

Interroger les processus de communication dans l'entreprise de services : la proposition du communicationnisme

Mohamed Ali Elhaou

Introduction

Les téléopérateurs¹ de Téléperformance Tunisie² considèrent la communication qui accompagne le processus d'intensification de leur travail comme des mots et des arguments vidés de leur sens, comme des termes absurdes. Ce sont donc des signes qui viennent conforter, à leurs yeux, une méthode managériale opportuniste et qui mérite critique. Par conséquent, les initiatives prises par la direction de l'entreprise sont souvent reçues avec méfiance de la part des salariés. Pour rendre compte de cette méfiance, nous proposons un concept : le communicationnisme. Il s'agit ici de le considérer comme la trame de fond de la communication managériale. Ce faisant, nous expliciterons trois processus qui sous-tendent l'idéal de communication dans l'entreprise et qui le transforment en communicationnisme. Ce sont la technologisation, la rationalisation (Mœglin, 2005) et la rhétorisation (voir la Figure 1).

¹ Par téléopérateurs, on désigne indistinctement les femmes et les hommes qui travaillent à Téléperformance Tunisie.

² Une multinationale spécialisée entre autres dans la sous-traitance de la relation client.

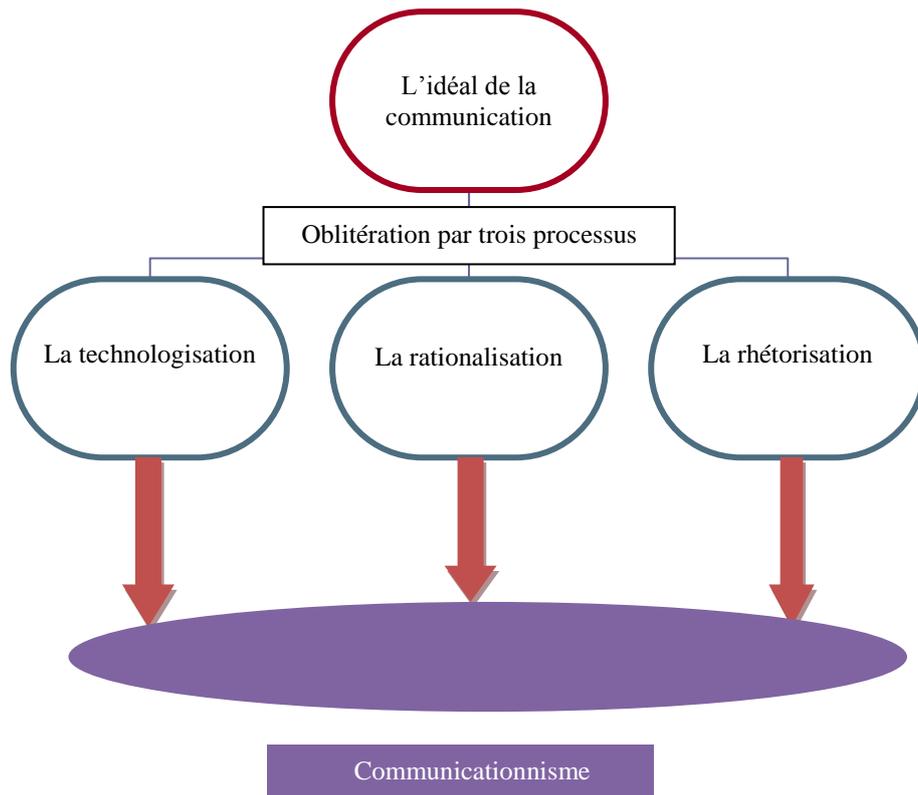


Figure 1 : Le communicationnisme comme oblitération de l'idéal de la communication

Méthodologiquement, ce texte s'inscrit dans une recherche recourant à une observation à la fois participante dans sa première partie (de manière discontinue entre 2005 et 2007) et non participante dans sa seconde partie (entre 2008 et 2010). Ces observations sont en outre accompagnées d'une enquête qualitative initiée en 2005 avec pour terrain la multinationale Téléperformance Tunisie. Cet oligopole dispose de trois bureaux dans la capitale Tunis, un quatrième à Ben Arous et un cinquième à Sousse. Elle emploie de manière variable et fluctuante environ 5000 salariés parmi les plus diplômés du pays.

Dans l'étape de collecte de données, nous avons réalisé des entrevues avec des téléopérateurs à la sortie du travail (Elhaou, 2011) et avons aussi interrogé des employés de l'entreprise sur le mode de fonctionnement de cette industrie des services³ dans un contexte de grève.

³ Chose que ne fut pas simple vu que l'entreprise semble à l'abri de toute critique de la part des médias ou du gouvernement tunisien.

1. La technologisation de la communication

Les chefs d'équipes et les responsables de production en Tunisie, une fois formés à une communication gadgétisée par des équipes de la maison-mère venant de France, soulignent la résistance au changement (Agocs, 1997), la déviance et le manque d'implication des téléopérateurs qu'ils dirigent. C'est dans ce cadre conflictuel que la technologisation de la communication s'insère en tant qu'injonction à la performance. Cette dernière tient peu compte de l'incapacité du téléopérateur à maintenir une cadence de travail sans cesse revue à la hausse. Cette cadence se conjugue en outre avec une individualisation des objectifs et une multiplication des bilans hebdomadaires, voire quotidiens sur certaines plates-formes. Ces bilans sont utilisés par les superviseurs pour mesurer et comparer les rendements de chaque exécutant.

Ces traces numérisées ont l'allure d'une mécanique organisationnelle bien ficelée. Pour nourrir cette apparence, Téléperformance n'a pas manqué pas de mettre en avant son alliance conclue avec Tunisie Télécom le 16 octobre 2007. Cette alliance avait conduit à l'élaboration d'un contrat pour le développement de l'activité des « centres de contacts ». Elle comporte des possibilités de connexion en fibre optique ainsi qu' « un réseau en IP VPN sur MPLS »⁴. Cette « avancée technologique » qualifiée de « majeure » encourage la direction de Téléperformance à œuvrer pour promouvoir un univers professionnel où la « communication intelligente » sévit. Cette intelligence est porteuse de solutions strictement techniques parmi lesquelles figure la téléphonie *IP Avaya*⁵ optimisée par le logiciel *Avaya Communication Manager* et *Avaya Call*

⁴ L'abréviation IP VPN désigne les réseaux privés virtuels utilisant le protocole Internet (IP). Cet IP VPN est créé à l'intention des entreprises multisites à l'image des cinq filiales de Téléperformance Tunisie. Ces réseaux privés virtuels en passant par les MPLS (acronyme de « MultiProtocol Label Switching », en français « Qualité de Service ») favorisent une communication dite « intelligente » car combinant la voix, la data et le multimédia.

⁵ La téléphonie IP Avaya est une technologie qui favorise la baisse des coûts de communication dans un secteur de sous-traitance de service client de plus en plus disparate et internationalisé. Par ailleurs Avaya est une entreprise éditrice de technologie permettant la convergence des applications voix et données dans les réseaux. En ce sens, elle intervient au niveau de la mise en place d'une infrastructure technologique pour les petites ou

Management System. Ce logiciel surveille, analyse et contrôle la qualité des appels des téléopérateurs ainsi que les communications traitées. À Avaya s'ajoutent les serveurs multimédia Avaya S8710 et S8500. Ces serveurs sont équipés d'un provider vocal dit « interactif » ; lequel est, à son tour, intégré à des applications de téléphonie assistée par ordinateur enregistrant les actions entreprises par les téléopérateurs au moment de l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

Une accentuation technique des modes de production de la communication des téléopérateurs est donc bel et bien à l'œuvre à travers des technologies comme ACD (*Automatic Call distribution* : distributeur automatique d'appels) ou CTI (*Computer Telephony Integration* : couplage téléphonie informatique). Cette accentuation technique est source de communicationnisme car *primo* elle dénie la possibilité pour le téléopérateur de contrôler les appels. *Secundo*, elle entraîne son isolement dans une activité professionnelle sans perspective de stabilisation dans la durée. *Tertio*, elle le responsabilise à l'excès puisque ce dernier engage désormais, par la qualité de son travail, la réputation de l'entreprise.

Les attrayants termes managériaux de « coaching » aux enjeux des TIC, d'« autonomie » ou de « relation de confiance avec le responsable d'équipe » cachent de fait une ferme incitation à travailler huit heures par jour, parfois durant sept jours par semaine. Cela s'opère sans aucune prise en considération de l'appartenance culturelle des employés locaux. Pour ne pas perdre leur emploi, ceux-ci doivent s'adapter aux modes de vie de leur clientèle internationale. Ines⁶, une téléopératrice ayant travaillé entre février 2005 et juin 2010 dans l'entreprise, explique son parcours et insiste sur un mode gestionnaire « froid ». Elle met en avant le fait que l'intelligence technologique qui représente une des fiertés de l'entreprise ne va pas sans déqualification d'un certain nombre de ses collègues de l'entreprise⁷. À cause, en outre, des

grandes entreprises. En outre, la collaboration entre Avaya et Téléperformance avait commencé à partir de février 2004.

⁶ Les noms des participants aux entrevues ont été modifiés en vue de préserver leur anonymat.

⁷ Note de terrain du lundi 9 août 2010.

changements permanents des technologies utilisées et de leurs fréquentes mises à jour, les opérateurs se déprofessionnalisent de plus en plus. Ils deviennent du coup pressés et constatent chaque jour l'érosion de leur savoir-faire. Ces exécutants participent ainsi de moins en moins à la trajectoire choisie par le management et construisent un rapport instrumental – une armature impersonnelle – avec l'entreprise. Leur attitude de retrait est en l'occurrence une réaction par rapport à des chefs d'équipe vérifiant en permanence la qualité de leur travail. Ils sont incités à respecter « mot à mot » le *script* standardisé et mécanisé s'affichant sur leurs écrans d'ordinateur.

Se profile bel et bien un phénomène de communicationnisme derrière cet univers managérial subliminal optant pour la profusion technologique. Communicationnisme en effet à travers lequel s'opère, *mutatis mutandis*, l'asphyxie de la parole du salarié – dit de terrain – réprimé comme étant une expression spontanée et une innovation dans l'acte d'échange avec son client au téléphone. Ce communicationnisme fabrique ainsi une censure du travail ordinaire en prenant l'apparence de la communication à travers le dispositif technique. Son but est de remplacer tant bien que mal une distanciation managériale croissante. Les salariés par conséquent ne cessent d'être abandonnés à l'imprévisibilité de la demande de leurs clients et n'ont plus le droit de demander protection et stabilité à la multinationale qui les emploie. Celle-ci ne leur garantit, dans une activité de services fluctuante et incertaine, que des missions temporaires et éphémères.

Elle les accule *de facto* au strict accompagnement des inventions techniques. C'est au téléopérateur, en ce sens, de se mettre « au niveau » de la technologie. Son agir et sa communication sont par conséquent rationalisés.

2. La rationalisation de la communication

À l'aune du processus de suréquipement technologique, se renforce peu à peu le processus de rationalisation de la communication. Ce deuxième processus émerge en effet dans un souci managérial de réifier les modalités de mise en relation avec le client. Cette rationalisation de la communication incite *de facto* le téléopérateur à se soumettre aux normes véhiculées par les logiciels de travail. Les textes qui s'affichent à l'écran de chaque employé au moment où il décroche le téléphone pour prendre en charge « la relation client » en sont l'illustration. En tant que deuxième manifestation du communicationnisme, le processus de la rationalisation de la communication vise à disciplinariser, à standardiser et à réguler l'espace de parole du téléopérateur, c'est-à-dire son lieu d'« innovation ordinaire » (Alter, 2000, p. 1). Cette disciplinarisation s'opère au moment où certains opérateurs souhaitent s'approprier davantage leur travail en discutant avec leurs collègues de la manière de l'effectuer le plus efficacement possible.

Or, chefs d'équipes et managers considèrent ces tentatives comme des actions informelles et inutiles, voire clandestines, qui « parasitent » l'organisation scientifique du travail (OST). Ce faisant, ils incitent les téléopérateurs à se « concentrer sur l'écran » car cet objet technique, de leur point de vue, semble comporter toutes les réponses à leurs questions. Les chargés de la surveillance et du contrôle de la tâche du téléacteur ont donc la certitude que travailler ne se réduit plus à s'adapter à un poste de travail, mais consiste plutôt à adhérer aux règles d'un système de *bonus-malus*.

En voulant rompre en apparence avec l'autoritarisme, ce système adopte une rhétorique managériale (Both, 2007, p. 53) mettant en avant l'avènement de l'« ère de l'intelligence collective » (Silva et Ben Ali, 2010, p. 360), caractérisée par la « nécessité de coopération » et le « travail collaboratif ». Le système œuvre dans cette perspective à produire une « qualité de

service » conforme, un tant soit peu, aux attentes des clients donneurs d'ordre à Téléperformance Tunisie que sont Orange, Numéricâble, Bell Canada, etc.

L'application des règles managériales passe également par la mise en avant du professionnalisme des opérateurs. Ceux-ci ont peu à peu la responsabilité de la gestion de l'image de l'entreprise. Ainsi, la rationalisation de leur communication s'inscrit dans une propension de Téléperformance à adopter une logique de fonctionnement transparente et à avoir une bonne réputation auprès de ses clients potentiels. Ces derniers exercent, par leur présence tacite, une forme de *double bind*, c'est-à-dire une double contrainte (Wittezaele, 2008) sur le travail communicationnel des téléopérateurs au quotidien. Les exécutants du centre d'appels ont en effet l'impression d'être encadrés et contrôlés par les clients donneurs d'ordre. Dans cette configuration, le management de Téléperformance se disculpe de tout abus de gestion autoritariste et met en garde ses téléopérateurs contre d'éventuels « appels tests » provenant des annonceurs. Le contrôle ubiquitaire (Moati et Mouhoud, 2005) devient dès lors monnaie courante. Dans d'autres conjonctures, le management local de ce *call-center* peut aussi jouer son rôle d'intermédiaire entre ses clients et son personnel. Il rappelle, dans ce positionnement, à ses employés l'impératif de s'engager pour la viabilité de l'activité de l'entreprise dans un environnement fortement concurrentiel et incertain.

La rationalisation de la communication du téléopérateur s'exerce de surcroît par le fait de privilégier certaines formules de politesses et de bannir certains mots dits « noirs ». Ces formules de communication, devenant peu à peu des recettes managériales professionnalisantes, se cristallisent et se normalisent par la course quotidienne de chaque exécutant derrière la réalisation du meilleur score de durée moyenne de traitement (DMT). Dans ce contexte, le téléopérateur tend *nolens volens* à déshumaniser les propos de ses clients (Chantelat, 2002). Il ne s'engage ainsi que provisoirement dans la conversation, son but étant de gagner des gratifications par rapport à la performance statistique réalisée. Cet engagement

provisoire privilégiant le court terme contribue, en partie, à une marchandisation croissante de la relation de service au détriment de la logique de don, nécessitant du temps ou du moins de l'attention (Gadrey et Zarifian, 2002).

Au DMT qui régule l'échange du téléopérateur avec son client s'ajoute un artefact managérial visant la standardisation de son travail : *Teleperformance Operational Processes and Standards* (TOPS). Il s'agit d'un outil ayant pour première ambition la concentration et l'amélioration permanentes des performances quotidiennes auxquelles les travailleurs se livrent. Le TOPS amène en effet chaque téléopérateur à atteindre de nouveaux seuils de productivité et à se réinventer *ad infinitum*. Dans l'entreprise de services, le travail des centres d'appels renoue, toutes proportions gardées, avec le mythe de Sisyphe. Il s'agit, en l'occurrence, à chaque journée de travail d'atteindre de nouveaux paliers de réactivité et de découvrir ainsi de nouvelles zones d'excellence et de performance. Sous cet angle, la baisse du rendement du téléopérateur est vécue comme une forme de déviance. De ce fait, même les téléopérateurs performants ne sont pas à l'abri des modalités de contrôle instaurées par le management. Celui-ci les traite de la même manière que les téléacteurs dits à risque. Il s'agit en effet pour les chefs de production d'anticiper et de prévenir à la source d'éventuelles baisses de régime. Tous les employés, sans distinction, sont ainsi appelés à respecter scrupuleusement des consignes strictes qui vont de la manière de s'asseoir jusqu'à la gestion de leur enthousiasme personnel au travail. Au sein de ce processus de rationalisation du comportement de l'exécutant, « le travail en équipe (devient) la pratique collective d'une superficialité dégradante » (Sennett, 2000, p. 139).

De surcroît, un troisième instrument rationalisant de la communication du téléopérateur dénommé *Baseline Enterprise Standard for Teleperformance* (BEST) s'ajoute à la panoplie. Ce BEST est en effet un manuel de normes qualitatives ayant pour objectif de renforcer le dogme de la « haute qualité de service ». Cet objectif est défini comme une performance

élevée passant par une gestion proactive. Ce BEST constitue *grosso modo* la singularité du travail à Téléperformance et se veut donc un guide de bonnes pratiques pour l'instauration progressive de la culture du résultat, de la rigueur et de la polyvalence.

Ces trois instruments, que nous venons d'évoquer brièvement, concourent donc à la rationalisation de la communication du téléopérateur. Le but est de gratifier ou de sanctionner le salarié après chaque échange avec son client. C'est *de facto* une rationalisation à la pièce, qui conduit vers le communicationnisme :

L'un des moyens techniques que l'entrepreneur moderne a coutume d'employer pour obtenir de « ses » ouvriers le maximum possible de rendement, pour augmenter l'intensité du travail, c'est le salaire à la pièce (Weber, 2003, p. 38).

Cette rationalisation de la communication, dans le cadre d'une entreprise industrialisant les services, nécessite pour susciter l'adhésion de ses salariés la théâtralisation de l'énoncé managérial.

3. La rhétorisation de la communication

Se prévalant d'être porteur de modernité, le management de Téléperformance prétend ne pas utiliser de méthodes tayloriennes, qu'il considère désuètes. Or la lutte contre la « flânerie » ne cesse de se perfectionner. Dans cette perspective, se pose la question : comment le management parvient-il à faire adhérer ses téléopérateurs à l'idée qu'ils exercent leur activité dans une organisation *adhocratique* ?

L'examen du processus de la rhétorisation de la communication permet en partie de répondre à cette question. Celui-ci est en effet une fiction narratologique, c'est-à-dire une « feintise » (Schaeffer, 2005, p. 19) sérieuse dans l'entreprise. La rhétorisation de la communication amène en effet par une forme d'« engobage » (Gramaccia et Cordelier, 2012, p. 14) les salariés à se mettre en conformité avec celle-ci. L'annonce, tambour battant, de l'avènement

du toyotisme et du « paradigme du don » (Alter, 2010, p. 173) dans l'entreprise de services en est en partie l'illustration. Cette rhétorisation de la communication est donc une forme de sublimation de la réalité paupérisée des opérateurs. En dépit du fait qu'ils gèrent leur déqualification au quotidien, ces derniers sont censés enjoliver leurs expériences dans l'entreprise et mettre en avant leur « performance attitude ».

En faisant donc table rase du travail réel du téléopérateur, la direction de Téléperformance Tunisie tente d'occulter ce vécu en mettant en œuvre des rhétoriques publicitaires. Ce qui est recherché est la souscription, du moins apparente, du téléopérateur aux productions discursives du management.

Ainsi, le salarié doit faire vivre des notions hermétiques dont l'entreprise use et abuse, telles que la « bonne gouvernance », l'« organisation en réseaux » et la « richesse des ressources humaines tunisiennes ». Ce faisant, en mettant en œuvre sa rationalité avec un ton ludique et une réalité sublimée, le management dit moderne voile tant bien que mal son *hubris*, c'est-à-dire son irrationalité (Mœglin, 2010).

Viennent appuyer cette rhétorique managériale les outils de communication et de gestion censés engendrer *ex nihilo* un climat plus « démocratique » et plus « transparent » dans un système entrepreneurial confortant l'esprit de la « société de l'information » en Tunisie. Dans cette perspective, la signature institutionnelle de Téléperformance en Tunisie qui consiste à « transformer la passion (du salarié) en excellence » (Téléperformance, sans date) est bel et bien une dénaturation et une abstraction des difficultés des téléopérateurs. Le management cherche dans ce contexte à amener les salariés à intérioriser la logique dominante de l'entreprise, c'est-à-dire sa culture, ses modes de raisonnement, ses contraintes, ses finalités, ses manières de faire et ses tabous. Autrement dit, que les employés s'imprègnent des valeurs de l'entreprise ne peut que conforter une direction érigeant sa propre manière de concevoir le service comme une norme dogmatique. À ce titre, les dirigeants de Téléperformance associent

désormais les notions d'engagement et d'implication à un employé fictif et imaginé. Autrement dit, à un exécutant qui ne fait pas la grève, qui ne remet pas en question les ordres qu'il reçoit et qui accepte de se plier aux consignes du travail. En ce sens, la mission principale assignée à ce salarié imaginaire consiste à le rendre capable d'innovation dans le cadre d'une « relation client » marquée par une incompréhension, voire une suspicion mutuelle (Boltanski et Chiapello, 1999).

Ainsi, cette rhétorisation de la communication vise entre autres à ce que le manager obtienne l'acquiescement des salariés. Ceux-ci doivent rechercher en eux-mêmes l'enthousiasme nécessaire à chaque appel avec un nouveau client. Ils doivent également privilégier le rythme de leur vie professionnelle par rapport à celui de leur vie privée, en travaillant par exemple à des horaires atypiques. Chaque salarié doit être « à la hauteur » des objectifs de productivité établis par ses évaluateurs et surtout ne pas faire appel à son « esprit critique » (Linhart, 1993). La docilité est érigée en repère mesurant la qualité du travail de chacun. Dans cette perspective, le communicationnisme est *de facto* saillant dans une pratique managériale faisant « comme si » elle avait abandonné le modèle taylorien (Veltz et Zarifian, 1993 ; Linhart, 1993). Ainsi, les managers présentent les filiales tunisiennes comme des organisations affranchies de l'autoritarisme et de l'aliénation, surtout après les événements du 17 décembre 2010 ayant conduit à la fuite du Président Ben Ali le 14 janvier 2011, après 23 ans de règne. L'organisation scientifique du travail (OST) entre, à l'aune de cette construction rhétorique, en dissonance avec l'intelligence offerte par les TIC et le désir d'autonomie des ressources humaines tunisiennes. C'est ce hiatus entre le dire et le faire qui engendre *in fine* le communicationnisme.

En d'autres termes, la rhétorisation de la communication publicise le dire mais quand celui-ci se retrouve en décalage avec le faire : il devient communicationnisme. À titre d'exemple, un haut responsable des filiales en Tunisie a pu déclarer avoir un attachement pour l'amélioration

des conditions de travail des téléacteurs tunisiens ainsi qu' « un souci permanent » pour leur épanouissement dans l'exercice de leur activité. Il répond aux dissidences du « terrain » en mobilisant la promesse de changement. Dans cette perspective, le directeur met en lumière l'engagement de Téléperformance pour le « confort », le « bien-être » et la sauvegarde des « capacités innovatrices de ses employés » et rassure quant à une « évaluation juste et équitable » de la « mission de chacun ». En fait, ces vœux ne consistent-ils pas à surplomber et à anticiper les prises de paroles critiques des téléopérateurs ? Il est plausible en effet que la censure s'opère ici par un récit embellissant d'un quotidien au travail réifié où les tracasseries abondent.

Conclusion

Le communicationnisme dans l'organisation de l'entreprise de services est une posture managériale prétendant avoir trouvé une solution exclusive à la conflictualité organisationnelle grâce aux seules potentialités de la communication. Cette prétention est une « utopie régulatrice » (Menger, 2009, p. 515-516). Elle dissimule une certitude plus profonde basée sur une croyance de la direction de Téléperformance selon laquelle la gestion autoritariste, dans un contexte tunisien, est la seule manière possible de faire fonctionner l'entreprise. Cette croyance, comme nous avons essayé de le montrer dans cet article, est *de facto* une oblitération et favorise donc le communicationnisme. Elle engendre peu à peu une déprofessionnalisation quotidienne du téléopérateur alors même que le management met en avant la professionnalisation. Aussi, c'est, en partie, parce qu'elle prend l'apparence de la

« main tendue » aux salariés que cette certitude managériale génère présentement des grèves en Tunisie⁸.

Bibliographie

Agocs, C. (1997). Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression, *Journal of Business Ethics*, 6 (9), 917-933.

Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : Puf.

Alter, N. (2010). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris : La Découverte Poche.

Boltanski, L. et Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Both, A. (2007). *Les managers et leurs discours, Anthropologie de la rhétorique managériale*, Bordeaux : PUB.

Chantelat, P. (2002). La Nouvelle Sociologie Économique et le lien marchand: des relations personnelles à l'impersonnalité des relations. *Revue française de Sociologie*, 43 (3), 521-556.

Elhaou, M-A. (2011). *Ère du changement en Tunisie ? 'Analyse des enjeux de la rhétorique du changement à partir de l'expérience de l'entreprise Téléperformance Tunisie*. Sarrebruck : Presses Universitaires Européennes.

Gadrey, J. et Zarifian, P. (2002). *L'émergence d'un modèle de service: enjeux et réalités*. RUEIL-MALMAISON : Liaisons.

Gino Gramaccia G., et Cordelier B., 2012. Responsabilité des organisations et modalité d'engagement. Ébauche d'une critique de la sincérité stratégique. Dans Cordelier, B. et Gramaccia, G. (dir.), *Actes du colloque Organisations, performativité et engagement 80^e congrès international ACFAS, Palais des congrès de Montréal (12-16)*. Québec : Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Linhart, D. (1993). À propos du post-taylorisme. *Sociologie du travail, L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, 35 (1), p. 63-87.

Menger, P-M. (2009). *Le travail créateur, s'accomplir dans l'incertain*. Paris : Gallimard/Seuil.

⁸ La dernière grève a eu lieu les 30 et 31 octobre 2012, selon Ali Warak, secrétaire général du syndicat de base de Téléperformance à Ben Arous et Sami Houli, secrétaire général du syndicat de base de Téléperformance à Tunis, à cause de « l'ignorance de la direction de leurs revendications ». Cette direction selon leurs dires ne publie jamais, ou presque, de bilan financier depuis sa présence sur le sol tunisien en novembre 2000, alors qu'elle se déclare toujours déficitaire.

Moati, P. et Mouhoud, E-M. (2005). Décomposition internationale des processus productifs, polarisation et division cognitive du travail. *Revue d'Economie politique*, 115, (5), 573-589.

Mœglin, P. (2010). *Les industries éducatives*. Paris : Puf, Que sais-je ?

Mœglin, P. (2005). *Outils et médias éducatifs. Une approche communicationnelle*. Grenoble : Presses de l'Université de Grenoble.

Sennett, R. (2000). *Le travail sans qualités*. Paris : Albin Michel.

Silva, F, et Ben Ali, A. (2010). Émergence du travail collaboratif : nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*, 36, 340-365.

Schaeffer, J-M. (2005). Quelles vérités pour quelles fictions? *L'Homme*, 175-176, 19-36.

Téléperformance (sans date). Portail global. Repéré à <http://www.teleperformance.com/fr/home.aspx>

Veltz P. et Zarifian, P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du travail*, 1, 3-25.

Weber, M., 2003, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Witzezaele, J-J. (2008). *La double contrainte. L'héritage des paradoxes de Bateson*. Paris : De Boeck.