sans lui imposer ses propres catégories d'analyse. En cela, la reconnaissance est utile pour appréhender le rapport au travail – ou certaines de ses dimensions spécifiques, comme la rémunération, qui, dans l'entretien, est évoquée sans gêne et de manière approfondie.
- 16 Parler de reconnaissance permet également d'éviter les pièges de la satisfaction, dont la responsabilité peut être rabattue sur l'individu. Au contraire, en introduisant la figure du tiers (usager, client, hiérarchie, collègues ou même produit de son travail), la recherche de ce qui compte, manque ou procure de la félicité est d'emblée ancrée dans l'analyse des

interactions, plutôt que dans l'évaluation des réussites personnelles. Par ailleurs, la multiplicité des sources de reconnaissance, de ses acceptions et de ses usages (critique, idéologique, managérial, politique, etc.) donnent à cet outil un caractère ouvert qui facilite l'expression de la complexité du rapport au travail, sans en exclure les aspects que le chercheur n'aurait pas anticipés. Interactivité et ouverture sont ainsi deux caractéristiques essentielles de cette ficelle méthodologique.

BIBLIOGRAPHIE

- BAUDELLOT Christian et Michel GOLLAC (2003), *Travailler pour être heureux ?*, Paris, Fayard.
- BECKER Howard S. (2002), *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 360 p.
- BENARROSH Yolande (2014), *Les sens du travail. Migration, reconversion, chômage*, Presses universitaires de Rennes.
- BOLTANSKI Luc (1990), « Sociologie critique et sociologie de la critique », *Politix*, vol. 3, n° 10-11, 124-134.
- BUSCATTO Marie (2002), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 1, 99-117.
- DESROSIÈRES Alain (2013), « Chapitre 8. L'opposition entre deux formes d'enquête : monographie et statistique », dans *Pour une sociologie historique de la quantification : L'Argument statistique I*, Paris, Presses des Mines, 143-151.
- GALBRAITH John Kenneth (2004), *Les mensonges de l'économie*, Grasset, Paris.
- GOLDTHORPE John (1968), *The Affluent Worker: Political Attitudes and Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge.
- HONNETH Axel (2008), *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte.
- JOUNIN Nicolas (2008), « Humiliations ordinaires et contestations silencieuses », *Sociétés contemporaines*, n° 70, 25-43.
- LAILLIER Joël et Sébastien STENGER (2017), « Ce qui fait travailler les élites. L'engagement intensif des danseurs et des consultants », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 11. [En ligne] <https://journals.openedition.org/nrt/3303>
- LESNARD Laurent (2009), *La famille désarticulée. Les nouvelles contraintes de l'emploi du temps*, PUF, Paris.
- MÉDA Dominique (1995), *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.
- MÉDA Dominique (2010), « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, vol. 1, n° 1. [En ligne] <https://journals.openedition.org/sociologie/237>
- MÉDA Dominique, Vendramin Patricia (2013), *Réinventer le travail*, Paris, PUF.
- RENAULT Emmanuel (2008), « Psychanalyse et conception critique du travail : trois approches francfortoises (Marcuse, Habermas et Honneth) », *Travailler*, vol. 20, n° 2, 61-75.

RIFKIN Jeremy (2000), *La fin du travail*, Paris, La Découverte.

ROUX Nicolas (2017), « Un emploi discontinu soutenable ? Trajectoires sociales de saisonniers agricoles et d'artistes du spectacle », Thèse de doctorat, Paris, Conservatoire national des arts et métiers.

SARFATI François (2015), « L'insertion professionnelle des jeunes entre précarité, incertitude et expérimentation », *Cahiers de l'action*, n° 45, 9-16.

VASSY Carine (2016), « Données qualitatives et comparaison internationale : l'exemple d'un travail de terrain dans des hôpitaux européens », dans LALLEMENT M. et J. SPURK (dir.), *Stratégies de la comparaison internationale*, Paris, CNRS Éditions (Sociologie), 215-227.

NOTES

1. Caisses d'assurance retraite et de la santé au travail.
2. Parmi tous ces travaux, citons-en quelques-uns, qui sont exemplaires du point de vue qui nous intéresse ici, comme l'ouvrage de Jérémy Rifkin (2000) ou celui de Dominique Méda (1995).
3. Pour Dominique Méda, par exemple, il est possible « de parler de pathologies du travail pour désigner des états où le travail est privé de sens, de possibilité d'autoréalisation, sans cependant que les individus en soient conscients et puissent l'exprimer » (Méda, 2010).
4. Pour des raisons de place, nous avons retranché les premières minutes de l'entretien qui retracent le parcours professionnel de Marie L., ainsi que la fin de l'entretien (47^e à 56^e minutes) qui n'apportent pas d'éléments nouveaux et significatifs. À ces deux exceptions près, la transcription de l'entretien est présentée dans son intégralité.

RÉSUMÉS

Cet article présente un entretien mené avec Marie L., téléconseillère dans le centre d'appel d'une grande mutuelle française, réalisé dans le cadre d'une enquête sur la reconnaissance. Les enjeux que soulève cette salariée prise entre perte de sens, sentiment de déclassement et peur de trouver pire ailleurs, alimentent des thématiques variées de la sociologie du travail (formes de rationalisation, santé au travail, temporalités, relations professionnelles, représentations du marché du travail). Plutôt que de mobiliser la reconnaissance comme catégorie d'analyse, nous proposons alors de mettre à profit sa polysémie et la pluralité de ses usages pour en faire une « ficelle » de l'enquête, favorisant la mise en mots et la compréhension critique par l'enquêté de sa situation de travail, tout en limitant l'imposition des catégories de l'enquêteur.

The article features an interview with Marie L., a call centre employee working for a large French mutual insurance company. It is part of a broader survey about people's sense of recognition at work. The issues raised by this employee, caught between the loss of her senses, a feeling of degradation and the fear that things would be even worse elsewhere, feed into a variety of

themes found in the sociology of work (including forms of rationalisation, occupational health, temporalities, professional relationships and labour market representations). Rather than using recognition as an analytical category, the idea here is to leverage its polysemy and plurality of purposes, thereby weaving a thread throughout the survey that encourages respondents to talk about their situation at work and develop a critical understanding of it – restricting in this way researcher' ability to impose pre-conceived categories.

Este artículo presenta una entrevista a Marie L., operadora de un centro telefónico de una notable aseguradora francesa, realizada en el marco de una investigación sobre el reconocimiento. Los desafíos que presenta esta empleada que batalla con una falta de significado, sentimientos de subordinación y miedo de no encontrar algo mejor, alimentan las diferentes temáticas de la sociología del trabajo (formas de racionalización, salud laboral, flujo de tiempo, relaciones profesionales, representaciones del mercado laboral). En lugar de utilizar el reconocimiento como categoría de análisis, este artículo propone valerse de su polisemia y de la pluralidad de sus usos para hacer de ella el hilo conductor de la investigación, favoreciendo la verbalización y la comprensión crítica por parte de la investigación de la situación laboral al tiempo que se limita la imposición de categorías del investigador.

INDEX

Palabras claves : relación con el trabajo, entrevista, reconocimiento, racionalización, salud, flujo de tiempo

Mots-clés : rapport au travail, entretien, reconnaissance, rationalisation, santé, temporalités

Keywords : relationship to work, interview, recognition, rationalisation, health, temporalities

AUTEUR

MAËLEZIG BIGI

Chercheuse contractuelle au Cnam, Centre d'études de l'emploi et du travail et Lise (UMR CNRS 3320)