

Ethnographie des centres d'appels au Sénégal : Des temporalités en crise ?

Benoît Tine

Chef du Département de Sociologie, UFR Sciences économiques et sociales, Université de Ziguinchor,
Chercheur au Laboratoire Larses, Sénégal

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Studying a facet of a society implies being attentive to your daily life, especially at work. Today, work has established itself as a central value in our contemporary societies and has become an important source of identity building. It is undergoing profound changes, particularly in the customer relations sector. Our longitudinal study is based on qualitative data collection methods in two Dakar call centers and on the content analysis method. It shows that the work of call center agents is being distorted and transformed because of the conditions in which it is carried out against a background of rationalization and intensification. The work of call center agents is no longer the dream of the early days 20 years ago; the euphoria has given way to disillusionment. Behind technological developments and relocations, there are hidden labor clashes and misfortunes affecting the worker and his society: acculturation, poor management of human resources and working conditions.

KEYWORDS: Call centers, offshoring, crisis, identity, precariousness.

RÉSUMÉ: Étudier une facette d'une société suppose d'être attentif à son quotidien, notamment à l'occasion du travail. Aujourd'hui, le travail s'est imposé comme une valeur centrale dans nos sociétés contemporaines et est devenu une source importante de la construction de l'identité. Il connaît de profondes mutations notamment dans le secteur de relation clientèle. Notre étude longitudinale se fonde sur des méthodes de collectes de données qualitatives dans deux centres d'appels dakarois ainsi que sur la méthode de l'analyse de contenu. Elle montre que le travail de téléconseillers se dénature, se métamorphose à cause des conditions dans lesquelles il s'exerce sur fond de rationalisation et d'intensification. Le travail de téléconseillers dans les centres d'appels ne fait plus rêver comme à ses débuts, il y a 20 ans ; l'euphorie a fait place au désenchantement. Derrière les technologiques et les délocalisations, se cachent des heurts et malheurs du travail affectant le travailleur et sa société : acculturation, mauvaise gestion des ressources humaines et des conditions de travail.

MOTS-CLEFS: Centres d'appels, délocalisation, crise, identité, précarité.

1 INTRODUCTION

Le centre d'appels rend possible la gestion à distance de la relation clientèle et offre des avantages en termes de fluidité, de réactivité, de productivité et d'économie d'échelle, surtout lorsqu'il est externalisé et délocalisé dans les pays du Sud. La naissance de ce secteur de la relation clientèle est concomitante à la nécessaire prise en compte de la demande du client en termes de réponses à ses besoins. Cet aspect est également important pour l'entreprise afin de connaître davantage le client à travers la constitution d'une base de données et d'outils permettant la remontée des informations à temps réel : *reporting*, questionnaires, remarques, etc. Le centre d'appels devient ainsi tout un ensemble articulé de moyens humains, technologiques et organisationnels dans une logique interactive avec un client, abonné ou usager d'un service. C'est en cela que le centre d'appels qui au-delà de la main d'œuvre, utilise des technologies modernes : couplage téléphonie-informatique (CTI), a constitué dès son apparition un véritable laboratoire de travail du futur d'où ont été d'abord expérimentées des réalités telles que dématérialisation, *home working*, ou encore *lean production*.

Le Sénégal est l'une des premières destinations francophones dans le secteur de la relation clientèle. À partir d'une enquête qualitative dans deux centres d'appels dakarois, nous entendons, 20 ans après les premières délocalisations, faire un état des lieux et étudier en profondeur cette industrie de la relation clientèle.

2 APPARITION ET DÉVELOPPEMENT DES CALL CENTER DANS UN CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DIFFICILE

ESSOR DES CENTRES D'APPELS AU SÉNÉGAL

Les centres de gestion de la relation clientèle ou centres de contacts, *hotline*, ou plus communément appelés centres d'appels sont nés dans les années 1960 aux États-Unis d'Amérique avant de s'étendre à l'Australie et à l'ensemble des pays anglo-saxons. C'est ainsi qu'ils arrivent en Europe *via* le Royaume Uni dans la seconde moitié des années 1970 avant de conquérir par la suite l'Irlande. Ils y connaissent un développement sans cesse grandissant. Ils apparaissent d'abord dans les secteurs de la finance et des assurances, répondant au développement de prestations de service de plus en plus dématérialisées. Ce n'est que bien plus tard, à la fin des années 1980, qu'ils font leur apparition en France. En Afrique, ils ne connaissent leurs débuts que vers la fin des années 1990, d'abord en Afrique du Sud, puis au Maghreb (Maroc, Tunisie, Algérie, Egypte) avant de s'implanter au Sénégal.

Les centres d'appels sont apparus au Sénégal à la fin des années 1990, tournés vers le marché local dans un premier temps avec le pionnier Africatel AVS créé en 1999. Le Sénégal diversifiera son offre et sa capacité d'accueil avec la création en 2001 du plus grand centre d'appels en Afrique subsaharienne francophone : PCCI (Premium Contact Center International). La voie étant ouverte, d'autres *call center* ont ensuite vu le jour.

Conscients de l'enjeu que représente le marché des centres d'appels en termes de création d'emploi, les pouvoirs publics sénégalais se sont très tôt engagés dans une véritable stratégie économique ayant pour but de capter les investissements étrangers, en mettant en place des mesures visant à développer le secteur. Cette stratégie s'est appuyée sur trois axes majeurs : d'abord la libéralisation du secteur des télécommunications commencée en 1996¹ qui entendait répondre prioritairement aux objectifs cruciaux de croissance accélérée, d'apports technologiques de pointe grâce à l'expertise et à l'expérience du partenaire France Télécom et d'investissements ; ensuite une politique d'exonérations fiscales d'une durée de 25 ans renouvelable² sans oublier l'ouverture d'un guichet unique³ pour faciliter la création ou l'implantation d'entreprises au niveau de l'Apix⁴ ; enfin la mise en place de filières de formation aux métiers de la relation clientèle.

Toutes ces initiatives ont permis l'émergence progressive et concurrentielle d'une véritable industrie de la relation clientèle au Sénégal ayant connu son apogée entre 2001 et 2006 selon B. Tine (2014) et qui a vu la naissance de dizaines de centres d'appels à Dakar et à St Louis⁵. Les caractéristiques des salariés des deux centres d'appels étudiés sont marquées par une surreprésentation féminine et par la présence d'une population relativement jeune.

NOTES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Les deux centres d'appels étudiés sont implantés à Dakar (Sénégal). A eux deux, ils représentent 90 % des emplois directs créés dans ce secteur au Sénégal. Ils sont au début des années 2000 et sont spécialisés dans l'émission, la réception d'appels et le *back office*. A eux deux, ils sont, de loin, les premiers recruteurs privés du Sénégal près de 2500 employés à Dakar en 2018. Leur clientèle est principalement française, canadienne et ouest-africaine. Chaque centre d'appels travaille pour plusieurs

¹ Promulgation de la loi 96-03 instituant un nouveau Code des télécommunications et privatisation de l'opérateur historique, Sonatel, dont la répartition initiale des actions s'établit comme suit : France Télécom : 42 % des actions ; Etat du Sénégal : 28% ; Institutions et Grand public : 20 % ; salariés et anciens salariés : 10 %. 2004 marquera la fin de la concession du monopole.

²Cf. le code des entreprises franche d'exportation du Sénégal (CEFE) (dernière mise à jour : 18/02/08) : création de zones franches industrielles, mesures d'allègement fiscal, garanties et avantages, régime d'entreprise franche d'exportation, exonération des droits de douanes, suspension de la TVA à durée déterminée, réduction du bénéfice imposable, flexibilité, guichet unique gratuit et disponible sans rendez vous.

³ Le Sénégal est l'un des rares pays non membre de l'OCDE à avoir réussi à mettre en place un guichet unique pour la création d'entreprises : le BCE (Bureau d'appui à la Création d'Entreprises) permet de créer une entreprise en 48h au lieu de 58 jours.

⁴ APIX : Agence pour la Promotion des grands travaux du Chef de l'Etat. Elle a été créée en 2000.

⁵ Call me, Access Value, Center Value, TRG, Direct Call, Shenshore, Adhao, Elitelco, Radar, Inti international, Way2call, Compudev, Oxyalis, Wkn, Majorel Site jambar; Ibox, Phone active Afrique, Network Call Center, Icall etc.

donneurs d'ordre et donc la nature des tâches ou campagne est différente. Cette étude se focalise sur la gestion de la relation clientèle de donneurs d'ordres français. Implantés non loin des universités et écoles supérieures de formation, ils embauchent aussi bien des jeunes diplômés sortant de l'enseignement supérieur public et privé que des étudiants qui sont à la recherche d'une première expérience professionnelle voire de revenus. Cette recherche longitudinale commencée en 2009 cherche à questionner les dynamiques à l'œuvre dans les centres d'appels dans un contexte de raréfaction de l'emploi et de révolution technologique. 20 ans après leur installation au Sénégal et l'euphorie qui s'en est suivie, cette recherche longitudinale met à jour les informations concernant la santé et la souffrance au travail, l'organisation, les usages sociaux du travail de téléconseillers. Dans le cadre de cet article, nous nous sommes basés sur une observation participante de 11 mois, mené de façon discontinue pour repérer les comportements, les interactions, les discours des téléconseillers et la rhétorique des managers. De même, 37 entretiens non directifs par effet boule de neige, ont été réalisés et portaient sur les trajectoires des téléconseillers, leur vécu, leurs projets. Enfin, un questionnaire a été administré au hasard à 97 téléconseillers. Ces données ont par la suite fait l'objet d'une analyse de contenu.

UN CONTEXTE DE CRISE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le discours sur la réalité du marché de l'emploi au Sénégal par les téléconseillers eux-mêmes, lève un coin du voile sur le contexte de développement économique et d'incertitude qui plane sur leurs têtes. La situation du marché de l'emploi au Sénégal n'a jamais été aussi difficile.

« Le taux de chômage des personnes âgées de 15 ans ou plus est estimé à 15,7%. Il est légèrement plus élevé en milieu urbain où 18,6% de la population active est au chômage contre 13,1% en zone rurale. Selon le sexe, le chômage touche davantage les femmes (22,1%) que les hommes (9,6%) », selon l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (2017).

Cependant, après une rectification ayant pris en compte ceux qui, apparemment, se sont retirés du marché du travail à cause de l'absence d'opportunités d'emploi, il a été estimé que près de 20 % de la population active est au chômage, selon cette définition plus large. Étant donné que la main d'œuvre est en pleine croissance, le nombre total de chômeurs a en fait augmenté de manière considérable. Le Sénégal a une population jeune et en augmentation et, selon les prévisions, sa main-d'œuvre devrait augmenter de 36 % au cours de la prochaine décennie (World Bank, 2014). La situation que Mounirou Ndiaye (2010) qualifie de « dénuement économique » est confirmée par des indicateurs socio-économiques du Sénégal avec entre autres : la réduction des effectifs dans la fonction publique ; l'ampleur croissante du secteur informel, principal pourvoyeur d'emplois surtout dans les secteurs de la pêche, du petit commerce et de l'artisanat créant ainsi un véritable dilemme aux pouvoirs publics ; l'agriculture qualifiée de saisonnière, fortement dépendante des conditions atmosphériques et qui emploie 40 % de la population active ; les fermetures d'usines. La situation qui a prévalu aux premières années des indépendances, avec l'incorporation de toutes les forces vives dans les structures et entreprises publiques, n'est plus possible selon Diouf (1992).

Les jeunes font sans aucun doute partie des franges de la population les plus exposées et les plus vulnérables, étant confrontés à un problème récurrent d'insertion socioprofessionnelle. L'exclusion du marché du travail constitue la source de tous leurs maux. Les jeunes ont une conscience réelle de leur situation d'exclusion du marché de l'emploi qu'ils ont résumé par des expressions telles que *boul-falé* écrit Dimé (2013), *y'en a marre* selon Haeringer (2012) et Dimé, (2013), et qui se manifestent par des vagues d'émigration clandestine vers l'Europe écrit Daniel (2008).

Le centre d'appels délocalisé constitue *a minima* une double réponse : pour les donneurs d'ordre d'une part dans un contexte fortement concurrentiel, en quête de flexibilité et d'économie d'échelle et pour les pays de destination d'autre part, pour qui ils représentent une aubaine dans le but résorber un chômage de masse. À l'analyse de la réalité du chômage au Sénégal, il nous est donné de constater que les diplômés chômeurs caracolent largement en tête. « Au regard du niveau d'étude, les personnes sans diplôme représentent 39,9% des chômeurs » selon l'Ansd (2017). Les diplômés sont plus touchés par le chômage que les non-diplômés. Le Centre d'appels constitue dès lors, pour beaucoup de jeunes diplômés l'unique issue, en témoigne le discours de Philippe :

« Après la soutenance de mon mémoire d'économie, je fis comme tout le monde. J'envoyais des candidatures à une dizaine de sociétés de la place, sans états d'âme. J'ai déposé moi-même le dossier au niveau de l'accueil de ces entreprises. Mais il n'y avait que le centre d'appels qui m'a répondu. C'est comme ça que j'y suis allé, sans conviction, car c'était en attendant », Philippe, 29 ans, téléconseiller rencontré en 2014.

En effet, ce transfert de services dans la périphérie puis dans les Suds sont d'une part une réponse pour les donneurs d'ordre ; différentes activités économiques notamment liées aux services sont délocalisées dans des pays, comme le Sénégal, où la main-d'œuvre est abondante, qualifiée et bon marché. D'autre part, ces pays, qui connaissent de très fort taux de

chômage de jeunes, prennent des initiatives allant dans le sens de la promotion de leur destination par des exonérations ou avantages fiscaux en créant des zones franches industrielles, par exemple.

C'est ainsi que nous avons assisté au *boom* des délocalisations dans le secteur des centres d'appels au début des années 2000. « Aujourd'hui, l'heure est à la consolidation des acquis et des positions » selon des responsables rencontrés à Dakar en 2018.

3 UN MODÈLE PRODUCTIF PRÉCURSEUR DE LA FIN DU TRAVAIL ?

L'organisation d'un centre d'appels paraît a priori simple. Cependant une lecture approfondie de ce secteur permet de déconstruire cette perception : une activité simple au premier abord, mais véritablement complexe et que nous voulons analyser dans toute sa complexité.

UNE ORGANISATION RATIONALISÉE

Les caractéristiques de l'organisation du travail dans les deux centres étudiés sont marquées par la forte intensité de l'activité et une normalisation poussée du processus de production. Si ces caractéristiques s'expriment ici encore dans des proportions variables selon les centres et les secteurs, quelques traits principaux peuvent être relevés.

En premier lieu, l'activité fait l'objet d'un contrôle assez poussé, qui prend appui sur une technologie de pointe et qui vise autant le contenu du travail que le temps de travail. Par exemple, l'outil informatique permet de suivre l'activité en temps réel, notamment par des écoutes mystères (qui peuvent être négociées, imposées, voire clandestines), ainsi que la présence d'indicateurs sur les plateaux⁶ et la production de statistiques qui prennent plus ou moins d'importance selon les cas. « Le superviseur peut nous écouter à tout moment et même voir ce qui est affiché à notre écran depuis sa position » nous raconte Alain, téléconseiller, 22 ans. Le temps de travail peut faire l'objet de mesures précises, incluant divers critères : respect des temps de pause, durée d'appels et de travail après-appel, etc. L'évaluation s'adosse à l'ensemble de ces outils, et s'opère par la vérification du respect de certaines normes quantitatives (qui varient selon les centres : nombre d'appels pour un temps donné, taux d'appels perdus, nombre d'appels traités, délai d'attente, taux de transfert, nombre de propositions commerciales...) et qualitatives (accueil, sourire, savoir-être...). Nos observations nous ont permis de constater que les *reportings* sont monnaie courante et permettent d'apprécier la production à tout moment. L'activité est soumise à une forte intensité (le nombre moyen d'appels par jour et par employé varie de 81 à 102 et demeure très cadrée, notamment lorsqu'ils arrivent en gestion automatisée. Par conséquent le *turnover* est important. Certains téléconseillers rencontrés ne souhaitent pas continuer dans ce métier pour diverses raisons :

- « à cause de la mauvaise paie et des horaires décalés », Aïda, 24 ans ;
- « à cause de la distance et des transports », Penda, 24 ans ;
- « trop de stress dans une boîte mal organisée et des personnes qui abusent de leur place hiérarchique », Nafissatou, 28 ans ;
- « à cause du manque de reconnaissance », Jean, 30 ans ;
- « j'ai une bonne note de ma hiérarchie mais malgré cela, je fais l'objet de harcèlement moral, non-respect de l'obligation légale d'afficher mon planning et violence verbale répétée », Souleymane, 31 ans ;
- « salaires trop bas et payés de façon irrégulière; ça fait 10 mois (décembre 2018) déjà qu'on ne nous a pas payé », Jacqueline, 22 ans.

À l'ensemble de ces caractéristiques, s'ajoute la grande importance accordée à l'implication des salariés et aux critères de comportement à adopter lors des appels. « Si on résume, il faut être productif, ne pas avoir un accent et avoir le sourire au téléphone ; c'est ça la règle d'or », selon Yandé, téléconseillère, 20 ans. Un des questionnements principaux concerne les effets de la diffusion de la relation de service, en tant que stratégie que peuvent adopter les firmes, sur les modes de rationalisation de la production. L'étude de nos deux centres d'appels permet d'opposer deux stratégies de rationalisation concernant l'organisation productive des activités de la relation de service : un mode de rationalisation professionnelle et un mode de rationalisation industrielle.

⁶ Terme utilisé pour désigner le lieu de travail des téléconseillers qui s'étend à perte de vue.

Dans le premier, la rationalisation repose sur une typification des cas et une certaine formalisation des procédures, mais qui s'instaurent avant tout comme appui à la réalisation du travail, au sein de laquelle les capacités d'initiative et d'autonomie des salariés sont considérées comme déterminantes. Ainsi, la rationalisation ne donne pas lieu à des gammes de cas assorties de consignes opératoires et prescrites mécaniquement, le but premier étant la prise en charge de la particularisation en atteste ces témoignages de Saliou : « Le travail est prescrit, ce qui me laisse peu de possibilité » et de Mouhamadou qui pense « qu'il faut personnaliser la relation clientèle en appelant le client par son nom par exemple, en étant empathique ». Ce mode de rationalisation s'inscrit également dans des soubassements institutionnels forts des activités et une reconnaissance professionnelle aboutie. La stratégie de rationalisation industrielle repose quant à elle sur une forte référence aux modes de production industriels correspondant à l'organisation mécaniste en matière de standardisation des produits, des procédures de travail et de jugement des performances.

Si Gadrey (1996) insiste, à juste titre, sur la faible possibilité de généralisation de ce deuxième mode de rationalisation au domaine des services professionnels, notamment en raison de facteurs cognitifs, relationnels et informationnels, il nous semble que pour une partie des activités concernées par la relation de service, considérée au travers des salaires et des modes de reconnaissance professionnelle comme faiblement qualifiées, ce type de rationalisation est susceptible de constituer un cadre de référence pour les entreprises⁷. C'est notamment le cas pour les centres d'appels, du moins pour ce qui concerne certaines des grandes composantes du mode de rationalisation et qui peuvent s'exprimer dans des proportions variables selon les centres : gammes de cas types et réponses standardisées applicables à ces cas ; marge d'autonomie réduite ; forte distinction entre conception et exécution ; application des critères industriels de jugement des performances... Ainsi, nous rejoignons le point de vue de Amiech, selon lequel : « l'émergence et le développement exponentiel des centres d'appels nous semblent s'inscrire dans un processus global de rationalisation très poussée du travail de service » (200, p.15). Les procédés de ce mode de rationalisation industrielle trouvent appui sur la technologie. Selon Delaunay (2001a et 2001b), qui se réfère à la relation de service en général aussi bien qu'au cas particulier des centres d'appels, si la forte part de travail dans le type d'activités considéré autorise un contrôle direct sur ce dernier, l'investissement en capital fixe permet d'affiner les possibilités de rationalisation de la production et « d'intensifier le travail autrement que par les seules contraintes de l'organisation » (Delaunay, 2001a, p.160). Ces investissements matériels, qui concernent principalement l'outil informatique (Djellal, Gallouj, 2006), permettent de réduire l'incertitude inévitable du résultat de la prestation, de réduire les coûts de production et d'aller plus vite en individualisant la prestation. Le Maroc, la Tunisie, le Sénégal entre autres ont très tôt compris qu'il fallait favoriser un environnement infrastructurel et technologique pour attirer les donneurs d'ordre. Ensuite, l'autre défi réside dans la gestion des ressources humaines dans un contexte sénégalais éloigné du modèle de management européen.

« Chaque matin, à 7h 45, il faut faire un *brief* de 15 mn ; donc j'ai les résultats de la veille que je communique à mes téléconseillers (...) Puis il faut gérer les feuilles (...) A 8 h, ils démarrent la production ; je vérifie si tous sont loggés (...) Au niveau de mon poste, je peux voir l'activité du conseiller en direct (...). On gère que des statistiques, oui mais il y a l'atteinte des objectifs à garantir. On te dit qu'il n'y a pas de mauvais téléconseillers mais de mauvais superviseurs. Si l'équipe ne monte pas et n'atteint pas ses objectifs, c'est le superviseur, c'est pourquoi, il faut mettre une pression positive, les traiter comme des enfants parfois pour qu'ils adhèrent aux règles de l'entreprise », affirme Valérie, superviseur

Une analyse minutieuse montre que le modèle productif à l'œuvre dans les centres d'appels ne revêt pas un caractère de nouveauté. En effet, ces éléments peuvent conduire à poser la question de la référence au taylorisme quant au modèle productif inhérent à ce type d'activités, ainsi qu'à celui des centres d'appels. En effet, la notion peut revêtir des acceptions différenciées selon les auteurs (M. Freyssenet, 2003). Nous nous en tenons dans le cadre de cet article aux principales caractéristiques de l'organisation taylorienne du travail et de la production, à savoir : distinction entre conception et exécution, décomposition des tâches, contrôle des temps, standardisation du procès du travail et du produit et rémunération en fonction des performances. Cette rémunération est l'arbre qui cache la forêt. Une grande partie de la rémunération est dépendante des différentes prime (production, assiduité, ponctualité, performance). « Dans le centre d'appels, un téléconseiller peut gagner entre 120000 Fcfa et 400000 Fcfa, ce qui est énorme au regard de ce qui se passe ailleurs » selon un superviseur rencontré. « En effet, une importante partie de la population active exerce un travail précaire. 30, 4 % des salariés mensuels,

⁷ M. Aglietta (1998) semble s'inscrire dans cette perspective lorsqu'il note que la logique d'abstraction et de codification destinée à supprimer les temps morts qui s'appliquait jusqu'alors au seul travail manuel est désormais étendue au travail intellectuel.

selon l'Ansd (2017) au quatrième trimestre 2017, perçoivent une rémunération mensuelle moyenne de 37000 Fcfa » sachant que le salaire minimum interprofessionnel garanti plafonne à 52500 Fcfa.

Pour notre cas d'étude, nous pouvons faire état d'une résurgence forte du taylorisme au sein des activités de service, soulignant ainsi les conditions de travail particulièrement difficiles et stressantes à tel point que Nicole, formatrice, affirme qu'« on ne peut pas durer dans ce travail. On ne peut pas le faire toute la vie. Forcément, il y a un moment où on va partir faire autre chose, qu'on soit en début ou en fin de carrière ». La référence au taylorisme, qui semble pouvoir s'exprimer de façon encore plus forte que pour les activités industrielles, concerne principalement le strict respect des temps (DMC⁸) et la forte place accordée à la prescription, qui peuvent faire l'objet d'un contrôle très fin, mais également la structure hiérarchique et la distinction entre conception et exécutants.

Mais il existe des limites à la rationalisation de type industriel et/ou taylorien dans les centres d'appels. Ces limites ont trait à la spécificité de la relation de service et qui entre en contradiction avec les modes de standardisation et de prescription établis par les firmes. D'une part, la co-production et d'autre part, la simultanéité de la production et de la consommation.

DIVERSITÉ AU SEIN DE L'HOMOGENÉITÉ DES PRINCIPES PRODUCTIFS

Il s'agit d'expliquer la diversité au sein de l'homogénéité des principes productifs : les différentes configurations de travail et d'emploi dans les centres d'appels étudiés s'expliquent par les stratégies et les buts poursuivis par les entreprises en matière de relation client à distance, ce qui contribue à placer ces différentes configurations au sein d'un continuum d'organisation. Le centre d'appels constitue un outil privilégié, permettant de rationaliser l'activité du service à distance. Il peut recouvrir de multiples services et répondre à différents objectifs. Il nous semble que trois types d'objectifs peuvent être identifiés : la rationalisation de la production, l'élargissement de la fonction commerciale et la pérennisation de la relation au client. Ces trois logiques sont généralement combinées, dans des proportions qui varient selon les centres et qui vont déterminer les caractéristiques de l'organisation du travail et de l'emploi (R. Batt et al., 2003). Un des facteurs surdéterminants la combinaison de ces logiques demeure la nature du produit. Le travail monographique que nous avons mené a permis de mettre en exergue l'ensemble de ces facteurs et d'entrevoir plusieurs configurations types de stratégies d'organisation des centres d'appels.

En bref, avec ces configurations productives, le téléconseiller finit par qualifier son travail de « prescrit », de « répétitif », de « stressant », « d'inférieur », de « pénible » et « exempt de reconnaissance sociale »... Il serait traité comme un esclave, infantilisé, exploité, à la merci d'un client que les managers qualifient « d'exigent et de volatile » qui désire tout et tout de suite, à l'occasion d'une activité précarisée, flexible, fondée sur l'incertitude à l'occasion d'un travail qu'ils qualifient « d'aliénant » et qui finit par se débarrasser du téléconseiller à la moindre occasion car l'ancienneté, usuellement source de reconnaissance de l'expérience acquise, devient synonyme de coût salarial élevé et de manque d'adaptation au changement.

4 DÉLOCALISATION ET IMPACTS SOCIO-CULTURELS

Dans les destinations *offshores*, rares sont les études scientifiques (O. Boubou-Olga, 2008 ; L. Salah et al., 2009) qui traitent des centres d'appels. La littérature existante composée d'articles et de communiqués de presse ne s'évertue dans l'ensemble qu'à montrer les avantages des délocalisations de centres d'appels en termes de création d'emplois, de transfert de technologies, d'évolution de la spécialisation et de développement des compétences de la main-d'œuvre locale. De même, la destination Sénégal permet aux donneurs d'ordre étrangers de faire des économies conséquentes parce qu'un téléconseiller sénégalais coûte 4 fois moins qu'un téléconseiller français.

Dans le discours politique, les problèmes humains et sociaux qu'entraînent les délocalisations des centres d'appels dans les pays d'accueil sont souvent délaissés au profit de la seule logique de rentabilité économique. Or, ces facteurs méritent toute l'attention nécessaire, sous peine de laisser de côté un pan essentiel de la réalité. Notre réflexion est fondée sur l'idée qu'au-delà de la constante mise en exergue des apports économiques et financiers des délocalisations, on ne devrait pas occulter les énormes contrecoups socio-culturels et humains qu'ils engendrent.

⁸ Durée maximum de communication (DMC). Elle dépend de chaque campagne (à chaque fois qu'un donneur d'ordre confie la gestion de sa relation clientèle à un centre d'appels prestataires)

DÉPERSONNALISATION, INVISIBLES ET STANDARDISATION PAR UN PRÉNOM D'EMPRUNT

Dans les deux centres d'appels délocalisés étudiés, les téléconseillers sont obligés de changer de prénoms. Ils se voient attribuer une autre identité ; obligés donc de troquer leur identité réelle contre une identité virtuelle, par l'octroi d'un autre prénom, en témoignent ces deux extraits :

« Je m'appelle Fatou, mais lorsque je commence mon travail ici, je suis Camille. J'ai 26 ans et je vis en région parisienne. » (téléconseillère rencontrée à Dakar en 2015)

« Élodie (Seynabou de son vrai nom) est au téléphone. Comme la centaine de collègues avec lesquels elle partage l'un des nombreux plateaux dakarois. Au bout du fil, un client d'une société française de téléphonie qu'elle démarché pour le convaincre de s'abonner à son service Internet Adsl. Pendant qu'Élodie est en train de finaliser avec son interlocuteur, Virginie est en ligne avec une habitante de la banlieue parisienne, abonnée d'un opérateur téléphonique qui a choisi de confier à SN1, la gestion d'une partie de sa relation clientèle. Le point commun entre Élodie et Virginie est qu'elles sont jeunes, elles sont des femmes, Bac +4, situées à Dakar, sous une température avoisinant 30°C, et que la clientèle qu'elles prospectent se trouve à cinq mille kilomètres, en France précisément, en plein hiver. Celle-ci est loin de savoir qu'Élodie et Virginie sont de jeunes sénégalaises qui peuvent s'appeler Fatou ou Rama ou encore Seynabou. » (note de terrain du 21 avril 2009).

Cette généralisation du prénom d'emprunt dans les centres d'appels délocalisés obéirait à des logiques de gestion commerciale, mais existe aussi et surtout dans le but de faire croire au client que ce sont des téléconseillers français, présents sur le territoire français qui sont au bout du fil. De même, les téléconseillers d'une même campagne portent tous le même prénom. Pendant nos observations dans les deux centres d'appels, selon les différentes campagnes, les téléconseillers, tous africains, portaient des noms tels que : Michel(e) Dubois, François Dubois, Valérie Dubois, Patrick Vincent, Laurent Martin, Pascal(e) Dumas, Michel(e) Duval ou Pascal(e) Ceyrac, etc.

Non pas que ces noms soient courants au Sénégal, mais ce sont *primo* des prénoms asexués et *secundo* ils rappelleraient la France profonde.

Par ailleurs, cette dépersonnalisation s'accroît pendant toute la durée de la production, à travers deux phases clefs du script, l'accueil et la prise de congé, pendant lesquelles le téléconseiller ne parle jamais en son nom propre. C'est le donneur d'ordre ou sa marque commerciale qui est mise en avant. Le téléconseiller serait réduit à l'état d'objet robotisé.

« X... (Nom de la marque), à votre écoute bonjour, que puis-je faire pour vous ? »

« Pour ma part je vous remercie de votre appel Monsieur, Madame X et vous souhaite une excellente journée/soirée en compagnie de (Nom de la marque). »

Autant de pratiques qui exigent que l'on s'oublie soi-même. « Il m'est arrivé plusieurs fois de décrocher mon téléphone personnel et d'agir selon les réflex du centre d'appels, en donnant le nom d'emprunt. » (Ali, téléconseiller, 24 ans)

LE PROCESSUS DE NEUTRALISATION DE L'ACCENT

De même, dans le cadre de l'atteinte de leurs objectifs, les téléconseillers sont contraints d'entrer dans cette dynamique de neutralisation de leur accent pour donner la certitude au client que le centre d'appels se trouve en France métropolitaine. C'est d'ailleurs un élément décisif dans le processus de recrutement. Le plus dur dans la sélection n'est pas le niveau ou le type de diplôme, ni la réussite aux tests clôturant les différentes phases de la formation, mais plutôt l'accent qu'il ne faut pas avoir. De même, la simple maîtrise de la langue française ne suffit pas. Il y a des mots qualifiés de noirs ou de négatifs⁹ qu'il faut bannir. Les superviseurs, formateurs et le service audit-qualité y veillent au quotidien. « Quand on entre ici, tu ne peux pas ne pas faire comme si tu n'étais pas en France, tellement on nous répète tout le temps la même chose et même tu es obligé de changer. C'est aussi un milieu dans lequel vous pouvez être influencé : cigarette, café, comportement, tenue sexy... » (Adja, 25 ans, téléconseillère)

⁹ Allô ; voilà ; ok ; je me permets ; je m'excuse ; vous avez tort ; problème ; pas de problème ; je ne sais pas ; pas de chance ; oui...mais ; c'est impossible ; malheureusement ; attendez ; je ne peux rien pour vous ; dommage ; selon moi ; etc.

Les téléconseillers sont recrutés en fonction de l'accent qu'ils n'ont pas ou qu'ils n'ont plus. Le plus dur dans la sélection, c'est l'accent qu'on ne doit pas avoir et non les compétences professionnelles figurant sur le CV.

Dans les centres d'appels délocalisés comme ceux étudiés ici, les formateurs posent des actes et travaillent dans le but de neutraliser l'accent partant du fait qu'on ne doit pas donner au client l'impression d'être à l'étranger. Cela décrédibilise et donne une mauvaise image du donneur d'ordre.

Pendant la formation, on apprend aux téléconseillers ce qu'est la carte vitale, le fonctionnement de l'assurance maladie, la manière de saluer, la numérotation téléphonique, les régions, les départements, les codes postaux... et des émissions ludiques, culturelles de la télévision française sont diffusées dans les salles de pause... Tous les matins, les téléconseillers sont tenus au courant de l'actualité française et de la météo. Ils doivent être capables de guider un client jusqu'à l'agence la plus proche. Et il leur est même conseillé, pour rassurer le client, de ne pas s'empêcher de faire allusion à l'actualité française du jour par exemple. Ils connaissent par cœur des adresses et des numéros de téléphone qu'ils peuvent donner aux clients qui en demanderaient au cas où ces derniers douteraient de leur positionnement géographique.

C'est pour cela que la personnalité et les compétences sociales y sont prisées et mises en scène bien avant toute mobilisation de savoirs techniques et de connaissances professionnelles.

RETRAIT DE LA VIE SOCIALE

Installés au Sénégal, mais calés sur les horaires et le rythme français et jonglant entre deux identités, nos observations nous ont permis de constater que ces téléopérateurs vivent dans une sorte de déchirement culturel. Pour être au plus près des consommateurs français et de la réalité française, l'heure française est privilégiée au détriment du temps universel, en vigueur au Sénégal. Les téléconseillers regardent les informations des chaînes de télévisions françaises, auscultent la météo française, etc. Un de ces téléopérateurs témoigne de ses efforts pour s'adapter à l'entreprise en renonçant à la vie locale : « Je n'ai plus le temps d'aller dans des cérémonies traditionnelles, les mariages. Je prends plus de temps pour regarder l'actualité ou la météo française pour m'imprégner du milieu dans lequel je vais évoluer le lendemain », Ali, téléopérateur.

LA PLACE DE LA CULTURE LOCALE

Au moment où affirmer sa différence et son identité est significatif, dans un contexte où les entreprises, pour bien s'adapter, intègrent la culture locale, nous assistons dans les centres d'appels *offshores* à une dynamique opposée.

Au-delà de la dimension instrumentale et matérielle immédiatement apparente du rapport à l'emploi de ces téléconseillers qui commercialisent des produits qu'ils ne connaissent que de nom, ces destinations *offshore* ne profitent pas pleinement des retombés de ces implantations puisque la plupart sont situés en zones franches ou ont signé une convention Etat-Employeur et bénéficient d'avantages fiscaux sur plusieurs années ; de même, la main-d'œuvre y est jeune et diplômée ; une jeunesse pour laquelle l'État a beaucoup investi et qui se retrouve déclassée dans un emploi peu valorisant, avec le risque de se retrouver coincé dans une activité incertaine sans réelles perspectives d'évolution. En effet, Cheikh en est conscient et affirme que : « le centre d'appels finalement n'était plus pour moi ce lieu idyllique, tant rêvé par cette jeunesse sénégalaise. La joie éphémère d'avoir trouvé du travail fit vite place au désenchantement. Le centre d'appels devenait de plus en plus un ogre qui nous mangeait petit à petit, qui nous tue à petit feu », Cheikh, téléconseiller, 23 ans. Nos données mettent en exergue un néoprolétariat ; les OS sont maintenant munis de diplômes.

« Au départ, j'ai cru que ma maîtrise allait m'être utile. Tu parles ! de tout ce que j'ai pu apprendre, vissée à ma place de la bibliothèque universitaire, premier assis et dernier levé de la journée, sur le macro et sur la microéconomie, sur les calculs statistiques et leur traduction en diagrammes, sur la théorie du marketing et la segmentation des marchés, rien, en fait, ne m'aura servi. D'ailleurs au bout de trois jours, j'ai failli craquer. Le centre d'appels ne me paraissait plus ce lieu idyllique ou j'allais m'épanouir sur un plan professionnel. J'étais fait pour vendre de l'eau à des ânes qui n'ont pas soif ? N'étais-je pas en train de renier tout ce que mes études m'avaient appris sur la société et sur « l'intelligence des marchés ? » (Saliou, 27 ans, téléconseiller).

Cette identification à un groupe de référence se prolonge jusque dans la tenue vestimentaire. Ici, « on s'habille à la parisienne », nous dit Fanta, 25 ans, téléconseillère. Ce constat est plus fréquent chez les filles qui suivent cette mode parisienne en renouvelant très fréquemment leur garde-robe avec de nouvelles collections que des boutiques de prêt-à-porter, installées à proximité des centres d'appels, leur proposent. Philippe, un autre téléconseiller ne manque pas de faire la même remarque en affirmant que le centre d'appel donne l'image « d'un véritable défilé de mode ; alors qu'il fait très chaud à Dakar en cette période (mois de mars), elles se permettent de porter des bottes ».

SANTÉ ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Image par excellence de la mesure, de la quantophrénie et des évaluations en temps réels, l'intensification du travail sous toutes ses formes (informations indisponibles ou erronées, injonctions et interprétations différentes voire contradictoires d'un même document, multiples conflits de territoires et de charges flottantes, tensions perpétuelles entre la qualité et la quantité, la rationalisation de type industrielle, l'impossibilité à se projeter dans un proche avenir, etc.) augmente les sources de tensions personnelles, collectives et organisationnelles du téléconseiller. Du coup, « tout ici exprime vitesse, rapidité et urgence » (M. Buscatto, 2002 : 104). On serait passé à l'ère du TTU (très, très urgent). Cela se manifeste aussi dans les objectifs toujours plus péremptaires, avec davantage de *reporting* au nom de la sacro-sainte satisfaction du client. Il faut produire toujours plus, avec peu de moyens et de moins en moins de temps, ce qui amène les téléconseillers à faire usage de drogues légales (café, cigarette), mais aussi de substances illicites. 25 % de notre échantillon, affirment fumer régulièrement du cannabis afin de pouvoir « faire face à la pression et au stress ». 80 % de ces téléconseillers qui ont accepté de participer à cette étude avouent avoir commencé à fumer après leur recrutement dans le centre d'appels. Le discours est quasi unanime : « Fumer le cannabis (appelé *yamba* en wolof) te donne des ailes pour atteindre les objectifs énormes qu'ils nous fixent » nous dit Ngoné, 25 ans, téléconseillère.

Ainsi, derrière ce qui est révélé au client, il y a le revers de la médaille. Au-delà du sourire (qui doit s'entendre au téléphone, selon les superviseurs) et l'enthousiasme des téléopérateurs, il arrive que les tensions au travail deviennent délétères et aboutissent à des situations de souffrance psychique, de stress, de découragement, de crise, de conflit, de débordement et parfois même à de réels traumatismes. Thierno, 23 ans, téléconseiller, se confesse en ces termes : « Je ne sais plus ce que devient ma vie. Elle n'a finalement plus de sens ».

Si dans certains cas cette situation est passagère, elle perdure souvent et menace alors la santé physique et mentale, ce qui entraîne le repli sur soi et une culpabilité qui s'installe. Alors, le mal-être s'amplifie, la vie professionnelle devient insupportable, le goût pour la vie sociale se détériore.

On assiste de plus en plus à des processus d'individualisation des rapports contractuels. La mise en compétition est une réalité quotidienne et on fait du collègue un surveillant. On crée de l'individualisme et de la solitude : par les entretiens individuels annuels, la gestion par objectifs, les entretiens de performance, l'interdiction de parler à un collègue sur le plateau... Les salariés n'arrivent pas souvent à lutter contre cette individualisation car l'administration crée des collectifs virtuels et artificiels tels que : petit déjeuner, repas, match de football, randonnées pédestres, etc. Les directions créent un collectif artificiel pour éviter surtout le collectif de lutte, le collectif de classe. On fait la fête ensemble, on va boire ensemble, c'est toute une mise en scène : élections du casque d'or, de la voix d'or... On crée un collectif qui n'est pas dangereux. Toute une mise en scène pour montrer aux salariés qu'ils comptent et qu'ils ont voix au chapitre.

Dans ce *travail en miettes* (Friedman, 1956), le comble est que l'on se situe dans une sorte de soumission librement consentie. Dans ces deux centres d'appels, le rapport au travail est plutôt négatif et ceci transparait dans les mots que les téléconseillers utilisent pour qualifier les maux du travail : « problèmes de santé au travail », « lessivés », « usés » ; « une activité répétitive, régulière et prolongée jusque dans la sphère privée familiale », « des problèmes de vue », « des troubles auditifs », « mal de dos », « douleurs aux épaules, cou, poignets, doigts », « maux de gorge », « torticolis », « crampes ». Ces problématiques liées à la santé et à la souffrance restent encore taboues au Sénégal et l'entourage a plutôt tendance à dire : « travaille et tais-toi ; tu as plusieurs personnes qui veulent ta place » (Jacques, 25 ans, téléconseiller) d'autant plus que d'après les représentations sociales, ce métier est valorisé et valorisant. Une riveraine nous dira que « les téléconseillers ont réussi leur vie ». Et Sophie, 23 ans, téléconseillère de rapporter : « Eux, ils se disent qu'on est des blancs ; les gens appellent ici, Paris le Sénégal ».

Les téléconseillers eux-mêmes contribuent à entretenir cette image de « personnes ayant réussies leur vie », de par leur train de vie dans un contexte d'une société encore tournée vers l'ancien colonisateur extravertie avec des manières de faire venues d'ailleurs. Le regard est encore tourné vers l'ancien colonisateur. Dans l'imaginaire des sénégalais, la France est considérée comme un Eldorado et ses manières de faire sont imitées et reproduites par les sénégalais. Pour redorer l'image de ce secteur, les acteurs ont un grand intérêt à prendre en compte la santé et la souffrance au travail de ces nouveaux O.S., mais aussi à tenir compte de la culture locale ; car pour des raisons d'image à préserver, les téléconseillers sont dépossédés de leur culture ; il leur est demandé d'en épouser une autre pour ne pas dire une ou la « meilleure ». Ce travail de déconstruction permettrait de mettre fin à cette hypocrisie qui consiste à passer et à se faire passer pour un autre. Une véritable responsabilisation sociale des entreprises s'impose.

LES STRATÉGIES DE RÉSISTANCE ET D'ÉVASION DANS L'ACTIVITÉ

Le contrôle est le principal enjeu des relations industrielles. Pour l'ouvrier, la perte d'autonomie commençait par celle du contrôle de son temps : c'est cet aspect qui a suscité le plus de luttes et de résistances (Gollac et Baudelot, 2003). Dans les centres d'appels, les téléconseillers essaient de trouver une issue de secours. Ils essaient autant que faire se peut de résister à cette tentative de robotisation. « Nous ne sommes pas des machines » (Jacques, téléconseiller, 25 ans). C'est une manière pour eux de s'affranchir du dictat de la machine.

- L'utilisation de l'humour avec le client et avec les collègues pour dédramatiser en est une autre preuve tout autant que le contraire mais cette fois-ci pour résister en prenant leur distance avec le client et ainsi de refuser d'être des machines de séduction.
- Ils n'hésitent pas à dépasser les 10 minutes pauses.
- Ils n'hésitent pas à aller aux toilettes même s'ils n'en n'ont pas besoin et sans permission, une façon pour eux de souffler un peu.
- Ils n'hésitent pas à prendre l'ascendant sur le client comme pour lui dicter sa loi ; en parlant d'un ton sec, en cherchant à clore la conversation, en le ridiculisant : une manière de lui montrer qu'il n'est pas qu'un figurant. « C'est facile de prendre les gens pour des moins que rien », affirme Augustin, téléconseillers, 26 ans.
- Ils n'hésitent pas à rester chez eux quand ils en ont assez, en ayant recours à un arrêt maladie ; c'est ce qui fait dire à un superviseur :

« Les gens sont toujours chez les médecins ; Les repos médicaux, mais attend, ça joue sur le chiffre d'affaire. Parce que moi en tant que superviseur, je pars pour un *staffing* précis ; si chaque jour, tu ne peux pas avoir ce *staffing*, je fausse mon prévisionnel et à la longue, ça ne le fait pas. C'est pourquoi, actuellement, ils ont commencé à diminuer les repos médicaux ; imagine-toi qu'avant une personne pouvait te déposer 10 repos médicaux par mois ». Valérie, superviseur, Sénégal.
- Les conditions de vie difficiles rendent la solidarité nécessaire. « Entre nous les collègues, on s'aime bien parce qu'on souffre des mêmes choses ; on s'entre-aide ; il y a une bonne ambiance et on rigole bien ». Fatou, téléconseillère, 20 ans. Cette bonne ambiance est aussi une manière de résister à l'organisation.

5 CONCLUSION

Étant caractérisée à la fois par une rationalisation et une économie d'échelle, l'activité, comprise comme le travail prescrit et le travail réel dans les centres d'appels peut s'inscrire dans une logique d'industrialisation de la relation client (Tine, Elhaou, 2013). Il y a donc un écart entre le travail prescrit et le travail réel, mais en ce qui concerne les centres d'appels, loin de l'opposition classique entre les deux catégories, nous parlerons plutôt de « disjonction structurelle » (Flichy, Zarifian, 2002). Au couplage téléphonie - informatique s'ajoute des méthodes d'organisation du travail d'inspiration taylorienne qui rendent possible la standardisation de la relation clientèle, une spécialisation des téléconseillers et une surveillance panoptique des tâches et de la cadence. Dans le contexte sénégalais, cela pose un certain nombre de problèmes. La société sénégalaise et en particulier le téléconseiller qui travaille dans le centre d'appels est confrontée comme bon nombre de sociétés africaines à l'existence de cultures locales qui sont mises à l'épreuve par les cultures occidentales, avec toutes leurs limites. Après les vagues de délocalisations au début des années 2000, cette recherche longitudinale montre des paradoxes qui traversent la gestion de la relation clientèle. Les téléopérateurs sont encore soumis à une cadence effrénée et à la présence de l'outil informatique qui y serait envahissante. C'est un équilibre permanent qu'il faut chercher à maintenir d'un côté entre l'autonomie des téléconseillers qui sont appelés à faire face et de l'autre, le contrôle de l'organisation qui passe par le script, les objectifs à atteindre, les écoutes mystères, etc. Le désenchantement fait vite place à l'euphorie du recrutement ; les conditions de travail sont difficiles et sont consécutives à une rationalisation et une intensification à outrance de la relation clientèle. Toutes ces caractéristiques rendent le rapport au travail négatif chez les téléconseillers des centres d'appels sénégalais 20 ans après leur implantation au Sénégal.

REFERENCES

- [1] Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) : Enquête nationale sur l'Emploi au Sénégal (ENES) au quatrième trimestre 2017.
- [2] Amiech M., 2005, « Les centres d'appels téléphoniques : une certaine idée du service au client » in Linhart D., Moutet A. (dir.), *Le travail nous est compté : la construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte, pp. 235-268.
- [3] Banque Mondiale, 2014, *Situation économique du Sénégal, apprendre du passé pour un avenir meilleur*. Décembre.
- [4] Batt R., Hunter L.-W., Wilk S., 2003, « How and When Does Management Matter? Job Quality and Career for Call Center Workers », in E. Appelbaum, A. Bernhart, R.-J.Murnane, *Low-Wage America : How Employers Are Reshaping Opportunities in the Workplace*, Russell Sage Foundation.
- [5] Baudelot Ch., Gollac M., 2003, *Travailler pour être heureux ?* Paris, Fayard.
- [6] Bouba-Olga O., Bourdu E. et Ferru M., 2008, « La trajectoire organisationnelle des centres d'appels », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 4 (Tome XLVII), p. 65-83.
- [7] Daniel S., 2008, *Les routes clandestines*, Paris, Hachette.
- [8] Delaunay J.-C., 2001a, « Valeur et activités de service dans le capitalisme d'aujourd'hui », in J.-C. Delaunay (dir.), *Le capitalisme contemporain, questions de fond*, Paris, l'Harmattan.
- [9] Delaunay J.-C., 2001b, « L'appropriation du temps de travail dans les services », *Actuel Marx*, n° 29 (1), janvier-mars, p. 95-110.
- [10] Dime M., 2013, « Y'en a marre ! Puis après ? — Le mouvement Y'en a marre au Sénégal : éphémère cri de colère ou dynamique juvénile d'affirmation citoyenne ? » Communication au 81ème du Congrès de l'Acfas : La jeunesse : moteur du changement en Afrique subsaharienne ? 6-10 mai, Université de Laval, Québec.
- [11] Diouf M., 1992, « La crise de l'ajustement », *Politiques Africaines*, n°45, p. 62-85.
- [12] Djellal F., Gallouj F., 2006, « La relation innovation emploi dans les services », *Travail et emploi*, n° 108, octobre-décembre, p.45-56.
- [13] Flichy P., Zarifian P. (coord.), 2002, « Les centres d'appels », *Réseaux*, vol. 20, n°114, p. 9-19.
- [14] Freyssenet M., 2003, « Taylorisme : us et abus d'un terme », *La lettre du CSU*, mai, n° 18, p. 7-8.
- [15] Gadrey J., 1996, « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? » *Revue française de sociologie*, vol. 35, n°2, p. 163-195.
- [16] Haeringer N., 2012, « Y'en a marre, une lente sédimentation des frustrations », *Mouvements*, vol 1, n° 69, p. 151-158.
- [17] Ndiaye E. M., 2010, *L'économie sénégalaise, enjeux et perspectives*, Dakar, L'Harmattan.
- [18] Salah L. H., Ben Radhia I., Ammar-Mamlouk Z. B., 2009, « Les centres d'appels : « eldorado technologique » ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ? », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 26, p. 74-94.
- [19] Tine B., 2014, « Le rapport au travail et à l'emploi des téléconseillers de centres d'appels délocalisés : entre incertitudes, rationalisations industrielles, défis culturels et désenchantement ; le cas du Sénégal », *Revue de Sociologie, d'Anthropologie et de Psychologie (RSAP)*, n° 04-05, p. 117-138.
- [20] Tine B., Elhaou M.A., 2013, « Prémises d'une industrialisation de la communication du téléacteur sénégalais et tunisien », *Communication*, vol. 32, n° 1.