



**HAL**  
open science

## Le monitoring électronique : que pensent les salariés de cette innovation ?

Linda Benfekih Aissi, Mathias Naudin

### ► To cite this version:

Linda Benfekih Aissi, Mathias Naudin. Le monitoring électronique : que pensent les salariés de cette innovation ?. 2ème colloque de l'Association pour la Recherche Interdisciplinaire sur le Management des Entreprises (ARIMHE), Université Paris Descartes (Paris V), Nov 2013, Paris, France. hal-04081178

**HAL Id: hal-04081178**

**<https://hal.science/hal-04081178>**

Submitted on 25 Apr 2023

**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.

Copyright

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/338038102>

# Le monitoring électronique : que pensent les salariés de cette innovation ?

Conference Paper · November 2013

CITATIONS  
0

READS  
206

2 authors:



**Linda Ben Fekih Aissi**  
CY CERGY PARIS UNIVERSITÉ

12 PUBLICATIONS 13 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Mathias Naudin**  
Paris Descartes, CPSC

26 PUBLICATIONS 622 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



La RSE face à la réification des individus au travail : de tensions paradoxales insolubles à l'ouverture d'un espoir éthique [View project](#)



Interrogation éthique du management [View project](#)

## **Le monitoring électronique : que pensent les salariés de cette innovation ?**

Linda Ben Fekih et Mathias Naudin (2013), « Le monitoring électronique : que pensent les salariés de cette innovation ? », *2ème colloque de l'Association pour la Recherche Interdisciplinaire sur le Management des Entreprises (ARIMHE)*, à l'Université Paris Descartes (Paris V), sur le thème de « Innovation et management », le 29 novembre 2013.

Linda BEN FEKIH AISSI<sup>1</sup>

Mathias NAUDIN<sup>2</sup>

Résumé :

Le monitoring électronique des performances souvent perçu comme un outil novateur de management repose sur des innovations technologiques et s'avère avant tout novateur à travers la systématisation et l'amplitude de la surveillance. Employé par les organisations dans le but d'améliorer les performances et de contrôler les salariés le monitoring électronique s'avère avoir des effets secondaires non négligeables tels que les stress et le sentiment d'atteinte à la vie privée. Si la plupart des recherches menées sur le monitoring ont porté sur sa dimension technique et managériale peu ont pris en considération ses conséquences humaines. La perception du monitoring a néanmoins été abordée comme étant le lien entre le design technique et la mise en œuvre managériale. C'est dans cette voie que nous nous inscrivons avec pour objectif d'étudier la perception du monitoring électronique et d'interroger ses effets sur la performance. Trois études de cas ont été menées (44 salariés interrogés, 3 centres d'appels). Dans la continuité des travaux antérieurs les résultats montrent que le monitoring peut très bien être perçu comme étant source de stress, source d'atteinte à la vie privée mais aussi comme étant un outils de contrôle efficace et source d'amélioration des performances et ce en fonction de la manière dont il a été mis en place et appliqué. Ces résultats permettent également de mettre au jour le caractère paradoxal du monitoring et de ses effets. Ces paradoxes concernent la performance visée et la réification générée. La volonté de performance s'avère avoir des effets pervers et contreproductifs et la dynamique sociale conduit les individus à souhaiter leur propre réification.

Mots clés : Monitoring électronique des performances, perceptions, performance, stress, atteinte à la vie privée, réification.

---

<sup>1</sup> Enseignante chercheur, Docteure en sciences de gestion, ICD Institut internationale du commerce et du développement (groupe IGS), LaRA, lbenfekih@groupe-igs.fr

<sup>2</sup> Enseignant chercheur, Docteur en sciences de gestion, ICD Institut internationale du commerce et du développement (groupe IGS), LaRA, mathias.naudin@cifre.org

Abstract :

The electronic performance monitoring is often perceived as an innovative management tool based on technological innovations but is mainly innovative through the systematization and the capacity of surveillance and control. Used by organizations to improve performance and control employee, electronic monitoring appears to have significant side effects such as stress and the feeling of invasion of privacy. While most research has focused on the technical and managerial dimensions of monitoring few have considered its human consequences. The perception of monitoring was nevertheless addressed as the link between the technical design and implementation managerial work. In this way our objective is to study the perception of electronic monitoring and examine its effects on performance. Three case studies were conducted (44 employees interviewed, three call centers). In continuation of previous works the results show that the monitoring may well be seen as a source of stress, source of invasion of privacy but also as a tool for effective control and source of performance improvement and in this depending on how it was implemented and applied. These results also help to reveal the paradoxical nature of monitoring and its effects. These paradoxes concern the will of performance and the reification generated. The performance will be found to have perverse and counterproductive effects and social dynamics leads individuals to want their own reification.

Keywords: electronic monitoring performance, perceptions, performance, stress, invasion of privacy, reification.

## **Le monitoring électronique : que pensent les salariés de cette innovation ?**

Le concept d'innovation peut être utilisé pour exprimer des événements ou des phénomènes de nature très différente et potentiellement contradictoire. L'innovation consiste à introduire ou observer un élément qui n'existait pas auparavant dans un ordre des choses déjà établi. C'est la perspective ou le niveau de perception qui donne à un événement ou un phénomène son caractère novateur. Différents types, natures ou niveaux d'innovation sont possibles. En soit, l'innovation peut être liée à une caractéristique nouvelle ou à une perception ou une présentation nouvelle. Elle peut porter sur un outil comprenant de nouvelles caractéristiques offrant de nouvelles possibilités, sur une pratique, sur un mode de présentation ou de catégorisation, de perception ou de paradigme.

L'innovation qui va nous intéresser ici est à ce titre exemplaire. Le monitoring électronique des performances des salariés est en effet novateur et réactionnaire. Novateur d'abord par l'évolution des moyens techniques disponibles : les progrès techniques. Novateur ensuite par les nouvelles pratiques rendues possibles par ces innovations techniques. Plus précisément, ce ne sont sans doute pas les pratiques en tant que telles qui sont nouvelles mais l'amplitude de leur mise en œuvre. Ces pratiques sont, en effet, devenues systématiques et plus « tangibles » en reposant sur une matérialisation objective de l'évaluation des performances. Réactionnaire, sans doute, parce que le monitoring électronique intègre les modalités même d'un management technoscientifique ultra-rationalisant ayant pour premier objectif une performance sociale mise au service d'une économie inquestionnée (Sen, 2009). Cette innovation rentre donc dans une dynamique de tentative d'amélioration d'un paradigme et d'un modèle social qui restent inchangés dans ses modalités et ses finalités.

La littérature restreint souvent le monitoring à un ensemble de techniques ayant pour fin la surveillance, le suivi, l'observation et l'enregistrement (Stanton, 2000a). Or en pratique le monitoring dépasse cette perspective technocentrée pour englober un processus de contrôle comportemental (Alder et Ambrose, 2005a ; Amick et Smith, 1992 ; Komaki, 1986 ; Edwards, 1979 ; Langevin et Naro, 2003). Ainsi compris le processus de monitoring consiste à (1) définir les normes ou procédures à respecter par les salariés lors de l'exécution de leurs tâches, (2) collecter les données permettant d'évaluer les performances des salariés, (3) comparer les comportements et performances des salariés

aux normes et/ou procédures et proposer les moyens requis pour ajuster ces résultats au moyen d'un « feedback » (Ben Fekih Aissi, 2010).

Les travaux portant sur cette innovation se focalisent essentiellement sur l'amélioration constante des capacités techniques de collecte et de surveillance en négligeant ses conséquences humaines. Lorsqu'ils s'intéressent à la perception des individus c'est pour trouver de nouveaux leviers d'amélioration des performances. L'individu et ses perceptions ne sont alors pris en compte qu'à travers un prisme instrumental : l'individu objectivé mis au service de la performance. Notre souhait est d'interroger la dimension humaine de cette pratique. Nous passons alors également par l'analyse des perceptions des individus soumis au monitoring électronique des performances sur leur lieu de travail mais avec pour finalité de chercher s'il est possible de proposer un design et une pratique de monitoring qui soient non réifiant et respectueux des hommes (dans une optique non instrumentale, donc).

## **1. Lectures théoriques des effets du monitoring électronique**

Les travaux s'intéressant au monitoring s'inscrivent dans un cadre paradigmatique fondé sur le contrôle des individus et sur une attente sociale de performance. Le monitoring par essence étend la logique du management scientifique du travail via un double contrôle : en s'assurant que les travailleurs opèrent conformément aux règles et aux procédures de l'entreprise et en offrant une information utile à la réduction des coûts (Wood, 1998). Il s'agit, ainsi, d'un « mécanisme dont la finalité est d'influencer les comportements des acteurs de l'organisation dans le sens attendu pour cette dernière ». Si l'on se réfère à Langevin et Naro (2003), le monitoring consiste en une approche dite « behaviorale » du contrôle.

La littérature existante soulève une tension sans parvenir à lui donner sens : l'amélioration des performances générée par le monitoring semble être très relative alors même que ce dernier provoque des effets indésirables (un sentiment d'intrusion et d'atteinte à la vie privée) ou contreproductifs (un stress « négatif »). Notre objectif est d'analyser et comprendre cette tension et la manière dont elle imprègne les rapports sociaux. L'approche consistant à vouloir une performance et à constater des effets négatifs que l'on cherche à réduire nous semble passer sous silence des questions plus essentielles que nous allons tenter de mettre au moins partiellement au jour.

### *1.1. Le monitoring électronique source de performance*

La théorie de facilitation sociale est traditionnellement mobilisée pour démontrer l'effet de la « présence » sur la performance. Cette théorie postule que la performance individuelle peut être influencée par la présence d'un observateur (Zajonc, 1965). Les premiers travaux ont considéré que la simple présence d'autrui inhiberait l'apprentissage mais favoriserait la performance (Zajonc, 1965)

« la présence des autres conduit à une montée d'adrénaline, ce qui cause une augmentation générale des excitations ou du niveau du drive<sup>3</sup> ». La présence d'autrui est assimilée à un stimulus social associée à une incertitude qui génère l'augmentation générale des excitations ou du drive. Ainsi, la présence d'autrui pousse l'individu à fournir des efforts et à améliorer ses performances.

Pour Zajonc, ce stimulus est inconditionnel : la seule présence d'autrui provoque en elle-même cette augmentation du drive. Il démontre que la présence d'autrui semble inhiber les performances lorsqu'il s'agit d'apprentissage et que cette tendance s'inverse dès lors que l'apprentissage est arrivé à son terme. Ainsi, lorsque la tâche commence à être maîtrisée, les performances ne sont plus perturbées par la présence d'autrui mais, au contraire, elles sont favorisées.

Pour Cottrell (1972), la présence d'autrui en tant qu'évaluateur serait source de cette augmentation ; dans cette perspective le stimulus est conditionnel : la simple présence d'autrui ne serait plus une condition suffisante à l'élévation du niveau de drive puisqu'elle doit représenter une source d'évaluation potentielle.

D'autre part, l'effet de la présence des autres en tant que source de facilitation sociale diffère en fonction de la nature de cette présence. Divers auteurs ont cherché à établir un lien entre ces formes de présence et l'évolution de la performance ou de l'apprentissage sans parvenir à établir des variables pleinement explicatives. Cottrell (1972) et Criddle (1971) proposent ainsi une distinction entre la présence directe et indirecte. Cette présence indirecte peut être continue ou discontinue (à travers un système de vidéo-surveillance ou d'écoute téléphonique, par exemple) (Cohen, 1979). Il ressort néanmoins de ces séries de travaux que l'effet des facilitations sociales (soit l'élévation du niveau du drive) peut intervenir lorsque les observateurs ne sont pas physiquement présents ou visibles.

Or, ce type de situation est typique des modes de monitoring électronique des performances. En effet, le monitoring se caractérise bien par le recours à des moyens indirects de surveillance via des outils technologiques comme l'écoute téléphonique, la vidéosurveillance ou le suivi informatique d'indicateurs (temps de présence, nombre d'appels, nombre de contrats, chiffre d'affaire généré...).

### *1.2. Le monitoring électronique source d'atteinte à la vie privée*

Les débats sur l'utilisation du monitoring électronique ont souvent été liés aux préoccupations concernant le respect de la vie privée d'individus soumis à des systèmes potentiels de surveillance (Susser, 1988). Le monitoring électronique implique la collecte de données concernant les employés

---

<sup>3</sup>Zajonc (1965) utilise les termes « *arousal* » et « *drive* » de manière interchangeable, les deux termes renvoyant pour lui à une augmentation non spécifique du niveau de tension générale de l'organisme.

sur les lieux de travail. Ces informations peuvent porter sur les résultats des employés (nombre de ventes, nombres de contacts, nombre de frappes sur un clavier..), mais aussi sur leurs comportements (via l'écoute des conversations téléphoniques, des caméras dans les vestiaires, les salles de repos ou sur les plateformes d'appel).

La législation française, qui assure aux employés la protection de leurs données personnelles et le secret de la correspondance, autorise l'employeur à procéder au monitoring électronique en respectant le principe de la proportionnalité (Muenchinger & Salès, 2002). Cependant, ce principe est d'une application encore plus délicate à l'heure des nouvelles technologies. La frontière de plus en plus floue pour certaines catégories de salariés entre vie privée et vie professionnelle (Isaac & Kalika, 2001) rend difficile la distinction nette entre ce qui relèverait de la vie professionnelle ou au contraire de l'intimité ou de la vie privée.

Compte tenu de la capacité des technologies actuelles à accéder aux informations les plus personnelles sur les lieux de travail, des potentielles utilisations variées et inappropriées de ces informations et de la difficulté à respecter le principe de proportionnalité, de nombreux auteurs ont reconnu que la préoccupation des employés à propos de leur vie privée avait un impact important sur l'acceptation du monitoring (Erickson, Halverson, Kellogg, Laff, & Wolf, 2002; Greenberg & Kuzuoka, 2000).

Les salariés peuvent même développer un sentiment d'intrusion ou un sentiment d'atteinte à la vie privée voire penser que leur dignité est compromise lorsque le monitoring a pour rôle de traquer leurs comportements (Aiello, 1993), surtout lorsque la finalité perçue du monitoring n'est pas d'évaluer la performance du salarié (Weiss & Craiger, 2002).

Les efforts réalisés aujourd'hui pour tenter d'améliorer le niveau d'acceptation des pratiques de monitoring électronique portent surtout sur des adaptations technologiques (Lee et al, 1997). Quatre critères déterminants dans l'acceptation du monitoring par les salariés ont été distingués par la littérature :

- la clarté des images transmises (entendre qualité des images vidéo) : plus l'image est floue (Lee et al, 1997) ou masquant les traits du visage par des ombres (Hudson & Smith, 1996) ou des pixels (Boyle, Edwards & Greenberg, 2000) et plus le monitoring est accepté,
- la fréquence des mises à jour de ces images : une diffusion continue est plus intrusive qu'une diffusion d'aperçus régulièrement mis à jour (Greenberg & Kuzuoka, 2000 ; Hudson & Smith, 1996),
- la possibilité de savoir qui a accès aux informations récoltées (Stone & Stone, 1990),



- la capacité des employés à maîtriser le moment ou l'information est mise à la disposition des autres.

### *1.3. Le monitoring électronique source de stress*

De très nombreux travaux de recherche, reposant sur des expérimentations (le plus souvent via la mesure du rythme cardiaque) ou des enquêtes par questionnaires (visant à évaluer le niveau de nervosité, d'anxiété, de dépression, d'excitation ou de fatigue auprès de deux populations monitorée et non monitorée) démontrent que les employés sous monitoring électronique ont un niveau de stress plus élevé que les employés non monitorés. Ces travaux constatent donc la manifestation d'une forme de stress lors de la réalisation d'une tâche sous monitoring mais très peu ont essayé de voir quelles en sont les causes.

Si l'on se réfère à la théorie de facilitation sociale, la présence d'autrui peut être assimilée à un stimulus inconditionnel et une source de stress du fait de l'incertitude associée aux stimuli sociaux. Ce stress serait dû à la présence constante d'un ou plusieurs observateurs via des technologies omniprésentes, à l'incertitude du moment de monitoring, à l'incertitude de l'objectif du monitoring et, enfin, à l'appréhension de l'évaluation. De plus, le fait d'ignorer le moment et l'objectif du monitoring représente une atteinte à la vie privée des employés.

Aiello & Kolb (1995) ont démontré que le monitoring électronique a pour conséquence la perte du soutien social, ce qui peut être également une source de stress pour les employés. La surveillance continue et stricte qu'offre le monitoring électronique fait que les employés ont peur de prendre du temps pour discuter avec leurs collègues ; les salariés se sentent alors isolés les uns des autres (Aiello, 1993).

En outre, Smith MJ., Carayon P., Sanders KJ., Lim SY. et La Grande D. (1992), ont mis en évidence que les salariés monitorés supportent de plus importantes pressions et charges de travail que ceux qui ne le sont pas. Grant RC., Higgins CA. et Irving RH (1988) indiquent que les personnes faisant l'objet d'une surveillance jugent que la qualité du travail se dévalorise au détriment de la quantité ; ils constatent une baisse de moral et de satisfaction des salariés monitorés, ainsi qu'une détérioration de leurs relations avec leurs égaux, leurs supérieurs et leurs subordonnés.

Autre sentiment des salariés monitorés, celui d'avoir une plus lourde charge de travail et moins de latitude décisionnelle (Irving et al., 1986 ; Rogers et al., 1990 ; Smith et al., 1992). Ils se sentent obligés d'accélérer les cadences, ne pouvant plus établir leur propre rythme de travail qui seraient immédiatement détectés par le système, et de ne penser à rien d'autre qu'aux objectifs à atteindre.

Enfin, Westin, (1986) et Smith et al. (1986) attirent notre attention sur la manière dont le monitoring électronique est mené. Il s'avère que celui-ci est considéré stressant lorsqu'il permet de mesurer la

performance individuelle et non la performance de groupe.

Ainsi, le monitoring semble provoquer de nombreux effets contrastés : une amélioration controversée des performances, une potentielle intensification de la motivation et de certains comportements au détriment d'autres, la montée d'adrénaline et de stress, l'intrusion et l'atteinte à la vie privée. *In fine*, en restant trop focalisés sur la finalité du monitoring électronique de performance sociale passant par le contrôle des individus, les travaux de recherche et pratiques de monitoring prennent peu en considération l'humain. Quelles sont les effets perçus du monitoring par les salariés et comment ces derniers le vivent-ils ?

## **2. Une approche qualitative pour comprendre les perceptions des salariés sous monitoring**

Ce travail de recherche porte sur la compréhension de la perception portée par les salariés envers le monitoring électronique des performances et par conséquent sur la compréhension de la relation entre l'image perçue du monitoring et la performance. L'idée étant de mettre en lumière les différents éléments de contexte permettant d'intervenir dans cette relation. Ainsi, et pour analyser les perceptions, les attitudes et éventuellement les comportements qui en découlent nous avons choisis d'étudier les discours des téléopérateurs dans trois centres d'appels différents. En effet, le centre d'appels est un cas exemplaire en ce qui concerne l'emploi du monitoring électronique des performances. Les règles et procédures sont les critères de performance par excellence dans cette organisation taylorienne. Convaincu par le fait que le monitoring peut varier en fonction des missions, des équipes, des superviseurs et des organisations nous avons fait le choix de mener notre enquête dans trois centres d'appels différents regroupant une variété d'équipe, de missions et de superviseurs. Ainsi, notre choix s'est porté sur trois centres d'appels différents de par leurs activités (conseil clients, télé-enquête, télévente), de par l'objet du monitoring ainsi que de par sa justification : l'étude inter-cas permet d'approfondir la compréhension et l'explication du phénomène étudié. Notre niveau d'analyse reste l'individu dans la mesure où la différence d'attitudes et de comportements peut provenir non seulement de raisons organisationnelles mais aussi de raisons personnelles ou propres à l'expérience de chacun.

L'étude des trois cas a été menée via 44 entretiens semi-directifs centrés. Le guide d'entretien est divisé en quatre parties principales et traite successivement du métier du salarié (les missions de ce dernier, son engagement à l'égard de l'organisation), des perceptions du monitoring par le salarié, de ses attitudes et de ses comportements vis-à-vis du monitoring, et enfin, des éléments que le salarié pourrait espérer voir changer.

Tous les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et analysés à l'aide du logiciel NVivo. Notre analyse est une analyse thématique ayant pour unité d'analyse l'individu ; par conséquent, la

restitution de nos résultats ne comporte pas d'analyse intra-cas.

### 3. L'analyse des données récoltées

L'analyse des perceptions recueillies permet d'emblée de confirmer les travaux de recherche antérieurs en mettant en évidence, d'une part, la réalisation contrastée des objectifs fixés du monitoring mais également la génération d'effets secondaires. Effets voulus, la « stimulation », ou le « drive », qui permettrait d'améliorer les performances, ainsi que l'ajustement des comportements des salariés aux comportements attendus. Effets secondaires du monitoring électronique : le stress et le mal être, le sentiment d'atteinte à la vie privée ou encore l'apparition de comportements opportunistes.

A première vue, nous pourrions distinguer ce qui pourrait apparaître comme des « effets positifs » ou des « effets négatifs » du monitoring électronique des performances. Puis nous donnerions alors des recommandations pour augmenter les effets positifs et diminuer les effets négatifs. La revue de littérature a révélé que les tentatives allant dans ce sens ont presque toutes porté sur les modalités de mise en place du monitoring électronique et visaient bien et augmenter le « positif » et diminuer ou contrecarrer le « négatif ».

Un deuxième niveau de lecture, consistant à ancrer notre perspective d'analyse au niveau de l'individu monitoré, ce qu'il vit et subit, nous semble plus intéressant et fécond. Cette approche fait apparaître des paradoxes et effets pervers qui conduisent non seulement à nuancer le caractère positif ou négatif de ces effets mais à proposer une nouvelle grille d'interprétation. Pour l'énoncer tout de suite, le principal paradoxe est que la réification est à la fois subie et recherchée par les individus monitorés. Nous allons présenter conjointement ces deux niveaux de lecture.

L'analyse des entretiens et des discours des salariés sur ce qu'ils pensent du monitoring électronique des performances nous révèle que ce dernier peut être perçu à la fois comme un moyen efficace de contrôle, un moyen d'amélioration des performances et d'apprentissage et comme une source de stress ou d'atteinte à la vie privée. Cette perception ne diffère pas forcément d'une personne à une autre mais une même personne peut le percevoir de différentes manières en fonction du design du monitoring ou de ses modalités d'application.

<b>Perception du monitoring par les téléopérateurs</b>	<b>% des répondants</b>
Le monitoring permet d'améliorer les performances	15,5%
Le monitoring est un moyen de contrôle efficace	67%
Le monitoring est une aide à l'apprentissage	36%
Le monitoring est une source d'atteinte à la vie privée	8%
Le monitoring est une preuve de performance	15,5%
Le monitoring est une source de motivation	8%

Le monitoring est une source de stress	59%
--	-----

### *Perception du monitoring par les téléopérateurs*

#### *3.1. Les « effets positifs » perçus du monitoring électronique :*

Conformément aux travaux antérieurs le monitoring peut être perçu comme ayant un effet positif sur les performances des salariés. Ces effets positifs sur les performances seraient favorisés lorsque le monitoring est perçu : comme étant un moyen d'apprentissage, comme étant une source de motivation et, enfin, comme étant un outil de contrôle comportemental efficace.

#### Le monitoring comme moyen d'apprentissage et source d'amélioration des performances

36% des personnes interrogées nous ont décrit le monitoring comme étant un moyen d'apprentissage et 15.5% comme étant une source d'amélioration des performances. On peut immédiatement remarquer que ce dernier pourcentage est faible : plus de 80 % des salariés considèrent que le monitoring n'est pas source d'amélioration de la performance ; et 59 % y voient une source de stress... Pour rester sur les points positifs, dans les trois centres d'appels étudiés, 36 % des salariés considèrent que le monitoring est un outil indispensable pour détecter leurs lacunes et y remédier le plus rapidement et le plus efficacement possible.

En effet, la spécificité du métier justifie apparemment le recours aux écoutes et aux enregistrements des appels téléphoniques. Nous ne pouvons pas nous permettre de négliger le fait que le métier de téléopérateur est un travail défini par Grosjean et Ribert-Van De Weerd (2003, 2005) comme étant un « travail émotionnel ». Dans ce métier les employés sont confrontés à une pression émotionnelle intense étendue donnée l'incertitude de la réaction émotionnelle de la personne appelée qui peut répondre de manière totalement inattendue. En toutes circonstances, les salariés, potentiellement écoutés, doivent conserver une « attitude professionnelle » et suivre un scripte ou des réactions stéréotypées souvent prédéfinies qui laissent peu de place à leurs propres émotions en tant qu'être humain. En d'autres termes, deux difficultés essentielles sont à surmonter par les téléopérateurs : les humeurs et les exigences du client et le fait que en communiquant par téléphone tout passe par la voix, le ton et l'humeur.

*« ...par rapport à notre élocution, la manière dont on parle, si on a une voix plutôt forte, imposante ou douce, ils disaient qu'il fallait mettre un bon débit lorsqu'on parlait, et on était surveillés, il y avait le chef qui nous surveillait qui se mettait sur écoute et nous écoutait parler. Et il nous laissait finir, et une fois qu'on avait fini, il nous disait nos défauts ... » (T9, CAS 1)*

*« ...Ca nous permet de savoir si vous avez fait des erreurs et d'être encouragé parce que c'est pas facile du tout de faire ce travail là, on parle pendant quatre heures sans arrêt. Et il y a des études on n'a pas de ... Disons au maximum on n'a pas dix secondes entre deux appels, donc on enchaîne on*

*parle sans arrêt pendant quatre heures et ce serait bien d'être encouragés ou de savoir qu'on fait bien son travail, tout simplement... » (T1, CAS 3)*

Ainsi, et pour apprendre à maîtriser au mieux leurs réactions et les réactions des interlocuteurs, les téléopérateurs passent systématiquement par une phase dite « d'apprentissage ». Celle-ci se base essentiellement sur des évaluations à chaud ou à froid de leurs prestations suivies d'un feedback leur permettant d'ajuster leur comportement et de rectifier leurs erreurs. Cette phase est surtout importante en début de carrière mais aussi, dans le cadre d'une évolution professionnelle, au début d'une nouvelle mission.

*« Bon au début, c'est vrai qu'ils insistent, ils disaient « ouais tu rappelles, tu fais tout pour que la personne finisse ton truc », mais parfois ils faisaient de l'écoute directe pour voir si c'est toi qui est stressé et si c'est de ta faute ou si c'est la personne qui répond à coté, mais généralement, ils nous disent de nous calmer et d'arrêter un moment ou parfois quand on est pas bien ils nous prennent directement le casque et terminent à notre place, mais ils essaient de nous comprendre et de se mettre à notre place parce qu'ils ont été enquêteurs avant d'être superviseurs donc ils savent ce que c'est... » (T8, CAS 3)*

Afin, de se rassurer et de s'assurer d'avoir le soutien nécessaire pour prendre le temps nécessaire pour s'approprier les missions qui leur sont assignées certains téléopérateurs prennent alors l'initiative de demander d'être écoutés ou enregistrés.

*« ... ben, moi des fois j'en demandais parce que comme je suis une personne assez timide, ben j'aime bien qu'on m'écoute... Oui, il enregistre, donc, on s'enregistre et après il nous écoute et moi ça me permettait d'être rassuré, est-ce que je dois corriger certaines lacunes ou...je ne sais pas...c'est comme ça ! » (T8, CAS 2)*

*« ...Ben d'un côté c'est une bonne chose pour nous aider à s'améliorer, même aussi il faut comprendre qu'ils fassent ça pour... pas perdre des clients ou garder une bonne image de l'entreprise en gros ! » (T6, CAS1)*

*« Le fait d'être écouté ? Ca me dérange pas, si ils ont besoin d'écouter pour savoir ce qu'il y a à améliorer tant mieux, s'ils peuvent nous donner de bon conseils pour s'améliorer y'a pas de problème ça me dérange pas. » (T11, CAS 1)*

Le monitoring peut ainsi être perçu comme un outil de « perfectionnement » utile et nécessaire par les téléopérateurs dès lors où il est associé à son rôle de contrôle comportemental permettant de collecter, analyser, évaluer les performances et surtout de détecter leurs erreurs et leurs faiblesses et y proposer des solutions de remaniement. Il s'agit là du contrôle défini par Edwards (1979) en tant que « capacité des responsables d'obtenir le comportement de travail désiré de la part des travailleurs ». Dans cette perspective, les évaluations et conseils, menés à cette fin, peuvent rassurer les salariés sur leur capacité

à intégrer les règles internes et les codes comportementaux et s'adapter en conséquence. Ainsi, le monitoring semble être un moyen de contrôle efficace et acceptable par les salariés s'il apporte un feed-back constructif et efficace leur permettant d'améliorer leurs comportements et par conséquent leurs performances perçues. De même, certains téléopérateurs trouvent dans le monitoring la garantie d'être soutenus en cas de situation difficile à gérer.

*« Quelque part je pense que c'est rassurant... mais même maintenant faut pas croire que les écoutes !!!, moi ça fait 4 ans mais je fais des erreurs comme tout le monde ! Donc quelque part c'est aussi bien quand ils nous disent que tu es écouté et non tu as fait une erreur, c'est pas parce que ça fait longtemps que je suis là que je ne fais pas des erreurs mais le fait de faire des erreurs montre que bon voilà je ne suis pas infallible, que je peux faire des erreurs et que quelque part ça me permettra de mieux rebondir en fait de faire des erreurs. Donc si je ne fais pas d'erreurs tant mieux aussi. » (T8, CAS 3)*

De plus, les salariés acceptent le monitoring tant que ce dernier favorise la perception de la justice procédurale. Autrement dit, il s'agit de mettre en place un monitoring électronique des performances identique et mis en œuvre de la même manière auprès de tous les salariés et de recueillir assez fréquemment des informations de suivi ou de contrôle de manière à avoir le maximum d'informations pour évaluer aussi « objectivement » que possible le travail effectué par les salariés. Enfin, les informations de suivi et de contrôle récoltées doivent déboucher sur des préconisations favorisant l'apprentissage et l'intégration des bons comportements et non des sanctions.

*« ...Voilà, tout ce qu'on te reproche c'est que tu as un débit trop rapide, il faut changer.» Ils ont remarqué que le lendemain matin ça a été changé de suite. Parce moi... Bon, c'est vrai que c'est des moments qu'il faut prendre comme des moments constructifs. » (T2, CAS 3)*

*« ... Quand on reste un an dans la plate-forme, on apprend plein de trucs et ça met très à l'aise, sans compter la compétence assurances, la compétence bourses, que certains conseillers n'ont pas quand ils arrivent à l'agence... Dans les trois premiers mois, on va dire on a une évaluation chaque mois, pour faire le point, c'est l'attitude positive, pas dire il y a un problème qu'on va vite sanctionner, non, c'est plutôt, écoutes fais attention, essayes de ne pas employer ces mots-là, remplaces les par ça, ça sera beaucoup mieux, valides l'appel, validation de l'appel, de dire: ai-je répondu à votre demande, on est pas d'accord avec le client oui et non, oui c'est parfait, le client est content et en plus c'est parfait, là on peut raccrocher, c'est des choses à savoir, c'est les 2, 3 premiers mois, puis après c'est les automatismes, ça sort tout seul, c'est bon.. » (T17, CAS 1)*

*« Ben d'un côté c'est une bonne chose pour nous aider à s'améliorer, même aussi il faut comprendre qu'il fasse ça pour... pas perdre des clients ou garder une bonne image de l'entreprise en gros !, mais ça peut être bien comme pas bien, parce que parfois ils peuvent t'écouter dans un mauvais jour et ce*

*n'est pas parce que t'as fait une erreur une fois que tu la fait tout le temps ! » (T6, CAS 1)*

### Le monitoring comme preuve objective de performance

Par ailleurs, les salariés peuvent utiliser le monitoring pour contester le ressenti ou la marge d'interprétation laissée aux superviseurs pour fixer « des gravités » ou des sanctions. Le monitoring électronique peut en effet représenter une preuve de performance lorsque le feedback réalisé par les superviseurs ne respectent pas les règles de la justice organisationnelle et notamment celle de la justice procédurale. L'enregistrement des conversations peut ainsi être utilisé pour contester l'évaluation d'un superviseur. Ce retournement de la preuve était sans doute prévisible : le monitoring dicte aux salariés leurs comportements et les règles de travail leur permettant d'avoir des performances optimales, donnant aux superviseurs et à l'organisation des éléments de preuves potentielles de non performance dans le cas où les personnes n'atteignent pas les objectifs qui leur sont assignés, et de leur côté, les salariés peuvent utiliser le monitoring pour prouver qu'ils respectent ces règles et procédures. Le monitoring leur offre ainsi le moyen de contester une évaluation, devenu le droit au « voice ».

*« ...moi ça m'arrange que la conversation soit enregistrée, parce que justement, parce que s'il te disent que ta qualité de l'appel n'est pas bonne, donc, je demande qu'est ce qui ne va pas, donc je dis qu'on écoute les bandes, et dites-moi ce qui ne va pas, si ma conversation n'est pas enregistrée, c'est parole contre parole, donc quelque part ça m'arrange, là.... ça m'arrange, c'est que ça sauve la vie d'être enregistrée, et ça ne dérange pas du tout bien au contraire, tout ce qui est enregistré c'est une preuve,.... » (T16, CAS 1)*

*« ...Oui bien sûr, c'est normal, c'est normal, ça dépend de la critique, si de la critique positive, je suis ouverte c'est normal, maintenant, si c'est de la critique qui n'est pas fondée, ou le constat qui est faux, effectivement dans ce cas, ça me blesse, parce que l'image n'est pas la vraie ? J'apporte la preuve » (T17, CAS 1)*

De même, le monitoring permet aux salariés de s'auto-évaluer et de se motiver via notamment le recours par l'employeur à des panneaux d'affichage des résultats et performance réalisés par les équipes et/ou les individus ; ces informations devant bien sûr les inciter à ajuster leurs comportements et accentuer leurs efforts afin d'atteindre les objectifs et de se conformer aux attentes organisationnelles.

*« ...L'affichage ça nous permet de savoir si vous avez fait des erreurs et d'être encouragés parce que c'est pas facile du tout de faire ce travail-là, on parle pendant quatre heures sans arrêt. Et il y a des études où on n'a pas de ... Disons au maximum on n'a pas dix secondes entre deux appels, donc on enchaîne on parle sans arrêt pendant quatre heures et ce serait bien d'être encouragée ou de savoir qu'on fait bien son travail, tout simplement... » (T1, CAS 3)*

*« ...surtout quand c'est bien, ça nous motive quoi. Même quand ils te disent qu'il y a des erreurs mais*

*que c'est pas grave, parfois ça peut te motiver ». (T8, CAS 3)*

En outre, les téléopérateurs pensent que le monitoring est non seulement un moyen d'évaluation des performances et d'ajustement des comportements des salariés mais aussi un moyen d'évaluation et de récompense des meilleurs salariés et ce en les gardant dans les équipes voir en leur proposant des missions avec des responsabilités de plus en plus valorisantes. Ainsi, pendant les premiers mois de sa carrière, un salarié qui reste en poste va considérer qu'il fait partie des meilleurs et des plus performants. De même, le monitoring est moins persistant au bout d'une certaine période d'intégration dans l'entreprise, ce qui représente une preuve de confiance du manager envers ses salariés.

*« ...De temps en temps y'avait je ne sais pas si c'est la directrice ou la chef par moments qui écoutait nos conversations, et elle faisait ça une fois par mois. Elle faisait surtout ça pour les débutants qui arrivaient comme il y avait pas mal de monde il fallait qu'elle fasse un écrémage, donc elle faisait ça au début, et après je pense que pour ceux qui restaient elle le faisait plus. » (T2, CAS1)*

Le monitoring offre ainsi un moyen de valorisation des salariés les plus performants et de détection rapide des « maillons faibles » dont le sort reste alors à décider. D'après l'analyse des téléopérateurs il existe une sorte de graduation des missions confiées aux salariés qui va d'une mission simple à une mission très difficile. Sachant qu'une mission plus difficile nécessite un niveau de connaissances et de maîtrise plus importants, être affecté à une mission plus difficile est une « preuve de performance ». Ainsi, gravir l'échelle des missions est une source de reconnaissance et un moyen de motivation pour les téléopérateurs.

#### Le monitoring comme source de motivation

Le monitoring peut représenter ainsi pour les personnes performantes une source de motivation pour deux raisons. La première renvoie à l'affichage des résultats qui permet de mettre en valeur la productivité de chacun et de se positionner par rapport aux collègues. Une concurrence se crée ainsi au sein des équipes et c'est cette concurrence qui les stimule pour fournir des efforts constants afin de rester compétitif, puisque ceux qui ne le sont pas, se voient être licenciés. La seconde raison fait référence aux récompenses possibles suite au monitoring. Ces récompenses sont essentiellement intrinsèques, à savoir des remerciements, de la reconnaissance, ou encore une évolution des missions.

Ainsi le monitoring est perçu comme étant un outil acceptable et utile si il est utilisé comme outil d'apprentissage, comme contrôle efficace permettant d'ajuster les comportements et donc d'améliorer les performances. Le soutien et l'analyse de l'intervention du salarié accompagné d'un feedback pertinent permet de progresser et d'apprendre.

#### Les effets pervers et paradoxaux des « effets positifs » du monitoring électronique

Le salarié qui veut « bien faire », surtout durant la phase d'apprentissage durant laquelle il cherche à faire ses preuves et est souvent plus vulnérable, va naturellement en grande partie se fonder sur



les données du monitoring qui alimentent l'évaluation de son travail et les feedbacks.

Deux effets à cela. La littérature l'énonce explicitement : les salariés évalués sur la base d'indicateurs vont tendre à satisfaire les indicateurs pour avoir de bonnes évaluations. Ce faisant, ils peuvent être conduits à avoir de bons indicateurs mais faire un travail moins bon, voire beaucoup moins bon, privilégiant par exemple la quantité à la qualité (Grant RC., Higgins CA., & Irving RH, 1988). L'amélioration des performances n'est alors qu'une illusion d'optique provoquée par des indicateurs au détriment du travail de fond effectué (Dejours, 2003).

Deuxième effet - humainement beaucoup plus pervers -, sur la base des évaluations et feedbacks, les salariés vont avoir socialement intérêt à adopter les comportements standardisés considérés comme étant les plus performants pour l'entreprise. Dans cette normalisation comportementale, il y a une instrumentalisation réifiante de l'individu qui doit « fonctionner » de manière prédéfinie et donc prévisible. Sa nature singulière et vivante est étouffée et cadrée comme étant source d'incertitude et d'handicape dans la volonté d'uniformisation et de contrôle exercée par l'employeur. L'individu est ainsi réifié de plusieurs manières : par les codes comportementaux normés imposés, par les indicateurs de suivi de la performance, et par la pression exercée sur l'individu pour avoir un intérêt social à choisir de lui-même de devenir un instrument de travail de son employeur. C'est ce dernier aspect qui est paradoxal. Comme nous l'ont montré plusieurs extraits d'entretiens, certains salariés peuvent être contents d'apprendre des moyens d'être performants et être eux même demandeurs de codes comportementaux qui les rendent aptes à être bien perçus à travers les indicateurs de suivi. Ce souhait d'auto-réification devient même une sécurité relative pour le salarié car la réalisation de bons indicateurs objectifs de travail devient une preuve de performance opposable à l'employeur (qui peut toujours chercher à trouver d'autres moyens de justifier ou de construire des « fautes » s'il le souhaite, mais cela rend la tâche sans doute plus difficile).

Dans la même dynamique, la motivation générée par le monitoring électronique s'avère être une bonne illustration des dernières démarches de motivation fondées sur la théorie de l'autodétermination (voir par exemple Forest & Mageau, 2008). Il s'agit d'amener les salariés, par des techniques de soumission librement consentie (Joule & Beauvois, 2004 et 2006), à intégrer eux même et volontairement les objectifs de l'organisation comme étant les leurs. Ici, plus que les objectifs, ce sont les moyens réifiants que les salariés cherchent d'eux même à intégrer.

Le salarié joue alors « volontairement » un jeu social qui nie son humanité et sa singularité. Il devient demandeur de sa propre réification afin d'être performant socialement et chercher ainsi à garantir son emploi (dans un métier où le turn over est très fort) ou augmenter ses chances de progresser au sein de l'entreprise.

### 3.2. *Les « effets négatifs » perçus du monitoring électronique*

Les effets négatifs du monitoring perçu par les salariés se résument en deux éléments portant atteintes au bien être sur les lieux de travail. Le premier effet est le sentiment d'atteinte à la vie privé par l'utilisation d'outils permettant de collecter des données ne participant pas directement à la mesure des performances réalisées. Le second effet renvoie à l'effet stressant du monitoring électronique. Ce stress peut avoir de nombreuses causes différentes suivant les organisations, la personnalité et la pratique des managers ou la perception et l'histoire des salariés.

#### Le monitoring comme source d'atteinte à la vie privée

Le monitoring est une source d'atteinte à la vie privé citée par 8 % des salariés interrogés. Cette perception se traduit par un sentiment d'intrusion dans leur vie privée caractérisée le plus souvent dans deux situations : lorsqu'ils savent être filmés en permanence ou au contrainte lorsqu'ils sont incapables de savoir quand ils seront sur écoute ou enregistrés,

*« Moi personnellement je n'aime pas trop être écouté, soit on me fait confiance pour mon travail soit on ne me fait pas confiance. Moi j'estime que si on ne m'avait pas averti avant, j'estimais que c'était un manque de confiance au niveau des autres, et ça ne se fait pas. C'est qu'on ne nous fait pas confiance du tout pour ce qu'on fait. Donc encore si on nous embauchait on ne nous fait pas confiance (T2, CAS 3) »*

Dans les deux cas, l'atteinte est encore plus mal perçue lorsque les salariés ont le sentiment de ne pas avoir du tout ou assez de feedback sur la base des informations ainsi récoltées.

*« Parce que tout simplement, j'ai l'impression d'être espionnée quand je suis écoutée sans retour. » (T1, CAS 3)*

Le processus de monitoring des performances comporte en effet bien trois phases : la fixation de critères d'évaluation, la collecte de données et enfin le feed-back. Le rôle du feed-back est de partager et d'analyser les données collectées portant sur la performance de l'employé et surtout de lui apporter un éclairage sur ses résultats et lui indiquer des pistes d'amélioration. Lorsque la phase de feed-back est supprimée, les salariés ont un sentiment d'atteinte à la vie privée et de « flicage. » Les salariés considèrent qu'être informé de l'usage des données collectées est un droit.

Enfin, l'enregistrement et la vidéo surveillance semblent être des sources d'inquiétude plus importantes que le reste des outils de collecte de données mobilisés pour le monitoring électronique. Ce dernier représente à la fois une présence constante et une présence qui permet de collecter des données qui ne permettent pas de mesurer les performances initialement prédéfinis.

*Bon, moi j'aime pas trop être filmé parce que moi quand je suis assis, je ne suis pas bien assis, je me mets à mon aise et puis je fais mon «inter», je me soulage, parce que à la longue on connaît les textes par cœur, c'est le seul inconvénient mais bon ça veut dire que quand la caméra elle commence à*

*clignoter et bien il faut se tenir convenablement, correctement, c'est chiant quoi... » (T2, CAS 3)*

La vidéo surveillance permet de relever des informations supplémentaires telles que la position physique, l'expression du visage et tous les autres comportements des salariés. Ainsi, la vidéosurveillance permet l'évaluation des comportements des salariés qui ne sont pas forcément en relation avec la performance.

### Le monitoring comme source de stress

59 % des personnes interrogées dans nos enquêtes ont considéré que le monitoring électronique était une source de stress. Le stress apparaît donc comme un effet majeur et une question incontournable du monitoring électronique.

La pression à la performance fixée par des critères qui peuvent paraître inaccessibles ou incompatibles avec la mission de travail réalisée, la pression exercée par la présence physique d'un superviseur ou via des outils de monitoring, les procédés du monitoring (plus ou moins intrusifs, plus ou moins omniprésents et oppressants) et sa fréquence (permanent, aléatoire...), le moment, le moyen et l'existence même du feedback ressortent comme les principales sources de stress générées par la mise en place d'un monitoring électronique.

La présence d'un observateur va engendrer un stimulus chez les salariés monitorés (un « *drive* » ; ce qui est conforme la théorie de la facilitation sociale) potentiellement source d'une tension individuelle, relationnelle et collective pouvant être caractérisée comme stressante. Cet enchaînement se vérifie massivement dans les trois études menées. Sachant que l'observateur peut être présent physiquement ou via des outils de contrôle.

Chez les personnes que nous avons interrogées, la présence physique des superviseurs généraient plus de craintes et d'appréhension que l'observation distante via des outils d'enregistrement ou d'écoute.

*« C'est le problème de quota à réaliser sur ce point les superviseurs sont à cheval. Ils regardent de très près et ils cherchent à savoir, celui qui les réalisés et celui qui ne les a pas faits et puis, ils nous mettent un peu plus la pression. A part ça, ça va. » (T5, CAS2)*

Les employés semblent plus stressés par la présence des superviseurs que par la présence des technologies. Les seules technologies citées en tant que sources de stress sont la vidéosurveillance et l'enregistrement des conversations. Celles-ci ont pour point commun la présence continue sur les lieux de travail en tant que caractéristique principale et l'accès constant aux données de performance des travailleurs.

La présence constante des superviseurs ou l'utilisation continue des moyens techniques de supervision est source de stress :

*« ...ce qu'il y a de stressant dans ce boulot c'est que y a des superviseurs et qu'ils sont toujours là... »  
(T4, CAS 1)*

Ainsi, conformément aux travaux de Cottrell (1972), un monitoring ponctuel serait mieux accepté par les employés dans les centres d'appels qu'un monitoring continu. Pour être mieux accepté et moins stressant le moment du monitoring devrait être prévisible et annoncé (il doit y avoir un préavis).

La mise en place du monitoring sans préavis auprès des salariés crée une tension importante qui déstabilise les salariés.

*« Heu c'est assez stressant je trouve parce qu'on ne sait pas sur qui ça va tomber. » (T 14, CAS 1)*

Deux enjeux contradictoires s'affrontent ici : pour l'employeur l'irrégularité et l'imprévisibilité de l'évaluation des performances sont nécessaires car elles permettent d'éviter que les employés ne modifient leur comportements lors de la surveillance ; pour le salarié, l'acceptation du monitoring est plus grande s'il est au courant du moment où il est supervisé et qu'il estime que cette supervision est juste et non intrusive.

Derrière le stress de l'aléa pointe en effet un sentiment d'injustice. L'irrégularité et l'imprévisibilité du moment de supervision fait que les employés peuvent être jugés sur des comportements qui ne sont pas représentatifs de leur comportement habituel. Leur performance peut autant être sous-évalué ou sur-évalué en fonction du moment où se fait le recueil des données (écoute, surveillance). Dans les deux cas le monitoring ne permet pas une représentation fidèle du comportement des salariés, ce qui constitue, en plus d'être stressante, une réelle source d'injustice procédurale et par conséquent une source d'injustice distributive.

*« ...parce que parfois ils peuvent t'écouter dans un mauvais jour et ce n'est pas parce que t'as fait une erreur une fois que tu la fais tout le temps ! » (T5, CAS 1)*

*« ...et que quand ils prennent le casque ça tombe sur vous et c'est comme par hasard à ce moment-là que vous n'avez pas bien argumenté donc c'est assez stressant, et puis le fait qu'il ya des clients qui sont pas très aimables, donc il faut garder son sang-froid, mais faut savoir surtout répondre avec les bons mots et ce n'est pas évident parce qu'on ne sait jamais sur qui on va tomber » (T 4, CAS 1).*

Par ailleurs, la présence invisible d'un « superviseur-big brother » via les technologies représente également une importante source de stress (Bond & Titus, 1983). La vidéosurveillance et l'enregistrement sont des technologies qui développent auprès des salariés de la méfiance et un sentiment d'intrusion. Et l'on retrouve, associé au sentiment d'intrusion déjà évoqué, une nouvelle source de stress.

Outre la vidéosurveillance déjà évoquée, le deuxième outil contesté par les téléopérateurs est l'enregistrement des conversations téléphoniques. Le fait d'être enregistré est un moyen de contrôler

les comportements et les performances des salariés certes, mais ce contrôle peut être fait à court terme après l'action ou à long terme après l'action. Les salariés craignent un feed-back trop espacé dans le temps par rapport à l'action, ce qui ne leur permet pas de savoir le pourquoi de cette évaluation et de perdre tout argument permettant de se défendre puisqu'ils ne se rappellent pas de cette action. A cela s'ajoute le fait qu'ils ne peuvent que difficilement tirer des enseignements de ces feedbacks.

*« ...Ce que je n'apprécie pas c'est que des fois c'est conversations qui sont enregistrées. Je veux bien qu'on nous écoute d'accord, mais sur certaines études c'est enregistré, ça non, je n'aime pas trop quoi. C'est un coup après qu'on ressort mon enregistrement après et qu'on me dise «ah oui...» et qu'on reçoit des « gravités », une semaine après on reçoit des gravités, on sait même pas pourquoi, «ah oui, je t'ai écouté le tel jour sur un enregistrement, donc t'avais dit ça...» « Oui mais, si t'écoutais le jour même, t'aurais vu quoi.» Le seul truc que je n'aime pas c'est qu'on soit enregistré, qu'on nous écoute d'accord, ça passe mais qu'on soit enregistré, non! Ça je n'aime pas trop, qu'on le dise ou pas, ... » (T2, CAS 3)*

Ainsi la réticence des salariés vis-à-vis de l'enregistrement n'a pas pour source le type de critères d'évaluation applicables comme la vidéosurveillance, mais surtout le moment du feed-back conséquent. Il est tout de même important de savoir que certains téléacteurs considèrent cet outil comme preuve de performance. En enregistrant les conversations téléphoniques, les salariés peuvent demander de vérifier leur performance dans le cas d'une évaluation injuste par un responsable.

Au-delà de la simple présence des superviseurs, 46% des téléopérateurs trouvent que l'attitude des superviseurs peut être assez stressante et peut avoir un effet négatif sur l'ambiance générale de la plateforme. En effet, certains superviseurs ont un style de management différent du reste des superviseurs et à travers ce dernier ils communiquent leur stress aux différents téléacteurs. Les interviewés citent le ton employé par les superviseurs, leur comportement désagréable ainsi que leur style de coaching qui crée une ambiance de stress général sur la plateforme.

*« ...on va dire que la plate-forme téléphonique est dirigée en particulier par trois personnes et c'est vrai qu'il y a une en particulier qui met beaucoup la pression. Elle est assez sèche sur le ton et ce n'est pas très agréable. En revanche les autres même quand ça va pas ils expliquent calmement et c'est moins impressionnant. » (T 14, CAS 1)*

Il est important de savoir que certains superviseurs dans le cas 1 et 3 fondent leur mode de management sur la menace et les sanctions (appelées, à un premier stade, les « gravités »). Un management proche du modèle « du bâton et de la carotte » ; la carotte en moins. Autrement dit, ils utilisent la menace et usent, voire abusent, de sanctions pour stresser les salariés en espérant que ces derniers fournissent plus d'efforts et soient plus productifs.

*« ... aussi, mais c'est vrai que sa façon de diriger, je dirai un peu mauvaise par moments, parce*

*qu'elle va mettre la pression pour quelque chose, oui si tu continues je te vire... » (T2, CAS 3)*

Outre le caractère évaluateur et sanctionnant du monitoring électronique des performances l'attitude adoptée par les managers et superviseurs apparaît donc également comme une importante source de stress dans les centres d'appels. En tant que tel l'outil peut générer du stress, mais l'usage qui en est fait par les managers et superviseurs peut l'accentuer. Le fait qu'ils adoptent des attitudes humiliantes ou emploient des termes insultants est une source de stress semblant conduire à moyen terme sur des comportements contreproductifs des salariés ainsi supervisés. Autrement dit, accompagner le monitoring d'une attitude non respectueuse envers les salariés inhiberait leurs performances.

*« ...le chef d'équipe de soirée aurait besoin de « PROZAC » à partir de 17 heures 45 tellement elle est folle, elle crie sur tout le monde à 18 heures si t'es pas déjà en ligne elle fait une crise cardiaque t'as envie de te lever et de lui balancer ton clavier sur la tête et voilà la différence... » (T2, CAS 2)*

*« Elle est très, très autoritaire et le sens humain par contre elle ne connaît pas du tout. Elle crie tout le temps, on ne sait pas pourquoi, elle est tout le temps stressée, on ne sait pas pourquoi non plus! Quand je l'ai quittée, j'étais très contente par contre ! » (T5, CAS 2)*

*« ... mais il est énervé, il commence à gueuler partout dans tous les sens ... donc crier crier ! A dire non ce n'est pas normal il faut travailler, l'accroche c'est zéro, aucune accroche arrêtez de parler ou je ne sais pas... Ca dépend de l'humeur du superviseur aussi. Si le superviseur il s'est «levé du mauvais pied», bon ben voilà! (rire) Non mais c'est rare ! Mais ça arrive... » (T5, CAS 3)*

*«et bien il nous stresse automatiquement, donc on n'a aucun plaisir de bosser avec... mes cadences du coup je vais aller doucement parce que ça me fatiguait de bosser pour elle, et voilà je prenais le temps et c'est tout... » (T7, CAS 2)*

On le constate ; le caractère en lui-même « stressant » du monitoring électronique s'accroît lorsqu'il est associé à un sentiment d'injustice ou d'intrusion.

Par ailleurs, la focalisation de la littérature et des médias sur un stress aux contours conceptuels très flous (certains auteurs comme Légeron (2003) vont jusqu'à distinguer un « stress positif » et un « stress négatif ») a souvent pour effet pervers malheureux de reporter la question la souffrance au travail sur la capacité individuelle à supporter le stress et non sur la responsabilité sociale de la structure à créer un environnement de travail générateur de souffrance.

#### **4. Discussion et conclusion**

Il en ressort que la relation qui lie le monitoring électronique à la performance est une relation complexe et relative. Celle-ci est largement conditionnée à la foi par la perception portée par le salarié au monitoring, à son métier, à sa mission, au manager et enfin à son évolution ou parcours personnel.

Le monitoring est perçu comme étant un stimulus lorsqu'il est appliqué en début de carrière ou de

mission. Il favorise l'apprentissage et l'intégration des procédures et règles comportementales. Dans cette perspective de contrôle comportemental, ayant pour rôle de collecter, analyser et orienter les comportements, il favorise la perception du soutien social. En effet, ce contrôle est mieux perçu s'il a pour objectif de soutenir et accompagner les salariés et s'il est appliqué de manière favorisant la justice procédurale et interpersonnelle perçue. Ainsi le monitoring doit être mis en place avec un objectif et un feedback constructif et valorisant de la personne. En aucun cas un monitoring ayant pour objectif d'éliminer « le maillon faible » et de sanctionner les comportements hors normes ne peut être lié à une amélioration des performances, au contraire il ne peut avoir pour conséquence que la démotivation et le désengagement.

D'autre part, ce stimulus, qu'il soit conditionnel ou inconditionnel, est une source de stress liée à la simple présence directe (superviseur ou manager) ou indirecte via les technologies mais aussi via le potentiel d'évaluation et de sanction qu'offre ce dispositif. La simple présence augmente notablement le « *drive* ». Cependant, son effet est renforcé lorsque celle-ci est accompagnée d'une évaluation qui peut être injuste (du fait que celle-ci soit subjective et reliée à la volonté du manager) ou intrusive (du fait qu'elle porte sur des critères inaccessibles ou encore autres que les critères prédéfinis).

Ces constats mettent au jour des paradoxes liés : les paradoxes de la performance et de la réification.

Pour ce qui est de la performance, le monitoring génère une double performance : une performance « produit du travail » (le travail serait mieux fait d'un point de vue qualitatif ou quantitatif) et une performance en termes de normalisation du travail (par la standardisation des comportements, essentiellement).

La performance « produit du travail » s'avère fragile et délicate à discerner. Elle répond à des indicateurs politiquement et idéologiquement orientés, donc dogmatiques et réducteurs, qui sont de toute façon impropres à rendre compte du travail effectué. Ils n'en donnent qu'une très faible et vague idée, parfois en totale contradiction avec le travail effectivement réalisé. Et ces mêmes indicateurs vont capter autant qu'il est possible l'activité des individus qui vont bien souvent chercher d'abord à être bien évalués pour satisfaire un besoin de sécurité, une ambition sociale ou toute autre source interne de motivation conduisant l'individu à vouloir être accepté au sein d'un groupe et ne pas visiblement s'en marginaliser ou risquer d'en être exclu.

Concernant la normalisation du travail, les indicateurs ont donc un effet pervers de détournement de l'action de l'individu dans l'image qui en est donnée ou perçue, mais plus vicieusement, ils peuvent amener les individus à adopter les comportements socialement considérés comme produisant le plus de performance.

Derrière cette affiche de la performance se cachent deux questions plus fondamentales : celle du contrôle : qu'est-il possible de contrôler et à quel coût ? ; et celle de la connaissance : comment

connaître et à quel prix (en termes de simplification et de réduction d'une réalité singulière et mouvante à des concepts généraux et statiques.) ? Les enjeux sociaux du monitoring seraient peut-être en partie attachés à une volonté sociale de contrôle et de connaissance (notamment à travers la mesure et l'évaluation).

Le double paradoxe de la réification a déjà été partiellement abordé. Le premier se manifeste par la mécanique sociale conduisant les individus à trouver un intérêt à leur propre réification ; l'individu sous pression et par intérêt devient alors le propre acteur de sa réification et de son instrumentalisation perverse.

Derrière cette dynamique réifiante, la singularité vivante de chaque être humain est volontairement ignorée. Le monitoring tend à objectiver la réalité subjective du travail à travers la fragmentation aléatoire et identifiante d'une vie non aperçue et niée. La singularité est un frein évident à la normalisation et à l'objectivation du contrôle, de l'évaluation et des comportements. Cette ignorance de la singularité est source de rejet par les individus (qui ne corrompent qu'une partie d'eux même) et d'inefficacité (par incapacité à être en adéquation avec ce qui se passe effectivement et ce qui est possible réellement). Pour parvenir à une acceptation pleine et entière du monitoring par les personnes monitorés, il faudrait un monitoring qui intègre toutes ces particularités. Et c'est là que se trouve la principale limite de ce type d'approche du management. Pour bien mettre en place un monitoring électronique, il faudrait intégrer des paramètres subjectifs rendant comptes de l'humain dans toutes ses dimensions et toutes ses singularités.

La nature de l'innovation « monitoring » est alors plus clairement perceptible, et avec elle la nature de la plupart des actions ou idées présentées comme innovantes actuellement : l'innovation du monitoring ne consiste qu'en une tentative de renforcement d'un existant, un nouveau levier permettant de maintenir un ordre social fondé sur une idéologie et un paradigme de perception qui restent pleinement conservés et surtout inquestionnés. C'est une innovation qui renforce ce qui est déjà.



## Bibliographic

- Aiello J. R. (1993), Computer-based work monitoring: Electronic surveillance and its effects. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 499–507.
- Aiello J.R, Kolb K.J. (1995), Electronic performance monitoring and social context: impact on productivity and stress, *Journal of Applied Psychology*, 80, 339-353.
- Aiello, J. (1993), Computer-based work monitoring: Electronic surveillance and its effects, *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 499–507.
- Alder G.S. & Ambrose M. L. (2005), An examination of the effect of computerized performance monitoring feed-back on monitoring performance, and satisfaction, *Organisational Behavior and Human Decision Process*, 97, 161-177.
- Amick B. C. & Smith M. J. (1992), Stress, Computer-based work monitoring and measurement systems: a conceptual overview, *Applied Ergonomics*, 23, 6-16.
- Bond C. F. & Titus L. J. (1983), Social facilitation: A meta-analysis of 241 studies. *Psychological Bulletin*, 94, 265–292.
- Cohen J. L. (1979), Social facilitation: Increased evaluation apprehension through permanency of record, *Motivation and Emotion*, 3, 19–33.
- Criddle W. D. (1971), The physical presence of other individuals as a factor in social facilitation, *Psychonomic Science*, 22, 229–230.
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA
- Edwards, R. (1979), *The contested terrain*, New York, Basics Books.
- Erickson, T., Halverson, C., Kellogg, W. A., Laff, M., & Wolf, T. (2002), Social translucence: designing social infrastructures that make collective activity available. *Communications of the ACM*, 45, 40–44.
- Forest J. & Mageau G. (2008), La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination, *Psychologie Québec*, 25, no. 05, 33-36.
- Grant R. A., Higgins C. A. & Irving R. H. (1988), Computerized performance monitors: Are they costing you customers? *Sloan Management Review*, 29, 3, 39-45.
- Greenberg, S., & Kuzuoka, H. (2000), Using digital but physical surrogates to mediate awareness, communication and privacy in media spaces, *Personal Technologies*, 4, 182–198.
- Grosjean V. & Ribert-Van De Weerd C. (2003), Les modes de management dans un call center et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs, *Les notes scientifiques et techniques de l'INRS (Numéro spécial 234)*.
- Grosjean V., Ribert-Van De Weerd C. (2005), Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions, *Les effets du contrôle dans les centres d'appels, Le travail humain*, 68, 4, 355-378.
- Hudson, S. E., & Smith, I. (1996), Techniques for addressing fundamental privacy and disruption tradeoffs in awareness support systems, In *Proceedings of Computer Supported Cooperative Work '96 Conference*, 248–257.
- Irving R. H., Higgins C. A. & Safayeni F. R. (1986), Computerized performance monitoring systems: use and abuse, *Communications of the ACM*, 29, 794-801.
- Isaac H. & Kalika M. (2001), Organisation, technologies de l'information et vie privée, *Revue Française de Gestion*, 134, 101-105.

- Joule R.-V. et Beauvois J.-L. (2004), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble (38), Presses Universitaires de Grenoble
- Joule R.-V. et Beauvois J.-L. (2006), *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, 5 éd., Paris, Presses Universitaires de France
- Komaki J. L. (1986), Toward effective supervision: an operant analysis and comparison of managers at work, *Journal of Applied Psychology*, 71, 270–279.
- Langevin P. & Naro G. (2003), *Contrôle et comportements: une revue de littérature anglo-saxonne*, présenté dans les Actes du 24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Lee, A., Schlueter, K., & Girgensohn, A. (1997), Sensing activity in video images. CHI'97 extended abstracts (pp. 319–320), ACM Press ; dans Zweig D. & Webster J. (2002), Where is the line between benign and invasive? An examination of psychological barriers to the acceptance of awareness monitoring systems, *Journal of Organisational Behavior*, 23, 603-633.
- Légeron P. (2003), *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob
- Muenchinger N. E., Denton Salès Vincent & Thomas, *Electronic Workplace Privacy-France*, *Computer Law & Security Report*, 18, 6, 421-426.
- Sen A. (2009), *Éthique et économie*, Paris, Presses Universitaires de France
- Smith M.J., Carayon P., Sanders K.L., Lim S-Y. & Legrande D. (1992), Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring, *Applied Ergonomics*, 23, 17-28.
- Stanton J. (2000a), Reactions to employee performance monitoring: framework, review and research directions, *Human Performance*, 13, 1, 85-113.
- Stone E.F. & Stone D.L. (1990), Privacy in organizations: Theoretical issues, researches findings, and protection mechanisms, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 8, 349-411.
- Susser P.A. (1988), Electronic monitoring in the private sector: how closely should employers supervise their workers? *Employee Relations Law Journal*, 13, 575-598.
- Weiss, R. J., & Craiger, J. P. (2002), Ubiquitous Computing. *The Industrial–Organizational Psychologist*, 39, 44–52.
- Westin A., (1986), Privacy an quality of work-life issues in employee monitoring (NTIS PB88-156851), National Technical Information Service, Washington, DC, dans Shleifer L. M., Shell R. L. (1992), A review and reappraisal of electronic performance monitoring, performance standards and stress allowances, *Applied Ergonomics*, 23, 1, 49-53.
- Wood A. M. (1998), Omniscient organisations and bodily observations: electronic surveillance in the workplace, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 18, 5/6, 136-174.
- Zajonc R. B. (1965), Social facilitation, *Science*, 149, 269–274.