



**HAL**  
open science

# LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES CENTRES D'APPELS DÉLOCALISÉS AU SÉNÉGAL ET LEURS RÉPERCUSSIONS SUR LA GRH

Thierno Bah, Pierre Chaudat, Benoît Tine

► **To cite this version:**

Thierno Bah, Pierre Chaudat, Benoît Tine. LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES CENTRES D'APPELS DÉLOCALISÉS AU SÉNÉGAL ET LEURS RÉPERCUSSIONS SUR LA GRH. Congrès de l' AGRH, Nov 2013, Paris, France. hal-01725841

**HAL Id: hal-01725841**

**<https://hal.science/hal-01725841>**

Submitted on 7 Mar 2018

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

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

# LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES CENTRES D'APPELS DÉLOCALISÉS AU SÉNÉGAL ET LEURS RÉPERCUSSIONS SUR LA GRH

**Thierno BAH**

*Enseignant Chercheur, Université de Rouen, IAE,  
École Universitaire de Management, France  
thierno.bah@univ-rouen.fr*

**Pierre CHAUDAT**

*Enseignant Chercheur, Université d'Auvergne, IAE,  
École Universitaire de Management, France  
pierre.chaudat@udamail.fr*

**Benoît TINE**

*Enseignant Chercheur, Université Assane Seck,  
Ziguinchor, Sénégal  
b.tine@univ-zig.sn*

## **Résumé**

*Cet article s'attache à décrire les conditions de travail au sein de centres d'appels sénégalais. À partir de deux études de cas, les résultats de notre recherche longitudinale de 2006 à 2014 pointent des facteurs de précarité et de pénibilité : méthodes de travail standardisées, travail exécuté sous un contrôle permanent, pression par les objectifs, mise en compétition des salariés, etc. Des conditions de travail particulièrement difficiles amplifiées par l'éloignement culturel du pays concerné.*

**Mots-clés :** *Centres d'appels - Gestion des ressources humaines - Souffrance au travail - Risques psychosociaux - Maladies professionnelles - Identité virtuelle - Sénégal.*

**Abstract:** *This article is to describe the working conditions in Senegalese call centers. From the two case studies, the results of our longitudinal research 2006-2014 point factors of insecurity and hardship: standardized work methods, work performed under a permanent control, pressure goals, on a competitive employees ... particularly difficult working conditions amplified by the cultural distance of the country concerned.*

**Keywords:** *Call centers - Human resource management - Suffering at work - Psychosocial risks - Occupational diseases - Virtual identity - Senegal.*

## INTRODUCTION

Depuis la fin des années 90, on assiste à une multiplication des délocalisations dans les pays à bas niveau de salaire dans différentes régions au monde (Chine, Europe centrale et orientale, Maghreb, Afrique subsaharienne, etc.). En France, comme dans la plupart des pays développés, ces mouvements provoquent un émoi particulier dans l'opinion publique parce qu'ils entraînent des destructions de milliers d'emplois et ont des effets dévastateurs sur le territoire national (Fernandes et Akono, 2011 ; Gallego et Mahé de Boislandelle, 2011).

En effet, une étude de l'Institut national des statistiques et des études économiques (INSEE), (Aubert et Sillard, 2005), estime que les fermetures de sites industriels dues aux délocalisations sont responsables de la perte de 13 500 emplois industriels par an pour l'économie française (sur un total de 500 000 détruits annuellement depuis 2000). Mais les délocalisations touchent aussi l'emploi du secteur tertiaire dans lequel 800 000 emplois, peu qualifiés en majorité, seraient menacés en France. Selon Dieuaide (2011), les deux secteurs les plus touchés sont la sous-traitance informatique et les centres d'appels ; à hauteur de 1 à 3% des effectifs totaux (10 000 emplois).

Depuis quelques années, les études sur les centres d'appels téléphoniques (devenus centres de contacts multimédia, vue la panoplie de médiums qui y sont proposés : sms, mms, tchat, visio, fax, courrier, courrier électronique, internet, webcam, etc.) se sont donc multipliées dans les pays développés (Pichault et Zune, 2000 ; Doellgast et Kwon, 2005 ; Nohara, 2009). Il ressort ainsi que c'est la volonté de réduire leurs coûts commerciaux et de se consacrer à leur cœur de métier qui contraint les entreprises, dans un premier temps à externaliser la gestion de leur relation clientèle, activité jugée comme un véritable gouffre de temps et de ressources ; et dans un second temps, à la confier à des centres d'appels *offshore* dont la relation clientèle est le cœur de métier.

Dans les pays de destination, rares sont les études scientifiques qui ont été menées sur le sujet. L'importante documentation disponible est composée de rapports administratifs et d'articles de presse qui se cantonnent à montrer les retombées bénéfiques de l'implantation 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. Les problématiques humaines et sociales soulevées par les délocalisations des plateformes téléphoniques, dans les pays d'accueil, sont souvent délaissées au profit de la seule logique de rentabilité économique. Or, ces facteurs méritent à nos yeux toute l'attention nécessaire, sous peine de laisser de côté un pan essentiel de ces opérations. Notre réflexion est fondée sur l'idée que, si les apports économiques et financiers des délocalisations doivent être salués au premier abord, ils ne doivent pas occulter les énormes contrecoups socioculturels et humains qu'ils peuvent engendrer sur la main-d'œuvre locale.

Par cette contribution, nous voulons briser la catégorisation et montrer la possibilité d'élaborer une recherche interdisciplinaire sur un sujet d'actualité en contexte africain. Nous proposons donc, dans cet article, de répondre à la problématique suivante : quelles sont les conditions de travail dans les *call-centers* sous-traitants au Sénégal ? Nous nous appuyons sur une étude sur deux centres d'appels sénégalais que nous avons choisi d'appeler CA1 (Centre d'appels 1) et CA2 (Centre d'appels 2), spécialisés dans la réception et l'émission d'appels.

Pour répondre à cette question, l'article est organisé en deux parties. La première partie retrace le développement des mouvements de délocalisation au Sénégal, nous éclaire sur le contexte socio-économique et présente nos deux terrains d'études (CA1 et CA2) : deux entreprises situées dans la région dakaroise. La deuxième partie expose la démarche méthodologique, présente et discute les résultats de l'étude, dégage quelques implications managériales.

## **LE SÉNÉGAL ET LE MOUVEMENT DE DÉLOCALISATION DES CENTRES D'APPELS**

Même si le Sénégal est encore loin des milliers d'emplois délocalisés au Maroc et en Tunisie, les deux destinations phares des donneurs d'ordre francophones, il est en passe de devenir une plaque tournante de l'« industrie de la relation clientèle ». Le Sénégal, en mettant en avant ses atouts et ses avantages compétitifs (stabilité politique, bas salaires, jeunesse et qualité de ses ressources humaines, fiabilité technique de ses télécommunications aux normes standardisées) attire de plus en plus des entreprises occidentales souhaitant réduire leurs coûts par la sous-traitance de la gestion de la relation client. Grâce à la dématérialisation née de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'activité des centres d'appels téléphoniques s'affranchit de la notion de distance et de territorialité.

Après avoir exposé le contexte socio-économique ayant favorisé l'implantation de plateformes téléphoniques au Sénégal, nous présenterons d'abord CA1 et ensuite CA2, deux entreprises qui illustrent bien cette nouvelle réalité de l'« accent français délocalisé au Sénégal ».

### **Les centres d'appels : un secteur en mutation**

La multiplication des centres de relation clientèle au début des années 2000, à travers le monde, a entraîné depuis quelques années de nombreuses études sur les conditions de travail des téléopérateurs. Ces analystes (syndicalistes, chercheurs, médias, patronat, etc.) décrivent un secteur dont le rapport au travail, proche du modèle taylorien, suscite de nombreuses critiques. L'idée sous jacente est celle d'un secteur homogène et en pleine expansion ; ayant des organigrammes plats et offrant des « job-étudiant », mal rémunérés ; confronté à un fort *turn-over* ; et au final créant des emplois dévalorisés socialement. Des rapprochements sont faits entre les centres d'appels et les manufactures ou les usines d'une part ; et entre les téléopérateurs et les ouvriers spécialisés, d'autre part. Derrière cet « eldorado technologique », se dissimulerait un désastre humain. Même le langage, propriété la plus caractéristique de l'homme, est sujet à une marchandisation et à une rationalisation technologique (Buscatto, 2002 ; Cousin, 2002 ; Delaunay et Lechat, 2003 ; Boutet, 2008 etc.).

Au total, si certains points négatifs sont constatés par quelques observateurs, il n'en demeure pas moins que de nombreux aspects divergents apparaissent dans la façon d'appréhender les problématiques liées aux centres d'appels. En effet, le rapport au travail peut être nuancé par un rapport à l'emploi positif ; compte tenu du contexte de crise économique et financière dans certains pays occidentaux. Ce sont après tout, des téléopérateurs qui gagnent honnêtement leur vie et parfois plus que le salaire minimum national. En effet, des études récentes laissent apparaître des téléopérateurs qui apprécient le rapport à l'emploi dans un contexte de chômage chronique. Par ailleurs, des représentations extérieures les assimilent à des « personnes qui ont réussi leur vie » (Jose, 2007 ; Beraud, Colin, Grasser, 2008 ; Tine, 2014 ; etc.).

Dans les pays du Sud, les centres d'appels offrent de réelles opportunités d'insertion professionnelle aux jeunes diplômés à la recherche de leur premier emploi ; et aux étudiants pouvant concilier les études et le travail. Bien qu'à l'embauche, les contrats proposés soient de courte durée, ils représentent un tremplin vers des emplois plus durables pour les nouvelles recrues qui peuvent par la suite évoluer au sein de l'organisation en prenant plus de responsabilités. Compte tenu de la réalité du marché du travail local, les centres d'appels sont devenus en une décennie des acteurs incontournables pour la lutte contre le chômage. D'autant plus que leurs perspectives de développement sont très favorables, comme le souligne le rapport national sur la compétitivité du Sénégal (Ministère de l'Économie et des Finances du Sénégal, 2011). Par conséquent, la prudence devrait certainement être de mise pour la généralisation ; les centres d'appels étant divers et hétérogènes dans leurs activités (internalisation, externalisation, délocalisation, émission ou réception d'appels, sms, canal (voix, email, backoffice, chat, etc.).

Dans les pays du Sud, les centres d'appels ont commencé à s'implanter autour des années 2000. Cette première vague de délocalisation a par la suite laissé la place à une consolidation des acquis et à un débat réflexif. Mais rares sont les écrits qui ont véritablement étudié cette industrie de la relation clientèle de façon heuristique. Les contextes socioculturels et économiques étant différents, ces destinations *offshores* sont confrontées à des problématiques différentes voire plus préoccupantes. En effet, cette activité est considérée comme un « vrai travail » (Salah et *al.*, 2009), malgré des conditions d'exécution difficiles.

### **Un contexte économique et social morose**

Les discours des téléconseillers, sur la réalité du marché de l'emploi au Sénégal, apportent un éclairage sur le contexte de développement économique et d'incertitude dans ce pays. Le travail a toujours été un terreau fertile du lien social. La situation du marché de l'emploi au Sénégal n'a jamais été aussi critique. Le taux de chômage atteint aujourd'hui plus de 50% de la population active. Cette situation est confirmée par plusieurs indicateurs socio-économiques du Sénégal : la réduction des effectifs dans la fonction publique ; l'ampleur croissante du secteur informel qui pose un véritable dilemme aux gouvernants ; les licenciements massifs et les fermetures d'entreprises ; sans oublier la crise des valeurs engendrée par une société extravertie, de plus en plus tournée vers l'Occident.

Parmi les franges les plus exposées et les plus vulnérables de la population, se trouvent les jeunes. Ils sont confrontés à un sérieux problème d'insertion socioprofessionnelle. L'exclusion du marché du travail constituerait la source de tous leurs maux. Les jeunes ont une conscience réelle de leur situation qu'ils résument par l'expression courante au Sénégal, « Y'en a marre »<sup>1</sup>, qui a fédéré les organisations et les acteurs de la société civile pour lutter contre la candidature à la Présidence de la République de l'ancien Chef d'État, Abdoulaye Wade, en 2012, (Tine, Elhaou, 2015).

Le Sénégal, à l'instar de plusieurs autres pays du Sud où la transition démographique ne s'est pas encore opérée, est confronté à la réalité d'un marché de l'emploi et du travail qui voit arriver de plus en plus de jeunes, identifiés comme population à risque. Cette dernière n'a plus comme seul débouché professionnel que les centres d'appels, comme en témoigne Djibril, téléopérateur : « *J'avais envoyé des dizaines de CV, mais y a que le centre d'appels (...) qui m'a répondu.* » En effet, les conditions d'accès à l'emploi des jeunes sont rendues difficiles par l'ampleur structurelle du chômage et le Sénégal semble aujourd'hui encore incapable de générer une économie émergente. C'est dans ce contexte difficile que se développent les emplois délocalisés qui sont une alternative pour nombre de pays africains. Par conséquent, ces derniers ont mis en œuvre des stratégies pour faciliter l'implantation des centres d'appels.

### **Les centres d'appels : un secteur stratégique au Sénégal**

Les centres d'appels sont apparus au Sénégal à la fin des années 1990. Tournée vers le marché local dans un premier temps, avec le pionnier Africatel AVS créé en 1999, la destination Sénégal diversifie son offre et sa capacité d'accueil avec la multiplication des centres d'appels au début des années 2000. Le pays héberge actuellement le plus grand centre d'appels de l'Afrique subsaharienne francophone.

Conscients de l'enjeu que représente le secteur des centres d'appels pour l'activité économique locale en termes de création de richesses et d'emplois, et pour faire face à la concurrence acharnée que se livrent les pays francophones pour attirer les investisseurs sur leur territoire, les pouvoirs publics sénégalais se sont engagés dans une véritable stratégie de séduction. Sous l'impulsion de l'APIX<sup>2</sup>, le Sénégal a pris toute une série de mesures visant à développer le secteur. Cette stratégie a débouché sur trois axes majeurs :

---

<sup>1</sup> Le mouvement « Y'en a marre » a été créé, en 2011, par de jeunes artistes rappeurs et des journalistes pour entre autres, défendre le pouvoir d'achat et la démocratie au Sénégal.

<sup>2</sup> Agence chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux. Elle est une structure autonome de l'État, créée en juillet 2000.

d'abord, des exonérations fiscales et sociales d'une durée de 25 ans renouvelable<sup>3</sup> ; ensuite, la mise en place de filières de formation aux techniques de marketing via le téléphone et la création de filières de formation aux métiers de support des centres d'appels ; enfin, le développement des infrastructures de télécommunications et la mise à disposition de sites industriels fonctionnels.

Le Sénégal a très tôt compris, comme d'autres pays (Inde, Malaisie, Maroc, Île Maurice, Tunisie), l'enjeu que représentaient les technologies de l'information et de la communication (TIC). Il avait compris, dès la fin des années 70, que le XXI<sup>e</sup> siècle serait celui du développement des TIC<sup>4</sup>. Il a alors commencé à mobiliser les capitaux et les savoir-faire étrangers, à travers la Société nationale des télécommunications du Sénégal (SONATEL), filiale d'Orange-France. C'est ainsi qu'en 2013, le Sénégal occupait encore la première place en Afrique de l'Ouest ; en termes de croissance de pénétration et de qualité de services, comme en témoigne cet extrait du rapport de l'APIX : « *L'édition 2009 du rapport du cabinet américain de conseil en stratégie AT KEARNEY, sur l'offshoring<sup>5</sup>, confirme la compétitivité du Sénégal qui a gagné 13 places en se classant au 26<sup>e</sup> rang, devant des concurrents comme le Maroc (30<sup>e</sup>me), ou encore l'Afrique du Sud (39<sup>e</sup>me).* » (Apix, 2015).

Toutes ces initiatives ont permis l'émergence progressive d'une véritable "industrie" des centres d'appels au Sénégal. Entre 2001 et 2005, le secteur a ainsi connu une forte expansion avec la naissance de plusieurs autres structures<sup>6</sup> à Dakar et à Saint-Louis ; faisant du Sénégal une destination attractive pour les délocalisations d'entreprises et d'activités, principalement de la France, de la Belgique et du Canada. En 2006, on en comptait au total 23. Les raisons de cette attractivité sont multiples : qualité des infrastructures en termes de télécommunication de pointe avec des liaisons sous-marines en fibre optique ; main d'œuvre abondante (avec un fort taux de chômage et de sous-emploi : plus de 50% de la population active), qualifiée, peu chère ; forte culture francophone. Un dirigeant sénégalais interrogé exprime ainsi cette forte attractivité du pays : « *Lorsqu'un donneur d'ordres pense à faire appel à un prestataire off-shore, il regarde la proximité culturelle et la stabilité politique. Sur ces points, le Sénégal présente un bon compromis par rapport à ses concurrents.* » (Directeur Général de CA1).

En délocalisant leurs centres d'appels téléphoniques à des sous-traitants installés au Sénégal, les sociétés françaises principales donneuses d'ordre ont la possibilité de commercialiser des services trois à quatre fois moins chers par rapport à la France. L'avantage concurrentiel de ces centres d'appels se situe au niveau du coût des ressources humaines qui peut représenter, dans ce type de structure, jusqu'à 70% du total des charges. Le Sénégal est très attractif pour cette activité : « *Ici au Sénégal, le coût d'un téléacteur est presque six à sept fois moindre qu'en France.* » (Directeur-adjoint de CA1). En effet, un téléopérateur sénégalais coûte environ 300 euros<sup>7</sup> (charges comprises) par mois ; contre environ 2000 euros en France, avec une durée de travail hebdomadaire de 44 heures au lieu de 35 heures.

---

<sup>3</sup> Informations disponibles dans le code des entreprises franches 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.

<sup>4</sup> Chiffre d'Affaires global du secteur (2009) : 598 Milliards FCFA. Croissance annuelle du secteur > 20% (tirée par la téléphonie mobile et les offres de services). Contribution du secteur au PIB : 7 à 10% depuis 2005. Bande passante internationale : 5.9 Gbps (2011). Abonnés à la téléphonie mobile : 8 986 683. Taux de pénétration de la téléphonie mobile : 73.84%. Abonnés téléphonie fixe : 345 965. Taux de pénétration téléphonie fixe : 2.84%. Liaisons louées : 444 (2010). Abonnés ADSL : 85 465 (2010). Abonnés Internet : 97 694 (2010). Taux de croissance d'internet : 14,96%. Nombre d'utilisateurs d'Internet : 923.000 (UIT- juin 2010). Taux de pénétration d'internet : 6,6% de la population (UIT-juin 2010). Nombre de sites en .sn en ligne : 2141 (2008). (Source : [http://investinsenegal.com/IMG/pdf/fiche\\_telecom.pdf](http://investinsenegal.com/IMG/pdf/fiche_telecom.pdf), consultée le 29 janvier 2016, 16h.)

<sup>5</sup> Délocalisation des services informatiques.

<sup>6</sup> Call me, Access Value, Center Value, TRG, Direct Call, Senshore, Adhao, Elitelco, Radar, Inti international, Way2call, Compudev, Oxyalis, Wkn, etc.

<sup>7</sup> 1 euro = 655 FCFA.

Aujourd'hui, ces centres d'appels proposent une large gamme de services pour le compte des compagnies françaises et belges traditionnelles et dans le cadre de l'économie numérique émergente au Sénégal : vente d'abonnements téléphoniques ou de services divers ; prises de rendez-vous pour des conseillers de banque ; réception d'appels pour des clients de professions libérales (médecins, avocats, etc.) ; sondages ; gestion de standards téléphoniques et de courriers électroniques, etc. De manière générale, les centres d'appels proposent toutes les prestations liées au télémarketing, à la télévente et au télétravail.

En 2005, l'Agence de régulation des télécommunications et des postes (ARTP) du Sénégal a estimé que le secteur des télécommunications, avec plus de 6% du produit intérieur brut (PIB), était le plus dynamique de l'économie sénégalaise. Selon une étude menée en 2004 par l'Agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux (APIX), le secteur serait amené à créer plusieurs milliers d'emplois pendant la prochaine décennie, faisant ainsi du secteur l'un des premiers employeurs du pays.

## **Cadre d'étude**

Cette recherche réflexive et empirique s'appuie sur un corpus d'entretiens et d'observations participantes réalisés dans deux centres d'appels sénégalais, implantés dans la région dakaroise. Une excellente connaissance du cadre d'étude nous permettra de mieux faire la césure entre les préjugés et la réalité sociologique et managériale. Notre démarche consistera dès lors à saisir les enjeux, en articulant le contexte aux représentations des téléopérateurs ; suivant la double perspective sociologique et managériale.

### Monographie de CA1

La société CA1, basée à Dakar, a été créée en novembre 2003. C'est une SARL de droit sénégalais spécialisée dans la gestion de la relation client à distance. Elle offre des prestations aux entreprises en matière de téléservices, télémarketing et télétravail. La société a été fondée par un entrepreneur français d'une cinquantaine d'années. Il s'agit de la délocalisation d'une des activités de sa société de services dont le siège social se trouve à Paris. Qu'est-ce qui motive une telle décision ? : « *La raison majeure de la délocalisation est la différence conséquente des coûts et un accent qui soit compatible avec la culture française.* » (Directeur Général de CA1). Elle travaille principalement pour des PME et TPE de l'hôtellerie et de la restauration du Sud de la France ; et accessoirement pour de grandes sociétés françaises de télécommunications.

En décembre 2005, son effectif global était de 24 salariés dont 18 téléopérateurs. Mais il est à souligner que ce chiffre est variable suivant les niveaux de production. Cette flexibilité est notamment rendue possible par le recours à des contrats précaires. Elle est aussi largement facilitée par l'inexistence de normes régissant le secteur au Sénégal.

Comme les autres centres d'appels du Sénégal, CA1 attire des jeunes d'un bon niveau de formation dans un pays fortement touché par le chômage. Le secteur offre une opportunité d'insertion professionnelle rapide sur le marché du travail, notamment pour les jeunes diplômés en quête d'un premier emploi. Le personnel est essentiellement composé de jeunes femmes (80% des effectifs). Tous les salariés ont un diplôme d'études supérieures. Le niveau minimum de formation exigé est un Bac + 2, même si la majorité des salariés sont titulaires d'un Bac + 4. Cependant le diplôme ne suffit pas et les méthodes de sélection des candidats ne s'appuient pas uniquement sur des critères objectifs. La qualité d'expression orale (maîtrise de la langue française, facilité d'élocution, etc.) est le critère prépondérant dans le choix des candidats.

Ces éléments sont analysés par Pichault et Zune (2000, [page citation à préciser](#)) qui estiment que « *les critères de recrutement (dans les centres d'appels) portent davantage sur les caractéristiques comportementales (flexibilité, qualité de la diction, texture de la voix, etc.) que sur une quelconque qualification de base.* » Aussi, le recrutement débute toujours par une conversation téléphonique pour tester la diction des candidats et leur prestance en ligne. Les candidats qui n'ont pas une excellente diction au bout du fil sont éliminés

d'office : « *Lorsque nous recevons un candidat pour un recrutement, l'élément décisif pour nous, c'est l'accent ; il faut que son origine et sa localisation soient totalement imperceptibles au téléphone. Il ne faut pas qu'il ait un accent sénégalais marqué.* » (Directeur Général de CA1). Ce que confirme cette opératrice que nous avons interrogée : « *Je suis diplômée de lettres modernes, donc je maîtrise bien le français, mais il m'a fallu retravailler mon vocabulaire et surtout ma voix.* » (téléopératrice).

Certaines entreprises concurrentes de CA1 vont même jusqu'à proposer des stages de théâtre à leurs salariés pour gommer les accents. S'il est concluant, ce premier test débouche sur un entretien approfondi avec la direction, à l'issue duquel le candidat est recruté en « contrat de pré-embauche » pendant 6 mois, renouvelable une fois. Il s'agit d'un contrat "aidé", bénéficiant d'une convention État-employeur qui exonère l'entreprise du paiement de certaines charges salariales. Chaque salarié recruté est ensuite doté d'un pseudonyme français. Au bout d'une période d'essai de six mois, les employés retenus obtiennent un CDD ou un CDI.

La rémunération est une variable essentielle dans le travail des téléopérateurs. Les salaires de CA1 restent attractifs pour les jeunes diplômés. Le salaire mensuel de base débutant est d'environ 120 000 francs CFA (183 €). Mais les employés les plus performants peuvent augmenter leur rémunération grâce à des primes basées sur le niveau de résultats et qui peuvent atteindre jusqu'à 30% du salaire de base. De plus, les salariés les plus assidus peuvent également bénéficier d'une prime de production d'environ 30.000 francs CFA (47 €). Le versement de la prime de production est assujéti à l'assiduité du téléopérateur. Comme le note cette téléopératrice : « *Il vaut mieux ne pas s'absenter plus d'une fois, même avec des justifications, si on veut gagner la prime de production* ». Cette prime est une astuce utilisée par les employeurs pour endiguer l'absentéisme des salariés. Au final, le cumul de rémunérations peut permettre aux opérateurs de toucher de 3 à 4 fois le salaire moyen, une aubaine car le salaire mensuel moyen au Sénégal est de 60 671 francs CFA (92.5 €). C'est sans doute l'une des explications de la faible volatilité des jeunes diplômés. Car, contrairement à la France où l'activité de téléopérateur est synonyme d'activité temporaire, au Sénégal le travail en centre d'appels n'est pas "provisoire", mais constitue un véritable métier.

Les nouvelles recrues bénéficient d'une courte formation, en un ou deux jours, au métier de téléacteur ; formation souvent complétée par un tutorat sur le poste de travail. Dans un premier temps, cette formation était dispensée par des expatriés qui prenaient en charge la conception des programmes et l'élaboration des scripts. Par la suite, après avoir été formés, les superviseurs locaux ont pris le relais. Par un partage des connaissances, s'opère ainsi un transfert de compétences entre des formateurs venus de France et des superviseurs choisis parmi les téléacteurs ; pour leur leadership et leur capacité à conduire une formation.

Dans certains centres d'appels concurrents de CA1, la formation peut être plus approfondie. Dans le cas où ces centres ont leurs structures de formation sur leur site de production et ont même recours aux services de spécialistes en linguistique pour accompagner les téléopérateurs. De plus, à CA1, contrairement à certains centres d'appels, aucune formation sur la culture, les valeurs socio-économiques, les modes de vie et de consommation français n'était dispensée. Les échanges à ce niveau sont de nature informelle entre le Directeur Général, les formateurs et les téléacteurs. Ce qui exige une grande polyvalence et une réelle dextérité de la part de l'employé qui doit ainsi passer de tâche en tâche ou de « français à français », pour reprendre l'expression d'un téléopérateur. Ce « changement d'entreprise » exige de s'adapter, sur le tas, à un nouveau type de relation ; dans des cycles relativement courts et avec pour seul temps d'adaptation la lecture d'un script de comportement et, rarement par un temps collectif de formation avec le superviseur.

En ce qui concerne les conditions de travail, les 18 téléopérateurs de la CA1 travaillent en « *open-space* ». Ils sont regroupés dans une seule salle d'où partent tous les appels et sont répartis en deux rangées dans de petits box individuels qui font office de bureaux, séparés par des cloisons et sous la surveillance de deux superviseurs. Tous



disposent comme outils de base d'un ordinateur, d'un téléphone, d'un casque-micro et d'une carte de la France. Les conditions de travail restent difficiles, voire pénibles ; les opérateurs ont les yeux rivés sur leur ordinateur toute la journée. Les perspectives d'évolution professionnelle sont très limitées. Les salariés ne se voient proposer que des postes de supervision encore peu nombreux. La durée moyenne de travail hebdomadaire est de 40 heures avec des pointes d'activité qui peuvent aller jusqu'à 44 heures par semaine. Les horaires de travail sont très flexibles et l'emploi du temps des téléopérateurs peut être modifié chaque semaine. Les téléopérateurs travaillent en horaires décalés.

### Monographie de CA2

Le deuxième centre d'appels que nous avons étudié a été créé au début des années 2000, à la suite d'un partenariat entre des investisseurs sénégalais. Il employait près de 850 employés sur le site de Dakar, en 2013. Visant à s'étendre à d'autres pays africains, ce centre de relation client dispose aujourd'hui d'un deuxième site de production (avec près de 150 employés en 2013), situé à Abidjan (Côte-d'Ivoire). Sa clientèle est principalement française et canadienne. L'entreprise embauche de jeunes diplômés d'enseignement supérieur et des étudiants qui sont à la recherche d'une première expérience professionnelle ou de revenus pour financer leurs études. Pour cette entreprise, le diplôme est une forme de garantie certifiant non seulement une maîtrise du français plus ou moins sans accent ; mais aussi une compétence minimale à s'engager dans une tâche, à mener à bien une mission sur une certaine durée, et à se conformer aux contraintes managériales d'un secteur de service à fort potentiel de développement (Tine, Elhaou, 2013).

Le processus de recrutement commence par le dépôt d'une candidature. S'ensuit un entretien téléphonique visant à tester l'aisance communicationnel au téléphone et la qualité de l'accent du candidat. Si le premier entretien est concluant, un deuxième entretien en face-à-face est programmé dans les locaux de l'entreprise. Si le candidat est retenu, il est convié à une formation initiale d'une durée de 4 à 5 jours au cours de laquelle sont abordées les bases du marketing et de la relation clientèle (principes fondamentaux, approche psychologique, etc. Au cours de cette formation, la France est présentée dans différents domaines (géographique, sociologique, économique, etc.) La formation est sanctionnée par un examen sur table. Si celui-ci est concluant, une formation-produit de quelques jours s'ensuit. Elle vise à former le futur téléopérateur sur un produit qu'il est appelé à commercialiser. Enfin, le tutorat vient clore cette première socialisation à la relation clientèle. Le futur téléopérateur est coaché pour ses premiers pas dans la pratique par des téléopérateurs plus expérimentés. L'acquisition des compétences se fait davantage sur le tas, comme nous l'ont exprimé ces deux téléopérateurs : « *La formation initiale est trop technique et trop rapide. On fait vite de nous envoyer sur le plateau, surtout en période de forte demande* » (Paul). Diminga confirme ce point de vue : « *Formation trop courte pour trop de choses à apprendre...* »

Une fois sur le plateau du rez-de-chaussée, l'impression de gigantisme est réelle ; des téléopérateurs sont en action, installés dans leur box à perte de vue, les yeux rivés sur leurs ordinateurs et un casque vissé sur la tête, gesticulant, haussant la voix, levant la main. Ils théâtralissent ainsi la relation clientèle en vue de décrocher rapidement un contrat. L'aménagement du plateau indique la division verticale taylorienne du travail. En effet, sur une estrade visible de loin parce que légèrement surélevée, le directeur de production, assisté des responsables de production et d'animateurs plateau veille sur le bon déroulement des différentes campagnes commerciales. Puis au fur et à mesure que l'on avance sur le plateau, des superviseurs, à raison d'un par équipe de douze téléopérateurs, surveillent leurs subordonnés comme du lait sur le feu. Les campagnes de production menées chez CA2 sont diverses et variées, comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 1 : Services proposés par CA2**

	<b>Front Office/ Avant-Vente</b>	<b>Office/Vente</b>	<b>Back office/SAV</b>	<b>Fidélisation</b>
<b>Objectifs</b>	Acquisition clientèle	Concrétisation	Satisfaction client	Rétention client
<b>Incoming calls/Appels entrants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information produits et services</li> <li>- Support au lancement d'un produit ou campagne de communication</li> <li>- Création de trafic, localisation de point de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service commercial</li> <li>- Prise de commande</li> <li>- Réservations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SAV</li> <li>- Support technique</li> <li>- Envoi de documentation</li> <li>- Cellule de crise</li> <li>- Accueil téléphonique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de programme de fidélisation</li> <li>- Service consommateurs</li> </ul>
<b>Outcoming calls/Appels sortants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualification prospects</li> <li>- Support force de vente</li> <li>- Prise de RDV</li> <li>- Études de marché, test marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Télévente grand public et entreprise</li> <li>- Relance sur processus d'achat, d'abonnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventes additionnelles et croisées</li> <li>- Facturation</li> <li>- Recouvrement de créances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campagne de réactivation</li> <li>- Campagne de fidélisation</li> <li>- Campagne pour ne pas perdre de client</li> </ul>

Source : synthèse enquête.

En délocalisant leurs activités, les entreprises occidentales s'affranchissent de plusieurs contraintes et bénéficient de la flexibilité, de la rapidité, du gain de temps, d'une prise en charge des contraintes (délai, technique, qualité, volume, mouvements sociaux, etc.). CA2 constitue une réponse à ces préoccupations en offrant à sa clientèle une plage horaire de 24h/24, 7j/7, 365j/365. Par ailleurs, cette entreprise dispose d'autres facilités : langue pour les donneurs d'ordres francophones ; infrastructures de télécommunications de qualité ; proximité géographique et culturelle avec les donneurs d'ordre occidentaux, en particulier ceux du marché français ; très bonne maîtrise de la langue française ; excellente qualité et compétitivité de la main-d'œuvre locale. Comme pour CA1, la rémunération de base est de 120 000 FCFA (183 €). Elle peut doubler voire tripler en fonction des différentes primes : prime de production de 34 000 FCFA (assiduité, qualité discours) ; prime de challenge ; prime de performance de 15% du fixe, par rapport à l'atteinte des objectifs ; prime de fidélité de 30 000 FCFA par mois, après un an d'ancienneté.

## **MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Après avoir exposé la démarche méthodologique, nous présenterons les principaux résultats de la recherche.

### **Étude empirique qualitative sur deux terrains**

Notre étude s'inscrit dans une approche longitudinale. Elle s'est déroulée dans un premier temps au sein de la société CA1, dans le cadre d'un contrat de formation des téléopérateurs que nous avons signé avec le Directeur Général. Nous nous sommes rendus dans cette entreprise à quatre reprises en 2006 (février, mars, avril, juin) dans le but d'effectuer des missions de formation qui visaient à aider les téléopérateurs à se projeter dans le contexte français et à s'imprégner des valeurs françaises. En effet, la direction évoquait une mauvaise appropriation des scripts pour justifier une formation.

La recherche s'est également nourrie d'échanges avec les intéressés pendant toute une période de formation à distance (2006-2011). Les acteurs de tous les niveaux ont été interrogés : la direction (le directeur général et son adjoint) ; un superviseur et six téléopérateurs (quatre téléopératrices et deux téléopérateurs), soit au total 9 entretiens, ce qui représente pratiquement la moitié de l'effectif de l'entreprise. La durée des entretiens organisés dans un bureau réservé aux formations et à l'abri des regards a varié de 1 h à 1h 30. Ces entretiens se sont déroulés au sein de l'entreprise, entre février et juin 2006.

Dans un second temps, notre étude empirique s'est déroulée au sein de l'entreprise CA2. Elle a commencé par une observation participante de 8 mois, entre 2007 et 2010. Le centre d'appels est un secteur en mutation qu'on ne peut vraiment appréhender que par

une méthode ethnographique. En effet, les responsables étant réticents voire hostiles à toute forme de présence extérieure, l'observation *in situ* était la meilleure démarche. Ce premier matériau est complété par 45 entretiens effectués depuis 2010 avec des téléconseillers (en CDD, en stage, en CDI), cadres supérieurs et intermédiaires (superviseurs, responsable qualité, responsable de site, responsable d'unités opérationnelles). Le choix des personnes rencontrées s'est fait au hasard. Il était fonction de la disponibilité et de la confiance qu'elles nous témoignaient. Ces entretiens, enregistrés, étaient réalisés dans la mesure du possible chez l'interviewé ou dans le centre d'appels en dehors des heures de travail (dans la salle de formation, dans les bureaux, au parking). L'administration d'un questionnaire à un échantillon non représentatif de 83 téléconseillers nous a permis d'évaluer la moyenne d'âge des téléopérateurs à 29 ans.

Pour compléter ce travail de terrain, nous avons effectué une étude de données secondaires sur la période allant de 2006 à 2014 (presse locale, rapports d'activités, études d'analystes). La masse d'informations a été triée suivant les critères de pertinence, de fiabilité et d'actualité.

**Tableau 2 : Profil des répondants**

<b>Société CA1</b>	<b>Directeur et adjoint</b>	<b>Superviseur</b>	<b>Téléopérateurs</b>
Âge	51 et 39 ans	34 ans	Moyenne 30 ans
Sexe	Hommes	Homme	4 hommes et 2 femmes
Niveau de qualification	Bac + 2 à Bac +5 : Commerce ou marketing essentiellement		
<b>Société CA2</b>	<b>Managers</b>	<b>Superviseurs</b>	<b>Téléopérateurs</b>
Age	44 ans en moyenne	32 ans en moyenne	Moyenne 29 ans
Sexe	06 hommes	01 homme et 02 femmes	12 hommes et 16 femmes
Niveau de qualification	Du Bac + 2 au bac +8		

Source : synthèse enquête.

### Présentation des résultats

Cette présentation est structurée autour de quelques principaux axes d'analyse thématique.

Des structures hiérarchisées aux méthodes de travail standardisées

Les deux entreprises étudiées fonctionnent selon un modèle à trois niveaux. D'abord, la direction au sommet de la hiérarchie. Ensuite, le personnel d'encadrement (superviseurs, animateurs plateau, responsables qualité, responsables de production, etc.) chargé d'animer, de surveiller, de contrôler et de sanctionner les téléopérateurs. Plusieurs auteurs les comparent aux anciens contremaîtres des usines industrielles (Dessus et Touaty, 2002 ; Buscatto, 2002 ; Delaunay et Lechat, 2003 ; Venco, 2009). Enfin, on trouve la base de production que Dujarier appelle les « premières lignes » (2006), exclusivement composée de téléopérateurs. La division du travail est très nette entre les téléopérateurs et la hiérarchie. Les téléacteurs ne participent pas à la conception des procédures de travail, à la planification de l'activité ou à son contrôle. Ils sont assignés à des tâches d'exécution, ce qui rappelle la division verticale des tâches conceptualisée et pratiquée par Taylor.

Des consultants formateurs en marketing direct venus de France (cas de CA1) et des cadres formés en France (cas de CA2) ont procédé à une formalisation croissante des différentes composantes de l'activité de travail. Un manuel de procédures administratives et de règles de gestion a ainsi été mis en place et obéit à « une disciplinarisation du salarié afin

de rendre le comportement de l'employé aussi prévisible que celui d'une machine. » (Tine, Elhaou, 2013). Deux à trois fois par semaine, des notes d'information axées sur des consignes et des règles opératoires sont transmises oralement ou par écrit aux téléopérateurs lors de réunions de groupe (lancement d'une campagne commerciale ou d'un nouveau produit, rappel de procédure, arrêt d'une activité).

Des scripts encadrent l'activité commerciale. Le téléopérateur doit lire ces phrases avec le sourire (il doit afficher des émotions toujours positives même si l'état émotionnel est dissonant), tout en respectant un cadre rigide de temps et de vocabulaire. Tout passe et tout doit passer par le script. Le salarié n'a aucune emprise sur la conception du script. Il ne dispose d'aucune autonomie d'organisation et de décision. Les prescriptions (protocoles de conversation, durée des appels, etc.) doivent être rigoureusement exécutées et leur non-respect peut conduire à des sanctions allant d'un simple avertissement à une perte de rémunération ; et en cas de fautes répétées à la mise à pied du téléopérateur. Cette méthode de travail, qui renvoie au processus d'industrialisation de la relation clientèle (Tine, Elhaou, 2013), suscite cependant quelques réticences : « *On ne fait pas des études durant plus de 10 ans pour lire des scripts* » (Ali, 30 ans, célibataire) et est source de répétitivité et de démotivation : « *C'est monotone ; c'est comme si c'était le refrain d'une chanson* » (Sophie, téléopératrice).

Le fonctionnement des deux plateformes téléphoniques et les pratiques de gestion qui y sont déployées conduisent à une organisation du travail particulièrement infantilisante qui provoque un sentiment de frustration très important chez les salariés, comme l'indique cette téléopératrice : « *Nous avons des compétences qui sont mésestimés (...) Pour l'instant, ce boulot est uniquement alimentaire, il ne correspond pas à mes compétences, j'aspire à mieux ; les procédures ne tirent pas profit de nos compétences.* »

Les observations recueillies dans les deux centres d'appels rejoignent les résultats de plusieurs études qui considèrent les centres d'appels comme les nouvelles usines tayloriennes du XXI<sup>e</sup> siècle, en raison du caractère répétitif et parcellisé du travail et des procédures très souvent standardisées (Di Ruzza, 2004 ; Pichault et Zune, 2000 ; Venco, 2009).

#### Les TIC : vecteurs de pénibilité au travail

Il peut sembler logique que les avancées technologiques puissent bénéficier tant à l'organisation du travail, dans les centres d'appels, qu'aux téléconseillers qui y travaillent. Les TIC, qui sont ici synonymes de souffrance au travail, d'outil de surveillance et de contrôle, d'accroissement de la charge cognitive, générant des TMS<sup>8</sup>, pourraient pourtant constituer une excellente opportunité pour prévenir et lutter contre les conditions de travail difficiles, la souffrance au travail et les situations à risques. Mais paradoxalement, les innovations technologiques et les avancées sociales intervenues dans cette industrie de la relation clientèle pour en modifier l'image négative (normes Iso, isolation de situations à risques, etc.) n'ont ni remis en cause les paradoxes, ni amélioré les conditions de travail des téléconseillers ; mais tendent plutôt à les dégrader.

Le téléopérateur qualifie son travail de prescrit et répétitif, de stressant, de pénible et sans reconnaissance sociale. Ce travail d'exécution apparaît comme fondé sur une rationalisation industrielle qui va entraîner, intensité, répétitivité, flexibilité, usure, monotonie pouvant générer des maladies professionnelles (*burn-out*, fatigue auditive, fatigue visuelle, fatigue mentale, crise de larmes, dissonance émotionnelle, troubles du sommeil, maux de tête, troubles digestifs, irritabilité, choc acoustique, bruit ambiant, violence et propos racistes des clients, etc. « *Chacun traîne une maladie parce qu'il n'en peut plus* », nous dit Laurent Cédric, téléopérateur. Quant à Marème, cette situation entraîne d'autres conséquences : « *Presque tous les gens qui travaillent, à un moment donné, vont commencer à fumer ou à boire continuellement du café pour évacuer le stress (...)* ; oui, le stress existe, je

---

<sup>8</sup> Troubles musculo-squelettiques.

*n'y croyais pas avant* ». Au lieu d'être la solution, les TIC constituent un des problèmes. Ces paradoxes originels semblent être érigés en mode de management chez CA2.

#### Des conditions de travail, sources de stress

Image par excellence de la mesure, de la quantophrénie et des évaluations à temps réels, l'intensification du travail sous toutes ses formes, les informations indisponibles ou erronées, les différentes interprétations des documents, les injonctions contradictoires, les multiples conflits de territoire et de charges flottantes, les tensions perpétuelles entre la qualité et la quantité, la rationalisation de type industriel et la productivité, l'impossibilité à se projeter dans un proche avenir etc. ne font qu'augmenter les sources de tensions personnelles, collectives et organisationnelles du téléopérateur et dégrader les conditions de travail.

Certaines temporalités "imposées" (cadence effrénée, objectifs à atteindre, etc.) accroissent la charge de travail du téléopérateur (dont la position est éminemment centrale et stratégique) et permettent de comprendre ses formes de résistances (*turn-over*, absentéisme, non-implication, etc.), de docilité, de maîtrise des zones d'incertitude. Les données recueillies nous permettent de mettre en évidence trois grandes sources de stress chez les téléopérateurs : la surveillance permanente dont ils font l'objet ; la pression sur les objectifs ; le contexte de compétition dans lequel ils évoluent.

#### - *Un travail sous surveillance permanente*

La surveillance est permanente : « *Chez nous, tous les employés savent et sont informés de cette pratique dès leur embauche. Nous pouvons écouter et contrôler tout le monde et à tout moment quand c'est nécessaire.* », relate un superviseur. Nous avons repéré deux modalités de contrôle qui se combinent et se complètent : une surveillance directe et une surveillance indirecte. La surveillance directe est effectuée par des superviseurs, installés sur une estrade surplombant les box, qui ont une vue générale sur le travail du groupe. À partir de là, ils peuvent observer l'entrain des agents au travail, leurs gestes et leurs conversations. Ils peuvent s'apercevoir également des temps passés en pause ou aux toilettes. Ce système de plateau ouvert (« *open space* ») facilite grandement le travail de surveillance direct en rendant « le travail visible » (Tine, 2014). Régulièrement, ils circulent aussi parmi les opérateurs pour se rendre compte du travail de chacun ou pour donner des consignes.

À côté de cette surveillance directe, existe un second type de contrôle très performant et particulièrement redouté par les téléopérateurs : un contrôle indirect qui se fait par le biais des outils informatiques. Depuis leurs postes de travail, le personnel d'encadrement, tout comme celui de la direction, peut effectuer des contrôles inopinés et ciblés sur les rythmes de travail à tout moment et sur chaque téléopérateur. Le système de contrôle informatique permet de disposer en temps réel des informations précises non seulement sur le nombre d'appels traités, mais aussi sur la durée et la qualité des communications. En plus de la possibilité qui est offerte aux superviseurs d'accéder en temps réel à la conversation entre le téléopérateur et le client, la technologie lui permet de visualiser l'écran du téléopérateur pour vérifier par exemple que celui-ci a bien codifié l'appel. Le dispositif informatique fournit également, grâce aux pointages, les heures d'arrivée et de départ de l'entreprise de tous les employés. Chez CA1, le contrôle des salariés s'appuie parallèlement sur une structure d'encadrement technologique et commerciale basée en France. Ce contrôle à distance des activités de travail est rendu possible grâce aux moyens technologiques utilisés. Le moindre écart en termes de respect des procédures, de qualité du travail accompli est détecté et corrigé immédiatement. Au final, pour les téléopérateurs, au-delà des résultats à atteindre, le fait de savoir que l'on est écouté à tout moment est pesant ; ce qui constitue une source permanente de stress.

- *La pression sur les objectifs*

Soumis à une mesure permanente de leur activité, les téléopérateurs subissent également une pression constante pour l'atteinte des objectifs journaliers (nombre d'appels, nombre de placements d'offres commerciales). Les objectifs du jour et les chiffres sont rappelés quatre fois par jour pour stimuler la productivité. Si les objectifs du matin ne sont pas atteints, ils sont reportés dans l'après-midi ; ce qui intensifie encore le travail et augmente la pression sur les employés. À cause de ces phénomènes de report, certains téléopérateurs ont l'impression que les objectifs fixés sont réévalués en permanence par l'encadrement.

Dans ce contexte de course-poursuite effrénée avec le client, se développe une tension qui a un effet à la fois stimulant et usant, en particulier pour les salariés les moins performants. Le témoignage ci-dessous illustre cette pression constante : « *Il y a des jours où nos superviseurs nous fixent comme objectifs dix à douze appels réussis en une heure ou une heure et demie notamment pendant les pics d'activité. C'est une pression énorme et c'est dur car les clients n'ont pas besoin du service ou n'ont pas envie d'être dérangés entre midi et deux heures ou le soir après leur journée de travail.* » (Téléopérateur). La difficulté des téléopérateurs à atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie est accentuée par le climat de suspicion qui entoure généralement les centres d'appels délocalisés, comme le fait remarquer le directeur adjoint de CA1 : « *Du fait de la découverte, par le public français que certains centres d'appel sont délocalisés, on ressent parfois un sentiment de méfiance de la part du client (...)* ».

- *La mise en compétition des téléopérateurs*

Les deux entreprises ont mis en place un système de compétition entre les téléopérateurs pour réaliser les meilleures ventes. Le lundi matin de chaque semaine, la société désigne et récompense les meilleurs téléacteurs en fonction du volume de contrats décrochés. Ce climat de compétition est nourri et encouragé par la hiérarchie pour pousser les employés à se surpasser. Les téléopérateurs se comparent et se mesurent les uns aux autres. Les moins performants font l'objet de critiques de la part des superviseurs. Certains finissent même par se culpabiliser. À CA2, on tue le collectif et on crée de l'individualisme à travers cette compétition qui voit les téléopérateurs condamnés à se marcher sur les pieds. Chaque semaine, les dix meilleurs téléconseillers de chaque campagne sont récompensés, leurs noms affichés et publiés dans le journal interne.

À la solitude du *box*, s'ajoute une peur au quotidien ; la peur de ne pas atteindre les objectifs, de ne pas figurer au tableau d'honneur et de se voir licencié : « *J'ai été mise à pieds parce que je faisais partie d'un lot, soit disant qui n'atteignait pas les objectifs, alors que la semaine précédente, je faisais partie du Top 10. Je connaissais bien mon boulot parce que ça faisait quatre ans que je le faisais. Leurs objectifs ne sont pas toujours atteignables et ils veulent que les téléconseillers soient efficaces tous les jours. Ce n'est pas possible. Ils n'essayent pas de négocier ; ils ne voient pas avec les sentiments ; ils veulent tout le temps avoir des personnes qui gagnent et étant donné qu'une personne normale ne peut pas tout le temps gagner, donc ils te changent. C'est anormale, ils t'utilisent et après ils te jettent.* » (téléopératrice).

Si les meilleurs téléopérateurs se sentent valorisés dans ce système, ce dernier met cependant en difficulté les salariés les moins productifs. Pour les salariés les plus fragiles, le fait d'être mis quotidiennement en concurrence les maintient dans une situation de tension permanente : « *Si un téléacteur n'a pas le rendement attendu, pendant plusieurs semaines de suite, son contrat risque d'être remis en cause.* » (Superviseur). Par ailleurs, cette hypercompétition peut provoquer chez certains téléopérateurs une suractivité dans le travail (refus de prendre des pauses, d'arrêter le travail pour aller déjeuner, etc.)

Des téléopérateurs obligés de jongler entre une identité virtuelle et une identité nationale

Comme dans la plupart des centres d'appels délocalisés, les téléopérateurs doivent jongler entre leur véritable identité et une identité "virtuelle". C'est ce que nous confie cette téléopératrice : « *Je m'appelle Fatou, mais lorsque je commence mon travail ici, je suis Camille. J'ai 26 ans et je vis en région parisienne.* » En effet, pour faire illusion auprès des clients, les téléopérateurs utilisent des noms d'emprunts à consonance française<sup>9</sup>, le plus souvent asexués, et doivent s'inventer une identité dans un pays que la plupart d'entre eux ne connaissent pas, comme l'indique en substance cette téléactrice : « *on nous demande d'améliorer notre savoir-être notamment en manifestant une aisance relationnelle, mais nous n'avons pas toutes les infos à ce sujet.* » De même, toujours dans cette stratégie consistant à se faire passer pour un Français, vivant en France (avec une adresse physique dans le quartier d'affaires de la Défense à Paris), les téléconseillers sont amenés à neutraliser leur accent.

C'est d'ailleurs un élément décisif dans le processus de recrutement. Le plus dur dans cette sélection n'est pas le niveau du diplôme, ni la réussite aux différents tests clôturant les formations ; mais plutôt l'accent qu'il ne faut pas avoir. Les téléconseillers usent de divers subterfuges pour arriver à rouler les "R". De même, la simple maîtrise de la langue française ne suffit pas. Il y a des mots qualifiés de « noirs ou négatifs<sup>10</sup> » qui mettent l'interlocuteur dans une logique négative qu'il faut bannir de son vocabulaire. 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 étais 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...* » (Téléconseillère).

Installés au Sénégal, mais calés sur les horaires et le rythme français, et jonglant entre deux identités, ces téléopérateurs vivent dans une sorte de déchirement culturel. Pour coller au plus près des consommateurs français et de la réalité française, ils ont calé leurs repas sur les heures parisiennes, regardent les informations des chaînes françaises, auscultent la météo française, etc. Un de ces téléopérateurs témoigne de ses efforts pour s'adapter à l'entreprise : « *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.* » (Téléopérateur).

Malgré tous ces efforts (utilisation de noms d'emprunt, stages d'accent français, rythme de vie calé sur les horaires français, renoncement à la vie locale et aux jours fériés nationaux etc.), les téléopérateurs vivent en permanence avec la peur d'être démasqués par le client, comme l'indique ce témoignage. « *Je fais attention en permanence pour que mon accent ne me trahisse pas ; ma crainte quand je suis au téléphone, c'est que le client découvre qui je suis et où je suis.* » (Téléopérateur). Plus loin, une téléopératrice poursuit : « *Parfois, nous n'avons pas assez de connaissances culturelles pour pouvoir affronter des questions pièges des clients français (...) Ce n'est pas parce que nous portons un nom français que nous avons la culture de là-bas (...)* ».

#### Qualifications professionnelles versus compétences sociales

Notre étude dans les deux centres d'appels sénégalais nous a permis de constater l'existence d'un secteur à la pointe des technologies de l'information et de la communication ; gros consommateur d'innovations et de technologies nouvelles générations. D'imposantes machines et logiciels imposent la cadence, rythment et organisent le quotidien du téléopérateur. Ce tableau se pose en contraste avec l'absence de qualifications et de compétences techniques spécifiques dans les opérations effectuées. Paradoxalement, il apparaît que les téléconseillers mobilisent plus de compétences sociales qu'ils n'ont recours à de quelconques qualifications techniques ou professionnelles. Même si le niveau Bac+2 est

<sup>9</sup> Michel Dubois, Valérie Dubois, Patrick Vincent, Laurent Martin, Pascale Dumas, etc.

<sup>10</sup> 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.

exigé, d'après nos observations et entretiens, il n'est pas nécessaire pour effectuer ce travail d'exécution. « *Le travail qu'on fait là-bas ne nécessite pas un niveau ; ce dont ils ont besoin c'est juste le langage : que tu comprennes le français que tu n'aies pas un accent parce que toutes leurs campagnes, c'est offshore ; le diplôme n'est pas important ; peut-être ils préfèrent le diplôme pour l'image de la société et montrer que les employés ont bac + 3, +4 ou + 5 et Dieu sait qu'il y'en a* », affirme un téléopérateur.

D'après nos enquêtes, ils ont été recrutés en fonction de l'accent qu'ils n'auraient plus. Les responsables des ressources humaines préfèrent les candidats qui ont déjà un accent neutre ou moins affirmé. Ce sont ceux-là qui sont recrutés. « *Le plus dur dans la sélection, ce ne sont pas les QCM qu'on fait passer à une vitesse hallucinante mais c'est plutôt l'accent qu'on ne doit pas avoir.* » (Téléopératrice). Par ailleurs, la cinquantaine d'affiches, d'annonces, d'appels à candidature consultés, les différentes fiches méthodes et procédures nous renseignent plutôt sur des compétences sociales exigées dans les *call center* sénégalais : sourire, tchatche, résistance au stress et à l'échec, aptitude relationnelle, capacités commerciales, sens de l'écoute attentive, bonne qualité de l'expression orale, bonne élocution, aisance au téléphone, etc.

#### Des stratégies de défense face aux cadences de travail

Face aux contraintes de leur métier, nous avons observé que les téléopérateurs avaient recours à diverses « stratégies défensives individuelles ou collectives » (Dejours, 1980) visant à alléger la pénibilité de leurs conditions de travail, dans un contexte professionnel marqué par l'absence de syndicat. Ils saisissent toutes les opportunités, soit pour lever le pied au travail, soit pour ne pas se rendre à leur travail. Les pannes d'ordinateurs, les dysfonctionnements logistiques, sont autant d'occasion de freiner les cadences de production.

Comme l'affirme Crozier, dans sa démarche d'analyse stratégique, les individus, quel que soit leur position, ont des marges de manœuvre ou « zones d'incertitudes » (Crozier, 1977) qu'ils peuvent mobiliser dans le but d'acquérir du pouvoir qui est le principal enjeu du fonctionnement des organisations. Dans notre étude, cela se manifeste à travers les comportements individuels ou collectifs des téléopérateurs à faire de la résistance. Par exemple, on observe qu'ils ne viennent pas souvent au travail sous différents prétextes : coupures d'électricité, problèmes d'inondation et de transport, problèmes familiaux (décès, mariages), fêtes religieuses, etc. Ces raisons sont autant de parades qui peuvent être analysées comme des stratégies d'évitement du travail, par les téléopérateurs.

Toutes ces manœuvres visent le même but : réduire les cadences de travail. Les téléopérateurs ont compris que la perte de leur autonomie commençait par celle du contrôle de leur temps. C'est ce que révèle les propos du Directeur Général de CA1 : « *Parfois, on m'appelait pour me dire que, suite à des coupures de courant, le réseau était en panne, même si elles étaient fréquentes au Sénégal, des coupures de courant devenaient le prétexte habituel pour ne pas travailler, une forme de fuite du travail s'organisait autour de l'absence d'électricité.* » Face à un tel constat, les deux *call centers* étudiés ont mis en place plusieurs actions visant à contrecarrer ces pratiques : instauration d'une prime à la production pour lutter contre l'absentéisme, mise en place de plus de temps de pauses, etc. Le Directeur Général de CA1 justifie ces actions ainsi : « *Afin de réduire de tels dysfonctionnements, après un calcul des coûts, nous avons donné aux employés la possibilité de pouvoir prendre deux pauses exceptionnelles à tout moment de la journée de travail et ceci dans le respect d'une durée maximale de 5 mn (...). Nous avons axé notre choix sur deux stratégies, d'une part, une volonté de leur accorder plus d'autonomie et de responsabilisation afin de mieux valoriser leurs conditions de travail et d'autre part, il fallait réduire les coûts liés à un taux d'absentéisme parfois élevé et un manque de productivité lié aux nombreuses pannes "volontaires ou non".* »



## Discussion des résultats, implications managériales et limites de la recherche

À l'issue de notre recherche exploratoire, plusieurs constats prudents (en raison de la taille relative de notre échantillon) nous permettent de confirmer les résultats des études semblables menées dans différents pays (Allemagne, Belgique, France, Tunisie, Brésil) dans le même secteur d'activité (Rabasse, 1998 ; Pichault, et Zune, 2000 ; Georges, 2006 ; Venco, 2009 ; Weinkopf, 2009). Force est de constater que la réalité des pratiques de gestion dans ce domaine présente de fortes similitudes. Les téléconseillers sont plutôt jeunes, de sexe féminin, répondant à des contrats de type précaire et à des temps de travail partiels subis. Leurs prérogatives s'attachent « à une chaîne de montage dans la tête » (Bain et Taylor, 1999). Les impératifs de productivité, d'objectifs à atteindre (nombre d'appels réalisés ou reçus, durée des appels, nombre de ventes, etc.) et de satisfaction du client conduisent les responsables à imposer un respect strict de scripts et à exercer un contrôle serré et sans cesse accru (Charles-Pauvers et *al.*, 2007). L'objectif est de faire en sorte que le téléconseiller traite un maximum d'appels en un minimum de temps, dans le respect des règles prédéfinies et des normes de qualité.

Le travail demandé est un travail d'exécution caractérisé par un contrôle hiérarchique exigeant et par une forte dépendance technologique (Calderon, 2006 ; Bourdil, 2010). La surveillance est permanente et constante (interception, enregistrement des appels, présence sur un même lieu, etc.). D'autre part, les tâches quotidiennes sont décrites comme monotones, répétitives, peu épanouissantes et stressantes, développant des formes d'épuisements physique, émotionnel et mental dans un contexte de compétition et d'hypermodernité (Plane, 2008). Toutes ces caractéristiques qui s'additionnent sont la conséquence d'une standardisation et d'une industrialisation à l'œuvre, utilisant les technologies toujours plus poussées.

Néanmoins, notre recherche sur les deux centres d'appels sénégalais rappelle la prudence qui doit être de mise quant aux conclusions hâtives et généralisatrices dans le sens de l'homogénéisation. Les centres d'appels sont très divers et variés et le métier de téléopérateur<sup>11</sup> (terme générique) diffère d'un centre d'appels à un autre.

Outre la problématique de l'organisation et des conditions de travail, notre recherche a le mérite de pointer du doigt la question de la distance culturelle (Brasseur, 2008) au Sénégal. À notre connaissance, très peu de recherches s'inscrivent dans cette problématique de dédoublement de la personnalité des téléopérateurs. Elle pose ainsi d'importantes questions en termes de « pénibilité ajoutée » due à une perte de sa propre identité et à un formatage de son comportement. Il est question dans nos recherches d'un phénomène d'acculturation ou de processus par lequel un individu assimile une culture différente, qui lui est étrangère. Cette pénibilité est d'autant plus forte que pour des raisons stratégiques, le pays d'accueil peut être très éloigné culturellement du pays concerné par les services du *call center*.

C'est le cas dans notre recherche. Noms d'emprunt, accents modifiés, horaires décalés, connaissance du pays client etc., sont autant de repères culturels à adopter ; parfois totalement en désaccord avec la religion et les habitudes locales (Kaufman, 2004 ; Griswold, 2008). C'est le cas de la vente de produits spiritueux. Comme l'explique Tine (2011) dont les recherches portent sur un *call center* au Sénégal, le téléconseiller s'oublie lui-même, gomme sa culture d'origine, nie sa propre identité. Par ailleurs, le passage incessant d'une culture à une autre aboutit souvent à une véritable schizophrénie identitaire. Nos résultats confirment sur ce point la recherche menée par Hechiche-Salah et *al.* (2009) concernant un *call center* délocalisé en Tunisie.

---

<sup>11</sup> Les tâches sont diverses ainsi que la dénomination des employés : Téléacteur, Téléopérateur, Téléconseiller, Conseiller téléphonique, Conseiller commercial, Conseiller télémarketing, Dispatcheur, Téléreceptionniste, Téléprospecteur, Téléenquêteur, Télérecruteur, Télétechnicien, Télérecouvreur, Télévendeur, Téléassistant, Téléauditeur, Hôtesse, Agent commercial, Hotliner, Chargé de clientèle, Web-mailer, etc.

De même, certaines temporalités telles que l'amplitude horaire constatée dans ces deux centres d'appels sénégalais, la variabilité des horaires, l'application du calendrier français, etc. éloignent le téléopérateur sénégalais des temps sociaux et de ses responsabilités de père, mère, époux, épouse, citoyen, étudiant, etc. D'autres comportements (mensonges, arnaques, tromperie, abus de faiblesse, etc.) l'éloignent également de sa socialisation primaire comme nous le confirme Adja « (...) *Oui, pour remplir mes objectifs, je suis parfois amené à mentir ou à profiter de la faiblesse des personnes âgées pour ; bon, ça fait mal, mais il le faut sinon, tu es chassé ; mais tu sais, je ne suis pas comme ça.* »

Dans ce contexte, les risques de démotivation au travail ne sont pas négligeables, d'autant plus que la précarité présente dans les centres d'appels externalisés est plus importante que celle présente dans les centres d'appels internalisés. L'utilisation de temps partiels, de CDD est plus systématique, pour de plus faibles niveaux de rémunération et pour moins de formation (Boub et al., 2008). Les travaux de Bourdil (2010) nous conduisent à nous interroger sur une véritable politique de gestion des ressources humaines dans les centres d'appels et notamment sur l'importance des primes d'objectifs dans le processus de motivation. Si l'on en croit cet auteur, pour que la motivation soit maximale, la part de la prime d'objectifs dans le salaire de base doit être supérieure à 71%.

## **CONCLUSION**

Pour conclure et contrairement à d'autres pays à bas coûts, les téléopérateurs sénégalais ne sont pas prêts à dénoncer l'organisation même des centres d'appels et leurs pratiques de gestion du travail. En Tunisie, des journées « brassard rouge » commencent à s'organiser pour dénoncer le « management par le stress » et les « abus de pouvoir » présents dans les centres d'appels. Le vent du printemps arabe y est pour quelque chose. Ce mouvement de revendications influera certainement sur un certain nombre d'acquis professionnels et salariaux (Jallouli, Raboudi, 2011). Notre recherche démontre que les salariés sénégalais prennent au sérieux les contradictions de leur activité ; mais ne sont pas mûrs pour engager un rapport de force avec la hiérarchie. Seules quelques stratégies de contournement des cadences de travail témoignent qu'ils ne sont pas prêts à tout pour parvenir aux objectifs imposés.

L'amélioration de leurs conditions de travail ne doit ainsi compter que sur une réelle volonté de la direction à proposer de nouvelles actions. Ces actions pourront tout d'abord s'attacher à améliorer l'organisation du travail : éviter la monotonie des tâches, faire participer les salariés au contenu de leur travail, assumer l'origine identitaire des salariés, ou mieux répartir la charge de travail (objectifs réalistes, pauses régulières). Ces actions pourront également s'intéresser à l'environnement de travail : aménager des espaces de rencontre entre les salariés ou réorganiser les espaces de travail notamment à l'égard du traitement acoustique du bruit.

En guise de perspective, dans la lignée principalement des travaux de Boub (2008) et Tine (2011), il serait intéressant de voir comment les centres d'appels sénégalais évoluent sous l'éclairage de la société occidentale d'aujourd'hui. Quels sont les leviers d'amélioration des conditions de travail ? Comment peut-on concilier culture d'origine et impératifs professionnels ? Par conséquent, ce premier travail exploratoire, aux portées managériales fortes, et propice à la réflexion sur les bonnes pratiques de gestion, n'est qu'une première approche de notre problématique.

## BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT P., SILLARD P. « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », *Document de travail INSEE*, 2005, n° 03.
- BAIN P., TAYLOR P., "An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre", *Industrial Relations Journal*, 1999, vol. 30, n° 2, p. 101-117.
- BAIN P., TAYLOR P., "Entrapped by the electronic panopticon ? Worker resistance in the call center", *New Technology, Work and Employment*, 2000, vol. 15, n° 1, p. 2-18.
- BERAUD M., COLIN T., GRASSER B., « La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ? », *Travail et Emploi*, 114, avril-juin 2008, p. 45-57
- BOUBA O, BOURDU E, FERRU M., « La trajectoire organisationnelle des centres d'appels », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2008, n° 4 Tome XLVII p. 65-83.
- BOURDIL M., « Évaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel de centres d'appels », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2010, p. 17-31.
- BRASSEUR M., « Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008, n° 230, p. 61- 67.
- BOUTET J., *La vie verbale au travail, des manufactures aux centres d'appel*, Toulouse, Octarès, 2008.
- BUSCATTO M., Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique, *Sociologie du travail*, 2002, n° 1, vol. 44, p. 99-117.
- CALDERON J., « Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels », *Formation emploi*, 2006, n° 96.
- CHARLES-PAUVERS B. et al., « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance commerciale, le cas d'un centre d'appels », *Revue Française de Gestion*, 2007, n° 176 p. 15-33.
- COUSIN O., « Les ambivalences du travail : les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, n° 4, vol. 44, 2002, p. 499-520.
- CROZIER M., *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.
- DEJOURS C., *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard, 1980.
- DESSUS N., TOUATY E., *Les employés des centres d'appel ou la flexibilité sous toutes ses formes*, Paris, Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation et de la Recherche, 2002.
- DELAUNAY J.C, LECHAT N., *Les centres d'appels : un secteur en clair-obscur*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- DI RUZZA R., « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *Revue de l'Ires*, 2004, n° 1, p. 1-29.
- DIEUAIDE P., « L'évolution du travail en France face à la mondialisation », *Projet 323*, 2011, p. 38-45.
- DOELLGAST V., "Kwon H., The United States call center industry: Strategy", *HR practices and performance*, 2005, Ithaca, ILR, Cornell University.

DUJARIER M.-A., *La division sociale du travail d'organisation*, Paris, Presses Universitaires de France, 2006.

FERNANDES V. AKONO D., « Impacts du développement durable sur les choix de relocalisation : une approche exploratoire », *Revue française de gestion industrielle*, 2011, vol. 30, n° 4, p. 9-24

GALLEGO V., MAHÉ DE BOISLANDELLE H., *Délocalisation et relocalisation de PME*, Paris, Economica, 2011.

GEORGES I., « Relations salariales et pratiques d'insertion : les centres d'appels au Brésil », *Cahiers du Genre*, 2006, n° 41, p. 197-219.

GRISWOLD W., « Cultures and societies in a changing world », *Pine Forge Press*, California, 2008.

HECHICHE-SALAH L., BEN RADHIA I., BEN AMMAR-MAMLOUK Z., « Les centres d'appels : eldorado technologique ou forme moderne de dégradation des conditions de travail », *Management et avenir*, 2009, n° 26, p. 74-94.

JALLOULI R., RABOUDI F., « Les dérives de la délocalisation : l'exemple des centres d'appels en Tunisie », *Revue Française de Marketing*, 2011, Septembre, n° 232, 2/5, p. 77-84.

ROSE J., « Travail sans qualité ou travail réputé non qualifié ? », Méda et Venat (dir.), *Le travail non-qualifié*, Paris, La Découverte, 2007, p. 227-241.

KAUFMAN J., « Endogenous explanation in the sociology of culture », *Annual Review of Sociology*, vol. 30, 2004, p. 335-357.

MINISTERE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES DU SÉNÉGAL, Rapport national sur la compétitivité du Sénégal, Avril 2011.

NOHARA H., « How institutions and business strategies affect wages: A cross national study of call centers », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 62, n° 4, 2009.

PICHAULT F., ZUNE M., « Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels », *Management et conjoncture sociale*, n° 580, 8 mai, 2000, p. 31-41.

PLANE J.M., « Hypermodernité et développement des ressources humaines : quels enseignements pour l'entreprise africaine ? », 2008, *XIX<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Dakar, 9 p.

RABASSE F., « Les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines des téléopérateurs », *Éducation permanente*, n° 137, 1998, p. 83-93.

TINE B., « Centre d'appels délocalisés : une fabrique de français ? L'exemple du Sénégal » *New cultural Frontiers*, 2011. vol. 2, p. 43-61.

TINE B., ELHAOU M. A., « Prémices d'une industrialisation de la communication du téléacteur sénégalais et tunisien ». *Communication*, 2013, vol. 32/1.

TINE B., *Les centres d'appels : mode d'emploi*. Paris, Éditions Publibook, 2014.

TINE B., ELHAOU M.A., « Mouvements populaires en Afrique : primauté technologique ou antériorité sociale? Études de cas du Sénégal et de la Tunisie » *Communication, technologie et développement*, 2015, n° 2, p. 64-74 ;

VENCO S., « Stratégies de gestion dans les centres d'appels brésiliens : omniprésence et visibilité », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 2009, p. 55-76.

WEINKOPF C., « Qualité des emplois dans les centres d'appels en Allemagne », *Revue Internationale du Travail*, 2009, vol. 148 n° 4, p. 433-451.

APIX, [http://investinsenegal.com/IMG/pdf/fiche\\_telecom.pdf](http://investinsenegal.com/IMG/pdf/fiche_telecom.pdf), consultée le 29 janvier 2016 à 16h.