

**Comité de lecture**

Nicolas BARDOS-FELTORONYI

Damien BOUCHAT

Michel CAPRON

Michel DEVROEY

Olivier HOFF

Catherine LAVIOLETTE

Hervé POURTOIS

Danielle RUQUOY

Publié avec le soutien financier  
de la Commission communautaire française  
de la Région de Bruxelles-Capitale

Par la présente collection, " CAHIERS de la FOPES - Questions de politique économique et sociale ", la FOPES (Faculté Ouverte de Politique Économique et Sociale) tient à mettre à la disposition des publics intéressés, des synthèses de mémoires de licence, récemment défendus à la FOPES. Cette collection comprend d'une part des mémoires liés aux problématiques plus spécifiques à la société belge et d'autre part des mémoires liés à des thèmes concernant les sociétés africaines. Dans la perspective de la FOPES, ces mémoires visent à élaborer des outils pour l'action - en mettant en lumière aussi bien les contraintes limitant l'action que les ressources mises à la disposition des acteurs - ou à servir d'instrument de formation pour les acteurs de changement social dans le domaine analysé. C'est ce type d'approche du mémoire qui constitue une des spécificités de la formation d'adultes à la FOPES

Les études retenues concernent des thèmes relevant aussi bien des domaines de la politique économique et sociale proprement dite que, par exemple, de la sociologie politique, de l'enseignement ou de l'économie de l'entreprise.

Un Comité de Lecture sélectionne parmi les mémoires retenus ceux qui lui paraissent susceptibles d'être publiés sous forme d'une synthèse d'une vingtaine de pages. Via ce processus, nous estimons pouvoir publier quelques trois à six synthèses chaque année, qui pourront intéresser des publics spécifiques, qu'il s'agisse de professionnels du secteur, d'étudiants ou de chercheurs universitaires. Quant aux opinions et analyses exprimées dans ces synthèses, elles n'engagent que leurs auteurs.

Pour toute information relative à ces synthèses de mémoires, veuillez vous adresser au Service Matériau Pédagogique (SMP) de la FOPES, Rue de la Lanterne Magique 32, 1348 LOUVAIN-LA-NEUVE – Tél.: 010/47.39.10. – Fax : 010/47.81.59. – e-mail : capron@opes.ucl.ac.be.

Michel CAPRON

SMP-FOPES



# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : CONCEPTUALISATION</b> .....	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1 : PLACE DES FEMMES DANS LA FLEXIBILITE. UNE QUESTION DE TEMPS ET D'ESPRIT</b> .....	<b>5</b>
<i>La contrainte du temps</i> .....	5
Regard sur les champs professionnels.....	5
Pluralité des temps : du privé au professionnel .....	6
Le temps de la flexibilité : un enjeu de pouvoir .....	7
<i>Les contraintes mentales : invisibles mais réelles</i> .....	9
La vertu féminine du <i>care</i> .....	9
Charge mentale et activité professionnelle .....	10
L'emprisonnement mental.....	11
<b>CHAPITRE 2 : CONSTRUCTION DES RAPPORTS SOCIAUX DANS L'ENTREPRISE</b> .....	<b>13</b>
<i>L'exploitation salariale</i> .....	13
<i>L'exploitation de la personne</i> .....	13
<i>La domination sociale</i> .....	15
<i>Un rapport social fait de sociabilité</i> .....	16
<b>PARTIE 2 : LES TEMOIGNAGES ET LEUR ANALYSE</b> .....	<b>17</b>
<b>CHAPITRE 3 : LE CONTEXTE PROFESSIONNEL</b> .....	<b>17</b>
<i>Lieu d'observation</i> .....	17
<i>Implantation physique et équipement technologique</i> .....	18
<i>Les témoins</i> .....	18
<i>Indices méthodologiques</i> .....	19
<b>CHAPITRE 4 : SIGNIFIANT ET SIGNIFIE</b> .....	<b>21</b>
<i>La vie qui manque : La flexibilité horaire et la vie personnelle</i> .....	21
Le domestique .....	21
Les enfants .....	23
Les temps sociaux .....	24
Commentaires .....	25
<i>Les conditions sociales liées à la flexibilité</i> .....	26
Compensation salariale de la flexibilité .....	26
La marginalité des téléopérateurs .....	27
Flexibilité plus précarité, rigidité, insécurité .....	28
Commentaires .....	30
<i>L'activité professionnelle et son contexte</i> .....	31
Polyvalence des connaissances .....	31
Limites sévères à l'autonomie.....	31
Barrage à la connaissance .....	32
Le rythme et la pression au travail .....	33
Perception du travail - Attentes.....	34

Commentaires .....	34
<i>Les rapports sociaux</i> .....	35
La domination par le contrôle .....	35
Les rapports avec la hiérarchie.....	36
Les relations collégiales.....	37
Commentaires .....	38
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>41</b>





# **Flexibilité au travail et rapports sociaux de sexe**

**Illustration à partir des métiers dans les centres d'appel :  
flexibilité horaire, rigidité sociale**

JACQUELINE MARTIN  
MEMOIRE DEFENDU EN JUIN 2001  
SOUS LA DIRECTION DE JEAN NIZET

## **Introduction**

---

### **Objet de la recherche :**

La flexibilité constitue aujourd'hui une dimension importante des modes de production, notamment en matière d'organisation ou de réorganisation du travail. Les enjeux des réorganisations peuvent être multiples : choix d'une structure décentralisée ou en réseaux, implantation de nouvelles technologies, mutation vers un management axé sur l'autonomisation, la responsabilisation et la polyvalence, orientation accrue vers le client. La flexibilité s'applique aussi bien aux relations sociales de travail qu'à sa production, aux nouveaux modes de gestion du personnel qu'à l'évolution technologique. L'un des aspects où elle s'exerce le plus volontiers est celui de la structuration du temps imparti au travail.

Si la flexibilité concerne l'ensemble des travailleurs, il n'est pas sans intérêt de porter un regard nuancé sur les effets différents et différenciés qu'elle suscite auprès des femmes et des hommes. Comment les unes et les autres vivent-ils/elles cette flexibilité, s'y adaptent-ils/elles ? Moyennant quelles contraintes, quels avantages ? Quelle forme de flexibilité pèse davantage sur les unes et les autres, et pourquoi ?

Dit autrement, l'organisation du temps de travail sous forme flexible n'entraîne-t-elle pas des situations et des vécus différents pour les femmes et pour les hommes, différence qui se traduirait en termes d'inégalité ?

Lier le questionnement sur la flexibilité du travail au problème du temps ne permet néanmoins pas de faire l'économie d'une réflexion plus large sur le phénomène de la flexibilité dans son ensemble. Les situations professionnelles isolent rarement l'un ou l'autre aspect et, outre les horaires atypiques, nombre de travailleurs et de travailleuses sont confronté-e-s à différentes formes de flexibilité (nouvelles technologies, situations de travail incertaines, responsabilités accrues, exigences de nouvelles qualifications).

Le métier observé pour illustrer cette problématique est celui de "télé-opérateur"<sup>1</sup>, fonction qui implique un horaire de travail flexible<sup>2</sup>. Les personnes rencontrées dans ce cadre sont employées dans le centre d'appel d'une grande banque. Leurs conditions de travail résultent à la fois d'un aménagement du temps de travail couplé à l'utilisation d'un support technique que l'on pourrait qualifier de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Dans l'analyse, la notion de genre<sup>3</sup> prend une place importante, tant il semble que celle-ci est susceptible de donner un éclairage aux vécus distincts de la flexibilité.

Par ailleurs, à travers l'observation menée, il est apparu que la nature du rapport de subordination entre la hiérarchie et les travailleurs et travailleuses se caractérise par un autoritarisme marqué. Cette forme de management s'apparente aux rapports sociaux de "domination/soumission". Ici, les dominé-e-s ressentent la domination comme le résultat d'une déconsidération, voire d'une dévalorisation de la fonction qu'ils/elles exercent.

Au-delà d'une lecture théorique, il importe de déchiffrer la réalité individuelle, souvent révélatrice de faits plus collectifs. Les témoignages recueillis (circonscrits à des situations et à des travailleurs bien précis), illustrent les deux niveaux du questionnement repris plus haut. Ils incitent de ce fait à une réflexion plus large sur la distance que l'on peut repérer entre les discours et la réalité, qu'il s'agisse de l'autonomie des femmes, surtout lorsqu'elles sont mères, en situation professionnelle et dans la vie privée, ou des rapports de subordination à l'oeuvre dans les milieux de travail.

### **Rapports sociaux et rapports sociaux de sexe questionnés :**

Le prix d'une flexibilité telle qu'évoquée ci-dessus se paie souvent doublement, d'une part dans la sphère publique, le champ professionnel en l'occurrence, mais aussi dans l'espace privé. Car, autre caractéristique de la flexibilité, le temps professionnel et le temps privé se superposent fréquemment. Charge de travail accrue, mais aussi absence de définition précise des attentes en même temps qu'une responsabilisation à outrance contribuent à inciter le salarié à élargir sans cesse le temps, physique et mental, qui est occupé professionnellement.

La porosité des sphères professionnelle et privée est vécue de manière distincte par les hommes et les femmes. Différents faits illustrent cette distinction :

- Dans la sphère professionnelle, il n'est pas rare d'observer une différence de comportement ou de disponibilité, en termes de genre, par rapport au temps à consacrer au travail, et particulièrement à l'élasticité de ce temps. Ce sera le cas, par exemple, vis-à-vis de certaines exigences auxquelles souscriront plus volontiers les hommes, d'autant plus volontiers d'ailleurs que leur position dans la hiérarchie sera plus élevée. L'on songe à la prestation d'heures supplémentaires, d'horaires tardifs, ou à la participation à des réunions de travail en soirée, toutes choses qui posent davantage problème aux femmes en charge de responsabilités familiales.

---

<sup>1</sup> Personne travaillant dans un centre d'appel.

<sup>2</sup> La flexibilité horaire est de deux types : les horaires sont décalés, c'est-à-dire en rupture avec les horaires standard de travail (en soirée et en week end), et en alternance, c'est-à-dire soumis à variabilité.

<sup>3</sup> Plus qu'une différenciation grammaticale, le genre détermine la différenciation sociale et culturelle entre les hommes et les femmes qui amène les inégalités entre les sexes.

- La charge mentale associée aux actuelles conditions de travail - pression, stress,... - est souvent évoquée, aussi bien pour l'homme que pour la femme. Pour ce qui est de la femme, cette charge mentale s'ajoute au souci domestique qui souvent ne la quitte pas dans son temps de travail ou, à tout le moins, constitue une sorte d'arrière-plan mental préoccupant. Préoccupation d'autant plus intense que la désynchronisation des temps, professionnels et sociaux, est importante.
- Le rôle des femmes dans la sphère privée constitue la raison majeure de leur discrimination sur le marché du travail. L'éducation des enfants, la gestion matérielle du foyer, le soin des parents, demeurent majoritairement des activités dévolues aux femmes. Cette dévolution n'est pas sans effet sur l'emploi des femmes qui, faute d'une disponibilité suffisante, seront affectées à des tâches moins qualifiées.

Le monde du travail en général et l'entreprise en particulier mettent en place la flexibilité sans guère se soucier des effets sociaux qui en résultent. Ils semblent tout autant accorder peu d'intérêt aux rapports stratégiques qui se nouent parallèlement : du conflit à la collaboration, de la domination à la soumission. Ces rapports sociaux se jouent entre les acteurs en présence : entre travailleurs, femmes et hommes d'une part, et entre travailleurs et hiérarchie d'autre part.



# **PARTIE 1 : Conceptualisation**

## **Chapitre 1 : Place des femmes dans la flexibilité. Une question de temps et d'esprit**

---

### **LA CONTRAINTE DU TEMPS**

Qu'il soit maîtrisé ("géré") ou qu'on y soit soumis, le temps constitue l'élément majeur autour duquel s'organise la vie, privée et professionnelle. Dans les contextes de travail flexible, il devient la donnée cruciale sur laquelle se greffent des nœuds parfois oppressants.

### **REGARD SUR LES CHAMPS PROFESSIONNELS**

La tendance à la flexibilisation du temps de travail va croissant, quel que soit le secteur professionnel considéré. Les centres d'appel, qui connaissent une extension remarquable, apparaissent comme l'exemple le plus visible de cette dérégulation. D'autres secteurs professionnels sont touchés par le phénomène, essentiellement dans le domaine des services, où par ailleurs l'emploi féminin se concentre : secteur hospitalier, grande distribution, restauration, secteur du nettoyage. Ce dernier secteur se développe fortement, parallèlement au phénomène de sous-traitance qui touche la plupart des grandes entreprises, soucieuses d'externaliser les activités éloignées du "core business".

Par ailleurs, la flexibilité se déploie également à la faveur de l'introduction des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Outre les activités liées à l'économie financière (banque, assurances), il s'agit de tous les métiers faisant appel à ces nouvelles technologies, et notamment à la conception assistée par ordinateur (presse, édition, génie civil, recherche)<sup>4</sup>.

Toutefois, si l'on considère les différentes situations de flexibilité horaire, on constate une répartition inégale de l'emploi du point de vue du genre. Travailleurs et travailleuses de ces différents secteurs sont loin d'être en situation équivalente :

---

<sup>4</sup> Différents exemples ont été montrés lors de la conférence qui s'est tenue à Bruxelles, le 10.12.1999, dont le texte a été publié sous la direction de P. Vendramin et G. Valenduc : *"Le travail flexible à l'aube du 21ème siècle"*, Actes de la conférence, Fondation Travail-Université, Unité de recherche "Travail et Technologies", Namur, 2000.

être nettoyeuse dans une société d'entretien offre évidemment moins de latitude de négociation qu'être cadre dans une entreprise de génie civil<sup>5</sup> !

### PLURALITÉ DES TEMPS : DU PRIVÉ AU PROFESSIONNEL

Il y a le temps privé et le temps professionnel qui tous deux se divisent en différents "sous-temps". Les femmes et les hommes vivent chacun de ces "sous-temps" de manière différente. La différence s'accroît lorsque l'horaire de travail est flexible : la structuration des temps engendre auprès des femmes de réelles difficultés tandis que les hommes généralement s'en accommodent.

- *"L'intérieur" du temps privé*

Ce malaise vécu par les femmes traverse les différentes tranches du temps privé : tranches domestique, familiale, parentale, sociale. C'est qu'il s'agit d'un temps lié à des activités essentiellement attribuées aux femmes qui, soumises en outre au décalage et à l'alternance des horaires de travail, les ressentent comme une charge supplémentaire.

Le partage inégal des tâches ménagères induit forcément une discrimination qui ne se limite pas - même si ce n'est pas négligeable - à la fatigue, à la nervosité, parfois à la déprime<sup>6</sup>. Il entraîne une disparité sociale plus globale, qui appuiera la théorie des rapports sociaux de sexe.

En effet, les femmes qui travaillent avec un horaire flexible, quel que soit le secteur professionnel où elles se situent, sont dans une situation d'exploitation<sup>7</sup> renforcée : pour les personnes soumises à la flexibilité horaire, le temps, ou plutôt l'articulation des temps privé et professionnel, prend en effet une valeur supplémentaire<sup>8</sup>. Or, s'il arrive que l'organisation horaire permette un arrangement favorable entre la vie privée et la vie professionnelle, arrangement absent dans le cadre d'un horaire traditionnel, ces opportunités sont surtout mises à profit, à titre personnel, par les hommes. Le temps privé des femmes demeure un temps essentiellement de production domestique, de surcroît plus lourd à assumer dans le contexte de la flexibilité horaire.

Le temps consacré à la sociabilité est mis à mal et ce pour toutes les personnes soumises à un horaire décalé et alterné : les rencontres entre amis sont plus compliquées à organiser, les activités liées à une fréquence (club sportif, abonnement au théâtre ou au concert), exclues. Restent les activités solitaires...

La vie de couple aussi est problématique : l'on n'est pas libre ni disponible au même moment que le partenaire et si en plus celui-ci ou celle-ci exerce également une profession à horaire flexible, les moments de vie commune se font rares.

---

<sup>5</sup> A. Ponzellini cite le cas d'un bureau de génie civil, où, à l'intérieur d'un horaire donné, les travailleurs ont obtenu de gérer librement leur présence au travail en fonction des nécessités du service. (Conférence *"Le travail flexible à l'aube du 21ème siècle"*, op.cit.).

<sup>6</sup> Les hommes aussi parlent de la fatigue, mais de leur fatigue, celle qui résulte par exemple de la pénibilité à terminer tard un soir et commencer tôt le lendemain.

<sup>7</sup> *"L'exploitation étant une notion liée au capitalisme, il est normal qu'on la formule à chaque fois en termes de rémunération monétaire injustement servie."* L. Boltanski et É. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais, Éditions Gallimard, Paris, 1999, p. 752

<sup>8</sup> L'exemple des navettes illustre cette affirmation : l'on met plus de temps pour effectuer les trajets domicile-lieu de travail lorsque l'on sort des créneaux horaires.

- Mixité du temps professionnel

Le temps professionnel aussi se décompose en plages distinctes qui parfois s'entremêlent. Temps personnel, temps de sociabilité qui se coupent ou se superposent aux moments de travail.

Ici aussi, la flexibilité imposée au temps de travail agit. Les horaires de travail sont établis de manière à coïncider le plus possible avec les nécessités de la production. Dans le cas des opérateurs téléphoniques, le taux de présence est défini par rapport aux périodes où les appels de la clientèle sont les plus nombreux. Dans les grandes surfaces, on utilise des systèmes informatisés de gestion afin de déterminer avec précision le nombre de personnes requises pour pouvoir à tout moment faire face au service à la clientèle<sup>9</sup>. On retrouve ces mêmes systèmes de planification horaire dans d'autres entreprises de service, telles que le nettoyage ou les "fast food", avec pour conséquence une intensification et une accélération du rythme du travail qui n'est pas sans préjudices sur la santé, physique et mentale, des travailleurs mais surtout des travailleuses, plus nombreuses dans les entreprises de service.

Les temps personnels et de socialisation inhérents au temps passé au travail sont contrôlés (voir paragraphe suivant : *Le temps de la flexibilité : un enjeu de pouvoir*) mais aussi restreints. Au nom du *just in time*, chaque heure passée au travail correspond à une heure d'activité intense. Ce phénomène pèse sans doute davantage sur les femmes, les mères, dont on sait qu'elles mettent souvent à profit les moments de respiration pendant les heures professionnelles pour anticiper certaines tâches domestiques : effectuer des démarches administratives par téléphone, faire la liste des courses du ménage, composer mentalement le menu du soir, réfléchir aux choses à faire pour les enfants : l'école, les vêtements, les anniversaires, tous ces petits soucis !

Au nom de la flexibilité, on constate également certaines tendances pratiquées dans le monde du travail qui ont pour effet d'atténuer la distinction entre la vie privée et les activités professionnelles. Ces pratiques visent à transformer les moments privés en temps associés à l'activité professionnelle. Cela va du petit déjeuner pris avec l'équipe des collègues au repas de midi transformé en réunion de travail, sans compter les rencontres en fin de journée, sous forme festive mais où la présence est requise. Ce type de flexibilité n'est pas formellement imposé : il est cependant associé à la flexibilité horaire, avec toutes les conséquences que l'on a relevées par ailleurs et qui pèsent plus particulièrement sur les femmes, moins disponibles à ces moments-là.

#### **LE TEMPS DE LA FLEXIBILITÉ : UN ENJEU DE POUVOIR**

- *La dimension subjective des horaires flexibles*

Les horaires décalés et alternés, qui peuvent engendrer une réelle souffrance auprès des femmes, apparaissent comme un élément objectif. Ils font partie de l'organisation globale des entreprises qui les justifient par des nécessités commerciales.

---

<sup>9</sup> P. Vendramin et G. Valenduc, *L'avenir du travail dans la société de l'information - Enjeux individuels et collectifs*, éd. FTU (Namur) - FEC (Bruxelles), 1999, p. 72

Au delà du principe et de la nécessité, les directions en délèguent les modalités d'application aux cadres qui ont en charge la gestion des équipes soumises à la flexibilité horaire. Une telle gestion représente un exercice complexe et la tentation est grande, pour les responsables, d'imposer les horaires en dehors de toute concertation. Cette absence de concertation est alors ressentie par les travailleurs et les travailleuses comme une utilisation abusive du pouvoir d'autorité. Ce sentiment se double de la conviction de ne disposer d'aucune autonomie lorsqu'à cette imposition arbitraire s'ajoute l'obligation de soumettre au filtre de la hiérarchie les adaptations d'horaire négociés entre collègues.

D'objective (nécessité organisationnelle et commerciale), la flexibilité horaire devient subjective dans son application : elle est vécue comme une décision arbitraire d'un sujet, le cadre, à l'encontre d'un autre, le travailleur ou la travailleuse. Sachant la part d'inconfort que peut comporter pour les femmes l'organisation de l'horaire flexible, l'imposition en est ressentie comme une violence symbolique, a fortiori lorsque le pouvoir qui l'impose est aux mains d'une hiérarchie exclusivement masculine.

- *L'aliénation du temps*

L'instauration de la flexibilité horaire dans les entreprises de service va généralement de pair avec l'utilisation de nouvelles technologies qui autorisent un contrôle poussé du temps à l'intérieur du processus de travail. Les centres d'appel constituent un exemple typique d'une surveillance exercée de manière permanente et parfois à l'insu des travailleurs et des travailleuses. Chaque arrêt de travail est repéré par le système informatique et connu de la hiérarchie qui peut vérifier les motifs des décrochages ou des absences. Le temps passé sur le lieu de travail n'appartient qu'à l'entreprise : même celui qu'on soustrait pour des raisons personnelles impérieuses est propriété de la hiérarchie. Luc Boltanski et Ève Chiapello citent l'exemple d'une usine d'armement où "*de nouveaux dispositifs informatiques permettent, d'une part, d'imposer un suivi supprimant les temps morts et, d'autre part, d'assurer un enregistrement des faits et gestes permettant un contrôle en temps réel à distance...<sup>10</sup>*".

Cette surveillance du temps qui semble mesurer jusqu'à l'intimité de la personne est vécu par les femmes rencontrées dans les centres d'appel comme une intrusion dans l'intimité, dans la part personnelle de l'individu.

- *Le temps déterminé*

La dimension du temps revêt également une importance stratégique dans le cadre des relations sociales de travail. Parallèlement aux temps de travail atypiques, les emplois eux aussi se font de plus en plus atypiques et accroissent la précarité des travailleurs et des travailleuses. Intérim, temps partiel, durée déterminée sont des formes d'engagement de plus en plus répandues dans des secteurs professionnels traditionnellement réputés pour offrir une stabilité d'emploi (banques, assurances, administration) et plus précisément pour des postes à faible qualification, où la rotation du personnel ne constitue pas un handicap dans

---

<sup>10</sup> L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, op. cit., p. 334.

la production. Comme le démontre Danièle Meulders<sup>11</sup>, les femmes sont majoritairement représentées dans ces formes d'emplois caractérisés par la fragilité et l'insécurité.

Ici aussi, l'exemple des centres d'appel constitue une illustration de ce phénomène. Il s'agit d'un secteur d'activités relativement récent : les services ou filiales créés à cette fin sont nouveaux. On y engage beaucoup de jeunes employé-e-s, la plupart avec des contrats temporaires (intérim, à durée déterminée, ceux-ci renouvelés dans les limites légales possibles, avec à la clé, parfois, un contrat à durée indéterminée). Pour ces travailleurs et ces travailleuses, un tel cadre relationnel induit une insécurité liée à l'aspect provisoire de l'engagement et crée une dépendance supplémentaire vis-à-vis de la hiérarchie. La peur de perdre son emploi, de ne pas voir son engagement renouvelé, renforce la soumission des travailleurs et permet aux directions d'exercer des pressions, voire des menaces.

## **LES CONTRAINTES MENTALES : INVISIBLES MAIS RÉELLES**

### **LA VERTU FÉMININE DU CARE<sup>12</sup>**

Indissociable des difficultés pratiques, matérielles d'organisation qu'occasionne la dérégulation horaire du travail, le souci d'avoir à gérer, planifier, organiser le ménage, le soin aux enfants et leur accompagnement constitue pour les femmes une charge mentale importante. Toutes ces tâches quotidiennes qui, particulièrement lorsqu'elles concernent les enfants, nécessitent un horaire équilibré, demeurent en grande partie de la responsabilité des femmes. Du fait de cette contradiction entre les besoins des enfants et leur mobilisation par le travail professionnel dans le même temps, ces responsabilités leur paraissent plus lourdes, plus difficiles à assumer dans le cadre de l'horaire flexible.

Ainsi, une recherche menée par la FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec)<sup>13</sup> dans les secteurs des communications, de l'énergie et de la santé, a mis en évidence un degré de difficulté plus important lié à la conciliation entre les responsabilités familiales et le travail. Ailleurs, une corrélation apparaît entre détresse psychologique et horaire atypique d'un des membres du couple parental. C'est auprès des téléphonistes (secteur des communications) que le niveau de détresse psychologique est le plus élevé.

Répondant à la fois à une nécessité matérielle incontournable et à une exigence auto-assignée, la conciliation de l'activité professionnelle et du travail domestique *"implique des rigidités plus grandes dans l'organisation des emplois du temps.*

---

<sup>11</sup> D. Meulders, "La flexibilité en Europe", in M. Maruani (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, éd. La Découverte-Mage, col. Recherches, Paris 1998, p. 244.

<sup>12</sup> La notion du *care* recouvre l'ensemble de l'activité domestique qui assure le soin (*caring for*) aux personnes de la famille (conjoint, enfants, parents âgés). Plus qu'une activité, le *care* comporte une dimension affective et relationnelle dont l'identification qui en est faite aux femmes déborde la sphère familiale.

<sup>13</sup> K. Messing (dir.), *Comprendre le travail des femmes pour le transformer - Une recherche-action menée par l'Université et les organisations syndicales québécoises*, éd. BTS (Bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité), Bruxelles, 1999, pp. 146 et suivantes.

*S'installe ainsi une nécessité obsessionnelle de la programmation du temps, obsession paroxystique jusqu'à la faille lorsque les femmes cherchent à répondre à la norme d'excellence qu'on attendrait d'elles<sup>14</sup>*". Ajoutons que, lorsqu'il y a déconstruction du temps de travail, la charge mentale s'en trouve d'autant renforcée.

À travers les considérations des hommes et des femmes que nous avons rencontrés, surtout en ce qui concerne l'accompagnement des jeunes enfants, les rôles apparaissent encore très sexués. L'identification au rôle de la mère, avec ce qu'il engendre comme investissement mental, demeure très forte chez les femmes : celles qui ne sont pas encore mères disent qu'elles renonceront à ce travail (mais pas à travailler !) lorsqu'elles auront des enfants. Elle est confortée par les hommes qui affirment volontiers qu'avec des enfants, il vaut mieux que les femmes bénéficient d'horaires classiques.

### **CHARGE MENTALE ET ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE**

Cette identification aux rôles dits féminins se retrouve au sein du monde du travail, où souvent les femmes se voient confier "*des tâches qui ne sont que le prolongement des activités domestiques vis-à-vis desquelles elles tentent de prendre de la distance : tâches répétitives, soins du corps, fonction décorative, mais avant tout soumission, disponibilité, flexibilité<sup>15</sup>*".

Ainsi, la place centrale occupée par les femmes dans l'espace domestique et l'héritage culturel qu'elles en conservent constituent souvent une légitimation, explicite ou implicite, pour les affecter à des postes requérant ces qualités dites *féminines*. Dans les entreprises de service, il s'agira de la capacité relationnelle, l'attention aux autres, la patience. Dans les fonctions liées à la téléphonie, l'on parlera de leur "sourire téléphonique", de leur résistance aux tâches répétitives, à la monotonie.

Lorsque des métiers tels que celui d'opérateur téléphonique sont exercés par les hommes, la plainte relative à la charge mentale due à la monotonie est plus nette. Cette plainte est partagée par les femmes lorsqu'elle porte sur la pression exercée par la hiérarchie pour satisfaire le niveau de réponse requis aux appels téléphoniques. Chez les opérateurs qualifiés, cette charge mentale est associée à la tension que provoque l'enjeu financier (centre d'appel des banques) et le fonctionnement (ou dysfonctionnement) des programmes informatiques liés aux opérations exécutées par téléphone.

La pression de la clientèle est également un élément induisant une charge mentale importante, dont souffrent les personnes qui exercent une fonction commerciale : dans la plupart des activités de service, celle-ci se fait de plus en plus forte<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, D. Senotier (coord.), *Dictionnaire critique du féminisme*, PUF, Paris, 2000, p. 239.

<sup>15</sup> L. Vogel, "Une contribution québécoise à un débat indispensable pour le mouvement syndical en Europe", in K. Messing, op. cit., p. 15.

<sup>16</sup> G. Valenduc cite à cet égard l'enquête internationale de la Fondation de Dublin, qui indique que 75% des travailleurs interrogés attribuent l'intensification du travail à la pression de la clientèle plutôt qu'à celle de la hiérarchie. "La société de l'information et l'intensification du travail" in *Les cahiers marxistes*, n°218, déc.2000-janv.2001, pp.27-44.

## L'EMPRISONNEMENT MENTAL

Parmi les contraintes mentales liées aux situations de travail à horaire flexible, se trouve régulièrement évoquée la sensation d'une atteinte à son autonomie.

- *Déficit en temps personnel*

Divers phénomènes suscitent ce sentiment. Le manque de temps à soi, parce que le temps d'avant ou après le boulot est consacré aux enfants, aux corvées, et oblige à passer du bureau à la maison, sans guère de détour. C'est le cas des femmes. Dans leur témoignage, elles font apparaître ce manque de temps pour elles. Même les plages de temps décalé dont elles disposent, elles les utilisent pour des démarches relatives à la gestion du ménage, à l'administration, rarement elles se les octroient.

- *Sous contrôle*

Ce sentiment de l'atteinte à la liberté personnelle est ressenti également comme un effet du contrôle exercé sur l'utilisation du temps de travail, évoqué plus haut, mais également sur les performances. La plupart des entreprises disposent d'outils informatiques permettant de récolter de multiples informations y compris celles qui portent sur le comportement des travailleurs. On a déjà évoqué le cas des centres d'appel, où les travailleurs et les travailleuses peuvent à tout moment être écoutés et évalués, à la fois sur la qualité et l'efficacité commerciale de leur conversation et sur la fréquence des appels téléphoniques.

Les centres d'appel sont loin de constituer un cas isolé. Luc Boltanski et Ève Chiapello<sup>17</sup> évoque le programme ERP (Entreprise Resources Planning) dont nombre d'entreprises se sont équipées à l'approche du bogue de l'an 2000 et qui a notamment pour fonction de renforcer les contrôles à distance et de connaître en temps réel la performance exacte de chaque travailleur et de stocker ces informations.

L'informatique est utilisée également dans les secteurs où des équipes travaillent à horaire décalé pour élaborer les grilles horaires. Ne pas pouvoir, ou ne plus pouvoir aménager son horaire : la crainte est exprimée face à cette gestion informatique qui risque de cadenciser encore davantage l'organisation des horaires. Lorsque la gestion est manuelle, le système permet encore des interventions et donc des assouplissements. Ce n'est plus le cas des programmes informatiques : ce durcissement dans l'organisation horaire est généralement appréhendé par les travailleurs et les travailleuses.

---

<sup>17</sup> L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, op. cit., p.335.



# **Chapitre 2 :**

## **Construction des rapports sociaux dans l'entreprise**

---

Pouvoir, autorité, domination, coopération, ces rapports sociaux sont-ils influencés, et comment, lorsque les acteurs (travailleurs, travailleuses, managers) se trouvent dans une situation de travail qui détermine une forme de flexibilité ? Différents aspects liés à la flexibilité interviennent dans cette dynamique.

### **L'EXPLOITATION SALARIALE**

Aux yeux des travailleurs et des travailleuses concernés, les conditions de travail en matière de flexibilité, qu'elle soit horaire ou fonctionnelle, ne sont pas reconnues comme telles et ne font pas l'objet d'une contrepartie suffisante. Le fait de travailler dans ces conditions constitue pour les salarié-e-s un coût supplémentaire, d'un point de vue physique, social et mental. Ce coût n'est pas compensé d'un point de vue salarial, en tout cas, pas à la valeur que lui attribue celui ou celle qui en fait la dépense.

Elément-clé de la relation de travail, la rémunération est, historiquement, liée au temps passé au travail. En matière de flexibilité, cette référence est à moduler : il n'est plus question de durée mais de périodes de temps ainsi que de la variabilité du temps de travail pendant lesquelles les travailleuses et les travailleurs sont à disposition de l'employeur. Dans certains secteurs professionnels (nettoyage, grande distribution, horeca) où les femmes sont souvent majoritaires, il n'est pas rare de se voir attribuer des horaires coupés, ce qui allonge en réalité les journées passées à l'extérieur. Dans bien des cas, la référence à l'inconfort horaire n'est pas ou insuffisamment prise en compte dans la composition des salaires, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un travail de nuit ou de week-end.

En l'occurrence, le rapport salarial n'est pas équilibré : la flexibilité est sous-payée et les travailleurs et les travailleuses se situent dans un rapport social d'exploitation économique par l'entreprise.

### **L'EXPLOITATION DE LA PERSONNE**

L'exploitation dont il est ici question ne s'adresse plus à la force de travail insuffisamment rétribuée, mais à la mobilisation des capacités intellectuelles, psychiques, mentales, émotionnelles de la personne qui ne bénéficie pas en retour d'une mise en valeur de ses capacités sous forme de formation, d'accompagnement ou de soutien. Une mobilisation d'autant plus importante qu'il y a, à l'autre bout du fil, derrière le guichet de banque ou à la caisse du supermarché, la pression du client, impatient, exigeant, pressé.

Nous parlons d'exploitation lorsque, comme c'est le cas dans les exemples analysés, par la pauvreté des formations octroyées, l'absence ou la faiblesse de l'information qu'elle fournit, l'entreprise marque le peu d'importance qu'elle accorde à la catégorie du personnel du centre d'appel. Ce personnel est renvoyé à lui-même : il n'y a pas de concertation en termes de processus d'apprentissage, qu'il s'agisse de sessions de formation, de formation interactive au sein d'une équipe ou de rencontres entre les divers départements de l'entreprise.

À l'opposé, il n'est pas rare que les directions manifestent des exigences par rapport aux compétences, c'est-à-dire, les aptitudes qui ici porteront sur la maîtrise du langage et de l'outil, les capacités relationnelles, le travail en équipe, la flexibilité ou l'adaptabilité. Ces exigences visent à obtenir des travailleurs et des travailleuses une productivité la plus immédiate possible sans investissement important. Clairement, les directions ne cherchent pas tant à former un travailleur qualifié ou plus qualifié, mais bien à le rendre productif.

Or, en mettant l'accent davantage sur les aptitudes plutôt que sur la qualification<sup>18</sup>, on risque de conforter certains stéréotypes qui érigent ces aptitudes en attributs propres à l'individu, ce qu'on appelle les "compétences personnelles". On entre ici dans un système de représentations sociales qui favorise la différenciation sexuelle. Ainsi, on a pu constater que les compétences "communicationnelles" requises pour travailler dans les centres d'appel sont associées à des comportements généralement attribués aux femmes : *"la capacité de capter un client, la gestion des émotions, l'usage du sourire téléphonique"*<sup>19</sup> (voir aussi plus haut, *Charge mentale et activité professionnelle*, p. 8).

En prolongement de cette réflexion, signalons l'une des dérives de la flexibilité : l'absence de séparation entre le travail et le travailleur. De plus en plus, l'on sollicite de la personne qu'elle engage dans son activité de travail non seulement sa force de travail, mais aussi cette part d'elle même qui lui appartient en propre et qui est du ressort de l'affectif : sa disponibilité mentale, son enthousiasme pour adhérer aux objectifs de l'entreprise, ses capacités à communiquer de manière chaleureuse. Ce que Boltanski nomme : *les nouveaux gisements de compétences* : *"Ce que le travailleur engage dans la tâche dépend de plus en plus de capacités génériques ou de compétences développées hors de l'entreprise et est par là de moins en moins mesurable en termes d'heures de travail, et cela pour un nombre de plus en plus élevé de salariés"*<sup>20</sup>.

A la différence du taylorisme, où seul le corps était engagé, *"la subjectivité se voit aujourd'hui confondue avec l'attachement à l'entreprise. La disponibilité fait partie des compétences comme la motivation est devenue un comportement exigible"*<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> La qualification au sens "substantiviste", c'est-à-dire qui repose sur une formation acquise, comme le précise A.M. Daune-Richard, "Qualifications et représentations sociales", in *Les nouvelles frontières de l'inégalité, Hommes et femmes sur le marché du travail.*, op. cit., p. 47. Voir aussi ce que dit à ce sujet M. Stroobants : *"...la compétence se décline d'emblée comme une identité, incarnée dans la personne (...) amplifiant les risques de compétition au sein du collectif de travail"*. ("Pour en finir avec les compétences", in *Les cahiers marxistes*, n°218, déc.-janv. 2000-01, p. 181).

<sup>19</sup> R. Richardson, "Travail flexible et adaptation des qualifications et des compétences", *Le travail flexible à l'aube du 21e siècle. Un défi pour les politiques publiques.*, op. cit., p. 47.

<sup>20</sup> L. Boltanski et É. Chiapello, *op. cit.*, p.336.

<sup>21</sup> Y. Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, éd. La Découverte/Poche, Paris, 1998, p. 125.

## LA DOMINATION SOCIALE

Nous l'avons déjà souligné précédemment, l'entreprise est bel et bien, encore et toujours, parcourue par des rapports de pouvoir, corollaires de la logique de production capitaliste qui lui est propre.

Mais, si "*La production du profit et la division technique et sociale du travail sont structurellement liées*<sup>22</sup>", "*L'entreprise produit aussi de la société*<sup>23</sup>", ce qui signifie qu'elle fonctionne "*à partir de rapports de domination, c'est-à-dire de pouvoirs inégalement distribués*<sup>24</sup>". Le rapport de domination évoqué ici résulte de la dévalorisation voire du déni manifestés généralement à l'égard d'une catégorie de travailleurs et de travailleuses qui occupent des fonctions standardisées, moins qualifiées. Les télé-opérateurs et les télé-opératrices des centres d'appel répondent à cette définition : nous formulons l'hypothèse que, bien que le contenu et la charge de l'activité exigent à notre sens des aptitudes poussées, l'identification de cette activité à un métier traditionnellement dévolu aux femmes contribue à cette manifestation de dévalorisation de la part d'une hiérarchie masculine.

Nous avons relevé différents faits, attitudes qui, dans la situation étudiée, indiquent l'existence d'un rapport *dominant-dominé-e-s*. Plusieurs signes démontrent l'absence de reconnaissance à l'égard des travailleurs et des travailleuses du centre d'appel, ou d'une reconnaissance moindre que celle manifestée aux autres membres du personnel de l'entreprise.

- Les travailleurs et les travailleuses sont marginalisées au sein de l'entreprise : socialement, géographiquement, juridiquement, financièrement.

- Ils et elles bénéficient de très peu d'autonomie. Ce fait rejoint une constatation généralement exprimée, à savoir que moins la fonction est qualifiante, moins elle donne accès à de l'autonomie. Ruth Pearson en fait l'observation, par rapport aux nouveaux emplois offerts par l'informatisation des entreprises, où les femmes occupent une place importante : "*Sont particulièrement vulnérables les travailleurs (...) qui se trouvent au bas d'une hiérarchie rigide qui leur laisse peu d'autonomie pour le contrôle du rythme de leur travail, du temps des pauses, ou de la définition des priorités. Les femmes qui occupent des fonctions subordonnées de saisie ont une autonomie très limitée, non seulement sur l'organisation de leur temps mais aussi sur leur espace et la mobilité physique*<sup>25</sup>." Ce constat est à mettre en parallèle avec l'élément du contrôle, relevé plus haut<sup>26</sup>.

- Ils se sentent peu ou mal considérés par leur hiérarchie.

Ces deux derniers constats, la déconsidération et le manque d'autonomie, sont relevés essentiellement par le personnel moins qualifié. Ils apparaissent moins chez les personnes dotées d'un plus haut niveau d'expertise, chargées d'effectuer des opérations plus sophistiquées, d'offrir une assistance ou des conseils plus

---

<sup>22</sup> B. Floris, *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, éd. PUG, Grenoble, 1996, p. 67

<sup>23</sup> *Id.*, p. 68

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 68

<sup>25</sup> R. Pearson, "La mondialisation et les emplois informatisés. Avantages et risques pour les femmes", in H. Hirata et H. Le Doaré (coord.), *op. cit.*, p. 72.

<sup>26</sup> Voir plus haut dans cette partie, : *Le temps de la flexibilité : un enjeu de pouvoir*, p. 7.

pointus. Une différenciation notable apparaît ici entre les catégories de personnel, indépendamment du sexe. Il apparaît à travers cette observation que le contexte de la flexibilité peut constituer un élément favorisant la formation d'une catégorie de travailleurs et de travailleuses davantage soumis au poids de la domination. Autrement dit, la flexibilité renforce le double marché du travail, accentuant l'écart entre les emplois qualifiés, stables et bien rémunérés, et ce que l'on nomme le marché secondaire qui regroupe les emplois moins ou non qualifiés, précaires et mal payés. Au sein de ce groupe social, les femmes sont davantage susceptibles d'être objets de cette domination, du fait de leur assignation à des fonctions moins valorisantes<sup>27</sup> ou encore de leur quasi absence aux postes de direction.

Cette hypothèse s'appuie sur des éléments relevés dans notre étude, auprès des employé-e-s d'un centre d'appel qui constitue, comme nous l'avons déjà souligné, un exemple de travail flexible représentatif d'une flexibilité particulièrement peu confortable. Qu'il s'agisse des rapports sociaux de sexe ou des rapports sociaux globaux, l'hypothèse énoncée ci-dessus mériterait d'être consolidée. En effet, le phénomène de la flexibilité par la dérégulation horaire est sans aucun doute appelé à se développer. Pensons, par exemple, aux entreprises qui étendent mondialement leur marché, et plus précisément aux banques, tenues de maintenir des connexions jour et nuit avec les bourses étrangères, à l'autre bout de la planète.

## **UN RAPPORT SOCIAL FAIT DE SOCIABILITÉ**

La situation de la flexibilité au travail analysée au travers de la situation du centre d'appel fait apparaître l'existence de liens de subordination importants. Le poids de cette subordination est sans doute à mettre en regard avec le niveau de précarité supérieur que connaissent certains travailleurs soumis à la flexibilité horaire.

Comme on l'a vu, plus la fonction est peu ou mal reconnue, ce qui est le cas des télé-opérateurs et des télé-opératrices des centres d'appel, plus le pouvoir exercé apparaît arbitraire : absence d'autonomie, non prise en compte de l'expression des travailleurs et des travailleuses, déni de la personne. La déconsidération manifestée par les directions vis-à-vis de leur personnel est payée en retour par un mépris de ce même personnel à son égard.

À l'opposé, plus le personnel subit une oppression de la hiérarchie, plus il resserre les liens avec ses collègues. Il arrive qu'une réelle coopération s'instaure entre les différents groupes de travailleurs. La qualité de la relation collégiale est généralement plus forte dans les groupes de travailleurs et de travailleuses considérés comme les moins qualifiés, par conséquent les moins susceptibles de rentrer dans des relations de concurrence et de pouvoir. Les relations sont ressenties comme amicales et chaleureuses, des atouts auxquels les femmes disent ajouter la pratique de la solidarité. Au principe d'autorité et de force, principe viril, répond ainsi un principe affectif.

---

<sup>27</sup> L. Grönkvist et E. Lagerlöf, sur base de différentes études traitant des conditions de travail en Europe, en font la dénonciation. Aux femmes les tâches monotones et répétitives, les moins grandes possibilités de perfectionnement, le travail très sollicitant et peu autonome ou les tâches très stressantes. ("Santé et travail chez les femmes européennes", in *Comprendre le travail des femmes pour le transformer*, op. cit., pp. 41-42).

# Partie 2 : Les témoignages et leur analyse

## Chapitre 3 : Le contexte professionnel

---

### LIEU D'OBSERVATION

La recherche a été menée dans le secteur bancaire. La dérégulation des activités du secteur financier (banque et assurance) couplée au phénomène des concentrations y a accru la concurrence. Conséquence : un élargissement du commerce financier qui se traduit, tout comme dans la grande distribution, par une offre élargie des services à la clientèle. L'un des exemples de cet élargissement est le développement de nouvelles formes de commerce, basées sur la téléphonie, et donc de nouvelles fonctions, les opérateurs et opératrices téléphoniques.

Le choix des témoins s'est porté sur des employé-e-s d'un centre d'appel interne à une banque. Les clients de cette banque peuvent s'adresser à l'heure qui leur convient (à l'intérieur d'une large fourchette horaire) aux opérateurs téléphoniques de ces départements. Les services offerts sont de plus en plus variés. Cela va de l'information concernant tous les domaines liés à la banque aux opérations simples ou plus complexes, telles que les assurances, les placements, les opérations de Bourse, en passant par les conseils patrimoniaux.

Parallèlement à la dérégulation horaire, on observe une intensification du travail : le rythme du travail s'accélère, la pression se fait plus forte. Sous la demande conjointe de la hiérarchie et de la clientèle, il est impératif de répondre dans des délais de plus en plus courts aux demandes de service et de s'adapter tout aussi rapidement aux changements multiples de produits bancaires, de procédures informatiques, de réglementations diverses.

En gros, on peut y distinguer deux branches d'activités :

1. Le **Service clients**, dont les missions consistent à :

- répondre à la clientèle concernant des questions de base (tarifs bancaires, horaires des agences, services de la banque,...) ;
- effectuer des opérations standards impossibles à exécuter par le Phonebanking ;
- prendre contact avec les clients en dépassement sur leurs comptes, pour les inviter à régulariser leur situation ;
- mener les campagnes de télémarketing : vente de produits/services, enquêtes, etc.

L'ensemble de ces services représente près de 100 opérateurs, avec des niveaux de connaissance très différents : du généraliste au spécialiste, de l'étudiant à l'employé qualifié.

**2. La Banque directe**, qui a une autre vocation. Cette section est composée de spécialistes en placements, qui ont pour mission principale de conseiller les clients et de réaliser des ordres de Bourse sur tous les marchés. Une trentaine d'opérateurs travaillent en deux équipes.

Les horaires sont découpés en cinq tranches, de 7 à 22 h, suivant les modalités suivantes :

7 -> 15 ; 8 -> 16 ; 9 -> 17 ; 12-> 20 ; 14 -> 22

## **IMPLANTATION PHYSIQUE ET ÉQUIPEMENT TECHNOLOGIQUE**

Le centre d'appel est installé dans un ancien bâtiment industriel, aménagé en espace de bureaux. Il est distant d'environ quinze kilomètres du siège central de l'entreprise. À l'origine, ce bâtiment servait exclusivement d'entrepôt pour la banque qui y stockait des marchandises diverses (objets de bureau, papeterie, objets publicitaires). Aujourd'hui, il possède la double fonction : localisation du centre d'appel et entrepôt.

Une partie accueille le centre d'appel. À la création de ce département, toutes les activités étaient regroupées en un seul étage. Aujourd'hui, les deux entités sont clairement scindées et occupent deux étages distincts : le deuxième étage est occupé par les personnes que l'on appelle les spécialistes et qui traitent toutes les opérations relatives aux placements. Au troisième étage se trouvent les généralistes ou *TO* (télé-opérateurs et télé-opératrices).

Chaque entité occupe un plateau, sur lequel les emplacements individuels sont regroupés par cellule de deux ou trois personnes. L'occupation de l'espace est organisée sur le mode du *free sitting*, c'est-à-dire que, en raison des variations d'horaire, les personnes ne disposent pas d'un endroit qui leur est attribué de manière exclusive. Seuls les membres de la direction (trois ou quatre personnes) disposent d'un bureau individuel ; les autres cadres occupent un emplacement, en retrait du personnel, sur le plateau dont ils ont la responsabilité.

Les opérateurs disposent d'un poste de travail intégrant la téléphonie et l'informatique ; les deux éléments constituent un tout indissociable. L'ordinateur téléguidé le téléphone, considéré comme un prolongement du PC. Le télé-opérateur n'a pas besoin d'un combiné téléphonique pour prendre un appel ou composer un numéro de téléphone : il lui suffit de cliquer avec la souris. L'équipement technologique (ISDN) permet en outre de véhiculer des données et de la voix sur une même ligne téléphonique : cela permet, par exemple, de récupérer informatiquement les données d'identité du client en même temps que son appel téléphonique.

## **LES TÉMOINS**

Les personnes rencontrées occupent une fonction dans un registre de temps de travail atypique. À cette flexibilité du temps de travail s'ajoute une flexibilité fonctionnelle, dans le sens donné au concept récent de *l'employabilité*, c'est-à-dire qui nécessite une adaptation aux connaissances et techniques nouvelles.

Toutes les personnes choisies travaillent à temps plein et vivent en couple ; le/la partenaire travaille également à temps plein. Pour permettre d'orienter l'analyse ultérieure dans le sens de l'hypothèse énoncée en préalable, il était nécessaire en

outre de constituer un échantillon équilibré du point de vue de la représentation sexuée.

La moitié d'entre elles exercent une fonction de télé-opérateur, l'autre moitié exercent une fonction de spécialiste qui nécessite un niveau d'expertise et de savoir-faire dans un domaine spécifique (placements, assurances, crédits, etc).

## **INDICES MÉTHODOLOGIQUES**

Une dizaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés et retranscrits, qui ont servi à constituer une grille d'analyse initiale.

L'entrevue nous a semblé la technique la plus appropriée pour remplir les objectifs que nous nous sommes fixés dans cette recherche. Celle qui donne la possibilité "*d'accéder au monde de l'interviewé selon ses propres termes et non selon les paramètres de la chercheuse ou de grandes théories abstraites*"<sup>28</sup>

Le guide d'entretien, outil de la non-directivité, permet d'orienter les propos vers les thèmes qui intéressent le sujet de la recherche, tout en permettant aux personnes rencontrées de dire leur propre réalité, avec leurs mots, leurs expressions, leurs intonations, toutes choses riches en elles-mêmes d'un contenu. L'on peut qualifier cette méthode de *phénoménologique* dans le sens où, le disent Michèle Olivier et Manon Tremblay, elle "*insiste plutôt sur une connaissance subjective et qualitative du monde, à partir des significations que les personnes elles-mêmes accordent à leurs actions*"<sup>29</sup>. " A partir de notre interrogation initiale<sup>30</sup>, ainsi que des situations professionnelles des personnes rencontrées<sup>31</sup>, nous avons retenu les critères suivants :

- **Nature du poste de travail** (s'inscrivant dans la flexibilité horaire).
- **Statut du travailleur/de la travailleuse.**
- **Identité professionnelle.**
- **Rapport au temps.**
- **Rapports sociaux.**<sup>32</sup>

Ces cinq thèmes sont développés et analysés tout au long du chapitre 4 qui suit : "Signifiant et signifié".

---

<sup>28</sup> M. Olivier et M. Tremblay, *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*, Col. Outils de recherche, L'Harmattan, Paris, 2000, p. 130.

<sup>29</sup> *ibid.*, p. 145.

<sup>30</sup> Pour rappel : quels sont les effets de la flexibilité dans le travail sur les hommes et les femmes ?

<sup>31</sup> Personnes travaillant à horaire décalé et/ou variable, affectées au téléservice.

<sup>32</sup> Le terme rapport social implique une notion de lien construit, organisé, régi par des règles, normes, ou valeurs, dites ou non dites.



## Chapitre 4 : Signifiant et signifié

---

Des soucis, des souffrances, des peurs, des espoirs, des attentes balisent les témoignages recueillis. Sentiments surprenants parfois, parce que surgis là où on ne les attendait pas nécessairement. Ils ont été repérés et organisés à travers quatre grands thèmes qui sont en quelque sorte les pans constitutifs d'une identité professionnelle, où cependant s'autorise à parler la personne elle-même, avec les sentiments évoqués.

Ils cernent en effet les aspects qui sont ceux du vécu d'un métier où la flexibilité du temps de travail conditionne une organisation de vie. En même temps, ils traitent du contexte social dans lequel s'inscrit l'activité professionnelle observée.

Chaque thème se partage en différents angles qui à la fois le nuancent et l'enrichissent. Un angle éclaire l'autre, car l'un est souvent le contrepoint, la face cachée ou l'inverse du précédent.

### **LA VIE QUI MANQUE : LA FLEXIBILITÉ HORAIRE ET LA VIE PERSONNELLE**

Le travail flexible malmène l'espace privé. Celui-ci est véritablement déstructuré lorsque la flexibilité concerne les horaires de travail.

Différents temps, différentes activités composent l'espace privé. Différents selon le contenu, mais aussi selon le genre de la personne qui se les approprie et surtout selon que l'on ait ou non charge d'enfants.

### **LE DOMESTIQUE**

Entrent dans le temps et l'espace privés les occupations liées aux tâches domestiques, à l'éducation et au soin des enfants, le temps consacré aux relations amicales ou aux engagements sociaux, et puis le temps pour soi. Cela fait beaucoup, parfois cela fait peu, car ce temps privé est court, mais surtout désarticulé par rapport à l'ensemble de l'organisation sociétale. De ce fait, il est altéré et tronqué, complexe à gérer.

Pour les personnes travaillant avec un horaire flexible, tous les pans constitutifs de la vie privée sont atteints, soit de manière directe, soit de façon médiate.

C'est le cas des tâches domestiques.

Nous avons évoqué précédemment cette notion du *care*, généralement traduit en français par le mot souci, et qui désigne cette disposition qui colle à la tête, à l'esprit, au cœur des femmes et qui les mobilise presque en permanence.

Le *care* porte sur l'entretien, la gestion du ménage, dont elles se sentent et se savent responsables. Une occupation qui se mue en préoccupation lorsqu'aux tâches ménagères s'ajoute le soin aux enfants. Le ressort cependant est identique : il repose sur une injonction adressée aux femmes de tout temps, à travers leur assignation aux tâches domestiques. Elles l'ont à ce point intériorisée qu'elles en sont imprégnées, qu'elle leur appartient comme leur valeur propre. Cette injonction que les femmes se donnent est d'une portée impérative

supérieure si, comme on l'a dit, elle porte sur la nécessité, incontournable celle-là, de l'attention à porter aux enfants.

Bien que les personnes rencontrées soient des femmes et des hommes jeunes (la moyenne d'âge des personnes rencontrées est de 27 ans), bien que tous et toutes travaillent avec la même intensité, le constat à cet égard est permanent : La prise en charge du travail ménager, de sa gestion et de son exécution demeure largement du ressort des femmes<sup>33</sup>.

Pour ce qui est du partage des tâches, il est dit, par les unes et les autres, que les hommes *aident* et cela semble aller de soi : "*Les horaires décalés, ça me permet de décharger un peu Anne...*" (Jean-Christophe). Ils interviennent lorsque c'est nécessaire, en complément : "*Ce que je ne sais pas faire, mon mari le fait*" (Diane). La différence est apparue aussi dans l'absence de considérations domestiques dans la bouche des hommes : seules les femmes ont parlé très prosaïquement de laver, repasser (même si c'était pour souligner que leur compagnon y participait), faire les courses,... Il n'y a donc pas réellement une attente de leur part à l'égard de leur compagnon pour une prise en charge plus importante du travail ménager : "*Quand je n'ai pas ma soirée, je fais mon ménage le matin, à la maison. Cela me permet, le matin, quand je suis seule, d'être plus relax*" (Diane).

La plainte exprimée par les femmes est surtout *d'avoir à penser* : elles sont seules à évoquer la responsabilité qui leur incombe dans l'organisation du ménage. Une réalité connue comme appartenant à l'ensemble de la société, que l'on retrouve ici également. Rien d'original donc dans ce constat, si ce n'est que la contrainte mentale que représente la gestion du ménage, dont elles restent les initiatrices, pèse davantage, dans le contexte du temps de travail flexible.

Parce qu'il y a la rotation des horaires, dont on n'est pas toujours prévenue en temps utile : "*Par exemple, je ne sais pas encore ce que je fais la semaine prochaine. Là, ça commence à être un peu juste*" (Diane).

Parce qu'il est parfois difficile de concilier son horaire avec les heures ouvrées des différents secteurs (administration, commerce,...) : "*Nous, on commence à 12 h, ça veut dire qu'à 11 h, tu dois déjà être prête, ça te laisse pas beaucoup de temps le matin, pour faire des courses. Quand j'ai un appel personnel à faire, je le fais de chez moi, mais souvent les bureaux n'ouvrent qu'à 9 h, il faut que je joigne la personne avant 10 h*" (Cathy).

Parce que, sortant des créneaux horaires à grande fréquence, les trajets sont plus longs, plus fatigants : "*Le soir, c'est vraiment très dur. Après, il y a le problème des correspondances, venir en transport en commun, c'est très dur !*" (Cathy).

Et, phénomène logique, plus la route est longue, plus la fatigue est grande. Vanessa, bien que n'utilisant pas les transports en commun, vit la même difficulté : horaires décalés plus trajets égale fatigue supplémentaire : "*... il y a trois mois d'ici, je me suis endormie au volant, j'ai eu un accident de voiture*".

---

<sup>33</sup> Petit rappel factuel : l'activité professionnelle des femmes n'a pas induit une réduction proportionnelle de leur activité domestique. "En 1975, les femmes actives ayant des enfants effectuaient environ cinq heures de travail domestique par jour. Dix ans plus tard, ce volume horaire avait diminué d'à peine une demi-heure, le gain étant imputable pour moitié à l'aide de l'époux et pour l'autre moitié à la modernisation des appareils ménagers destinés à la confection des repas et à l'entretien du linge." M. Lallement, "Travail domestique, partage du temps et nouveaux services", in J.-C. Kaufmann (dir.), *Faire ou faire-faire ?*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 1997, p. 235.

Plus loin, l'auteur spécifie que, en 1985, on a évalué le temps consacré par l'homme au ménage à 1 heures et 5 minutes par jour, tandis que celui de la femme atteignait 3 heures et 9 minutes.

Ces formes de pénibilité liées au cumul de l'organisation domestique et de l'horaire flexible sont évoquées essentiellement par les femmes. Comme nous le dit l'une d'elles : "*la fatigue, le stress, tous les petits trucs du ménage à penser, c'est saturant*" (Vanessa).

Même lorsqu'elles ont la chance d'avoir un compagnon qui partage avec elles de manière équivalente les corvées ménagères, elles récriminent d'avoir à programmer, planifier, agencer les choses, bref, *d'avoir à penser*.

Pour autant, les hommes ne nient pas les aspects inconfortables de leur situation professionnelle. Mais les difficultés dont ils parlent les concernent davantage de façon personnelle : cours du soir que l'on rate, fatigue physique lorsqu'on termine tard le soir et que l'on recommence tôt le lendemain matin ou ont trait à la relation de couple.

Les accents mis par les femmes d'une part, les hommes d'autre part, sur les aspects incommodes de la flexibilité indiquent que la responsabilité ménagère demeure bien le fait des femmes.

## LES ENFANTS

Il importe de dissocier l'activité domestique à proprement parler, du soin et de l'éducation à donner aux enfants. Lorsqu'ils en ont, les hommes adaptent leur relation avec les enfants à leur horaire de travail, sans que cela semble devoir amener d'efforts particuliers. Sans enfants, la question n'est bien sûr pas posée, sauf en termes de projet. Dans ce cas, on envisage d'adapter l'horaire de la femme : "*Ce serait quand même plus agréable pour elle (d'avoir un horaire standard, ndlr), pour pouvoir s'occuper de l'enfant*" (David, dont la femme travaille également à horaire décalé).

Les femmes qui ont des enfants mettent en avant la difficulté qu'elles éprouvent à concilier leur horaire avec celui des enfants, qu'il s'agisse de la crèche, pour les plus jeunes, ou de l'école, pour les plus grands.

Ici aussi, l'on entend que le souci ou la responsabilité première leur incombe : *je dois trouver quelqu'un, et c'est quand je travaille que mon mari va les chercher*.

Ce qui, dans un cadre de situation de travail normale, c'est-à-dire lorsque les horaires professionnels et de garderie coïncident s'organise de manière plutôt sereine, devient franchement inconfortable dans la situation inverse : "*Je suis plus stressée, parce que j'ai appris que ma baby sitter ne sera pas là dans 15 jours pour garder les enfants*" (Vanessa).

Quant aux jeunes femmes qui n'ont pas d'enfants, elles n'imaginent pas possible d'assumer la maternité avec un horaire flexible : "*Si j'avais des enfants, je n'aurais jamais pris cet horaire, j'aurais refusé, c'est impossible*" (Cathy).

Tant il est évident à leurs yeux que c'est essentiellement d'elles qu'ont besoin les jeunes enfants.

Pour conclure ces deux premiers aspects, le temps ménager et le temps parental, on constate que le rapport au domestique pèse plus lourd aux femmes qu'aux hommes, lorsque tous deux travaillent dans le cadre d'un horaire flexible. Ce poids est bien plus pesant lorsqu'il se cumule avec le souci des enfants<sup>34</sup>. La contrainte

---

<sup>34</sup> Le journal *Le Monde* publiait le 8 mars 2001 des statistiques récentes (mars 1999) indiquant l'accentuation des rôles dans un couple avec enfant : "*les mères consacrent deux fois plus de temps à leurs enfants que les pères. Très exactement 25 h 37 par semaine pour les mères vivant en couple, contre 12 h 41 pour les pères, qui, par ailleurs, s'impliquent davantage dans les activités de socialisation des enfants que dans le travail parental plus ingrat (laver, changer les couches,*

ressentie par les femmes est, on l'a vu, principalement d'ordre mental : se sentir obligée de penser au domestique semble plus dur que de devoir l'exécuter. Cette obligation de devoir penser, et d'être seule à le faire, entraîne chez les femmes une impression d'enchaînement, d'enfermement : "*Peut-être que si je n'avais pas d'enfants, je me sentrais moins liée, moins obligée d'être chez moi...*" (Vanessa). Le périlleux équilibre qui consiste à ajuster les impératifs horaires, professionnels et familiaux, n'y est vraisemblablement pas étranger.

## LES TEMPS SOCIAUX

Plus que les horaires de travail classique, les horaires flexibles rythment la temporalité de la vie des hommes et des femmes qui y sont soumis. Lorsque l'activité professionnelle entraîne un décalage du temps de travail sur l'organisation de la société, une marginalisation frappe les travailleurs concernés par ce type d'horaire. "*Mes amis proposent parfois de sortir le vendredi soir, je dis non, ça ne va pas, je rentre à 10 h, en plus après ma journée, je suis crevée...*" (Cathy). Cette distance s'établit notamment à l'égard de toute participation à une activité régulière et durable. Impossible pour ces personnes de s'inscrire à un cours de gymnastique, de prendre un abonnement au théâtre, au concert,... Seules les activités en solitaire sont possibles : "*Ce que je fais maintenant, c'est du vélo. Quand je veux*" (David).

La frustration à cet égard est ressentie tant par les hommes que par les femmes : "*Tout ce qui est dans un groupe, dans une association, c'est pas possible*" (Cathy).

Les activités sociales sont compromises, les rencontres avec les amis difficiles.

Il n'est pas jusqu'à la vie de couple qui ne pâtisse de cette discordance temporelle : "*Mon homme est à la maison à 5 h 30, donc il passe toutes ses soirées tout seul. On n'a plus que les week-end pour se voir, mais lui travaille un samedi sur quatre, moi un samedi sur deux... Tu vois, ça limite beaucoup*" (Cathy).

Mais la différence se marque surtout dans l'utilisation de ces plages de temps libre hors rythme collectif. Vivre à contre-courant, comme c'est le cas lorsqu'on travaille à horaire décalé, c'est parfois un luxe, un plaisir, ou simplement une opportunité.

Ici aussi, les témoignages recueillis nous amènent à opérer une distinction en fonction du genre.

Si les femmes apprécient ces plages de temps libre où elles sont seules, où les enfants sont à l'école, le mari à son travail, c'est parce que cette tranquillité leur permet de s'activer en paix aux multiples tâches, ménagères ou administratives.

Il ne s'agit donc pas pour elles d'un temps libre mais d'un deuxième bloc de temps de travail, le temps domestique<sup>35</sup>. Quant au temps réellement libre, le temps du loisir, des sorties, de la culture, il y est peu fait allusion, à l'exception des rencontres amicales, qui généralement concernent le couple. Les femmes en réalité disposent de peu de temps à elles, de temps vraiment personnel.

Par comparaison, les hommes disent utiliser ce temps hors horaire de travail à des occupations qui les concernent davantage : bricolage, cours du soir.

---

*faire manger...)*" Pascale Krémer, "Les mères consacrent deux fois plus de temps à leurs enfants que les pères", *Le Monde*, 8.3.2001, p. 12

<sup>35</sup> Voir à ce sujet la contribution de Ph. Zarifian, "La notion de *temps libre* et les rapports sociaux de sexe dans le débat sur la réduction du temps de travail", in H. Hirata et D. Senotier (dir.), *Femmes et partage du travail*, Syros, Paris, 1996, p. 28.

## COMMENTAIRES

Lorsque l'on entend comment l'espace et le temps privés sont vécus, structurés, organisés, pour les hommes et les femmes qui travaillent avec un horaire décalé et alterné, il apparaît que les tâches familiales sont loin d'être réparties de manière équivalente. L'on peut dès lors affirmer que le rapport social construit dans ce contexte, qui est un rapport de production, celui du travail domestique, est inégalitaire.

Toutefois, il ne convient ni de situer ce rapport social exclusivement à l'intérieur de la sphère privée ni de considérer de manière distincte et étanche les sphères privée et publique (ici, il s'agit de la sphère professionnelle). En effet, le travail domestique, bien que n'étant pas pris en compte dans les chiffres de l'économie nationale, entre dans la sphère de production publique sans être cependant valorisé. En d'autres termes, la production de services domestiques effectuée dans la sphère privée bénéficie à la collectivité. Le poids du travail domestique symbolise donc l'oppression économique dont sont victimes les femmes, au sens où l'entend Christine Delphy : ce travail est effectué gratuitement (donc considéré comme non productif et par conséquent non comptabilisé) "*en raison de la nature particulière du contrat qui lie la travailleuse - l'épouse - au ménage, à son chef*"<sup>36</sup>. Sur base de cette définition, l'on peut déduire que tout ce qui concernera le travail effectué dans le cadre de cette relation sera de l'ordre du domestique, y compris la gestion, l'organisation, la planification et l'investissement mental qui en découlent, et contribuera à cette oppression.

Le rapport ou l'interaction entre les domaines privé et professionnel joue à d'autres niveaux. La division sexuelle du travail dans la sphère privée produit à son tour, du fait de la moins grande disponibilité des femmes, une inégalité dans le monde du travail. Si cette observation semble banale, le constat inverse est plus rare et mérite cependant que l'on s'y attarde. C'est Margaret Maruani qui le relève, à travers l'exemple des différences salariales : "*Quand les femmes gagnent 25 % de moins que les hommes, leur statut dans la famille en est affecté. Si les salaires étaient égaux, le partage des tâches au sein de la famille se jouerait autrement*"<sup>37</sup>. Cette réalité du partage inégal des tâches ménagères est identique dans le contexte de flexibilité dont il est ici question : les femmes travaillant avec un horaire décalé et alterné portent tout autant que les autres femmes la responsabilité principale de l'exécution du travail domestique. Or, on l'a vu, leur situation professionnelle rend plus complexe et plus difficile l'organisation de ces tâches. Il ne semble cependant pas qu'elles bénéficient de ce que l'on pourrait ironiquement appeler une "discrimination positive" de la part de leur partenaire. C'est même parfois le contraire : l'une d'entre elles explique que son mari s'est mis à suivre une formation le soir, puisqu'il était seul à la maison. En la circonstance, il est devenu bénéficiaire de la flexibilité horaire de sa femme.

Quant aux hommes dont la fonction nécessite également ce type d'horaire, leur réponse à la question du travail domestique indique qu'ils ne se sentent pas concernés, en tout cas pas de manière immédiate, mais parfois de façon secondaire et accessoire. Lorsqu'il y a plainte de leur part, elle porte sur le stress

---

<sup>36</sup> Delphy, *L'ennemi principal. économie politique du patriarcat*, éd. Syllepse, col. Nouvelles questions féministes, Paris, 1998, p. 69

<sup>37</sup> M. Maruani, "Vie privée, vie professionnelle : l'arbitrage impossible ?", *Esprit*, mars-avril 2001, p. 193

engendré par le type de travail, la pression due aux appels incessants ou la fatigue physique engendrée par les horaires. Il n'y a pas chez les hommes rencontrés de remarques relatives à la difficulté d'organisation ou de gestion domestique. L'on peut en déduire que leur partenaire féminine assure vraisemblablement cette responsabilité.

On notera également qu'aucune des personnes rencontrées n'a fait le choix de ce métier pour la flexibilité de l'horaire. Elle est subie et contrainte, même si certains accommodements sont possibles, même si d'aucuns s'approprient des plages de ce temps libre décalé à des fins personnelles.

Enfin, l'on remarquera que, interrogées sur un éventuel choix de non travail, aucune des femmes n'a manifesté le désir de renoncer à son travail ou d'en réduire la durée (toutes travaillent à temps plein).

## **LES CONDITIONS SOCIALES LIÉES À LA FLEXIBILITÉ**

### **COMPENSATION SALARIALE DE LA FLEXIBILITÉ**

Parmi les secteurs occupant des personnes qui travaillent avec un horaire flexible, les centres d'appel constituent une activité en croissance.

Ce secteur professionnel appartient à la Commission paritaire des auxiliaires et employés (CPNAE), dont les grilles barémiques sont extrêmement variables. La majorité des télé-opérateurs et des télé-opératrices sont engagés au salaire minimum garanti.

La situation que nous rencontrons ici illustre les stratégies patronales développées dans de tels secteurs d'activités où la flexibilité est requise. Le centre d'appel que nous avons visité a pris le statut de filiale de la banque avec pour conséquence, pour le personnel engagé, l'appartenance à cette commission paritaire, beaucoup moins favorable que celle dont relève le personnel du secteur financier dans sa grande majorité (commission paritaire 310). Les différences sont essentiellement d'ordre financier (barèmes, avantages extra-légaux). Situation paradoxale pour les personnes travaillant dans cette filiale, puisqu'à l'instar des autres départements et services de l'entreprise, elles traitent exclusivement avec des clients de la banque et n'effectuent que des opérations de type bancaire. *"Notre flexibilité est très peu compensée : au début, on était bien en dessous du barème bancaire"* (Jean-Christophe)

En créant sa propre filiale, la banque a non seulement échappé aux négociations conventionnelles qui auraient garanti un encadrement salarial et social comparable à celui du restant du personnel de la banque, mais elle s'est dotée d'un centre d'appel interne (à la différence d'autres entreprises qui font appel à des centres d'appel externes travaillant pour différents clients).

Pour la banque, cette situation est triplement avantageuse :

- elle dispose d'un centre spécialisé, puisque le personnel se consacre uniquement au service financier ;
- elle y dispose d'une maîtrise entière ;
- et n'est pas tenue d'y appliquer les conditions salariales du secteur bancaire.

D'un point de vue plus global, on peut dire qu'une telle stratégie s'inscrit dans les tendances à l'oeuvre dans le monde du travail, à savoir de créer à l'intérieur des

entreprises des groupes de salariés liés à la direction par une relation de travail différenciée.

Deux sentiments guident le constat désabusé exprimé par nos témoins quant à l'insuffisance de la rétribution financière.

Ils estiment qu'il y a discordance entre l'effort consenti et le salaire : ils ressentent cela comme une injustice : "*Je trouve que ce n'est pas suffisant : on nous demande énormément*" (Vanessa). "*Je ne pense pas, non je ne pense pas que ce soit rétribué à sa juste valeur..., ça demande beaucoup en contrepartie*" (David).

Ce déséquilibre renforce également l'impression d'être déconsidéré en regard de leurs collègues de la banque, impression qui, on le verra plus loin, s'appuie sur d'autres signes. La reconnaissance salariale comporte une dimension symbolique, très présente dans le contexte social actuel. Aux yeux du personnel, cette différence en leur défaveur accentue le manque de reconnaissance de leur activité au sein de l'entreprise.

### LA MARGINALITÉ DES TÉLÉOPÉRATEURS

La fonction est périphérique ; le lieu est excentré ; le statut est marginal.

Tout dans la situation des télé-opérateurs et des télé-opératrices les confine à l'écart du reste de l'entreprise.

Ils font quasiment le même métier que les employés travaillant en agence : exécutent les virements des clients, leur fournissent les informations, les conseillent et gèrent leur capital. Cependant, ils nourrissent la conviction, les hommes et les femmes nous le disent, "*d'être à part*". Comme si, d'exercer leur fonction non pas en face à face avec le client mais par la médiatisation du téléphone, discréditait leur activité et par conséquent faisait d'eux et d'elles des opérateurs et des opératrices sans distinction particulière. "*Nous, on n'a pas le sentiment de faire partie de l'entreprise*" (Vanessa).

Un "*apartisme*" qu'elles subissent avec fatalisme, tandis qu'ils le disent avec plus de virulence. Les femmes en effet l'expriment avec une sorte de résignation, le constatent comme un fait inéluctable et s'étendent moins sur ce point : "*Parfois on se sent un peu comme la cinquième roue du carrosse... Nous sommes un peu une annexe*" (Diane). Elles regrettent surtout l'absence de contact avec les autres départements. Les hommes par contre manifestent davantage d'amertume et argumentent plus longuement. Ils expriment surtout leur souffrance par rapport à une sorte d'inexistence symbolique dont ils sont l'objet. "*En fait, on est un centre de coûts : tous ces PC, ce personnel, ça coûte cher...*<sup>38</sup> *On assume bien volontiers notre statut de filiale d'importance négligeable*" (Sébastien).

À l'évidence, ce clivage est perçu de manière dégradante, pour les salariés de ce centre d'appel, et surtout pour les hommes. Ils sont dans un rapport d'inégalité face au restant du personnel de la banque et rendus invisibles par leur hiérarchie. Ce fait objectif leur confère un sentiment d'identité négative.

La marginalisation, qui repose essentiellement sur la différence de statut attribué à ce personnel, est accentuée par la situation géographique du service, situé à la

---

<sup>38</sup> Je pense que Sébastien veut dire ici que la mise sur pied de ce département est trop récente pour laisser apparaître une rentabilité suffisante. L'infrastructure est lourde en bâtiments, technologie informatique ; s'y ajoutent également les frais en personnel. A ce stade-ci, il s'agit encore d'un investissement duquel la banque escompte à terme retirer un bénéfice. Celui-ci se réalisera indirectement par le rétrécissement du réseau d'agences qui s'opérera simultanément au développement du secteur "non brick".

périphérie, dans un bâtiment éloigné des services centraux. L'une des personnes rencontrées travaille pour une sorte de mini-centre d'appel (dépendant d'un autre département), logé dans les installations d'un centre d'appel externe, situé aux confins d'Anderlecht et de la région flamande. Son sentiment d'isolement - leur équipe n'est constituée que de quatre personnes - est particulièrement aigu : "*Il y a eu un peu une situation de crise, l'année dernière. On a dit : on est sur île ici...*" (Cathy). Encore une fois, le sentiment d'être coupée du monde, isolée de l'entreprise est exprimé par une femme. Il n'a pas été rencontré sous cette forme chez les hommes.

## **FLEXIBILITÉ PLUS PRÉCARITÉ, RIGIDITÉ, INSÉCURITÉ**

Si elle répond à une logique uniforme<sup>39</sup>, la flexibilité mise en place par les employeurs prend des formes diverses. Nous avons pointé différents aspects qui méritent d'être développés et dont nous avons pu repérer une illustration dans les témoignages recueillis.

- *La double flexibilité du temps*

"*Pour l'entreprise, la flexibilité signifie la capacité à atteindre la combinaison idéale entre capital, effectifs et heures de travail, compte tenu d'une série d'éléments tels que la technologie, le prix des facteurs de production, les coûts liés aux travailleurs, le prix du bien produit, la demande du marché et la législation sur les contrats et la durée du travail*"<sup>40</sup>. Nous soulignons ces deux dernières composantes de la flexibilité recherchée par les entreprises : ce sont elles en effet qui modifient principalement les conditions de travail des salarié-e-s en y introduisant ou en y développant davantage de précarité. Elles induisent chez la personne qui travaille un sentiment d'insécurité en déstabilisant l'élément premier et essentiel qui structure une vie : le temps.

En outre, ce temps et sa maîtrise prendront d'autant plus d'importance pour la personne qui travaille que le contenu de son travail sera peu ou mal reconnu. Or, c'est précisément par rapport à cet élément-là que se manifeste surtout la demande de flexibilité imposée par les directions d'entreprise : le temps de travail, sa durée, son aménagement, son mode de contractualisation, tous aspects présents à des niveaux différents dans les situations évoquées par les personnes rencontrées.

Suivant la définition qu'en donne la Fondation de Dublin<sup>41</sup>, l'une des formes de la précarité au travail est celle *qui sépare les personnes employées selon un contrat stable, de celles employées sous contrat non permanent (donc précaire)*.

- *Précarité et insécurité*

De plus en plus, les engagements de personnel se font par le biais de formes d'emplois à durée variable. On voit se multiplier les contrats à durée déterminée,

---

<sup>39</sup> Renforcer la compétitivité et accroître la productivité

<sup>40</sup> Béatrice Van Haepelen (attachée scientifique au ministère de la Région wallonne et chargée de cours invitée, à l'Institut des Sciences du Travail (UCL)), dans les colonnes du journal *Le Matin*, du 20 novembre 2000 (p.12).

<sup>41</sup> Suivant une enquête menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin, 1998)

le recours au travail intérimaire, au temps partiel, au travail temporaire, au statut d'indépendant.

Le travail est devenu une sorte de bien de consommation, de marchandise, que l'on achète et jette en fonction de la nécessité de l'entreprise.

À cet égard, notons que les femmes sont largement majoritaires dans les emplois à temps partiel. Contrairement à une idée largement répandue, ce temps partiel est souvent loin d'être choisi et ne constitue que rarement une modalité de conciliation de la vie privée et professionnelle, ainsi que dans les emplois temporaires<sup>42</sup>.

En même temps que la diversité des formes d'emplois et la personnalisation des situations de travail, on observe une tendance à l'individualisation de la relation de travail qui différencie souvent, en les fragilisant, les travailleurs. Les avantages acquis à travers les conventions collectives de travail, tels que la durée du temps de travail, le niveau des salaires et de protection sociale risquent de disparaître : le rapport salarial de type fordiste est compromis.

Dans les centres d'appel, l'engagement passe par les contrats à durée déterminée : "*J'ai eu le maximum possible de contrats à durée déterminée*" (Jean-Christophe). Le personnel engagé est jeune, mais se sent sans perspective d'avenir dans le service : "*La plupart d'entre nous pensent que c'est une plaque tournante. On est ici pour un certain temps, en attendant de trouver autre chose*" (Vanessa). "*Maintenant ils engagent des jeunes, mais sans avenir*" (David). La précarité et l'instabilité (la rotation du personnel y est importante) dans ce secteur touchent surtout les fonctions moins qualifiées. Jean-Christophe explique ainsi que ce n'est que lorsqu'il est passé *spécialiste* qu'il a obtenu son contrat à durée indéterminée.

- *Rigidité*

Le discours patronal souvent relayé par les instances politiques, vise à dénoncer "les rigidités du marché du travail"<sup>43</sup>. Nécessaire pour permettre une organisation plus efficiente, la flexibilité est également présentée dans ces discours comme une opportunité pour la personne qui travaille et qui y gagnerait en liberté<sup>44</sup> et en mobilité.

En réalité, on constate que, s'il est question de flexibilité, de mobilité, c'est essentiellement dans la perspective patronale.

Parmi les personnes rencontrées, certaines souhaiteraient évoluer à l'intérieur de l'entreprise et en sont empêchées. Paradoxe : dans cette entreprise, comme dans bien d'autres, la direction recommande à son personnel de faire preuve de toujours plus de flexibilité et de mobilité. Par contre, on s'aperçoit que les salariés disposent de moins en moins de mobilité interne.

L'on voit deux explications à ce phénomène :

- une politique de gestion du personnel visant à évaluer au plus juste la main d'œuvre nécessaire. Conséquence d'une telle politique : chaque secteur de l'entreprise dispose d'un volant de main d'œuvre strictement calculé où chaque unité venant à manquer bouleverse l'équilibre,

---

<sup>42</sup> D. Meulders, La flexibilité en Europe, *Les nouvelles frontières de l'inégalité, Hommes et femmes sur le marché du travail. op. cit.*, p. 24.

<sup>43</sup> Commission des communautés européennes, *Croissance, Compétitivité, Emploi - Les défis et les pistes pour entrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle. Livre blanc*, Luxembourg, 1994, p. 149, in D. Meulders, La flexibilité en Europe, *op. cit.* p. 240.

<sup>44</sup> Nous verrons plus loin également les nouvelles formes de contrôle qui se mettent en place dans les organisations de travail flexible.

- la structure de l'entreprise en unités de plus en plus autonomes constitue un frein aux déplacements du personnel entre ces unités.

Ce paradoxe entre la mobilité rendue nécessaire pour répondre aux besoins de l'entreprise et l'immobilité imposée par ailleurs rejoint une réflexion émise par Luc Boltanski et Ève Chiapello au sujet du monde "connexionniste", c'est-à-dire "*habité par une tension très vive entre le proche et le distant, le local et le global*<sup>45</sup>." Comme ils l'expliquent, l'immobilité imposée aux travailleurs répond au besoin de production et contribue à la valeur ajoutée. Tout profite pour les détenteurs de capitaux dont la mobilité permet de valoriser bien davantage le capital : "*les acteurs les moins mobiles sont un facteur important de la formation des profits que les mobiles tirent de leurs déplacements*<sup>46</sup>."

L'organisation d'une structure en réseau, la capacité à se déplacer et à établir des *connexions* constituent aujourd'hui la source de profit fondamentale : "*les petits demeurés sur place ne développent par leur capacité à être mobiles (...), raison pour laquelle l'enracinement local, la fidélité et la stabilité constituent aujourd'hui, paradoxalement, des facteurs de précarité et sont d'ailleurs de plus en plus vécu comme tels...*<sup>47</sup>"

## COMMENTAIRES

Le développement qui précède traite des marques concrètes et objectives qu'attend la personne en prix et en reconnaissance de sa force de travail, en ce compris la mise à disposition de l'entreprise d'un temps à valeur ajoutée supérieure (horaire décalé). Cette valeur n'est pas reconnue par l'entreprise, puisqu'elle n'est pas rétribuée comme telle.

En d'autres termes, le travail est considéré comme une marchandise, négociée uniquement sur base du temps objectif pendant lequel la production s'opère, séparément de la fatigue, de la santé, de la souffrance du travailleur. Comme nous l'ont dit nos interlocuteurs, une rémunération évaluée uniquement sur cette base n'est pas ressentie comme juste.

La situation de travail flexible examinée ici fait apparaître des éléments factuels supplémentaires associés à cette situation et qui indiquent la différenciation objective dont est l'objet le personnel du centre d'appel.

Les travailleurs et les travailleuses de ce département considèrent celui-ci comme une annexe. C'est réellement le cas. D'un point de vue syndical et juridique, il appartient à une commission paritaire différente, réputée peu avantageuse. Géographiquement, il est délocalisé. Socialement, les engagements s'y opèrent sur des bases plus précaires que dans le restant de la banque.

À travers cette démarcation subie, le personnel se sent absent de l'ensemble du groupe des travailleurs de la banque. Pour les femmes, le regret semble porter plutôt sur la dimension collective qui fait défaut : elles ne sont pas intégrées, n'ont pas les contacts sociaux souhaités. Les hommes portent davantage leur attention sur le traitement différencié dont ils font l'objet : ils ne se situent pas au même niveau que le personnel de la banque, stable, mieux payé, mieux considéré.

---

<sup>45</sup> L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, op. cit., p. 447

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 448

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 449

## L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE ET SON CONTEXTE

Hormis le contenu même de la tâche, l'activité professionnelle s'inscrit dans un contexte qui se définit à la fois par les demandes de la hiérarchie et la possibilité ou non pour le personnel d'y répondre<sup>48</sup>, le soutien (ou le manque de soutien) accordé par l'entreprise, les contraintes inhérentes à l'exécution de la tâche.

Ces différents aspects objectifs déterminent la perception subjective que les salarié/e/s expriment par rapport à leur fonction actuelle et ce qu'ils en attendent de meilleur.

### POLYVALENCE DES CONNAISSANCES

À travers nos entretiens, nous avons pu saisir que, en ce qui concerne les qualités requises pour travailler au centre d'appel, outre une évidente aptitude à communiquer, une demande importante du management porte sur la polyvalence. C'est particulièrement le cas des télé-opérateurs/trices qui, considérés comme des généralistes, sont susceptibles de pouvoir répondre ou en tout cas orienter efficacement le client quelle que soit sa demande. Tous et toutes estiment cette exigence démesurée, vu le nombre de produits ou services financiers, les modifications incessantes des procédures, des conditions de vente, des taux, les opérations promotionnelles qui se succèdent à un rythme de plus en plus rapproché : *"On nous demande énormément, nous devons connaître tous les produits... ; on doit avoir un gros bagage, être tout le temps briefés, se tenir au courant..., ça se diversifie tout le temps!"* (Vanessa).

Quant aux spécialistes, si comme le titre de leur fonction l'indique, leur domaine (les placements) est plus restreint, ils sont toutefois tenus de le maîtriser parfaitement. De plus en plus, ce domaine est considéré comme l'activité stratégique et donc essentielle de la banque. Il se complexifie sans cesse, pour pouvoir rencontrer la demande de tous les groupes de clients et de toutes les professions (individuels, sociétés, entreprises, jeunes, seniors).

La nature de la flexibilité en jeu ici est une capacité d'adaptation, d'apprentissage sans cesse mise en sollicitation. Cette demande est parfaitement résumée par l'un des interlocuteurs : *"C'est constamment un nouvel apprentissage, de nouvelles modalités pour les opérations ; lorsqu'on nous interroge, on doit pouvoir répondre à la question, on ne le sait pas toujours, on doit chercher"* (Jean-Christophe).

### LIMITES SÉVÈRES À L'AUTONOMIE

Un autre paradoxe apparaît ici. Le personnel dit clairement qu'il lui incombe de se débrouiller (pour répondre au client, trouver l'information nécessaire, le temps pour se tenir au courant). Toutefois, il ne lui est guère laissé d'autonomie ou de marge de manœuvre.

Qu'il s'agisse de l'organisation du travail (*"seule la direction peut gérer les horaires"*) ou de concevoir des outils commerciaux (*"elle a dit : je préfère garder mes sous pour autre chose"*), les *"initiatives sont vite mises à zéro"* (Cathy).

---

<sup>48</sup> On retrouve ici le débat sur "qualifications ou compétences ?". A l'heure actuelle, les entreprises privilégient les aptitudes à occuper les fonctions sur base de compétences. Plutôt que de définir ces aptitudes en terme de savoir-faire, on parlera plutôt de savoir-être et les compétences porteront sur des attitudes relationnelles, de disponibilité, des capacités d'initiative, de s'autoformer, de s'organiser.

Le témoignage recueilli ici fait apparaître l'ambiguïté de la responsabilisation que l'on fait porter par les travailleurs et les travailleuses sans que celle-ci soit compensée par une autonomie suffisante, qui marquerait la reconnaissance de cette responsabilisation. Pour reprendre les termes de Yves Clot : "l'épreuve que constitue l'injonction de prendre ses responsabilités sans avoir de responsabilités effectives"<sup>49</sup>.

## BARRAGE À LA CONNAISSANCE

Paradoxe supplémentaire : les moyens nécessaires à l'exécution de la tâche, en termes de formation ou d'information, sont distribués avec une parcimonie peu compréhensible.

Deux apprentissages sont nécessaires pour travailler en tant que télé-opérateur. Premièrement, l'apprentissage de l'équipement technico-commercial du poste de travail (téléphonie et informatique) : sa manipulation technique et son utilisation commerciale. Deuxièmement, l'apprentissage théorique, relatif aux produits et aux services financiers.

Dans un cas comme dans l'autre, la formation laisse beaucoup à désirer et cette lacune crée un sentiment de frustration important, tant chez les hommes que chez les femmes, les télé-opérateurs/trices et les spécialistes. Cette formation se réduit à sa plus simple expression : "*en trois ans, j'ai eu deux formations basiques*" (Sébastien) ; elle repose essentiellement sur l'initiative du personnel : "*se former, c'est sur le tas, entre les arrêts, le matin avant de commencer si on a le temps*" (Diane), et pourtant : "*il y a intérêt à étudier pendant le boulot, quand c'est calme, mais c'est rare*" (David).

La frustration est plus importante dans le public des télé-opérateurs/trices, qui sont apparemment tout à fait livrés à eux-mêmes et à qui il est en outre reproché de ne pas pouvoir faire face à certaines situations : "*On nous reproche de mettre le client en attente, mais c'est parce qu'on n'a pas été assez formés*" (Vanessa)."

Plus encore que leurs collègues spécialistes, ils ont le sentiment de ne pas avoir droit à la formation ou que l'on considère cela inutile pour eux.

Visiblement, aucune organisation spécifique n'existe pour les employé-e-s du centre d'appel. Le département de la formation de l'entreprise est organisé pour les horaires standard de la majorité du personnel et ne prévoit rien pour les horaires atypiques.

Ce personnel est donc doublement victime de son horaire de travail particulier, puisque rien n'est prévu pour atténuer sa marginalisation qui, de ce fait, s'en trouve encore renforcée.

Outre son département de formation, la banque a mis sur pied un système de cours libre, ouvert en dehors des heures de travail : le *free learning*. Le programme couvre une série de domaines de loin ou de près liés à l'activité bancaire (programmes informatiques, économie, gestion, langues,...). Pour différentes raisons (horaires, saturation), le personnel du centre d'appel ne parvient pas non plus à s'insérer dans ce cursus de formation. Pratiquement tous nous en ont parlé, mais différemment suivant qu'il s'agissait d'un homme ou d'une femme. Les femmes, pour faire remarquer que c'était le soir, et donc difficile. Les hommes, pour déplorer de ne pas y avoir accès.

---

<sup>49</sup> Y. Clot, *Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte/Poche, Paris, 1998, p. 11

Par rapport au manque de formation et d'information, des choses différentes sont dites également par les hommes et les femmes. Les uns estiment ne pas être à niveau pour le boulot qu'ils ont à faire : *"J'ai l'impression de ne jamais recevoir l'information que je dois diffuser"*. Les femmes regrettent davantage de ne pas être mises au courant d'une manière plus globale, plus générale, peut-être plus stratégique : *"On nous explique la nature de l'action, les objectifs, non"* (Vanessa). La formation représente un investissement non négligeable pour une entreprise. En réduire, voire en empêcher l'accès à certains membres de son personnel signifie que l'on estime cet investissement sans fondement, c'est-à-dire que l'on n'en attend pas de bénéfices suffisants. Deux raisons peuvent expliquer cette attitude :

- la conviction que le personnel du centre d'appel n'est pas appelé à demeurer. En effet, l'on sait qu'il s'agit d'un public jeune, que les conditions de travail sont loin d'y être attractives, tous éléments qui peuvent en effet expliquer la rotation importante que connaît ce département.
- le peu d'intérêt et d'estime pour les salariés eux-mêmes, et plus précisément pour les télé-opérateurs/trices dont la direction semble estimer que la fonction ne nécessite ni formation ni suivi : *"s'enquérir de ce dont on a besoin, non, jamais"* (Diane).

#### **LE RYTHME ET LA PRESSION AU TRAVAIL**

Le travail dans les centres d'appel comporte un aspect de pénibilité commun aux fonctions de télé-opérateurs/trices et de spécialistes, lié à l'équipement technique et à la situation physique. Être assis pendant des heures, lié à son téléphone et son PC, entendre en permanence la sonnerie des appels qui ramène à tout moment votre attention vers le travail : tous et toutes le disent : la difficulté de s'abstraire est grande et provoque un sentiment de saturation. La tension résultant de l'exigence de disponibilité et de la contrainte qu'elle représente est exprimée surtout par les femmes, qui semblent davantage souffrir de cet attachement au poste de travail : *"En plus, on a un niveau d'appel, un quota qui est à respecter, un level : 95 %". "Eux, la direction, ils se tracassent beaucoup pour ça. Quand ils viennent, ils regardent l'affichage, ils voient : vous n'êtes qu'à 86 %. Mais c'est normal, l'un est en appel privé, un autre est aux toilettes. Mais on ne peut pas empêcher les gens d'aller aux toilettes..."* (Vanessa). En disant cela, Vanessa donne l'impression qu'elle pense que oui, peut-être, il y aurait comme un reproche dans le regard de la direction sur le niveau d'appels, le reproche de ne pas être suffisamment disponible pour maintenir le fameux "level", le reproche de devoir parfois s'absenter pour quelques minutes.

Cependant, là où la fonction est davantage standardisée, où l'activité répond à des normes précises, l'effet ressenti par l'intensité et le rythme du travail est plus net.

À cela s'ajoute une dimension d'action répétitive qui confère à l'ensemble de l'organisation un aspect taylorien indéniable. *"Aujourd'hui, tout le monde en a marre de l'action sur les fiches vacances. On décroche, raccroche, décroche, raccroche, toujours comme ça, à longueur de journée"* (David).

Une organisation où la pression est exercée à la fois par le client, au bout du fil (le téléphone imposant la cadence autrefois dictée par la machine ou la chaîne), et par les quota d'appels à respecter. Lorsque le rythme élevé des appels se maintient pendant plusieurs heures d'affilé, la saturation devient trop forte. Il faut alors trouver des moyens pour déconnecter : aller fumer, se rendre aux toilettes :

parce qu'il n'est pas prévu de pause, en dehors de l'heure de table. Alors, on se l'octroie...

Les spécialistes sont soumis à une pression d'un type différent, en fonction de la nature de leur travail, où le niveau de responsabilité est autre. Lorsqu'il s'agit d'ordres de Bourse à enregistrer, l'enjeu peut être de taille et il importe de ne pas se tromper. La pression peut là aussi être importante. Pression due au système technique qui peut défaillir, aux erreurs redoutées, au chef qui ne les accepte pas. *"Le boulot est stressant, fatiguant, surtout pour les erreurs. Les erreurs d'opération, dues aux pannes répétées,... Dès qu'il y a une erreur qui se glisse dans le mécanisme, on doit prendre note manuellement, les téléphonies sont en rade, on pallie aux difficultés comme on peut, il y a des erreurs, et les engueulades sont pas rares dans ce cas-là"* (Jean-Christophe).

Moins soumis à la cadence, les spécialistes n'ont pas à respecter des objectifs, si ce n'est, dans certains cas, pour obtenir une prime supplémentaire. *"On a reçu des objectifs : j'ai un peu contesté au début, parce que c'était très élevé et qu'on n'atteignait pas les objectifs pour obtenir la prime"* (Cathy).

## **PERCEPTION DU TRAVAIL - ATTENTES**

C'est dans la façon dont la perception du travail s'exprime que la distinction entre les fonctions de télé-opérateur et de spécialiste apparaît de la manière la plus précise.

Les premiers ressentent avec acuité le peu de considération, voire le dénigrement accordé à leur travail ; ils en souffrent, en ressentent de la frustration et l'expriment. Ils expriment une autodépréciation face à la place qu'ils occupent dans l'entreprise, à l'absence de reconnaissance positive manifestée par la direction, mais aussi par rapport à l'image négative que ce métier véhicule auprès du public. Toutefois, ils complètent en parlant de l'ambiance, du climat, qu'ils trouvent agréable, chaleureuse entre eux.

Ceux et celles qui souhaitent évoluer dans la carrière ont des désirs différents : les femmes rejettent l'idée de devenir responsable d'une équipe et préfèrent se spécialiser dans la matière des placements. Position inverse chez les hommes, qui préfèrent exercer une responsabilité de meneur : *"ce qui me motive, c'est le fait que je sais que les hommes comptent sur moi, qu'ils peuvent me faire confiance"* (Sébastien).

Quant aux spécialistes, s'ils ne manifestent pas la même insatisfaction par rapport à leur fonction, ils estiment toutefois de ne pas être utilisés à leur juste valeur. Ils ont cependant peu d'espoir de voir une évolution, leur carrière leur semble bouchée s'ils restent dans le centre d'appel.

Leur objectif est donc de trouver autre chose, l'un après avoir obtenu son diplôme universitaire, l'autre espérant valoriser celui qu'elle a déjà dans un département différent de la banque.

## **COMMENTAIRES**

Nous avons développé ci-dessus la perception que le personnel du centre d'appel ressent par rapport aux conditions dans lesquelles il est amené à effectuer sa

tâche. Ici, ils et elles s'expriment, pour la première fois sans doute, en tant que *sujets dans le système*<sup>50</sup>.

Sollicités pour satisfaire aux exigences liées à l'acquisition du savoir, à l'intensité de la tâche, ils dénoncent le peu d'autonomie que leur laisse la hiérarchie et le manque d'accès à ce savoir. Le personnel est tenu pour responsable de la qualité de sa production, c'est-à-dire fournir au client le service ou l'information appropriés, mais ne dispose pas de la possibilité de s'assurer cette qualité.

L'ordre est donné par la hiérarchie, aux travailleurs et travailleuses de trouver les moyens. Non seulement il y a transfert de responsabilité, mais sans adéquation des outils !

L'ambivalence est détectée essentiellement par les télé-opérateurs et télé-opératrices qui se sentent, plus que les spécialistes, lésés dans leurs possibilités de formation et davantage soumis à un travail répétitif et monotone.

La perception négative qu'ils expriment de leur travail est étroitement liée à la conviction que la hiérarchie divise le personnel en deux grandes catégories, en fonction de la connotation associée au contenu du travail. Les télé-opérateurs et les télé-opératrices ont le sentiment que leur activité est perçue comme inférieure à celle des spécialistes, une appréciation à laquelle ils s'identifient en tant que personnes : "*On est considérés... juste bons à répondre au téléphone*" (David).

Si le souhait de progresser dans la fonction est partagé, nous avons pu repérer une attente différente chez les femmes qui s'attardent plutôt au contenu de l'activité, à l'enrichissement de la tâche, tandis que les hommes parlent d'exercer une plus grande responsabilité vis-à-vis d'autres personnes (ce que les femmes rejettent plutôt) et regrettent l'absence de perspective de carrière.

## **LES RAPPORTS SOCIAUX**

Une entreprise en tant qu'espace et lieu de travail constitue une micro-société. S'y déroulent, s'y nouent des rapports sociaux de différents types, qui divisent ou rapprochent les individus pour créer un climat social d'une certaine nature, traversé de tensions antagonistes. L'organisation du travail, à travers les liens sociaux établis dépasse l'aspect fonctionnel et "*a une dimension politique et sociale, qui renvoie aux rapports de pouvoir dans la société*<sup>51</sup>".

## **LA DOMINATION PAR LE CONTRÔLE**

À en juger par l'ampleur du contrôle qu'elle exerce sur le personnel, on imagine que la direction du centre d'appel, constitué d'anciens cadres de la banque, s'est

---

<sup>50</sup> En référence au titre de M. Crozier et E. Friedberg : *L'acteur et le système*, Les contraintes de l'action organisée. Paris, éd. du Seuil, col. Sociologie politique, 1977.

En utilisant le terme sujet, nous insistons sur l'appropriation de la situation par les personnes qui nous en parlent, appropriation du fait qu'elles l'expriment d'une manière extériorisée.

A cet égard, nous trouvons intéressante l'affirmation de G. Ganguilhem ("Le concept et la vie" in *Études d'histoire et de philosophie des sciences*, Vrin, Paris, 1983, p. 364,) cité par Y. Clot, (*Le travail sans l'homme*, op.cit. p. 161), à propos du tri opéré par le sujet quant à la représentation du réel qu'il choisit parmi plusieurs possibles : "*La subjectivité, c'est alors uniquement l'insatisfaction. Mais c'est peut-être là la vie elle-même*".

<sup>51</sup> T. Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, collection Repères, Paris, 1999, p. 19.

vue investie d'un pouvoir important. Les raisons de ce contrôle sont multiples, explicites ou implicites : vérification de la qualité du service, protection des travailleurs et des travailleuses en cas de litige avec le client, établissement de l'évaluation, chasse aux temps morts (retour de Taylor !).

Le contrôle ne s'exerce pas directement, en face à face avec la hiérarchie, mais à distance, par voie informatique. Néanmoins, même s'il est exercé par le biais technique, l'outil symbolise bel et bien la hiérarchie, et contribue à nourrir à son égard un sentiment de malaise et de méfiance.

Ce contrôle est vécu difficilement par tous, mais ressenti différemment par les hommes et par les femmes. Aux yeux des hommes, il est surtout considéré comme un outil de mesure des prestations, un moyen de rendre le personnel plus dépendant dans la perspective de l'évaluation annuelle. *"On est constamment enregistrés, pour uniquement nous contrôler, nous évaluer et ce genre de choses"* (Jean-Christophe). (Une évaluation très contestable, puisque les critères sont à peine connus et qu'aucun document n'est remis aux évalués : raison de plus d'accroître la méfiance). Les femmes ressentent le contrôle avec plus d'intensité et de malaise : cette sorte de surveillance permanente qui pénètre jusqu'à l'intimité même de la personne leur confère un sentiment d'oppression d'une part, de dépossession de soi d'autre part. Elles expriment avec amertume le sentiment de ne plus disposer de temps, d'espace personnel à l'intérieur du contexte de travail et d'être soumises à une sorte de pouvoir discrétionnaire, sans limite. Ce problème du temps qui manque pour respirer ou du temps personnel envahi par d'autres qui sont les chefs, n'est par ailleurs pas évoqué par leurs collègues masculins. *"On est contrôlées sous forme informatique, tout le temps, tout le temps... Quand on va aux toilettes, quand on reprend le travail, quand on prend la pause de midi..., Tout est enregistré, les appels clients comme les appels privés, ils savent tout, tout..."* (Vanessa).

Il n'est sans doute pas inutile de préciser que l'activité de contrôle du département est confiée uniquement à des cadres masculins du département. En tout cas, c'est toujours le pronom *il* (singulier ou pluriel) qui revient dans la bouche des interviewé-e-s lorsqu'ils et elles évoquent cet aspect de la relation de travail.

Nous pouvons supposer qu'il s'agit là, outre la relation d'autorité inhérente aux rapports *hiérarchie-subalternes*, du ressenti *"d'une construction sociale du pouvoir masculin sur les lieux de travail"*<sup>52</sup>

## LES RAPPORTS AVEC LA HIÉRARCHIE

En prolongement de ce qui précède, nous avons relevé dans les interventions que, outre la méfiance que provoquent les moyens de contrôle utilisés, les travailleurs et les travailleuses entretiennent avec la hiérarchie des relations crispées.

L'on comprend qu'il y a, de la part de certains cadres, utilisation d'un moyen d'action, le lien hiérarchique, pour imposer au groupe des travailleurs et des travailleuses, dans la situation professionnelle, un rapport social générateur de contraintes. *"Tout cela participe d'une politique de non délégation, dans laquelle chacun a son petit jardin privé, que ce soit X, Y,..., et chacun garde ses prérogatives"* (Jean-Christophe)

---

<sup>52</sup> L. Vogel, "L'organisation du travail : un enjeu décisif de la lutte", in Cahiers Marxistes, n°218, déc.-jan. 2000-01, pp.195-202.

Ce phénomène nous apparaît dans toutes les situations de travail, quelle que soit la fonction, quel que soit le sexe.

La nature de ce rapport social est légitimé, on l'a dit, par le lien hiérarchique, et trouve son sens à travers diverses attitudes décrites par les travailleurs et les travailleuses.

De différents côtés, l'attitude managériale est stigmatisée quant à son manque de communication, à tel point que cette attitude provoque auprès des employé-e-s un sentiment négatif de non existence.

Le management s'exprime peu, ne dialogue quasiment pas et, s'il se manifeste, c'est essentiellement par des prises de pouvoir à travers un enjeu comme les horaires, dont on imagine l'importance qu'ils représentent dans ce contexte de travail. Visiblement, les horaires sont un objet de négociations épineuses, qui semblent poser davantage problème aux télé-opérateurs et aux télé-opératrices, vis-à-vis desquels le rapport de force semble encore plus défavorable : "*Les horaires, c'est chasse gardée, on ne peut pas empiéter sur le domaine de W. (un directeur). C'est ce qui le rend si puissant, ici, c'est les horaires*" (Sébastien). Dans ce département, la flexibilité horaire est donc un enjeu qui sert à renforcer, voire à créer du pouvoir.

Peu de communication, nous l'avons souligné, et en outre, lorsqu'il s'exprime, le management montre - c'est en tout cas ainsi que les travailleurs et les travailleuses le ressentent - une absence de reconnaissance pour le travail qu'ils effectuent et de considération pour la façon dont ils accomplissent leur tâche : "*On n'a pas beaucoup de feed-back par rapport au travail, sauf quand on le fait mal, plus des commentaires réactifs, en cas de bêtises, que de félicitations, en cas de bonnes actions*" (Jean-Christophe).

## **LES RELATIONS COLLÉGIALES**

Qu'en est-il de la sociabilité sur le lieu de travail ?

Alors que tout au long des entretiens, nous avons pu remarquer l'absence, voire le rejet d'un lien social avec l'entreprise, à l'inverse, toutes les personnes que nous avons rencontrées ont mis l'accent sur la qualité de la relation sociale qui les unit à leurs collègues. C'est même à travers ce lien que s'établit la notion d'identité au travail. "*Ici, tout le monde collabore, on est bien accepté, intégré. Cela me ferait même peur de changer de boulot !*" (Diane).

Retrouve-t-on ici le clivage qui nous est apparu à différents endroits de notre analyse, entre les fonctions de spécialiste et de télé-opérateur ? Il n'est pas évident de répondre à cette question. Lorsque nous avons mené nos entretiens, nous sommes arrivé à un tournant dans la vie du département : le déménagement et l'aménagement sur deux étages.

Au démarrage de la filiale, les travailleurs et les travailleuses, encore peu nombreux, étaient regroupés sur un même plateau. Il ressort des témoignages recueillis que la collaboration entre collègues était efficace, il y avait de l'entraide, de la solidarité : "*À l'origine, on était très peu nombreux, donc, il y avait une sorte de parrainage, qui marchait très bien*" (Jean-Christophe). En même temps que la banque, le centre d'appel a connu une extension. Cela a conduit à une séparation des services, entre les fonctions opérationnelles, confiées aux télé-opérateurs et aux télé-opératrices, et les activités de placement et de conseil, confiées aux spécialistes.

Les équipes sont à présent localisées sur deux étages différents, ce qui risque de renforcer et confirmer la distance entre les deux groupes. L'un des spécialistes l'évoque : "*Avec les collègues, les télé-opérateurs, aucun problème. Avant qu'on change d'étage, on était très proches, on s'entendait bien. En plus on est très conscients de leur demande, de leurs besoins*" (Jean-Christophe).

Si à l'intérieur du groupe des spécialistes, le climat ne semble pas toujours des plus sereins<sup>53</sup>, entre téléopérateurs et téléopératrices, les commentaires sont unanimes pour se féliciter du bon climat qui règne entre eux : "*Ce sont des collègues et des amis : on se voit le week end, on fait des activités ensemble, etc. L'ambiance est encore très student, c'est relax !*" (Sébastien).

Ce climat constitue un contrepoint positif par rapport aux tensions qui prédominent dans les rapports avec la hiérarchie : "*...il y a une bonne ambiance. Heureusement qu'il y a ça, sinon je crois qu'il y aurait encore plus de personnes qui partiraient!*" (David).

Lorsqu'ils analysent les relations qui les unissent, tous et toutes parlent de la convivialité, de la gaieté même qu'ils trouvent à travailler ensemble. Seules les femmes y ajoutent la notion de solidarité et d'entraide.

## COMMENTAIRES

Les rapports sociaux entre le groupe des cadres et celui des travailleurs et des travailleuses sont balisés par des attitudes de contrôle, d'autorité ou de déni d'une part, de soumission ("*Nous sommes les moutons*", nous dit Vanessa), mêlée de mépris et de rejet d'autre part.

Le poids de la domination est lourd. Pour en sortir, les personnes mettent en œuvre un système relationnel entre collègues, solide et uni, basé sur l'affectif. Les groupes des téléopérateurs/opératrices et des spécialistes ne se divisent pas, malgré une manœuvre de fragmentation induite par la hiérarchie. La force de la cohésion qui les unit indique à quel point le besoin de s'opposer aux tensions qui parcourent les relations avec la hiérarchie est important.

Inconsciemment, sans doute, ils établissent ainsi une tactique de défense, ce que Christophe Desjours nomme, à propos des mécanismes de défense s'opposant aux organisations du travail, une *idéologie défensive* : "*L'idéologie défensive est une forme radicalisée de stratégie collective de défense qui émerge dans des situations extrêmes de souffrance où il n'y a plus d'espace de discussion pour réaménager le rapport à l'organisation du travail d'une part, où le renoncement des agents à toute action d'amélioration se traduit par l'apparition d'une pratique dominante de dénonciation et par l'effort désespéré de maintenir la cohésion des agents entre eux par référence à l'ennemi commun d'autre part*"<sup>54</sup>.

Nous remarquons que c'est là où la domination est sans doute la plus marquée, auprès des téléopérateurs et des téléopératrices, que l'union entre les personnes est la plus manifeste.

---

<sup>53</sup> Jean-Christophe, spécialiste, nous explique que lorsqu'il a voulu monter une section syndicale, ses collègues s'étaient engagés et puis dégonflés : "on s'est retrouvés à deux !"

<sup>54</sup> C. Dejours, *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Nouvelle édition augmentée, éd. Bayard, Paris, 2000, pp 60-61.

# Conclusion

---

La question posée à travers cette recherche visait à réfléchir sur le rôle de la flexibilité à l'égard du fait du rapport de domination des hommes sur les femmes.

Au delà de son abstraction apparente, cette question touchait à une réalité bien concrète, voire triviale aux yeux de certains : le quotidien des travailleurs et des travailleuses, fait de soucis pratiques, de petites nervosités, de grands malaises, d'affrontements successifs. Suivant la méthodologie de Glaser et Strauss<sup>55</sup>, de la *grounded theory* (théorie ancrée dans les faits), il s'est agi d'aller chercher cette réalité aussi minuscule fût-elle dans la vie quotidienne des personnes, de la raconter à partir de leurs paroles, et enfin d'essayer de la comprendre, de l'expliquer. Nous avons ainsi saisi des moments inscrits dans le provisoire : la flexibilité ne porte-t-elle pas en elle d'être en constant aménagement ?

Et pourtant, les faits sont également porteurs d'une signification persistante : pour preuve, le constat relatif au maintien des rôles et des modèles sexués, notamment au sein de la famille.

Seule la nature des tâches a évolué, sous l'influence de la modernisation de l'équipement ménager. Il n'en reste pas moins que la "gestion" demeure du ressort des femmes et que la fatigue essentiellement physique d'autrefois a fait place à la fatigue mentale. Élément neuf à relever, l'intensification de la charge mentale lorsque le travail et celui ou celle qui l'exécute sont soumis à des rythmes hors normes. La désynchronisation des temps contribue alors à l'intensification de la fatigue mentale.

Le travail flexible vient donc en appui du travail domestique pour creuser davantage les rapports sociaux entre les sexes qui se jouent à l'intérieur et à l'extérieur des sphères privée et professionnelle. Il affermit aussi le rapport de forces entre les acteurs sociaux au sein de l'entreprise par une soumission plus grande du collectif de travail.

Dans les histoires individuelles, nous avons entendu l'expression d'une oppression, nourrie par différents sentiments. Sentiment de dévalorisation : les personnes ne valent pas la peine qu'on leur fournisse un savoir qui les conforterait dans leur identité de travailleur. Sentiment d'insécurité et d'incertitude issus de la fragilité de la relation de travail, de l'absence de dialogue avec la direction ou du manque d'information sur les objectifs de la tâche. Sentiment d'isolement, voulu par la géographie, renforcé par la technologie : plus que le clavier, plus que l'écran, l'objet et l'action du téléphone mobilise la voix et l'oreille, rendant l'opérateur et l'opératrice indisponibles au monde qui les entoure. Et puis, traversant tout cela, le sentiment de ne plus s'appartenir, de n'être plus son propre sujet par le contrôle imprévisible et absolu qui s'exerce sur soi.

Cette réalité de la flexibilité est-elle pour autant une fatalité ? Ne peut-on imaginer, qu'à certaines conditions, elle permette d'inventer une nouvelle structure du temps et une meilleure adéquation des temps de travail et hors travail ? Ne pourrait-elle même devenir une opportunité : celle de sortir de la routine et de prendre en

---

<sup>55</sup> Voir C. Maroy, *Une stratégie qualitative de traitement des données d'interviews : comment générer et développer une théorie locale ?*, notes de cours non publiées, Fopes, Service Matériau pédagogique, Louvain-la-Neuve.

mains son destin ? Comme le propose Richard Sennett : "Les ruptures du temps, la désorganisation sociale qu'elles impliquent, devraient forcer les gens à exprimer leurs différences et à négocier plutôt que pousser à la coopération superficielle du travail en équipe<sup>56</sup>."

---

<sup>56</sup> R. Sennett, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, éd. Albin Michel, Paris, 2000, p. 205.

# Bibliographie

---

- ◆ BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, éd. Gallimard, Col. NRF Essais, Paris, 1999.
- ◆ CLOT Y., *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, éd. La Découverte/Poche, Paris, 1998.
- ◆ COUTROT T., *Critique de l'organisation du travail*, éd. La Découverte, col. Repères, Paris, 1999.
- ◆ DAUNE-RICHARD A.M., "Qualifications et représentations sociales", in M. Maruani (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité, Hommes et femmes sur le marché du travail*. éd. La découverte-Mage, col. Recherches, Paris, 1998.
- ◆ DELPHY C., *L'ennemi principal. économie politique du patriarcat*, éd. Syllepse, col. Nouvelles questions féministes, Paris, 1998.
- ◆ DESJOURS C., *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Nouvelle édition augmentée, éd. Bayard, Paris, 2000.
- ◆ FLORIS B., *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, éd. PUG, Grenoble, 1996.
- ◆ HIRATA H., LABORIE F., Le DOARE H., e.a., (coord.), *Dictionnaire critique du féminisme*, éd. PUF, Paris, 2000.
- ◆ LALLEMENT M., "Travail domestique, partage du temps et nouveaux services", in J.-C. Kaufmann (dir.), *Faire ou faire-faire ?*, éd. Presses universitaires de Rennes, Rennes, 1997.
- ◆ LINHART D., *La modernisation des entreprises*, éd. La Découverte, col. Repères, Paris, 1994.
- ◆ MAROY C., *Une stratégie qualitative de traitement des données d'interviews : comment générer et développer une théorie locale ?* Fopes, Service Matériau pédagogique, Louvain-la-Neuve.
- ◆ MESSING K. (dir.), *Comprendre le travail des femmes pour le transformer - Une recherche-action menée par l'Université et les organisations syndicales québécoises*, éd. BTS (Bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité), Bruxelles, 1999.

- ◆ MEULDERS D., "La flexibilité en Europe", in M. Maruani (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail.*, éd. La découverte-Mage, col. Recherches, Paris, 1998.
- ◆ OLIVIER M. et TREMBLAY M., *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*, Ed. L'Harmattan, Paris, Col. Outils de recherche, 2000.
- ◆ RICHARDSON R., "Travail flexible et adaptation des qualifications et des compétences", in P. Vendramin et G. Valenduc (dir.), *Le travail flexible à l'aube du 21e siècle. Un défi pour les politiques publiques.*, Actes de la conférence, Bruxelles, 1999.
- ◆ SENNETT R., *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, éd. Albin Michel, Paris, 2000.
- ◆ VENDRAMIN P. et VALENDUC G.: "*Le travail flexible à l'aube du 21ème siècle*". Actes de la conférence publiés par la Fondation Travail-Université, Unité de recherche "Travail et Technologies", Namur, 1999.
- ◆ VENDRAMIN P. et VALENDUC G., *L'avenir du travail dans la société de l'information - Enjeux individuels et collectifs*, éd. FTU (Namur) - FEC (Bruxelles), 1999.
- ◆ VOGEL L., "Une contribution québécoise à un débat indispensable pour le mouvement syndical en Europe", in K. Messing (dir.), *Comprendre le travail des femmes pour le transformer - Une recherche-action menée par l'Université et les organisations syndicales québécoises*, éd. BTS, Bruxelles, 1999.
- ◆ ZARIFIAN P., "La notion de *temps libre* et les rapports sociaux de sexe dans le débat sur la réduction du temps de travail", in H. Hirata et D. Senotier (dir.), *Femmes et partage du travail*, éd. Syros, Paris, 1996.

#### **Articles de revues :**

- ◆ MARUANI M., "Vie privée, vie professionnelle : l'arbitrage impossible ?", in *Esprit*, mars-avril 2001, pp.187-202.
- ◆ STROOBANTS M., "Pour en finir avec les compétences", in *Les cahiers marxistes*, n°218, déc.-janv. 2000-01, pp.179-184.
- ◆ VALENDUC G., "La société de l'information et l'intensification du travail", in *Les cahiers marxistes*, n°218, déc.-janv. 2000-01, pp.27-44.

## LISTE DES CAHIERS FOPES

### Cahiers FOPES - Synthèses

- "L'ACV/CSC s'oppose à l'extrême droite : une exploration idéologique et un instrument pour la formation syndicale", n° 1, Juin 1996, 30 p., par Marijke PERSOONE
- "Télécommunications : le service public au service du public ?", n°2, Septembre 1996, 28 p., par Francisco GONZALES
- "Quel contrat de gestion pour la mission d'intérêt public "Épuration des eaux usées domestiques ?" La situation dans la Province de Luxembourg", n° 3, Septembre 1997, 28 p., par Claudine LOMMEL
- "L'Éducation permanente au quotidien. Analyse des pratiques collectives", n° 4, Novembre 1997, 38 p., par Marina MIRKES.
- "Enseignement professionnel, "classe-atelier" et performances scolaires. Etude comparative de la réussite", n°5, Octobre 1998, 64 p., par André DROUGUET.
- "Est-il possible de concilier impératif éducatif et impératif de rentabilité à l'Euro Space Center ?", n°6, Janvier 1999, 35 p., par Philippe LEDENT.
- "Les contrats de sécurité, éléments d'une politique socio-préventive et sécuritaire porteuse d'une nouvelle forme d'action sociale", n° 7, Mars 1999, 29 p., par Patricia VALEPIN
- "Les cartes de crédit. Le chemin de la liberté ?", n° 8, Mars 1999, 30 p., par Maggy GAROT
- "Analyse économique de projet : essai de construction d'une entreprise agricole alternative", n°9, Juin 1999, 35 p., par Marc HANC ISSE et Olivier ROMAIN
- "Le partage égalitaire des tâches familiales : utopie ou réalité conditionnelle ?", n° 10, Septembre 1999, 35 p., par Françoise GENDEBIEN
- "L'école démocratique. Analyse des conditions de fonctionnement démocratique de l'organisation scolaire", n° 11, Octobre 1999, 45 p., par E. DE GELAEN et C. HANOT
- "L'avantage concurrentiel de la région Mouscron-Comines-Estaimpuis. Etude de cas", n°12, Janvier 2000, 66 p., par Guy DEVOLDERE
- "Des femmes seules, chefs de ménage à Kikwit : "sujets et acteurs" de leur développement", n°13, Août 2000, 38 p., par Marie- Thérèse NDUMBA
- "Prévenir les rejets organisationnels d'une greffe informatique : solutions ?", n° 14, Septembre 2000, 51 p., par Paul LAURENT
- "Le vide de sens en formation d'adultes : vers un diagnostic identitaire", n° 15, Octobre 2000, 44 p., par Walter LARSIMONT
- "Institutrices maternelles, école maternante.", n° 16, Novembre 2000, 64 p., par Thierry BODIN
- "Apprendre pour libérer. Analyse de pratiques d'éducation Luites-Solidarités-Travail", n°17, Décembre 2000, 100 p., par Cécile GERARD

- "Vers une gestion négociée du paysage ? Application au site de Frahan (Bouillon)", n°18, Décembre 2001, 84 p., par Rudi CLAUDOT
- "Analyse de la structure de l'organisation et des rapports sociaux au sein du Parcours d'artistes à Saint-Gilles", n°19, Janvier 2002, 60 p., par Rocio SAENZ
- "Acteurs associatifs et publics : coopération, conflit, indifférence ? Un exemple : le logement", n°20, Juin 2002, 45 p., par Luc Snoeck.
- "Les Agences Immobilières Sociales bruxelloises : politique régionale ou politiques communales ?", n°21, Février 2003, 59 p., par Isabelle JENNES
- "La coordination sociale : enjeux d'un partenariat entre monde associatif, pouvoirs et services publics", n° 22, Avril 2003, 47 p., par Marie-Jeanne PAUQUET
- "Hooliganisme : réponse à une crise identitaire ?", n°23, Juin 2003, 61 p., par Etienne NAHON
- "Le système autogestionnaire en Maisons Médicales : Analyse de cas ", n°24, Décembre 2003, 54 p., par Coralie LADAVID

### **Cahiers FOPES - Recherches**

- "Quelles politiques économiques contre le crise et le chômage", n° 1, Mai 1999, 24 p., par Jacques GOUVERNEUR.
- "25 ans de formation "d'acteurs de changement" : un défi relevé ? ", n° 2, Novembre 1999, 130 p., par Florence DEGAVRE
- "La question de la taxe Tobin", n° 3, Janvier 2001, 66 p., par Nicolas Bardos-Feltoronyi.

---

## POUR COMMANDER

---

Les Cahiers Fopes peuvent être obtenus au prix de 6€.

Si vous désirez commander un Cahier Fopes, veuillez virer la somme de 6 € sur le compte en **ajoutant 1,50 € pour les frais d'envoi :**

091-0114310-73 de UCL-FOPEMAP

Place de l'Université, 1

1348 LOUVAIN-la-NEUVE

avec mention "Cahier FOPES n°... ou Cahier FOPES - Recherche n°...".

Le "Cahier" vous sera envoyé dès réception du paiement.