

Projet HUT/DIRECT/2010/AP/2  
Service public fédéral - Emploi, Travail et Concertation sociale

**Recherche sur le bien-être au travail dans  
les centres de contacts (call centers)**

**Rapport final**

Avril 2012

Julie DE CIA  
Isabelle HANSEZ

Charlotte MOREAU  
Frédéric NAEDENOEN  
François PICHAULT

Roland PEPERMANS

Vincent VAN DEN BOSSCHE



Vrije  
Universiteit  
Brussel



## Table des matières

<b>1. Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Méthodologie .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Méthodologie .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Articulation des différentes actions constitutives du projet.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. La revue de littérature .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. L'organisation d'entretiens préliminaires .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4. La démarche quantitative .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4.1. Conception du questionnaire.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4.2. Diffusion du questionnaire et récolte de données.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4.3. Analyse de données.....</b>	<b>14</b>
<b>2.5. La démarche qualitative.....</b>	<b>15</b>
<b>2.6. L'organisation des focus groups .....</b>	<b>17</b>
<b>Revue de littérature .....</b>	<b>18</b>
<b>3. Revue de littérature.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Les centres de contacts .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.1. Définition et état des lieux.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.2. Différentes formes de centres de contacts.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.3. Différents types d'activité .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.4. Différentes logiques d'action .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1.5. Différentes conditions de travail .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.6. Les caractéristiques d'emploi.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Le bien-être au travail dans les centres de contacts.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.1. Des modèles explicatifs du bien-être au travail .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.2. Les risques psychosociaux dans les centres de contacts.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.2.1. Le contrôle des performances .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.2.2. Le travail émotionnel .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.2.3. Le relationnel.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.2.3.1. L'interaction client-employé.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.2.3.2. Le support social.....</b>	<b>41</b>

3.2.2.4.	Les conditions de travail liées à la tâche .....	42
3.2.2.5.	La nature des tâches.....	43
3.2.2.6.	Le contrôle sur le travail.....	43
3.2.2.7.	La charge de travail .....	44
3.2.2.8.	Les conditions de travail liées à l'organisation .....	45
3.2.2.9.	Les risques physiques au sein des centres de contacts .....	47
3.2.2.10.	Le bruit et les risques auditifs .....	47
3.2.2.11.	Les troubles musculo-squelettiques .....	50
3.2.3.	Les carrières professionnelles .....	52
3.2.4.	Quelles trajectoires professionnelles dans les centres de contacts? .....	54
	Résultats de l'enquête.....	59
4.	Résultats de l'enquête .....	60
4.1.	Echantillon .....	60
4.1.1.	Remarques préliminaires .....	60
4.1.2.	Genre, âge, niveau d'étude, ancienneté et expérience au sein des centres de contacts.....	60
4.1.3.	Type de centres de contacts, secteur d'activité et type de projets.....	61
4.1.4.	Type de contrat.....	63
4.1.5.	Régime horaire de travail .....	65
4.1.6.	Environnement de travail.....	65
4.2.	Clés de lecture pour les résultats.....	66
4.2.1.	Les conditions de travail.....	66
4.2.2.	Le vécu au travail .....	67
4.2.3.	Les conséquences en termes de bien-être .....	67
4.3.	Résultats globaux pour l'ensemble de l'échantillon.....	68
4.3.1.	Les conditions de travail.....	69
4.3.1.1.	Les contraintes.....	69
4.3.1.2.	Les ressources.....	70
4.3.2.	Le vécu au travail et les conséquences en termes de bien-être .....	71
4.3.2.1.	Le stress et la stimulation .....	71
4.3.2.2.	Le burnout .....	73
4.3.2.3.	L'intention de quitter .....	73

4.3.2.4.	L'implication affective.....	74
4.3.2.5.	L'identification à l'organisation et à la profession.....	74
4.3.2.6.	La satisfaction générale et par rapport aux récompenses.....	74
4.3.2.7.	Les efforts au travail.....	74
4.3.2.8.	Les troubles musculo-squelettiques (TMS) .....	75
4.4.	Relation entre les conditions de travail et le bien-être des opérateurs .....	77
4.5.	Groupes à risques.....	81
4.5.1.	Genre.....	81
4.5.2.	Âge.....	82
4.5.3.	Ancienneté .....	83
4.5.4.	Expérience en centre de contacts .....	83
4.5.5.	Type de centre de contacts .....	84
4.5.6.	Type de projets .....	86
4.5.7.	Secteur d'activité .....	86
4.5.8.	Contrats de travail .....	87
4.5.9.	Horaire de travail.....	88
4.5.10.	Limites de l'enquête.....	89
	Monographies.....	91
5.	Monographies .....	92
5.1.	Analyse organisationnelle et RH.....	93
5.1.1.	Le positionnement stratégique.....	93
5.1.2.	L'organisation du travail et la Gestion des Ressources Humaines .....	93
5.1.3.	Les contraintes en matière de bien-être au travail dans les trois centres de contacts.....	96
5.1.4.	Les ressources en matière de bien-être au travail dans les trois centres de contacts.....	99
5.1.5.	L'influence de la stratégie d'affaires sur le bien-être perçu au travail.....	101
5.1.6.	L'influence de l'ingérence du donneur d'ordres sur le bien-être .....	102
6.	Les trajectoires professionnelles .....	103
6.1.	Enseignement de l'étude quantitative .....	103
6.2.	Enseignement de l'étude qualitative : quatre profils de trajectoires professionnelles .....	104
	Recommandations .....	107

<b>7. Recommandations .....</b>	<b>108</b>
<b>7.1. La gestion des relations-client difficiles .....</b>	<b>108</b>
<b>7.2. La dissonance émotionnelle .....</b>	<b>110</b>
<b>7.3. La routine perçue dans les tâches .....</b>	<b>111</b>
<b>7.4. Le contrôle sur le temps de travail .....</b>	<b>114</b>
<b>7.5. Le contrôle des performances .....</b>	<b>115</b>
<b>7.6. La charge de travail .....</b>	<b>117</b>
<b>7.7. La gestion des demandes contradictoires.....</b>	<b>118</b>
<b>7.8. Recommandations transversales.....</b>	<b>119</b>
<b>7.9. Recommandations spécifiques .....</b>	<b>121</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>123</b>
<b>8. Conclusion .....</b>	<b>124</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>130</b>
<b>9. Bibliographie .....</b>	<b>131</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>141</b>
<b><u>ANNEXE 1 : Questionnaire en français et en néerlandais.....</u></b>	<b>142</b>
<b><u>ANNEXE 2 : Courrier adressé aux entreprises .....</u></b>	<b>177</b>
<b><u>ANNEXE 3 : Courrier électronique adressé aux opérateurs .....</u></b>	<b>179</b>
<b><u>ANNEXE 4 : Courrier électronique de rappel .....</u></b>	<b>181</b>
<b><u>ANNEXE 5 : Questionnaire pour interviews en entreprise .....</u></b>	<b>183</b>
<b><u>ANNEXE 6 : Etude de cas A .....</u></b>	<b>186</b>
<b><u>ANNEXE 7 : Etude de cas B.....</u></b>	<b>206</b>
<b><u>ANNEXE 8 : Etude de cas C.....</u></b>	<b>217</b>
<b><u>ANNEXE 9 : Grille d’entretien – Monographies.....</u></b>	<b>225</b>
<b><u>ANNEXE 10 : Distribution des réponses à chaque item de l’échantillon global .....</u></b>	<b>227</b>
<b><u>ANNEXE 11 : Analyses statistiques permettant de comparer les segments de l’échantillon (ANOVA).....</u></b>	<b>237</b>

## 1. Introduction

Depuis plusieurs années déjà, le travail dans les centres de contacts<sup>1</sup> est largement étudié au sein de différentes disciplines de recherche (sociologie, science de gestion, psychologie du travail, etc.) et fait l'objet d'une abondante littérature visant essentiellement à caractériser et à interroger les conditions de travail des téléopérateurs et des membres de la ligne hiérarchique.

Les approches les plus récentes de chercheurs en science de gestion ont contribué à nuancer quelque peu certains travaux réalisés en la matière qui tendaient à considérer l'organisation du travail dans les centres de contacts sous les traits universels d'un "post-taylorisme" (Perrier, 2002 ; Torvatn & Dahl-Jorgensen, 2003 ; Lechat & Delaunay, 2003) et/ou du panoptisme (Kinnie, Hutchinson, & Purcell, 2000 ; Fernie & Metcalf, 1998). Par ailleurs, certaines recherches sociologiques ont tenté de mieux comprendre le sens que les téléopérateurs confèrent à leur travail, mettant ainsi en évidence une forte diversité de manières de percevoir l'impact de telles organisations sur leur travail. En outre, en réponse à une législation européenne et belge forte qui s'est développée à la fin des années '90, la thématique du bien-être au travail, en ce compris les risques psychosociaux, est devenue un domaine également largement étudié en psychologie du travail.

Certaines recherches ont ainsi mis en évidence l'influence des conditions de travail particulières du milieu des centres de contacts sur le bien-être des travailleurs. Toutefois, peu d'initiatives ont été entreprises selon une approche pluridisciplinaire, croisant l'analyse des risques psychosociaux dans les centres de contacts avec les éléments caractéristiques du contexte de travail et des parcours professionnels.

---

<sup>1</sup> Dans cette étude, nous préférons le terme « Centre de contacts » (ou « Contacts Center ») à celui de « Centre d'appels » (ou « Call Center ») afin d'intégrer l'évolution du secteur. En effet, la gestion d'appels n'est plus qu'une des dimensions du métier d'opérateur, celui-ci étant de plus en plus amené à contacter le client par e-mail, sms, chat, etc.

Ce projet avait donc pour objectif d'une part, d'identifier de manière précise les risques spécifiques au secteur des centres de contacts en Belgique, en veillant à décliner ces risques en fonction de diverses variables liées à la fois au contexte (type de centres de contacts; type de marchés) et aux différentes logiques de trajectoires professionnelles et d'autre part, de proposer des pistes de solutions validées par les différentes parties prenantes de ce secteur et déclinées en fonction de ces variables.

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons rassemblé une équipe composée d'experts à la fois dans les thématiques à aborder (risques psychosociaux au travail, approche contextualiste des situations de travail, du sens au travail et des spécificités organisationnelles du secteur des centres de contacts) ainsi que dans les deux langues nationales pour veiller à valider l'outil sur l'ensemble du territoire de l'Etat fédéral. Cette équipe se compose de 4 partenaires, à savoir 2 services de l'Université de Liège (le LENTIC et l'unité de recherche de Valorisation des Ressources Humaines ValoRH), la Vrije Universiteit Brussel (le WOPs), et la société Call Communications.

# Méthodologie



## 2. Méthodologie

### 2.1. Articulation des différentes actions constitutives du projet

La méthodologie utilisée dans ce projet sur le bien-être dans les centres de contacts s'est fondée sur cinq actions consécutives : une revue de littérature, l'organisation d'entretiens préliminaires, la démarche quantitative (enquête), la démarche qualitative et l'organisation de deux focus groups.

### 2.2. La revue de littérature

Au cours de cette première étape, nous avons réalisé une revue de la littérature disponible sur le secteur des centres de contacts, sur les trajectoires professionnelles que l'on peut y observer et sur les risques psychosociaux qui lui sont spécifiques. Plusieurs sources ont été utilisées, tant au niveau de la littérature scientifique que de documents produits par les différentes parties prenantes que sont les (représentants des) employeurs, les représentants des travailleurs, les experts en bien-être au travail et les experts du secteur des centres de contacts. Ainsi, une partie de ce travail a porté sur la revue de littérature existant dans le champ de la psychologie du travail, en mettant l'accent sur les recherches propres au secteur des centres de contacts d'une part, et sur les modèles théoriques expliquant le bien-être au travail, d'autre part. D'autres informations ont été obtenues sur base d'articles scientifiques et managériaux existant dans le champ de la science de gestion et de la sociologie, et portant sur le secteur des centres de contacts. Un accent particulier a été porté sur les articles traitant de la caractérisation de ce secteur, y compris sur les différentes formes d'organisation du travail qu'on y retrouve, ainsi que sur les différentes trajectoires professionnelles des opérateurs de centres de contacts.

### 2.3. L'organisation d'entretiens préliminaires

Neuf entretiens préliminaires ont été réalisés afin de tester la pertinence des variables identifiées dans la revue de littérature et de s'assurer qu'elles recouvrent bien l'entièreté de la problématique de recherche.

Les entretiens ont eu lieu auprès du public suivant :

- Un représentant de la FGTB
- Un représentant de la CSC
- Un représentant de la CGSLB
- Un représentant du secteur des centres de contacts, extérieur au projet
- Un conseiller en prévention psychosociale du SPF Santé Publique, Sécurité de la Chaîne Alimentaire et Environnement.
- Deux inspecteurs des lois sociales du SPF Emploi
- Un représentant de médecins du travail
- Un chercheur français, spécialiste des trajectoires professionnelles

Ces entretiens ont été réalisés sur base d'une méthodologie de type semi-directif, permettant ainsi de centrer le discours des personnes interrogées sur les thèmes liés à la recherche (conditions de travail, bien-être au travail, organisation du travail, logiques identitaires, etc.) et de récolter leurs perceptions et représentations quant aux points sensibles de chacune de ces thématiques.

Plus précisément, les thèmes abordés étaient les suivants :

- Fonction de l'interviewé
- Connaissance du secteur des centres de contacts et éventuelle expérience préalable
- Perception de la problématique du bien-être dans les centres de contacts
- Existence – ou non – de variables organisationnelles ayant un impact sur le bien-être dans le secteur
- Existence – ou non – de différents profils d'opérateurs en matière de parcours professionnel
- Estimation de la pertinence des thématiques suivantes :
  - Stress au travail
  - Stimulation au travail
  - Burnout
  - Conciliation vie privée-vie professionnelle
  - Intention de quitter son emploi

- TMS

- Estimation de la pertinence des différentes contraintes et ressources identifiées dans la revue de littérature
- Eventuelles connaissances d'initiatives intéressantes en matière de gestion de la problématique du bien-être dans le secteur.

Ces entretiens ont permis de valider les questionnaires quantitatif et qualitatif réalisés sur base de la revue de littérature.

## 2.4. La démarche quantitative

### 2.4.1. Conception du questionnaire

Un questionnaire d'évaluation des risques psychosociaux a été construit sur base d'une revue de la littérature existante sur le secteur des centres de contacts et d'un modèle théorique expliquant le bien-être au travail : le *Job Demands-Resources Model* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Ce questionnaire vise à évaluer les différentes demandes auxquelles les travailleurs sont confrontés ainsi que les ressources qui sont mises à leur disposition dans le contexte de travail particulier des centres de contacts. L'impact de cet équilibre demandes-ressources sur différentes mesures du vécu au travail et des conséquences en termes de bien-être a également été évalué.

Le questionnaire comprend quatre parties distinctes : les variables indépendantes, les conditions de travail, le vécu au travail et les conséquences en termes de bien-être des travailleurs.

Les variables d'identification ou variables indépendantes (genre, âge, niveau d'étude, type d'activité, etc.) permettent d'adapter le questionnaire aux spécificités de la population étudiée. Elles conduisent à déterminer les segments plus exposés, d'affiner le diagnostic, et donc de cibler certaines populations plus à risques au sein des centres de contacts.

Les conditions de travail, explicatives du vécu au travail sont différenciées dans le questionnaire en contraintes et en ressources (sur base du JD-R Model). La plupart de ces conditions de travail sont évaluées par des échelles de mesure déjà utilisées dans d'autres études sur le bien-être au sein des centres de contacts. Seules les échelles évaluant la

flexibilité des horaires, la maîtrise de l'ergonomie du poste et les stratégies de régulation des émotions ont été créées dans le cadre de cette étude.

Les contraintes évaluées sont :

- le contrôle des performances (Holman, Chissick, & Totterdell, 2002),
- la charge de travail évaluée par certains items du *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985),
- la relation client (Deery, Iverson, & Walsh, 2002),
- la routine dans les tâches (Deery, et al., 2002),
- la flexibilité des horaires
- la dissonance émotionnelle évaluée par certains items de la *Frankfurt Emotion Work Scales* (Zapf, Isic, Bechtoldt, & Blau, 2003).

Les ressources étudiées sont :

- le support perçu de la part du supérieur et des collègues (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003) ;
- les possibilités de développement personnel qui sont offertes au travailleur (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003) ;
- le contrôle sur la méthode de travail et sur le temps de travail (Jackson, Wall, Martin, & Davids, 1993)
- l'ergonomie du poste ;
- le feedback sur ses performances (Holman, et al., 2002) ;
- les stratégies de régulation des émotions ;
- les efforts au travail (De Cooman, De Gieter, Pepermans, Jegers, & Van Acker, 2009) ;
- les récompenses (De Gieter, De Cooman, Pepermans, & Jegers, 2008)

Le vécu au travail est évalué par des échelles de mesures validées scientifiquement. Le stress et la stimulation ont été évalués par le SPPN (Barbier, Peters, & Hansez, 2010) et l'épuisement professionnel par l'OLBI (Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003). Nous définissons le stress comme un état ressenti par un travailleur face à une situation qu'il estime devoir gérer mais pour laquelle il doute de disposer des ressources nécessaires. A

l'inverse, nous définissons la stimulation comme un état ressenti par un travailleur face à une situation qu'il estime devoir gérer et pour laquelle il pense disposer des ressources nécessaires. L'épuisement professionnel est défini comme une combinaison de fatigue extrême et d'une prise de distance par rapport au travail.

Les conséquences du vécu au travail sont évaluées par une mesure de l'intention de quitter le travail (Bertrand, 2010), ainsi qu'une mesure de l'implication affective des agents dans leur travail qui reflète le lien qui existe entre le travailleur et son organisation : le travailleur est attaché à son organisation parce qu'il le souhaite (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Ces conséquences du vécu au travail sont également mesurées en termes d'identification à l'organisation et à la profession par des échelles adaptées de Marique & Stinglhamber (2011) et en termes de satisfaction générale par rapport au travail (Hackman & Oldham, 1976; De Gieter, Hofmans & Pepermans, 2011).

Enfin, au niveau des conséquences physiques, les troubles musculo-squelettiques ont été évalués par une adaptation du questionnaire de type nordique (INRS, 2007).

Notons que nous avons décidé de garder le même format de réponses que les auteurs, à savoir pour la plupart des mesures une échelle d'accord de type Likert en quatre points (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »). Le questionnaire est fourni en annexe 1.

Il est important de souligner que le bien-être des travailleurs est un phénomène subjectif. Aussi, nous travaillons sur base de la perception qu'ont les opérateurs de leur environnement de travail et de leur vécu au travail.

#### **2.4.2. Diffusion du questionnaire et récolte de données**

Ce diagnostic quantitatif avait pour objectif de soumettre le questionnaire à un large échantillon d'opérateurs sur la base d'un panel représentatif des centres de contacts de Belgique (issus des 3 régions du pays, de type interne et externe, avec différents types d'activités et de projets, etc.). La cible était de toucher au minimum 400 opérateurs.

Pour atteindre cet objectif, le questionnaire a été diffusé en ligne via le logiciel Qualtrics dont les caractéristiques sont:

- une flexibilité du dispositif afin d'adapter l'enquête en fonction de l'entreprise : choix de la langue, choix de questionnaires optionnels, choix de variables indépendantes spécifiques, personnalisation des messages (mail d'invitation, etc.) ;
- une approche réfléchie de la confidentialité de la démarche : les chercheurs gèrent la logistique d'enquête. Les données sont réceptionnées sur un serveur de Qualtrics mais celles-ci ne sont accessibles que par l'utilisateur certifié au sein de l'Université.
- des garanties méthodologiques : assurance qu'une même personne ne puisse répondre qu'une seule fois au questionnaire et que, une fois complété et validé, elle ne puisse pas modifier ou supprimer ses réponses.
- des garanties techniques : le serveur Qualtrics supporte un transit de plusieurs milliers de sujets et est utilisé partout à travers le monde.
- des garanties de sécurité : la connexion est sécurisée. Les données envoyées par les répondants ne peuvent donc pas être captées par d'autres personnes. Qualtrics est certifié pour la protection et la sécurité des données (EU Safe Harbor).

Plusieurs modes de diffusion sont possibles à travers ce logiciel. Afin que les données fournies par les participants soient protégées de manière optimale, l'utilisateur peut recevoir un lien personnel par mail qui est unique et contient une clé permettant l'ouverture du compte de ce seul participant. Ce mode demande de disposer des adresses électroniques de tous les opérateurs des centres de contacts participant à l'enquête. Lorsqu'il n'était pas possible d'obtenir les adresses électroniques, un lien général donnant un accès ouvert à l'enquête pouvait être diffusé à l'ensemble des personnes intéressées.

Plusieurs approches successives ont été adoptées pour constituer notre échantillon. Les entreprises ont tout d'abord été contactées via deux associations représentantes du secteur des centres de contacts (Call Communicationss et Contactscnters.be) puis par le réseau professionnel des personnes composant le Comité d'Accompagnement du projet de recherche. Le courrier envoyé aux entreprises se trouve en annexe 2.

Les centres de contacts se sont montrés très réticents à évaluer les conditions de travail de leur entreprise. Suite à plusieurs sollicitations et rappels, 14 centres de contacts ont donné

leur accord de participation. 10 d'entre eux ont accepté de fournir l'ensemble des adresses électroniques professionnelles de leurs salariés. Ces travailleurs ont reçu un courrier électronique avec un lien individuel sécurisé (annexe 3) et par la suite un courrier de rappel (annexe 4).

Contrairement aux idées reçues, les opérateurs de centres de contacts n'ont pas forcément une adresse électronique professionnelle fournie par l'entreprise. Les quatre autres centres de contacts participant ont diffusé à leurs travailleurs un lien internet général donnant accès à l'enquête.

Dans un second temps, nous avons sollicité les permanents syndicaux du secteur des centres de contacts afin de diffuser notre enquête auprès des opérateurs via leur délégué en entreprise. L'objectif était non seulement d'accroître l'échantillon de répondants, mais également de contre-balancer l'éventuel biais méthodologique qui aurait pu apparaître par l'envoi du questionnaire auprès des seuls employeurs, si ceux-ci avaient décidé de ne transmettre le questionnaire qu'aux « bons éléments », en évitant les travailleurs les plus revendicatifs.

Pour faciliter la communication vers les travailleurs, le courrier électronique d'invitation à répondre à l'enquête (annexe 5) a été transféré aux entreprises et aux syndicats pour expliquer la procédure à l'ensemble des opérateurs. Les rappels étaient dans ces deux cas de figure réalisés par notre personne de contact (personne interne à l'entreprise ou délégué syndical).

La récolte des données s'est déroulée entre les mois de juin et septembre 2011. Finalement, 392 réponses ont été enregistrées.

### 2.4.3. Analyse de données

Différents types d'analyses statistiques ont été menées via le logiciel Statistica10.

Les **analyses descriptives** permettent de présenter des résultats et de les décrire sans prétendre à une généralisation de ces résultats. Ces analyses comprennent les analyses de fréquences qui permettent notamment de décrire la composition de l'échantillon et la distribution des réponses de l'échantillon opérateurs.

Les **analyses de régression** reposent sur l'étude de corrélations entre différentes variables. Ces analyses sont souvent utilisées pour mesurer la relation entre un ou plusieurs prédicteurs (par exemple, des conditions de travail) et un critère (par exemple, le stress). Concrètement, ces analyses permettent de savoir quelle part du stress, par exemple, est expliquée par les différentes conditions de travail mesurées dans le questionnaire et quelles sont les conditions de travail qui prédisent au mieux le niveau de stress.

Les **analyses de variance** permettent de comparer les moyennes de groupes différents et de tester si les différences observées entre les groupes sont significatives ou non. Concrètement, dans une analyse de variance, on sélectionne une variable indépendante (par exemple, le statut) pour laquelle on veut comparer les moyennes d'une variable dépendante (par exemple, le stress) pour les différentes modalités de la variable indépendante (par exemple, cadre, employé, ouvrier). L'analyse de variance nous permettra de déterminer s'il apparaît des différences significatives entre les cadres, les employés et les ouvriers au niveau du stress ressenti.

## 2.5. La démarche qualitative

Des études de cas ont été réalisées dans trois centres de contacts. La réponse à l'appel d'offre prévoyait de sélectionner ces entreprises en fonction de leur localisation géographique (une étude de cas par région du pays), de leur taille (petite entreprise non syndiquée et grande structure) et du type de centre de contacts (interne, externe ou outsourcé). Malheureusement, malgré de nombreuses démarches, l'équipe de recherche a éprouvé énormément de difficultés à obtenir l'accord d'employeurs, disposés à ouvrir leur porte pour la thématique du projet. Leurs refus s'appuyaient tantôt sur un manque de temps pour libérer plusieurs travailleurs pour nos interviews, tantôt sur la crainte que notre arrivée ne suscite des attentes – voire des revendications - auprès des travailleurs sur le sujet du bien-être dans leur entreprise. Après une concertation avec notre commanditaire au SPF Emploi, il a été décidé d'étendre notre recherche à tous types de centres de contacts, quitte à ne pas respecter les critères initialement établis.

Finalement, l'équipe de recherche a été en mesure d'accéder aux trois entreprises suivantes :



- un centre de contacts externe « A », situé en Wallonie, comptant 65 travailleurs, et centré sur la réception d'appels techniques, principalement pour un donneur d'ordres actif dans le secteur des télécommunications (voir annexe 6)
- un centre de contacts externe « B », situé en Wallonie, comptant environ 20 travailleurs, et centré sur la réception et l'émission d'appels dits « qualitatifs » pour plusieurs donneurs d'ordres actifs dans différents secteurs (voir annexe 7).
- un centre de contacts outsourcé « C », situé en Flandre, comptant 1200 travailleurs, et centré sur la réception et l'émission d'appels, principalement pour un donneur d'ordres actif dans le secteur de l'énergie (voir annexe 8)

La principale condition des entreprises était de limiter nos entretiens à une durée d'une heure, afin de ne pas trop empiéter sur le temps de travail des personnes interviewées. Afin de centrer les échanges sur le cœur de la thématique abordée dans le cadre de ce projet, nous avons envoyé préalablement à chaque entretien un questionnaire (voir annexe 1) comprenant des questions factuelles (âge, ancienneté, fonction, parcours professionnel, etc.) sur lesquelles appuyer les entretiens proprement dits.

Les trois études de cas ont été réalisées sur base d'interviews conduits entre octobre et décembre 2011 auprès d'une dizaine de membres du personnel (travailleurs et dirigeants) de chaque entreprise. La sélection des superviseurs et des opérateurs a été réalisée sur base de critères objectifs assurant la plus grande diversité possible de points de vue. Ces interviews ont permis aux chercheurs de comprendre de manière assez précise le fonctionnement de chaque entreprise (organisation du travail et GRH) ainsi que les principales contraintes et ressources en matière de risques psychosociaux. Notons que certains responsables du site ont été rencontrés à deux reprises, en début et en fin de collecte d'informations : dans un premier temps afin d'avoir une présentation générale du fonctionnement de l'entreprise et dans un second temps afin de leur confronter les principaux résultats obtenus. Si les entretiens ont permis d'atteindre un niveau de saturation de l'information, ils n'ont toutefois pas permis d'appréhender l'ensemble des vécus et des parcours professionnels individuels, entreprise qui aurait nécessité de rencontrer chaque

travailleur, ce que ni le financement du projet ni la disponibilité des entreprises n'auraient permis.

Les interviews ont été réalisées sur la base d'une grille d'entretien de type semi-directif (voir annexe 9), et portant sur les trajectoires professionnelles des personnes interviewées, leur fonction actuelle, les principales contraintes qu'ils rencontrent en matière de bien-être au travail, les ressources qu'ils mobilisent pour y faire face, ainsi que les contextes organisationnel et en Ressources Humaines dans lesquels ils évoluent dans leur centre de contacts.

## 2.6. L'organisation des focus groups

La dernière étape du projet s'est centrée sur l'identification de pistes de recommandations utiles pour faire face aux contraintes identifiées dans les étapes préalables du projet. Pour ce faire l'équipe de recherche a organisé deux focus groups<sup>2</sup>. Le recours à cette méthode a permis de dégager, à partir des variables critiques apparues au terme de la phase de diagnostic (entretiens préliminaires, enquête quantitative et monographies) et avec l'aide d'acteurs de terrain, des leviers d'amélioration pertinents à mettre en place afin d'améliorer les conditions de travail en centre de contacts.

Le premier focus group a été organisé le 23 janvier 2012 et a réuni 8 représentants d'organisations syndicales, délégués en entreprise et permanents, issus des trois syndicats du pays. Le second focus group s'est tenu le 7 février 2012 et a réuni 9 personnes, représentants d'entreprises, de la fédération ContactCenters.be, ou d'organismes experts du bien-être au travail.

Les focus groups ont été animés sur base d'une méthodologie participative, où il était demandé aux participants de se réunir en 4-5 groupes hétérogènes, lesquels devaient proposer une ou deux recommandations, en réaction à la présentation des principales contraintes identifiées dans la phase de diagnostic. Lors du second focus group, une étape supplémentaire a consisté à demander aux employeurs et experts de se positionner sur les recommandations issues du premier focus group et non repris lors du second.

---

<sup>2</sup> Un focus group vise à susciter une discussion et une réflexion ouverte autour d'une thématique donnée.

# Revue de littérature

### 3. Revue de littérature

#### 3.1. Les centres de contacts

##### 3.1.1. Définition et état des lieux

Apparus dans les années '80, les centres de contacts, appelés autrefois centres de contacts, ont connu une forte progression dans la plupart des pays industrialisés à partir des années '90 (Béraud et al., 2008 ; Moss et al., 2008) pour finalement devenir un élément central dans la façon dont les services d'information sont produits et délivrés (Rusell, 2008). Tout comme le secteur automobile ou textile en leurs temps, le secteur des centres de contacts constitue désormais une nouvelle façon d'organiser un certain type de travail et est donc, un objet d'analyse en soi (Rusell, 2008). Batt et al. (2009) définissent le secteur des centres de contacts comme étant : « *a set of organizations that manage customer service and sales transactions across a wide range of product markets and industries [...] (and that) offer remote service via technology* ». Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de préciser quelque peu cette définition et de considérer comme '*centre de contacts*', toute unité formelle ou département où la raison d'être principale est de structurer des contacts avec d'autres. Ces contacts peuvent être pris par téléphone, par mail ou par tout autre canal structuré avec des clients, des clients potentiels, des partenaires ou des employés.

Selon Naedenoen et Zune (2004), la valorisation des centres de contacts semble constituer une tendance lourde et ce, dans tous les secteurs d'activité. En effet, les échanges commerciaux étant de plus en plus virtuels, le client a souvent pour seul moyen de contact le téléphone ou les nouveaux canaux communicationnels. Cette interaction devient alors critique et sa qualité est le seul critère par lequel le produit, et même l'entièreté de l'organisation, sont jugés. La compétitivité croissante pousse donc les entreprises à se différencier sur des domaines qu'elles estiment moins copiables : la qualité de la « relation clients ».

Les différentes données à notre disposition témoignent effectivement de la croissance de ce « nouveau » secteur. Toutefois, lorsqu'il s'agit de quantifier le nombre d'emplois qu'il occupe, de grandes différences émergent entre les sources, principalement en raison de la variabilité de la définition du secteur. Ainsi, aux Etats-Unis, le secteur « rassemblerait entre

2.5 et 6.5 millions de personnes » (Moss et al., 2008). Même constat en Belgique où nos deux sources témoignent d'une importante divergence dans leur estimation du nombre de salariés occupés dans le secteur. Ainsi, selon Call Communications (2010), un des partenaires du projet, la Belgique compterait 75.000 travailleurs dans les centres de contacts, soit 1,7% de la population active. Cette même enquête relate que 20% des centres de contacts seraient externes (voir plus bas), ce qui devrait donc représenter environ 15.000 travailleurs<sup>3</sup>. Or, lorsqu'on s'intéresse à l'enquête du Cefora, le fonds de formation de la commission paritaire 218 dont relèvent l'ensemble des centres de contacts externes ainsi que certains centres de contacts internes, ces organisations n'occuperaient que 3.668 travailleurs en 2009, soit 4 fois moins !

Concernant l'évolution du secteur, Call Communications constate une croissance globale relativement régulière de 6 à 7%. Selon le Cefora, la croissance annuelle des seuls centres de contacts externes serait, quant à elle, de 16% en moyenne, entre 2004 et 2009.

### 3.1.2. Différentes formes de centres de contacts

Comme nous venons de l'évoquer, plusieurs « formes » de centres de contacts existent et peuvent être distinguées en fonction du degré d'autonomie du centre de contacts. S'il s'agit d'un département appartenant à une entreprise plus large, il s'agira d'un centre de contacts dit « interne » que Béraud et al. définissent comme une unité « *assurant la fonction 'relation client à distance' au sein d'entreprises ayant une activité principale autre : assurance, commerce de détail, télécommunications, services informatiques, banques, etc.* » (Béraud et al., 2008). S'il s'agit d'une entreprise autonome, offrant ses services à d'autres entreprises, le centre de contacts sera considéré comme « externe ». Béraud et al., toujours, appellent ce type d'organisation les '*outsourcers*', c'est-à-dire « *des entreprises qui exercent cette même fonction, 'relation client à distance', à titre principal, et qui sous-traitent la relation client pour le compte d'entreprises appartenant à des secteurs d'activité variés* » (Béraud et al., 2008).

---

<sup>3</sup> A moins que le nombre moyen de travailleurs en centres de contacts externes soit extrêmement plus faible que celui en centres de contacts internes, ce qui est peu probable.

Selon plusieurs auteurs (Mignot, 2002 ; Perrier, 2002 ; Chassay et Case, 2003, cité par Naedenoen et Zune, 2004), les centres de contacts externes seraient, bien qu'aujourd'hui encore minoritaires, en pleine expansion.

Entre ces deux extrêmes se trouve un troisième cas de figure : le centre de contacts « externalisé » ou « outsourcé » où l'organisation, bien que juridiquement indépendante, ne preste ses services que – ou principalement - pour une seule entreprise, d'où elle provient d'ailleurs fréquemment. Kleeman et Matuschek (2002), distinguent ainsi les « *external call center* » qui offrent leurs services en tant que contractuel à différentes entreprises des « *out-sourced call center* » dont le client principal reste une même entreprise. Ces solutions hybrides entre internalisation et externalisation témoignent selon Naedenoen et Zune de la volonté de rationaliser les coûts en externalisant tout en veillant à la qualité de service, en contrôlant les contenus des échanges téléphoniques (Naedenoen et Zune, 2004). On voit donc apparaître de « *nouvelles formes de contextes technologiques et organisationnels, marquées par des tensions intenses entre fourniture d'un service personnalisé et contrôle du respect des procédures d'une part (customer-oriented bureaucracy comme l'intitulent Frenkel, Korczynski, Shire, & Tam, 1998), entre satisfaction du donneur d'ordres et homogénéisation des pratiques [de GRH notamment] d'autre part* » (Naedenoen et Zune, 2004 : 2).

### 3.1.3. Différents types d'activité

Une autre variable de distinction régulièrement observée dans la littérature scientifique porte sur la nature du travail des centres de contacts, selon que les appels donnés sont sortants c'est-à-dire initiés par l'opérateur (centres de contacts '*outbound*') ou entrants c'est-à-dire initiés par le consommateur (centres de contacts '*inbound*'). Il s'agit ici d'une distinction majeure permettant de souligner deux activités fortement différentes, puisqu'elles sont soumises à des contraintes différentes, et appellent à des compétences spécifiques. Ainsi, les agents des centres de contact '*outbound*' doivent parvenir à convaincre leur interlocuteur de l'intérêt d'un tel échange que ce dernier n'a pas initié. Pour ce faire, ils doivent détenir des compétences particulières, telles que l'assertivité. Les employés chargés de recevoir des appels, doivent de leur côté être en mesure de traiter les

demandes de leur interlocuteur, en maîtrisant des compétences particulières telles que l'expertise technique, la maîtrise informatique, le multilinguisme, etc.

Au sein des appels entrants, une distinction porte également sur la position du travailleur dans le cheminement d'un appel inbound. Ainsi les travailleurs débutant sont affectés au « front office », encore appelé « activités de première ligne », où ils réceptionnent les appels entrants. Ils doivent être en mesure de répondre aux situations simples et/ou prévues ou de transférer l'appel vers un opérateur plus qualifié, spécialiste de la problématique posée par le client, situé en « deuxième ligne ». Ces spécialistes ont souvent pu acquérir de nombreuses compétences comportementales et techniques grâce à leur ancienneté dans l'entreprise ou dans le secteur. Toutefois, cette distinction semble diversement rencontrée sur le terrain où elle tendrait à disparaître dans certaines entreprises en réponse à une évolution du comportement du client qui est de plus en plus souvent contrarié par les transferts d'appels. Cette évolution n'est pas sans conséquence sur la qualification demandée aux travailleurs dès leur engagement.

La situation se complique lorsque le même centre de contacts réalise ces deux types d'appels, et ce parfois pour plusieurs clients (centre de contacts externe). Certains travailleurs sont alors amenés à gérer tant les appels entrants de plusieurs clients (blending inbound) que ceux sortants, à nouveau pour plusieurs commanditaires (blending outbound).

Selon Call Communications, la majorité des centres de contacts (54%) réaliseraient uniquement des activités de type inbound alors que seuls 17% réaliseraient uniquement des activités de type outbound. Dans 29% des cas, enfin, ces entreprises réaliseraient les deux types d'activité (inbound et outbound).

#### **3.1.4. Différentes logiques d'action**

Une troisième distinction porte sur le positionnement stratégique du centre de contacts, variant sur un continuum entre deux extrêmes que Batt (2000) appelle « dimension de quantité » et « dimension de qualité » ou que Zapf et al. (2003) appellent les « mass services » et les « high commitment services ». Le premier pôle est caractérisé par un marché de grand volume à faible valeur ajoutée où ce qui est d'abord recherché est la

minimisation des coûts. L'important ici est la quantité d'appels. Dans les « high commitment service » ou « high quality call center », le volume de travail est plus faible mais la valeur ajoutée y est importante. Les tâches sont plus complexes et le service fourni demande davantage de connaissances techniques sur le sujet abordé. Ce dernier type de centres de contacts peut être trouvé dans des services financiers, informatiques ou de télécommunication proposant des services plus compliqués.

Selon Batt (2000), le positionnement du centre de contacts sur ce continuum serait l'objet d'une décision managériale prise en fonction de la stabilité du contexte de l'entreprise et de la complexité du service à offrir. D'autres auteurs, dont Holtgrewe, précisent que ce positionnement managérial serait en constante évolution, en constante oscillation entre ces différents pôles, en réponse à la nature changeante du travail qui y est réalisé (Moss et al., 2008 : 174).

D'autres auteurs encore soutiennent que cette tension entre les deux extrêmes ne serait pas uniformément présente dans les centres de contacts mais varierait en fonction des différents projets menés au sein de l'entreprise. Ainsi, pour Pichault et Zune(2000), le choix stratégique serait fortement contraint par la temporalité du projet dont il est question. Dans les projets à court terme, « offrant peu de possibilités de réarrangements et de marge de manœuvre, la priorité est donnée à des résultats rapides et quantifiables et font souvent l'objet d'un contrôle fort. Les scripts et les comportements édictés doivent être respectés à la lettre, et le rapport statistique sanctionne, au propre comme au figuré, l'accomplissement des objectifs assignés. ». Pour les projets à long terme « nécessitant des savoir-faire élaborés (plurilinguisme, fortes compétences techniques ou informatiques, etc.), ils feraient généralement moins l'objet d'un contrôle permanent. » D'après Naedenoen et Zune (2004), il existerait plutôt au sein d'un même centre de contacts une cohabitation entre la logique organisationnelle dite 'centrifuge' où les modes de fonctionnement et de gestion d'équipe sont adaptés en fonction des demandes de donneurs d'ordres.

exigeants et désireux de garder le contrôle de leur relation-client et la logique 'centripète' où la stabilité est plus grande et les politiques de gestion plus homogènes, grâce à un contrat commercial où le donneur d'ordres intervient moins dans l'organisation du travail au sein du projet.



### 3.1.5. Différentes conditions de travail

Une abondante littérature vise à caractériser et à interroger les conditions de travail en présence (Naedenoen et Zune, 2004). Ces conditions de travail sont souvent présentées sous les traits universels d'un « post-taylorisme » (Perrier, 2002 ; Torvatn & Dahl-Jorgensen, 2003 ; Lechat & Delaunay, 2003, cité par Naedenoen et Zune, 2004), où « *l'usage de technologies permettant de produire un flux constant d'activité pouvant être soumise à rationalisation et à standardisation, couplé à des dispositifs visant à un contrôle très précis des activités des téléopérateurs (contrôle qualitatif, via notamment des écoutes masquées, contrôle quantitatif, via la comptabilisation des temps et des résultats, cf. Pichault & Zune, 2000) a fortement contribué à l'image de nouvelles "télé-usines du tertiaire" et a attiré nombre de critiques* » (Naedenoen et Zune, 2004 : 1). Ainsi, Cousin (2002 : 504) décrit le travail dans les centres de contacts comme soutenu, haché, stressant et usant. L'étude menée par Zapf et al. (Zapf et al., 2003 : 333-336), souligne quant à elle que les principaux problèmes de travail dans les centres de contacts auraient trait à la faible complexité des tâches, aux faibles ressources et à un niveau de dissonance émotionnelle<sup>4</sup> assez élevé. Selon ces auteurs, ces agents devraient souvent suivre des règles strictes sur la façon d'interagir avec le client (scénario à suivre, nécessité d'être positif et amical) ce qui réduit fortement leur autonomie et leur capacité à fournir un service adapté.

Selon Taylor et Bain, cette autonomie limitée serait accentuée par de nouvelles frontières de contrôle<sup>5</sup> définies par le management en centre de contacts (Taylor et Bain, 2001 : 41-43). L'étude de Cousin (2002 : 510) précise que ces nouvelles formes de contrôle se traduisent par une écoute, un contrôle presque permanent des salariés par leur responsable. L'étude indique que non seulement les travailleurs ne sont pas toujours informés qu'ils sont écoutés par leur supérieur durant leur échange avec le destinataire, mais en outre que les travailleurs ayant une certaine ancienneté n'ont guère de retour de ces pratiques, aucun feedback n'étant régulièrement organisé. Ce contrôle crée alors une tension mais, en contrepartie,

---

<sup>4</sup> The emotional dissonance “referred to the display of unfelt emotions and to the suppression of felt but (from an organizational perspective) undesired emotions” (Zapf et al., 2003: 322).

<sup>5</sup> Taylor and Bain use the metaphor ‘frontier of control’ for the limits and the extent of managerial power at the point of production (Taylor et Bain, 2001: 61)

n'offrirait rien. « *Le contrôle et les différentes modalités d'évaluation sont donc moins critiqués pour la pression qu'ils exercent sur les salariés que parce qu'ils ne servent que trop rarement à certifier leur travail* » (Cousin, 2002 : 513).

D'autres auteurs insistent sur la diversité des situations dans le secteur et montrent que les conditions de travail varient fortement en fonction des logiques d'actions en présence. Ainsi, les conditions de travail dans les projets ou centres de contacts menés dans une logique de « mass services » (voir plus haut) seraient celles présentées dans le paragraphe précédent, soit de type « post-tayloriste ». Par contre, lorsque la logique d'action est de type « high quality call center », les conditions de travail seraient plus favorables pour les opérateurs de centres de contacts. Selon Holman, les travailleurs y auraient un degré de contrôle sur leur travail plus important, notamment sur le temps d'appel et sur ce qu'ils disent au client. En effet, ils n'ont pas ou peu de scripts à suivre. Les travailleurs sont amenés à résoudre des problèmes plus complexes et plus variés durant des appels d'une durée plus importante. De plus, ils ont besoin d'habiletés particulières pour pouvoir résoudre ces problèmes. Les compétences communicationnelles et sociales y sont davantage importantes afin de pouvoir identifier les intérêts, l'humeur, les caractéristiques sociales du client. Les directives sont plutôt « soft », ces règles étant à interpréter par chaque agent de manière à rendre la communication authentique. (Zapf et al., 2003 : 313 ; Kleeman et Matuschek, 2002 : 4-6). Selon Pichault (2000), le style de management politique y serait employé préférentiellement dans ces centres de contacts positionnés sur la qualité. Ce management prône davantage de responsabilités pour les travailleurs et davantage d'autonomie dans la réalisation des tâches. Ce type de management parie sur la qualité du service et la compétence des agents pour garantir des résultats de qualité.

Enfin, pour Kleeman et Matuschek (2002), les conditions de travail seraient également conditionnées par la forme de centre de contacts dont il est question. D'après eux, les conditions de travail seraient ainsi plus favorables dans les centres de contacts internes que dans ceux externes.

L'étude de Call Communications met en évidence les contraintes organisationnelles auxquelles les opérateurs doivent faire face dans l'exécution de leur travail :

- 83% des appels inbound doivent être reçus dans les 30 secondes ; 80% dans les 20 secondes.
- 69% des répondants n'acceptent pas un taux de plus de 5% d'abandon d'appels.
- La durée des appels est, en moyenne, de 32,7 secondes.
- 90% des centres de contacts ont formalisé leur gestion des performances.
- 55% d'entre eux placent la qualité comme critère principal d'appréciation du travail ; contre 35% qui y place la quantité (10% restant : autres).

La même étude révèle que 12,5% des centres de contacts offrent une activité continue, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et précise que les centres de contacts externes prestent souvent plus tard, et également davantage les week-ends.

L'étude de Zapf et al. (2003 : 312) indique que globalement, les agents réalisent journalièrement entre 60 et 250 appels en fonction du type de centre de contacts et des pics d'activités. La même étude précise également le taux d'équipement des centres de contacts en matière d'outil d'intensification et de contrôle de l'activité. Ainsi, 65% des centres de contacts qui ont répondu à l'enquête disposent d'un système de distribution automatique des appels (Automatic Call Distributor), 70% d'entre eux utilisent un système de supervision des opérateurs en temps direct et seuls 33% disposeraient d'un système informatisé et automatisé de surveillance de la qualité (Quality Monitoring).

### **3.1.6. Les caractéristiques d'emploi**

Au niveau mondial, les caractéristiques d'emplois seraient globalement les suivantes. Selon Kleeman et Matuschek (2002) et Zapf et al. (2003 : 312), 50% des travailleurs seraient employés à temps plein et, parmi ceux à temps partiel, 40 % sont des étudiants. Par ailleurs, l'emploi y serait majoritairement jeune puisque selon la même étude, deux tiers des employés auraient moins de 35 ans.

Au niveau belge, selon l'enquête du Cefora<sup>6</sup> qui se base uniquement sur les centres de contacts externes, les chiffres seraient assez différents dans ce segment de centres de contacts externes. En effet, 78 % des travailleurs sont employés à temps plein contre 22% à temps partiel. En outre, 36% des travailleurs des centres de contacts sont des hommes, 64% des femmes et 90% des hommes sont employés à temps plein contre approximativement 70% chez les femmes (enquête réalisée au 4<sup>ème</sup> trimestre 2009 sur base de chiffres de 2008). L'étude de Call Communications corrobore cette proportion d'emplois féminins mais précise que les fonctions de support et d'encadrement sont, à l'inverse, majoritairement occupées par des hommes. Ainsi, alors que 63% des opérateurs sont des femmes, 54% des superviseurs sont des hommes, 78% des activités de support sont assurées par des hommes et 85% des managers sont des hommes.

L'étude de Call Communications précise également la distribution de l'âge en fonction des différentes positions hiérarchiques: 72% des opérateurs ont moins de 35 ans (43% ont moins de 30 ans), 82% des superviseurs ont entre 30 et 45 ans, 100% des managers ont plus de 30 ans, et 40% ont plus de 45 ans.

En matière de Gestion des Ressources Humaines, Call Communications relève les éléments suivants :

- Le recrutement par intérim est de loin le premier mode de recrutement (43%, contre 12% pour les annonces écrites).
- L'absentéisme s'élève, en moyenne, à 7,97%.
- Le salaire moyen d'un opérateur s'élève à 1.800€ bruts, alors que pour les fonctions de superviseur et manager, il s'élève respectivement à 2.750€ et 4.150€ bruts.
- Les formations initiales durent en moyenne 75 heures et les formations continues 36 heures.
- Un superviseur est responsable, en moyenne, de 10,8 opérateurs.
- 63% des entreprises du secteur ont un dialogue social formalisé (CE, CPPT, délégation).

---

<sup>6</sup> « La Commission Paritaire Nationale Auxiliaire pour Employés, également appelée Commission paritaire 218, compte plus de 50.000 entreprises qui, ensemble, représentent plus de 300.000 employés » ([http://www.sfonds218.be/fr/anpcb\\_cpnae/index.html](http://www.sfonds218.be/fr/anpcb_cpnae/index.html)).

Enfin, plusieurs auteurs affirment que le taux de rotation serait assez élevé dans le secteur et varierait fortement entre les entreprises. Pour l'Allemagne, Kleeman et Matuschek (2002) l'estiment ainsi entre 15 et 50% par an.

### **3.2. Le bien-être au travail dans les centres de contacts**

#### **3.2.1. Des modèles explicatifs du bien-être au travail**

Plusieurs auteurs ont tenté d'établir des modèles explicatifs du bien-être au travail et plus précisément du stress professionnel. Il est essentiel de considérer le stress au travail non seulement comme un phénomène individuel mais aussi comme un phénomène qui naît des conditions particulières de travail. En effet, les conditions de travail peuvent influencer de manière négative ou positive le bien-être des travailleurs.

Certains modèles sont bien connus comme le « Job Demand-Control Model » de Karasek (1979) qui postule que le stress provient d'une association entre de fortes exigences professionnelles et une latitude de décision faible. Un autre modèle très présent dans la littérature est l'« Effort-Reward Imbalance Model » de Siegrist (2001). Concrètement, ce modèle explique que les personnes qui estiment ne pas recevoir de récompenses à la hauteur de leurs efforts au travail en terme notamment de salaire ou de sécurité d'emploi montrent un risque plus élevé de stress professionnel. Ces modèles peuvent être intéressants pour analyser les conditions de travail en centres de contacts et leur influence sur le bien-être au travail. L'avantage du modèle de Siegrist est de prendre en considération des problématiques importantes dans le secteur des centres de contacts : les efforts des travailleurs pour atteindre des performances exigeantes (en termes de nombre d'appels, par exemple) et les récompenses peu nombreuses dans ce secteur (bas salaire, contrats précaires, insécurité de l'emploi,...).

Si ces deux modèles ont l'avantage d'être simples, ils ne reflètent pas la réalité complexe des situations de travail. De plus, ces deux modèles restent statiques. En effet, l'importance du contrôle dans le *JD-C model* est la ressource la plus importante sur laquelle les travailleurs peuvent s'appuyer. Cependant, d'autres variables influencent le bien-être des travailleurs et ne sont pas prises en considération dans ce modèle. Une autre critique serait que ces deux modèles ne permettent pas d'identifier des exigences ou des ressources précises liées à la

spécificité de chaque situation de travail qui pourraient influencer le bien-être des travailleurs.

Plus récemment, le 'Job Demands Resources Model' (Demoureti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001 ; Bakker & Demerouti, 2007) s'est imposé dans la littérature scientifique.

Une hypothèse de base du *JD-R model* repose sur le fait qu'à chaque situation de travail correspondent des facteurs de risques spécifiques qui sont associés au stress. Ces facteurs de risques peuvent être classés en deux catégories de conditions de travail : les demandes et les ressources. Les demandes sont définies comme « *des aspects du travail physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels qui demandent des efforts ou des habiletés physiques et/ou psychologiques durables et qui dès lors, sont associés à certains coûts physiologiques et/ou psychologiques* » (p.312, traduction personnelle). Quant aux ressources, elles sont définies comme « *des aspects du travail physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels qui, d'une part, peuvent réduire les coûts physiques et psychologiques des demandes, et qui, d'autre part, permettent d'atteindre des objectifs et enfin qui stimulent le développement personnel* » (p.312, traduction personnelle).

Schaufeli et Bakker (2004) distinguent deux processus qui traduisent la réaction des travailleurs face aux demandes et aux ressources caractéristiques de leur travail : un processus d'atteinte à la santé et un processus motivationnel. Dans le processus d'atteinte à la santé, les demandes liées au travail épuisent les ressources physiques ou mentales des travailleurs, ce qui engendre une perte d'énergie et des problèmes de santé. Le second processus est motivationnel par nature. Les ressources ont un potentiel motivant qui mène à un engagement au travail important et à une plus faible intention de quitter son travail.

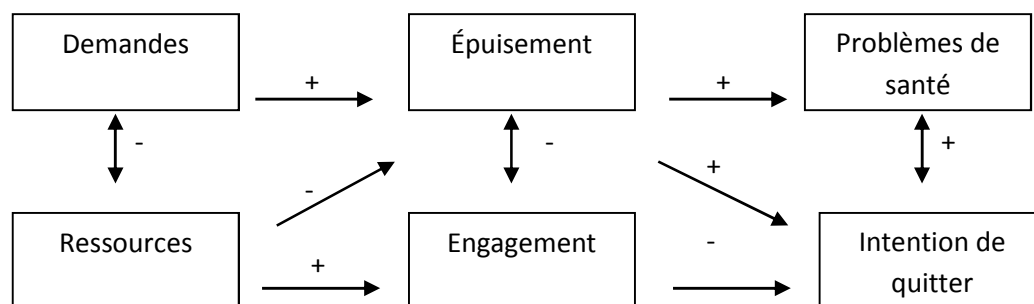


Figure 1 – Le JD-R model (Schaufeli & Bakker, 2004)

Bakker, Demerouti et Schaufeli (2003) ont testé la validité des deux processus décrits ci-dessus au sein d'un centre de contacts. D'une part, les auteurs émettent l'hypothèse que les demandes pesant sur les opérateurs sont liées au taux d'absentéisme (de maladie) via leur impact sur l'épuisement professionnel et les troubles musculo-squelettiques (TMS). L'épuisement et les TMS ont donc un effet médiateur entre les demandes et l'absentéisme. D'autre part, ils ont également émis l'hypothèse que l'implication organisationnelle et le dévouement au travail vont être des médiateurs de la relation entre les ressources et l'intention de quitter son travail.

Au niveau des demandes, les auteurs ont mesuré la charge de travail, la variété dans la tâche, les demandes émotionnelles et les problèmes d'ordinateurs. Pour les ressources, les mesures ont été réalisées au niveau du support social, du coaching des superviseurs, du feedback sur la performance et du contrôle sur le temps de travail. Les problèmes de santé ont été évalués par une échelle d'épuisement professionnel et une échelle d'évaluation des TMS. L'engagement a été mesuré par une échelle d'implication organisationnelle et une échelle de dévouement pour l'organisation. Enfin, les dernières variables mesurées étaient l'absentéisme et l'intention de quitter.

En résumé, le modèle aux deux processus s'ajuste bien aux données. Les demandes se sont avérées les prédicteurs les plus importants des problèmes de santé. De plus, ces derniers prédisent l'absentéisme rapporté par les travailleurs. Par contre, les ressources sont les prédicteurs les plus importants de l'engagement qui, à son tour, prédit l'intention de quitter son travail. Les ressources ne sont pas directement liées à l'intention de quitter et les demandes ne constituent pas un prédicteur direct de l'absentéisme. Ceci signifie que l'engagement et les problèmes de santé agissent bien comme des médiateurs. Ce sont des variables « conditionnelles ». Si les demandes provoquent des problèmes de santé alors l'absentéisme suivra. De même, si les ressources augmentent l'engagement au travail, l'intention de quitter diminuera. De plus, une relation négative significative a été trouvée entre les ressources et les problèmes de santé, qui eux prédisent une partie de la variance de l'intention de quitter. Le modèle final est représenté ci-dessous :

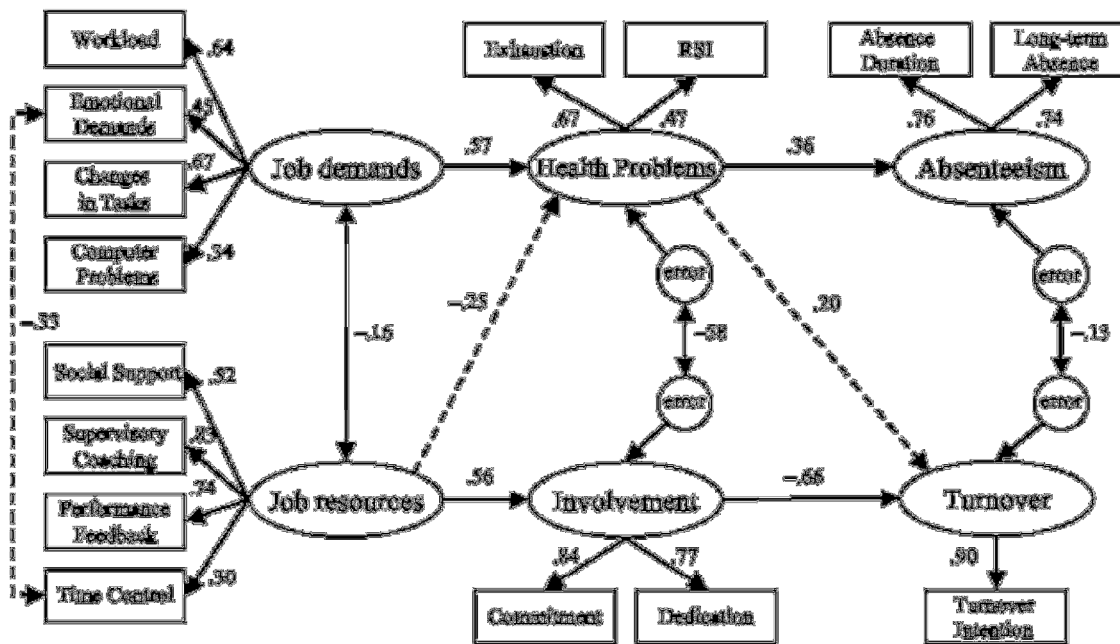


Figure 2 – Le JD-R model appliqué aux centres de contacts (Bakker et al., 2003)

D'autres auteurs ont tenté d'établir un modèle explicatif du bien-être au travail au sein des centres de contacts (Siong, Mellor, Moore et Firth, 2006). Cette recherche montre que les stressors (les conflits de rôle, la conciliation vie privée – vie professionnelle, la surcharge de travail et l'ambiguïté de rôle) contribuent de manière importante aux réactions de stress qui se traduisent dans cette étude par de l'épuisement professionnel, de l'anxiété et des plaintes somatiques. Ces réactions de stress diminuent l'implication organisationnelle et augmentent dès lors l'intention de quitter des travailleurs. Par contre, le support du superviseur augmente l'implication organisationnelle ainsi que la satisfaction au travail ce qui diminue l'intention de quitter. L'idée des deux processus émanant du JD-R Model (processus d'atteinte à la santé et processus motivationnel) peut donc être également retrouvée dans ce modèle.

Au-delà des tentatives de modélisation décrites ci-dessus, d'autres recherches ont également mis en évidence l'influence des conditions de travail particulières du milieu des centres de contacts sur le bien-être des travailleurs. Cette revue de littérature a été réalisée afin d'identifier quelles étaient ces conditions de travail spécifiques aux centres de contacts et leur implication pour la santé mentale et physique des travailleurs.



### 3.2.2. Les risques psychosociaux dans les centres de contacts

#### 3.2.2.1. Le contrôle des performances

Une des caractéristiques les plus importantes du travail en centres de contacts est le contrôle des performances des agents. Stanton (2000) définit le contrôle des performances comme l'observation, l'examen, et/ou l'enregistrement des comportements des employés au travail, avec ou sans assistance technologique. Le contrôle des performances permet à l'organisation d'améliorer la performance des travailleurs, de réduire certains coûts et d'augmenter la satisfaction des clients (Chalykoff & Kochan, 1989).

Stanton (2000) distingue également différentes formes de contrôle : une forme traditionnelle et une forme électronique. Les centres de contacts diffèrent selon l'utilisation qu'ils font de ces deux formes de contrôle des performances (Sprigg & Jackson, 2006).

Le contrôle traditionnel se manifeste par la présence d'un superviseur qui réalise des observations directes du travail effectué. Au sein d'un centre de contacts, il s'agit bien souvent d'un supérieur hiérarchique appelé Team Leader qui écoute les appels des agents et qui évalue la qualité de l'appel en fonction de critères comportementaux : comme l'adhérence au script, la pertinence et la justesse de l'information donnée au client, par exemple. Grosjean et Ribert Van de Weerd (2005) parlent de contrôle managérial où le responsable contrôle de manière globale l'activité des travailleurs au sein des centres de contacts. Le responsable d'équipe écoute son personnel, peut évaluer les efforts fournis ainsi que le rythme de travail. Il peut ajuster les modes opératoires utilisés par son équipe en leur donnant des conseils sur la manière de réaliser le travail de manière optimale. Cette forme de contrôle s'apparente à une forme qualitative de contrôle des performances (Holman, 2003).

Une forme plus récente de contrôle des performances est le contrôle électronique réalisé par un système informatique qui permet d'enregistrer de manière continue ou intermittente une très grande quantité de données sur différents aspects de la performance des travailleurs (nombre d'appels, temps d'appels, nombre de ventes, etc.). Ces nouvelles formes de contrôle peuvent amener les superviseurs à évaluer la performance des

travailleurs sans que ceux-ci ne puissent le percevoir directement. Certains centres de contacts utilisent aussi des écrans pour indiquer continuellement aux agents le nombre de clients dans la file d'attente ainsi que leur temps d'attente (Holman, 2005). Le contrôle électronique permet donc d'obtenir une évaluation davantage quantitative des performances des travailleurs. Cette forme électronique du contrôle est également appelée contrôle info-normatif par Grosjean et Ribert Van de Weerd (2005). En effet, selon ces auteurs, l'informatique permet une traçabilité importante de l'activité des agents et le développement de divers indicateurs de performance en termes d'atteinte des objectifs. De plus, le nombre de paramètres contrôlés a toujours tendance à augmenter.

Stanton (2000) décrit différentes caractéristiques du contrôle des performances. Tout d'abord, différentes sources de contrôle peuvent être distinguées : les superviseurs, les collègues ou encore le travailleur lui-même. Plusieurs auteurs ont montré une meilleure performance dans le cadre d'une auto-évaluation (Mc Curdy & Shapiro, 1992, cités dans Stanton, 2000). Chalykoff et Kochan (1989) mettent l'accent également sur l'importance de l'expertise perçue de la personne qui effectue le contrôle. De plus, le fait que la cible du contrôle se situe au niveau individuel ou au niveau groupal révèle toute son importance également. En effet, la motivation à montrer de bonnes performances sera plus importante au niveau individuel (Brewer, 1995, cités dans Stanton, 2000). D'autres caractéristiques importantes du contrôle des performances abordées par Stanton (2000) sont à considérer dans le secteur des centres de contacts. Il s'agit de la fréquence, la régularité, le caractère invasif, ainsi que l'intensité perçue par le travailleur.

Au niveau du bien-être des agents de centres de contacts, Deery, Iverson et Walsh (2002) n'ont pas trouvé de lien entre le fait de ne pas apprécier un contrôle continu des performances et l'épuisement émotionnel. Selon ces auteurs, ce résultat peut être lié aux différentes pratiques des superviseurs dans leur contrôle des performances. Par contre, Sprigg et Jackson (2006) rapportent que le contrôle des performances augmente le niveau d'anxiété et de dépression des travailleurs. Cependant, dans ces différentes études, les auteurs considèrent le contrôle des performances de manière globale. Holman, Chissik et Totterdell (2002) ont étudié l'influence de différents aspects du contrôle des performances

sur le bien-être des travailleurs. Ils regroupent certaines caractéristiques du contrôle des performances en trois catégories :

- le contenu du contrôle des performances qui comprend la fréquence, le feedback sur la performance, les critères d'évaluation, la source et la cible du contrôle ;
- le but du contrôle perçu comme punitif ou développemental ;
- son intensité perçue.

Les résultats montrent que le contenu de ces contrôles n'est pas lié à l'épuisement professionnel et à l'anxiété, mais est lié positivement à la satisfaction et négativement à la dépression. Quant à l'intensité de ces contrôles, elle est liée positivement avec différents indicateurs de bien-être: l'épuisement professionnel, la dépression, l'anxiété et la satisfaction.

Holman et al. (2002) ont également montré que le fait de percevoir le but des contrôles comme bénéfique influence de manière positive le bien-être au travail. De plus, le contrôle des performances peut également avoir un effet positif sur le stress (Holman, 2002), à condition d'être effectué avec des feedbacks réguliers et sur base de critères clairs. En effet, Chalykoff et Kochan (1989) avaient déjà relevé une relation positive entre une évaluation basée sur des critères clairs, un feedback immédiat sur la performance et la satisfaction des travailleurs par rapport au contrôle des performances ainsi que par rapport à leur travail en général. Bakker, Demerouti et Schaufeli (2003) ont également trouvé que recevoir un feedback sur sa performance pouvait réduire le sentiment d'épuisement émotionnel.

Holman et al. (2002) ont aussi démontré que l'intensité du contrôle des performances a une influence plus importante sur l'épuisement professionnel que sur les autres composantes du contrôle des performances et les autres variables contextuelles.

Les effets du contrôle des performances des agents de centres de contacts peuvent donc être à la fois bénéfiques et préjudiciables sur le bien-être ( Holman, 2005). En effet, le feedback reçu de ces contrôles et le fait d'utiliser des critères clairs d'évaluation peuvent être considérés comme des ressources pour les travailleurs leur permettant d'augmenter leur performance. Par contre, l'intensité perçue de ces contrôles par les travailleurs, la peur des sanctions en termes de rémunération résultant d'une baisse de performances fait que le contrôle des performances peut également être vu comme une demande, une menace pour

les travailleurs. Selon Healy et Bramble (2003), certains travailleurs rapportent percevoir un « Big Brother » oppressant en faisant référence au système de contrôle des performances. L'essence même du travail de l'agent devient l'identification du moment où il a assuré l'adhésion du client sans mettre en péril les cibles statistiques à atteindre en termes de temps d'appel ou encore de nombre d'appels ou de ventes à atteindre. Un niveau excessif de contrôle peut donc avoir l'effet inverse de celui attendu qui est d'augmenter les performances des travailleurs au niveau des statistiques mais aussi de la qualité de l'appel.

### 3.2.2.2. Le travail émotionnel

Le concept de travail émotionnel a été introduit par Hochschild (1983, cité dans Lewig & Dollard, 2003). Il définit celui-ci comme l'effort, le planning et le contrôle nécessaires pour exprimer des émotions désirées par l'organisation. Le travail émotionnel est lié à toute organisation du secteur des services et naît principalement de l'interaction avec des clients.

Grosjean et Ribert Van de Weerd (2005) définissent le travail émotionnel tout d'abord par le fait d'entendre les émotions du client, ensuite de contrôler les messages émotionnels émis par l'agent au travers de son attitude, du ton de sa voix, des mots utilisés et enfin, d'évaluer l'effet émotionnel provoqué chez l'interlocuteur afin d'ajuster précisément son comportement en retour.

Le travail émotionnel comprend différentes composantes. Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, et Isic (1999, cités dans Lewig et Dollard, 2003) ont construit une échelle permettant de mesurer le travail émotionnel selon cinq facteurs : The Frankfurt Emotion Work Scale (FEWS).

Ces cinq facteurs sont :

- la demande d'exprimer des émotions positives,
- la demande d'exprimer des émotions négatives,
- la nécessité de montrer une sensibilité aux besoins du client,
- le contrôle de l'interaction (l'habileté de décider quand entrer en interaction avec le client et quand terminer celle-ci)
- la dissonance émotionnelle qui reflète une différence entre les émotions réellement ressenties par le travailleur et les émotions exprimées au client.

En effet, il est attendu de la part des travailleurs qu'ils expriment des émotions appropriées face au client, qu'il s'agisse d'émotions positives ou d'émotions négatives (Holman et al., 2002). Globalement, les recherches initiales sur les aspects émotionnels du travail en centres de contacts indiquent que celui-ci est caractérisé par des expressions fréquentes d'émotions positives et des expressions moins fréquentes d'émotions négatives. En outre, les émotions exprimées sont plus positives que les émotions ressenties (Holman, 2005).

En comparaison avec d'autres professions dans le secteur des services, les agents de centres de contacts doivent plus souvent montrer des émotions positives comme la gentillesse et la politesse. L'absence d'expression d'émotions négatives est quant à elle vraiment spécifique aux centres de contacts. Bien que le travail émotionnel semble être plus fréquent et intense dans les services humains (infirmières, enseignants, métiers sociaux,...), la dissonance émotionnelle est plus importante dans le secteur des centres de contacts (Zapf, Isic, Bechtoldt & Blau, 2003).

Le travail émotionnel intervient lorsque l'entreprise émet des consignes claires concernant les émotions à donner au client. Il permet de rendre les interactions plus prédictibles et permet au travailleur de se distancier des émotions ressenties. Cependant, le travail émotionnel peut devenir dysfonctionnel lorsqu'il y a de la dissonance émotionnelle (Lewig & Dollard, 2003).

En réponse à la dissonance émotionnelle, les travailleurs peuvent mettre en place différents types de stratégies de régulation émotionnelle. Une première stratégie appelée « régulation de surface » consiste à montrer les émotions appropriées sans pour autant ressentir ces émotions. Il s'agit d'une modification comportementale où certaines émotions sont supprimées et d'autres simulées (Goldberg & Grandley, 2007). Une autre stratégie nommée « régulation en profondeur » consiste à ressentir réellement les émotions exprimées. Selon Goldberg et Grandley (2007), il s'agit d'une modification de l'état émotionnel par une focalisation sur des émotions positives ou une réévaluation de la situation par exemple. Cette stratégie nécessite donc moins d'efforts continus pour gérer ces émotions.

Les travailleurs peuvent également se détacher de l'échange émotionnel vécu avec le client. En effet, selon Healy et Bramble (2003), la séparation physique due au téléphone change la nature émotionnelle de l'échange. Cette distance permet au travailleur un détachement

qu'il considère comme une compétence à cultiver pour ne pas prendre les émotions négatives des clients pour soi personnellement.

Ces efforts de gestion des émotions peuvent être liés à un moindre bien-être des travailleurs (Holman et al., 2002). Lewig et Dollard (2003) ont montré, d'une part, une relation positive entre la dissonance émotionnelle et l'épuisement professionnel et d'autre part, une relation négative entre la dissonance émotionnelle et la satisfaction au travail. Ils ont également mis en évidence un effet médiateur de la dissonance émotionnelle. En effet, devoir montrer des émotions positives peut créer de la dissonance émotionnelle qui, à son tour, donne naissance à de l'épuisement professionnel. Ils suggèrent donc que cette dissonance entre les émotions ressenties et exprimées contribue davantage à un moindre bien-être et à de l'insatisfaction que les simples demandes d'exprimer des émotions positives et négatives. La dissonance émotionnelle est également associée positivement aux plaintes psychosomatiques, aux réactions d'irritation et à une attitude résignée au travail (Grebner, Semmer, Lo Faso, Gut & Kälin, 2003).

Goldberg et Grandley (2007) ont utilisé une approche expérimentale en créant une simulation d'un centre de contacts comprenant trois interactions avec des clients afin d'étudier l'effet des stratégies de régulation provenant des règles émotionnelles que l'agent doit suivre sur l'épuisement émotionnel. Ils ont montré que le respect de règle telle que « le service avec le sourire derrière le téléphone » demande de l'énergie et de l'attention au travailleur, ce qui engendre de l'épuisement. De plus, la régulation de surface prédit significativement l'épuisement émotionnel tandis que la régulation en profondeur ne le prédit pas.

Enfin, le travail émotionnel varie selon le secteur d'activité des centres de contacts. Nous pouvons illustrer cette variété par l'étude menée par Grosjean et Ribert Van de Weerd (2005). Ils ont étudié le travail émotionnel dans deux secteurs distincts d'une société de crédit à la consommation : celui de la vente des produits et celui du recouvrement des mauvais payeurs.

Dans le secteur de la vente, les agents reçoivent les appels des clients qui veulent des renseignements ou l'obtention d'un crédit. La charge de travail dépend donc du nombre d'appels qui sont généralement très nombreux et successifs. Les consignes se limitent à être

aimable et avenant. Les émotions négatives proviennent ici de tout ce qui entrave le déroulement de l'appel et les émotions positives viennent de la bonne clôture de l'appel. Les agents développent donc des stratégies de coping, telles que l'« accélération-récupération », c'est-à-dire clôturer l'appel rapidement, accélérer la cadence pour dépasser les objectifs et avoir plus de temps pour souffler. Cependant, à la fin de la journée, les travailleurs ressentent tout de même une lassitude voire de l'épuisement.

Par contre, dans le secteur du recouvrement, il s'agit de contacter les clients qui ne remboursent pas leur crédit. Les agents réalisent donc un travail de « détective » pour retrouver le client. Ils doivent ensuite, trouver un moyen pour exercer une pression psychologique afin d'amener l'interlocuteur à reprendre ses paiements. Ces agents sont donc parfois confrontés à des situations émotionnelles intenses (problèmes familiaux, judiciaires, etc.). De plus, ils doivent faire preuve de créativité pour arriver à leur fin. Dans ce secteur, le travailleur est plus libre, il maîtrise davantage son temps de travail et effectue des tâches plus diversifiées. Les consignes quant aux émotions à produire sont donc plus complexes. En résumé, l'agent doit s'ajuster au client et gérer la pression psychologique exercée. Dans ce secteur, les émotions positives sont liées à l'investissement ou à l'efficacité des agents tandis que les émotions négatives sont liées aux exigences et au contrôle des performances. Pour gérer ces émotions, les travailleurs peuvent tenter de se détacher de la situation en dénigrant le client et en affichant un sentiment de supériorité. Cependant, cette stratégie ne s'effectue pas toujours avec succès en raison de la dissonance émotionnelle ressentie. En effet, bien souvent, face à leurs collègues, les travailleurs montrent cette distanciation mais cela ne correspond pas à leurs sentiments réels. En conséquence, les travailleurs ressentent parfois des difficultés à masquer leurs émotions, ce qui influence leur bien-être.

En conclusion, les différents aspects du travail émotionnel peuvent être distingués selon la catégorisation « demandes-ressources » en fonction de leur influence sur le bien-être des travailleurs. En effet, les exigences en termes d'émotions positives ou négatives à montrer au client, la sensibilité à montrer envers leurs besoins et la dissonance émotionnelle ressentie peuvent être considérées comme des contraintes qui pèsent sur la réalisation du travail des agents de centres de contacts. Face à ces demandes émotionnelles, les

travailleurs mettent en place différentes stratégies de régulation de leurs émotions (distanciation, régulation en surface et régulation en profondeur) qui peuvent être considérées comme des ressources pour les aider à faire face aux exigences. Cependant, la régulation de surface ne semble pas être une ressource suffisante pour améliorer le bien-être des travailleurs. En effet, selon Goldberg et Grandley (2007), la régulation de surface prédit significativement l'épuisement émotionnel. Les travailleurs doivent sans cesse maintenir leurs efforts pour supprimer certaines émotions et en simuler d'autres.

### **3.2.2.3. Le relationnel**

#### **3.2.2.3.1. L'interaction client-employé**

L'interaction typique client-employé dans les centres de contacts est principalement basée sur le téléphone. Cependant, cette interaction peut ne pas différer de manière radicale par rapport à d'autres organisations de service (Holman, 2005). La relation entre le client et l'agent de centres de contacts peut varier sur un continuum allant d'une relation durable à une relation ponctuelle (Gutek, 1997, cité dans Holman, 2005). Dans une relation durable, les deux parties se connaissent, ont une histoire en commun. Le service est plus adapté au client et devient plus efficient. De plus, la relation se construit sur base d'une confiance réciproque. Une relation ponctuelle est plutôt caractérisée par une interaction unique et courte entre des étrangers. La standardisation des échanges permet de rendre le service efficace et de pouvoir substituer à tout moment chaque travailleur à un autre. Les interactions client-employé dans les centres de contacts sont relativement courtes, elles durent en moyenne cinq à six minutes. De plus, il est rare que les agents soient confrontés plusieurs fois à la même personne. Les relations ponctuelles sont donc davantage présentes au sein des centres de contacts (Holman, 2005). Cependant, de nombreux centres de contacts mettent l'accent sur le fait d'essayer de construire une relation durable en gagnant la confiance du client malgré le peu de temps disponible.

Holman (2005) distingue à la fois l'impact négatif et positif de cette interaction sur le stress au travail. Le stress des travailleurs augmente lorsque les clients sont désagréables et de manière encore plus marquée lorsque le contrôle sur la tâche du travailleur est faible. Lewig et Dollard (2003) rapportent qu'un des aspects les plus stressants du travail en centres de



contacts est de devoir gérer les clients en colère ou insatisfaits ainsi que les abus de certains d'entre eux. Bien souvent les clients sont désagréables et cela contribue au sentiment d'épuisement professionnel. Plusieurs études montrent que des clients irritants, exigeants ou hostiles augmentent significativement l'épuisement professionnel (Deery et al., 2002 ; Goldberg & Grandley, 2007).

De plus, les superviseurs des agents de centres de contacts peuvent mettre l'accent sur l'importance de différentes caractéristiques dans l'interaction client-employé : donner l'information au client, écouter le client pour déterminer ses besoins ou ses problèmes, persuader le client à travers des actions ou des points de vue, négocier avec le client pour arriver à un accord, calmer les clients énervés et détecter les fraudes de certains clients (Wilk & Moynihan, 2005). Les superviseurs signalent alors aux travailleurs l'importance de ces caractéristiques pour qu'ils soient performants dans le travail ce qui a un impact significatif sur l'épuisement émotionnel de ces travailleurs.

Par contre, un sentiment d'accomplissement diminue le stress lorsque le client est plaisant, lorsque des émotions positives sont exprimées et quand le travailleur a le sentiment d'avoir rendu de bons services (Holman, 2005). De plus, selon Healy et Bramble (2003), la variété dans le contact avec le client et le challenge de le garder « en ligne » augmentent le sentiment d'accomplissement des travailleurs.

L'interaction client-employé peut donc être vue à la fois comme une demande et comme une ressource pour les agents de centres de contacts. Le simple fait de se montrer à l'écoute du client pour les agents qui reçoivent les appels ou de devoir persuader et négocier une vente pour les agents qui appellent les clients constituent des demandes pour les travailleurs. De plus, les clients se montrent souvent désagréables, hostiles ou irritants. Ces comportements créent des contraintes supplémentaires pour les agents dans la réalisation de leur travail. En effet, les travailleurs doivent dès lors réussir à calmer le client en priorité avant de pouvoir lui rendre service ou lui proposer un produit de vente. Par contre, si le client est agréable, le travailleur peut alors réaliser son travail correctement et rendre service au client. Cette relation positive avec le client peut dès lors être considérée comme une ressource. De plus, deux autres ressources peuvent aider les agents de centres de

contacts : les contacts variés avec différents clients ainsi que l'atteinte des objectifs en gardant le client en ligne, en réalisant une vente, etc.

#### 3.2.2.3.2. Le support social

Tout d'abord, comme déjà mentionné précédemment, le superviseur, aussi appelé Team Leader peut intervenir au niveau du contrôle des performances et au niveau des exigences en termes notamment d'objectifs à atteindre ou de procédures à respecter. Selon Wilk et Moynihan (2005), il existe une grande variance dans l'épuisement émotionnel ressenti par les travailleurs selon les croyances et les actions des superviseurs. En effet, si le superviseur met l'accent sur l'importance de certaines demandes, notamment en termes d'interaction avec les clients, cela peut augmenter l'épuisement des travailleurs.

Un autre aspect du rôle de la hiérarchie est le support que les superviseurs peuvent apporter aux agents de centres de contacts. Ce support peut, par exemple, se manifester dans le discours ou dans l'aide procurée pour résoudre les problèmes que rencontrent les agents. Le support de la hiérarchie au sein des centres de contacts peut avoir divers impacts sur le bien-être des travailleurs. Holman (2005) a étudié l'influence du support hiérarchique (du Team Leader) sur quatre mesures du bien-être : l'anxiété, la dépression, la satisfaction extrinsèque et intrinsèque au travail. Le support de la hiérarchie a une relation très positive avec le bien-être. Il diminue l'anxiété, la dépression et augmente la satisfaction extrinsèque au travail. Selon Siong, Mellor, Moore et Firth (2006), le support de la hiérarchie contribue à une augmentation de l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail. De plus, le manque de support de la hiérarchie a un effet significatif sur l'épuisement professionnel (Deery et al., 2002).

Lewig et Dollard (2003) ont étudié l'effet du support social, reprenant à la fois la notion de support de la hiérarchie et de support apporté par les collègues, sur le bien-être des agents de centres de contacts. Selon les auteurs, le manque de support social est lié à un sentiment d'épuisement émotionnel et à une insatisfaction par rapport au travail. En d'autres mots, afin d'augmenter la satisfaction et réduire l'épuisement émotionnel des travailleurs, les superviseurs et les collègues doivent s'entraider en cas de besoin.

En outre, les conflits avec la hiérarchie ainsi que les conflits entre collègues peuvent être considérés comme des stresseurs sociaux. Ces stresseurs sociaux sont des prédicteurs importants de l'incapacité à se détacher de son travail, des plaintes psychosomatiques et de l'insatisfaction professionnelle (Grebner et al. , 2003).

Pour conclure, les superviseurs ne sont donc pas seulement une source de support mais également une source de stress (Wilk & Moynihan, 2005). Nous pouvons donc considérer les superviseurs, mais les collègues également, comme des ressources sur lesquelles les travailleurs peuvent compter en cas de problèmes. Cependant, les superviseurs peuvent accentuer certaines demandes caractéristiques du travail en centres de contacts et les conflits peuvent également créer des contraintes supplémentaires dans la réalisation du travail.

#### **3.2.2.4. Les conditions de travail liées à la tâche**

Comme nous l'avons vu plus haut, Pichault (2000) distingue deux modes de management que l'on peut rapprocher des deux pôles précédents. D'une part, le style de management panoptique correspond au pôle tayloriste avec un souci du contrôle marqué, de rationalisation marquée des tâches. Une adoption de ce style de management engendre une intensification de la production qui permet de garantir des résultats. D'autre part, le style de management politique prône davantage de responsabilités pour les travailleurs et davantage d'autonomie dans la réalisation des tâches. Ce type de management parie sur la qualité du service et la compétence des agents pour garantir des résultats.

Le positionnement sur cet axe panoptique-politique (ou tayloriste-*empowered*) aura des conséquences sur le bien-être des agents (Buscatto, 2000). Il est probable que les réactions des agents varieront également en fonction des tâches à réaliser qui sont directement liées au mode de management en vigueur mais aussi aux missions réalisées. En effet, les tâches de type *inbound* sont différentes des tâches de type *outbound*. Selon Zapf et al. (2003), les activités de type *outbound*, comparés à celles de type *inbound*, sont liées à moins de complexité, moins de contrôle et moins de stress dans leur travail. De fait, les tâches *outbound* sont en général peu complexes et offrent moins de possibilité de contrôle sur la

tâche. De plus, les agents de centres de contacts qui exercent les deux types d'activité sont ceux qui rapportent le plus de complexité dans leur travail et de contrôle sur la tâche.

Nous allons maintenant aborder plus précisément l'influence des conditions de travail liées aux tâches des agents sur leur bien-être.

#### **3.2.2.5. La nature des tâches**

Plusieurs études ont montré que la nature répétitive des tâches et la monotonie qui y est associée ont un impact sur l'épuisement émotionnel (Deery et al., 2002 ; Healy & Bramble, 2003). Selon Sprigg et Jackson (2006), il existe peu de variété dans les tâches au sein des centres de contacts. Cependant, si les tâches que les agents réalisent sont complexes et variées, la satisfaction par rapport au travail ainsi que l'engagement affectif seront augmentés (Grebner et al., 2003). En effet, l'engagement dans des tâches variées est associé à une plus grande satisfaction intrinsèque au travail (Holman, 2002).

En réalisant des tâches complexes et variées, les agents doivent augmenter leur attention et leur concentration. Si les demandes attentionnelles augmentent l'anxiété, par la peur de faire une erreur par exemple, elles ont également un effet positif sur la satisfaction découlant du fait de pouvoir résoudre les problèmes des clients (Holman, 2002). De plus, pour pouvoir résoudre ces problèmes, les agents ont besoin de plus d'habiletés. Les travailleurs rapportent moins d'anxiété et de dépression liées au travail s'ils ont l'opportunité d'utiliser leurs habiletés (Sprigg & Jackson, 2006).

#### **3.2.2.6. Le contrôle sur le travail**

Les agents de centres de contacts ont en général moins de contrôle sur leur travail que d'autres travailleurs exerçant une forme plus traditionnelle de travail (Grebner et al., 2003 ; Zapf et al., 2003). Plusieurs études ont montré que le contrôle sur le travail a un impact positif sur le bien-être : l'anxiété et la dépression sont diminuées et la satisfaction au travail augmentée (Grebner et al., 2003 ; Holman, 2002 ; Lewig & Dollard, 2003). D'autre part, Holman (2002) a également mis en évidence que le contrôle sur les méthodes (la façon de

parler aux clients, par exemple) aurait un impact plus bénéfique sur le bien-être que le contrôle sur le temps de travail.

Le contrôle sur le travail dépend également de l'autonomie accordée aux travailleurs, en leur laissant notamment prendre des décisions par eux-mêmes par exemple. Cependant, cette autonomie est souvent mise à mal au sein des centres de contacts par une série de procédures à suivre. Des scripts sont régulièrement utilisés pour guider l'interaction entre l'agent et le client. Selon Deery et al. (2002), les travailleurs qui doivent suivre un script préétabli dans leur conversation sont plus susceptibles de ressentir de l'épuisement professionnel. De plus, suivre un script augmente l'anxiété ainsi que la dépression liées au travail (Sprigg & Jackson, 2006).

Barnes (2007) insiste sur la notion de contrôle de l'environnement physique de travail. En effet, les réactions des travailleurs peuvent parfois être hostiles envers le management quand ceux-ci ont le sentiment de ne pas pouvoir agir sur leurs conditions physiques de travail.

### **3.2.2.7. La charge de travail**

La charge de travail élevée dans les centres de contacts dépend en partie de la pression temporelle intense exigée par la nature de la tâche. Cette pression temporelle prédit l'incapacité des travailleurs à se détacher de leur travail (Grebner et al. , 2003). De plus, le nombre important d'appels contribue à créer cette pression temporelle intense et donc une surcharge de travail.

La surcharge de travail a diverses conséquences sur le bien-être des travailleurs. D'une part, plus cette charge de travail est élevée, plus le niveau d'anxiété et de dépression associé au travail est important (Sprigg & Jackson, 2006). D'autre part, le nombre d'appels pris ainsi que les quelques secondes de pause entre chaque appel contribuent à rendre les travailleurs plus cyniques à propos de leurs clients, ce qui engendre un sentiment de dépersonnalisation, caractéristique de l'épuisement professionnel (Healy & Bramble, 2003). La surcharge de travail ainsi que l'accent mis sur la quantité plutôt que la qualité des appels augmentent le sentiment d'épuisement émotionnel. De plus, les travailleurs dont les temps d'appels sont plus longs sont moins susceptibles d'être épuisés émotionnellement (Deery et al., 2002).

Cette relation entre le nombre d'appels pris et l'épuisement émotionnel est plus importante si les agents sont consciencieux. En d'autres mots, les agents consciencieux peuvent ne pas atteindre leurs objectifs en termes de nombre d'appels s'ils se sentent épuisés émotionnellement (Witt, Andrews & Carlson, 2004). En effet, ces agents veulent souvent avoir une qualité d'appel trop importante que pour pouvoir respecter les contraintes de temps d'appels.

En résumé, nous pouvons tenter une classification de ces conditions de travail liées à la tâche en regard de leur influence sur le bien-être des travailleurs. Certaines conditions de travail sont vécues comme des contraintes par les travailleurs. Il s'agit principalement de la routinisation des tâches, de la surcharge de travail en termes de pression temporelle et de nombres d'appels notamment et de la faible autonomie créée par les scripts préétablis. Nous pouvons également identifier certaines conditions de travail que les travailleurs utilisent comme ressources pour pallier à ces contraintes. La variété et la complexité des tâches, un contrôle important sur les méthodes et le temps de travail, la possibilité de résoudre des problèmes et d'utiliser ses habiletés sont des outils que les travailleurs utilisent dans la réalisation de leur travail.

Les demandes et les ressources peuvent parfois être considérées comme les extrêmes d'un même continuum. Si certaines conditions de travail sont considérées comme des ressources, l'absence de ces mêmes conditions pourra être vécue comme des contraintes. En effet, si le contrôle sur le travail est important par exemple, il sera considéré comme une ressource. Cependant, un manque de contrôle sera sans doute perçu comme une contrainte. Il en va de même pour les autres conditions de travail.

### **3.2.2.8. Les conditions de travail liées à l'organisation**

Certaines conditions de travail sont liées directement à l'organisation en vigueur dans les centres de contacts. Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, les modes d'organisation, dont de GRH, peuvent varier sur un axe tayloriste-*empowered*.

Ces pratiques peuvent avoir un impact négatif sur le bien-être. En effet, le caractère équitable de la rémunération ainsi que l'adéquation des formations prédisent négativement

l'anxiété et la dépression liées au travail et positivement la satisfaction extrinsèque au travail (Holman, 2002). De plus, Holman et Fernie (2000, cités dans Holman, 2005) ont comparé les niveaux de stress dans un centre de contacts de type service de masse, service « à haute implication » et un centre de contacts hybride. Ces deux derniers types de centres de contacts rapportent moins de dépression et d'insatisfaction au travail. Cependant, le niveau d'anxiété est moins important dans le centre de contacts caractérisé par un service de masse. Cela peut être dû au fait que les agents gèrent leur anxiété en quittant cet environnement de travail (Holman, 2005). De plus, selon Deery et al. (2002), l'impossibilité d'un avancement, qui est plutôt caractéristique des centres de contacts avec un service de masse, influence de manière significative l'épuisement professionnel.

D'autres auteurs comme Grebner et al. (2003) ont étudié l'influence des caractéristiques organisationnelles sur le bien-être des travailleurs. Selon eux, les problèmes organisationnels, comme le fait d'avoir des informations obsolètes pour réaliser le travail par exemple, prédisent davantage de plaintes psychosomatiques et une moindre satisfaction au travail ainsi qu'une attitude résignée et une implication affective diminuée.

Ensuite, la motivation potentielle du travail en centres de contacts comprend certaines caractéristiques qui contribuent à la motivation du travailleur comme l'autonomie, la variété des tâches, le feedback sur la tâche, etc. Cette motivation peut être liée à certaines caractéristiques organisationnelles. En effet, elle est plus importante pour les travailleurs qui ont plus de formations et ceux qui ont des contrats à temps plein plutôt qu'à temps partiel. De plus, la motivation potentielle prédit également la satisfaction au travail (Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking & Moltzen, 2006).

Enfin, les conflits de rôle naissant de l'organisation du travail peuvent également avoir une influence sur le bien-être des travailleurs. En effet, les travailleurs se sentent souvent en conflit car la hiérarchie exige une certaine qualité d'appel sur une très courte durée. Ils doivent également faire face à des demandes contradictoires. Plus ces conflits de rôle sont importants, plus le niveau d'anxiété et de dépression lié au travail est important (Sprigg & Jackson, 2006). De plus, les conflits de rôle, l'ambiguïté de rôle et les conflits travail-famille sont des stressseurs qui contribuent au sentiment d'épuisement professionnel, au sentiment

d'anxiété et aux plaintes somatiques, et ceci davantage dans les centres de contacts que dans la vente de détail plus traditionnelle (Siong, Mellor, Moore & Firth, 2006).

En résumé, certaines conditions de travail liées à l'organisation peuvent être des contraintes ou des ressources pour le bien-être des travailleurs. Peu de sécurité de l'emploi, un niveau de rémunération peu équitable, une inadéquation des formations et une impossibilité de progresser au sein de la société peuvent être considérés comme des contraintes qui pèsent sur les agents de centres de contacts. Par contre, un contrat à durée indéterminée, un niveau de rémunération jugé équitable, une bonne formation ainsi que des possibilités d'avancement sont alors des ressources qui améliorent le bien-être des travailleurs. Les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle existant au sein des centres de contacts peuvent également représenter des contraintes pour les travailleurs. Cependant si les rôles des travailleurs sont clairement définis, cela peut être une ressource sur laquelle ils s'appuient dans la réalisation de leur travail.

#### **3.2.2.9. Les risques physiques au sein des centres de contacts**

Le bâtiment, les locaux, les équipements, le niveau de bruit, la température, l'éclairage, la qualité de l'air sont des facteurs de l'environnement physique importants qui influencent le bien-être des travailleurs. Les principaux risques physiques identifiés dans la littérature dans les centres de contacts sont les risques auditifs suite à une exposition importante au bruit et les troubles musculo-squelettiques provenant de l'agencement du poste de travail et de l'utilisation prolongée du couplage téléphonie-informatique notamment.

#### **3.2.2.10. Le bruit et les risques auditifs**

Il existe une réglementation européenne relative à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs contre les risques liés au bruit sur le lieu de travail (directive européenne 2003/10/CE). En Belgique, celle-ci a été transposée par l'arrêté royal du 16/01/2006 (site du SPF emploi).

Cet arrêté définit les valeurs suivantes :

- valeurs d'exposition inférieures déclenchant l'action: exposition moyenne = 80 dB et niveau de crête =135 dB



- valeurs d'exposition supérieures déclenchant l'action: exposition moyenne = 85 dB et niveau de crête =137 dB
- valeurs limites d'exposition: exposition moyenne = 87 dB et niveau de crête =140 dB.

En fonction des niveaux d'exposition identifiés, certaines mesures sont à mettre en place en matière de prévention :

80 dB = valeur d'exposition inférieure déclenchant l'action :

- mise à disposition d'EPI
- information et formation des travailleurs
- surveillance de la santé

85 dB= valeur d'exposition supérieure déclenchant l'action

- information et formation des travailleurs
- mesures pour réduire le bruit
- signalement/délimitation des zones dangereuses
- utilisation obligatoire des EPI
- surveillance de la santé

Valeur limite de 87 dB qui ne peut être dépassée mais en cas de dépassement :

- prendre immédiatement des mesures pour réduire l'exposition à un niveau inférieur aux valeurs limites d'exposition
- identifier la cause du dépassement
- adapter les mesures de protection et de prévention en vue d'éviter toute récurrence

Les centres de contacts consistent souvent en de grands *open-space* où les bureaux sont agencés afin de rentabiliser au maximum l'espace disponible (Barnes, 2007). Les postes de travail sont souvent très rapprochés et séparés par de fines cloisons. Bien souvent, seul le management dispose d'espace de travail fermé et privé. Le bruit ambiant dans l'espace de travail est donc généralement important et pose problème pour la concentration des agents.

Le niveau sonore dans les espaces de travail n'est généralement pas assez élevé pour entraîner des pertes auditives. Cependant, les opérateurs sont soumis non seulement au bruit diffus des *open-space* mais reçoivent également directement le son dans l'oreille via leur casque d'écoute. Le niveau sonore et les chocs acoustiques des casques peuvent donc amener des problèmes auditifs voire des surdités chez les opérateurs dans les cas extrêmes.

Il est donc primordial de tenter de réduire au maximum le niveau sonore dans les centres de contacts, tout en maintenant un niveau sonore adéquat dans le casque permettant une gestion confortable de la communication avec le client. Un écart de 25 décibels entre le niveau ambiant et le niveau des conversations est généralement requis pour un bon confort d'écoute.

Une étude menée par l'INRS en France (2010) a tenté d'évaluer l'exposition sonore au sein de 21 centres de contacts. Au niveau du bruit ambiant, 16 centres de contacts se situent au-dessus de la limite préconisée pour le niveau de bruit de fond (55dB) dont 4 cas extrêmes qui dépassent les 60dB. Beaucoup d'experts jugent cette limite de confort trop élevée pour un travail de bureau et de nombreux opérateurs se plaignent du bruit régnant sur les plateaux. Une évaluation précise du niveau de bruit reçu sous le casque téléphonique a également été réalisée auprès de 117 opérateurs. Parmi ces agents, 12% étaient potentiellement exposés à un niveau sonore moyen supérieur à 80dB. En tenant compte du temps que les opérateurs passent au téléphone, le pourcentage de travailleurs exposés à un bruit de plus de 80dB en moyenne diminue (6%). Dans cette étude, un seul travailleur était exposé à plus de 85dB (valeur supérieure déclenchant l'action).

L'INRS souligne également dans cette étude l'impact des chocs acoustiques caractérisés par une apparition soudaine d'un bruit ou d'une tonalité pouvant atteindre des niveaux sonores de 120dB. Leurs effets sur l'audition des opérateurs ne sont pas beaucoup étudiés dans la littérature et donc pas vraiment établis. Mais il est certain que ces chocs peuvent entraîner du stress chez les travailleurs et des perturbations de l'audition au moins temporaires. Mettre tout en œuvre pour réduire et supprimer ces chocs acoustiques révèle toute son importance surtout lorsque ces incidents deviennent récurrents.

Les résultats de cette étude sont moins problématiques que les chiffres publiés par l'INRS en 2003. En effet, les centres de contacts ont évolués au cours de ces dernières années et des démarches de prévention ont été mises en place afin de respecter la réglementation en vigueur. Même si le risque d'exposition à des nuisances sonores semble faible dans cette recherche, il est tout de même avéré et doit être pris en compte dans les démarches de prévention.

Au niveau de l'aménagement du poste de travail, des solutions de prévention peuvent passer par exemple, par une utilisation de matériels peu bruyants (appareil de conditionnement d'air, chauffage, ventilation, ordinateurs), un revêtement acoustique particulier pour les parois et le plafond et un espacement des postes de travail. Des normes ergonomiques suggèrent de prévoir au moins 10m<sup>2</sup> par opérateur, ce qui n'est souvent pas envisageable pour les concepteurs de centres de contacts. Cependant, il est clair que plus l'espace est restreint plus les nuisances sonores seront importantes. L'utilisation de casques avec un niveau sonore limité et pouvant être contrôlé par l'opérateur, le fait d'alterner les tâches impliquant le port du casque et des tâches plus administratives et donc pouvoir agir sur l'exposition ou sur la durée de cette exposition sont d'autres solutions pour prévenir les effets du bruit sur les opérateurs de centres de contacts. Enfin, il est nécessaire que les salariés soient informés sur le risque auditif et formés à l'utilisation de leur poste téléphonique pour pouvoir régler le volume sonore ( INRS, 2010).

#### **3.2.2.11. Les troubles musculo-squelettiques**

Le travail en centres de contacts est devenu de plus en plus informatisé et automatisé au cours des dernières années. D'importants troubles musculo-squelettiques (TMS), en particulier dans les extrémités supérieures (les régions du cou, des épaules, des bras, des mains et du dos) sont rapportés par les opérateurs travaillant en centres de contacts.

A titre indicatif, dans une étude récente, Ericco et al. (2010) observent que 45% des opérateurs de leur échantillon rapportent des TMS au niveau des extrémités supérieures

durant les quatre dernières semaines. Les symptômes au niveau du cou sont les plus fréquents (39%), viennent ensuite les douleurs aux épaules (22%), à la main et au poignet (10%) et au coude (4%). Pour 50% des travailleurs, les douleurs musculo-squelettiques apparaissent dans plusieurs régions.

Plusieurs études ont évalué la relation entre les conditions de travail en centre de contacts et l'occurrence de TMS. Pour Norman et al. (2008), l'aménagement du poste de travail est le facteur de l'environnement de travail le plus fortement associé au TMS rapportés par les travailleurs. En effet, une bonne conception ergonomique du poste de travail est très importante pour éviter un impact sur la santé physique des travailleurs. Il est important que les outils de travail comme la position du siège, la position de l'écran et du clavier, le casque, etc. soient adaptés à chaque individu et que chaque travailleur puisse être capable d'ajuster ces outils si nécessaire.

D'autres facteurs ergonomiques comme un espace de travail insuffisant, un manque de support pour l'avant-bras, un mauvais éclairage et l'impossibilité de reposer son dos en position assise sont potentiellement générateurs de troubles musculo-squelettiques (d'Errico et al., 2010).

L'ancienneté dans le poste peut être un élément qui amplifie les répercussions d'un mauvais agencement du poste de travail. En effet, le fait d'être exposé depuis longtemps à des postures statiques et rigides augmentent la probabilité de développer des symptômes musculo-squelettiques (Ferreira et Saldiva, 2002).

Le lien entre l'environnement de travail psychosocial et les symptômes musculo-squelettiques est moins étudié et plus difficile à comprendre. Il est possible que les contraintes vécues par les travailleurs aient un impact sur la rapidité des mouvements et les postures. Les réponses des travailleurs face aux stressors peuvent également induire des changements physiologiques et des tensions dans les muscles (Norman et al., 2008).

Plusieurs études ont mis en évidence une association entre les TMS d'une part, et les exigences au travail (en termes de charge de travail), le manque de contrôle sur la tâche et le manque de support social, d'autre part. La répétition incessante des mêmes mouvements liés à la faible complexité des tâches, le fait de travailler de longues heures sans faire de

pauses et le contrôle des performances peuvent être des facteurs de risques à l'origine du développement de ce type de troubles (Halford et Cohen, 2003 ; Norman et al., 2004 ; Norman et al., 2008).

Plus précisément, il semblerait qu'il existe une différence entre les facteurs de risques liés aux douleurs musculo-squelettiques dans la région « cou-épaules » et la région du coude, du poignet et de la main. Les douleurs au cou et aux épaules sont davantage associées avec le bruit élevé et un faible contrôle sur son travail. Les symptômes au niveau des mains et des poignets sont quant à eux davantage reliés aux intervalles courts entre les appels, et une insécurité d'emploi (d'Errico et al., 2010).

Norman et al. (2008) n'ont pas pu montrer d'effet du type d'appels (entrants ou sortants) sur l'occurrence des TMS. Cependant, une autre étude a identifié davantage de TMS chez les opérateurs travaillant dans le secteur « télémarketing ». Selon les auteurs, la vente et les appels sortants de manière générale semblent être des activités plus stressantes et qui induisent donc plus de tension musculaire chez les travailleurs (Ferreira et Saldiva).

### 3.2.3. Les carrières professionnelles

Quelles significations les individus accordent-ils au travail? Arthur et al. (1989 ; 1996) définissent la notion de 'carrière' comme « *the unfolding sequence of a person's work experiences over time* ». Selon l'école de Chicago, et plus particulièrement Hugues (1996, cité par Naedenoen et Zune, 2004), la carrière constitue un angle d'analyse privilégié du rapport des individus au travail car elle correspond, non seulement, « *à des formes institutionnalisées de participation à certains mondes sociaux, balises institutionnelles à partir desquelles sont évalués les mouvements des personnes* », mais également « *aux significations individuelles du déploiement de leur devenir* ». Selon Barley (1989, cité par Naedenoen et Zune, 2004), le sens au travail, fruit d'une histoire passée et d'une relation particulière au présent, est « *médiatisé par des 'scripts de carrière' qui constituent une place intermédiaire entre les actions et interactions individuelles et l'institution, dans une dualité dialectique* ».

Dans l'ouvrage d'Arthur et al. (1989), Moss-Kanter (1989, cité par Pichault et Deprez, 2008 ; LENTIC, 2007) distingue trois modèles de carrière basés sur la distinction de trois espaces particuliers caractéristiques de tout rapport salarial : « *le salarié se définit effectivement en fonction d'une organisation qui l'emploie, d'un métier ou d'une spécialité qui l'insère dans la division sociale du travail et la circulation du travail est organisée à partir d'un marché du travail* » (Pichault et Deprez, 2008; LENTIC, 2007).

- *la carrière organisationnelle (ou bureaucratique)*, articulée autour d'une logique de stabilisation dans l'organisation et/ou d'avancement (hiérarchique),
- *la carrière professionnelle*, articulée autour d'une logique d'accomplissement d'un projet professionnel personnel,
- *la carrière marchande (ou entrepreneuriale)*, correspondant à une logique d'optimisation des investissements consentis en vue de valoriser sa force de travail.

	<b>Modèle organisationnel</b>	<b>Modèle professionnel</b>	<b>Modèle marchand</b>
<b>Espace de référence</b>	L'entreprise	Le groupe professionnel	Le marché du travail
<b>Logique de progression</b>	Évolution hiérarchique et/ou intégration à long terme	Augmentation de la « professionnalité »	Opportunités salariales, maximisation du profit personnel
<b>Lien avec l'employeur</b>	Fort, grande loyauté, mobilité réduite	Faible, mobilité conditionnée à l'acquisition de compétences	Faible, mobilité importante
<b>Intérêt pour le contenu du travail</b>	Modéré, intérêt pour les conséquences indirectes (niveau hiérarchique, prises	Fort, moindre intérêt pour les conséquences indirects (salaire,	Faible, intérêt pour le salaire permettant, le cas échéant, de réaliser

	de responsabilité, appartenance, stabilité contractuelle, etc.)	horaire, grade, etc.)	des projets hors travail
<b>Formes de trajectoire</b>	Sédentaires ou migrantes	Itinérantes ou frontalières	Nomades ou sans filet

Selon Arthur et al. (1999) ainsi que Cadin et al. (2003), le nouveau modèle de référence serait de plus en plus le modèle marchand. En effet, le contrat psychologique organisant la relation entre travailleur et employeur aurait évolué pour passer d'une modalité relationnelle où il est centré sur la perspective d'une collaboration à long terme entre travailleur et employeur à une modalité davantage transactionnelle où la base est l'échange à court terme dans une perspective de service et de rentabilité (Dalon et al., 2007). Le terme de 'boundaryless career' s'est ainsi forgé dans la littérature anglo-saxonne pour désigner ces personnes et ces types de parcours nomades ; les 'boundaryless carrers' se définissant par opposition au modèle classique de carrière organisationnelle (Arthur et Rousseau, 1996). Les premières analyses qui ont tenté d'apprécier l'existence réelle de ce nouveau modèle ont fortement nuancé le débat. En effet, la nouveauté résiderait plutôt dans la juxtaposition ou la succession dans le temps de modèles dont les significations seraient en renouvellement. Si l'on reprend le concept d'« enactement » de Weick (1995), l'influence des significations personnelles sur les formes de trajectoires professionnelles confirme l'idée d'absence de trajectoires stabilisées mais pas la prédominance du modèle de carrière marchande (LENTIC, 2007). Nous préférons donc envisager une diversification des modèles de carrière plutôt qu'un changement radical. Il reste très intéressant de déterminer comment ces nouvelles carrières, ces nouvelles significations s'articulent au parcours des individus.

#### 3.2.4. Quelles trajectoires professionnelles dans les centres de contacts?

Selon l'étude menée par Naedenoen et Zune (2004), l'entrée dans un centre de contacts est le résultat d'un processus davantage contraignant que choisi. La grande majorité des personnes ont des parcours professionnels assez chaotiques (études non abouties, périodes

de non emploi, petits boulots, fortes mobilités). Ce choix par défaut, souvent dicté par la nécessité de trouver un emploi, pousse les individus à rapidement réinterroger le marché, dans l'espoir de trouver mieux. Si l'on reprend les termes de Gazier (2003, cité par Naedenoen et Zune, 2004), « *entrer dans un centre d'appels consiste à emprunter un marché transitionnel du travail, sorte d'étrier censé mener vers le 'vrai marché du travail', celui des 'bons emplois'* ».

Selon Cousin (2002), les salariés des centres de contacts revendiquent leur travail au nom de son utilité sociale et de leur engagement. La relation qui se noue entre le client et le salarié donne du sens au travail et masque, en partie, les contraintes et le caractère routinier de l'activité. Bain et al. (2000) constatent d'ailleurs également que, quelque soit le centre de contacts étudié, le sentiment d'appartenance se fait d'abord auprès des clients ou du métier ('business area') et des autres employés plutôt qu'auprès de l'entreprise. Revendiquer cet aspect les valorise car l'établissement de la relation est la manifestation de la marge d'autonomie des salariés. « *L'utilité sociale donne aussi l'occasion de se mettre en scène, de faire preuve de dextérité et de virtuosité* » (Dodier, 1995, cité par Cousin, 2002). Ceci manifeste un désir, chez les salariés, d'investissement et de sérieux. Il s'agit de se construire une image positive de soi. « *Malgré la précarité qui plane, puisque ces activités restent assimilées à des emplois transitoires, les salariés consolident leurs identités en sortant de la précarité et en revendiquant une part de leur professionnalité* » (Cousin, 2002). Ces stratégies, modestes et de faible portée, visent moins à contester les conditions de travail qu'à contourner celles-ci pour s'offrir un peu de répit ou des compensations à moindre coût. L'affirmation de leur individualité, la construction de leur subjectivité conduisent les salariés à ne jamais se laisser enfermer par les logiques du système. L'obtention d'un CDI ou le sens donné à la relation servent de socle pour se construire une image positive d'eux-mêmes. « *Finalement, le rapport au travail s'apparente à un bricolage, plus ou moins bien réussi par les individus en fonction de leur parcours biographique, de leur place dans le processus de production et de leur ancienneté dans le monde du travail* » (Cousin, 2002).

Sur les quinze dernières années, de nombreuses discussions ont eu lieu à propos des évolutions du secteur des centres de contacts vers une durée d'emploi dans une même entreprise plus courte et vers des possibilités de mobilité interne réduites. Cette mobilité



réduite est notamment due à une structure hiérarchique assez plate où les perspectives de promotion à des positions de manager ou de spécialiste sont plutôt rares et donc très compétitives. En outre, les différences de rémunération d'un emploi à l'autre restent assez faibles (Moss et al., 2008 ; Kleeman et Matuschek, 2002). D'un côté, certains affirment qu'afin de rester compétitives, les grandes entreprises ont fait des changements importants en aplatissant la structure hiérarchique ce qui a réduit les possibilités d'emploi à long terme ainsi que la mobilité ascendante dans l'entreprise. Ces entreprises seraient passées à un modèle d'employabilité qui met l'accent sur la mobilité entre entreprises et la responsabilité individuelle du travailleur pour modeler sa carrière (idée de nouveau contrat social). Dans son étude réalisée auprès de deux centres de contacts parisiens, Cousin (2002) met en exergue des règles de promotion verticales ou horizontales assez aléatoires et opaques où la gestion individualisée des carrières repose sur des critères subjectifs ; en résulte une très grande incertitude, le zèle n'offrant aucune garantie car c'est davantage la réputation et l'allégeance qui sont récompensés. En plus des faits exposés ci-dessus, le caractère répétitif et usant du travail en centres de contacts mènerait à des carrières par nature très réduites si elles ne sont gérées que dans le centre de contacts selon Béraud et al (2008). Cousin (2002) défend le même point de vue en affirmant que « *les démissions traduisent à la fois la pénibilité des conditions de travail et l'impossibilité de se projeter dans l'avenir puisque les promotions restent exceptionnelles* ». Dans leur étude sur deux centres de contacts écossais, Bain et al. (2000) constatent quant à eux qu'une grande proportion des salariés n'a pas de notion de 'carrière' au sens traditionnel du terme. Une bien plus grande proportion de salariés du centre de contacts davantage axé sur la quantité (plutôt que sur la qualité) considèrent leur travail comme simplement 'convenient' et se voient ailleurs dans les cinq prochaines années.

Kleeman et Matuschek (2002) ont fait un constat quelque peu étonnant. Ils ont observé que, même dans les 'high quality contacts centers', le taux de rotation reste élevé. Selon ces auteurs, deux éléments permettent d'expliquer cette situation. Tout d'abord, les employés ont d'autres possibilités de carrière vu le marché du travail des centres de contacts plutôt favorable. De plus, il semblerait que les employés ont besoin de développer des perspectives d'avenir en dehors du centre de contacts, et ce de façon à donner du sens à leur travail

actuel et de rester motivés par celui-ci. Dans leur étude réalisée dans des centres de contacts externes, Naedenoen et Zune (2004) font un constat similaire : « *les téléopérateurs rencontrés défendent tous leur volonté de quitter le centre d'appels, pour un employeur concurrent ou comme analyste chez un client mais, le plus souvent, pour d'autres métiers à composante de services (horeca, vente, etc.) [...] Cependant, ce désir de départ reste généralement à l'état d'intention* ». Ce constat est, en partie, vérifié par Pichault et Depez (2008). En effet, dans une de leurs études de cas sur un centre de contacts, certains travailleurs développent un projet professionnel en lien direct avec le métier : « *ces personnes considèrent d'emblée une mobilité vers d'autres départements du groupe* », bancaire en l'occurrence, ou vers d'autres banques (Pichault et Depez, 2008). Ces travailleurs s'identifient alors à leur client plutôt qu'au centre de contact employeur. Les auteurs interprètent cela comme l'espoir, pour ces travailleurs, d'un avenir meilleur ; ces derniers considérant le travail dans le centre de contacts comme une solution provisoire. À la HI Bank étudiée par Kleeman et Matuschek (2004), une grande partie des employés acquière donc délibérément de l'expérience et des compétences communicationnelles, et ce afin de faire avancer leur carrière, principalement, en quittant l'entreprise. Un constat similaire a été observé par Pichault et Depez (2008) dans une de leurs études de cas sur un centre de contacts : « *sortir de l'organisation, armé de nouvelles compétences et d'un réseau de relations étendu ouvre la possibilité d'une mobilité gagnante* ». Selon Moss et al. (2008) et Bain et al. (2000), les managers et les responsables des ressources humaines des centres de contacts commencent de plus en plus à planifier des trajectoires professionnelles formelles en dehors du centre de contacts. Des possibilités d'évolution en dehors de l'entreprise se développent ; de nouvelles structures d'emploi étant créées.

D'autres auteurs expliquent que ces changements ont peut-être été exagérés, que beaucoup d'individus et d'entreprises restent intéressés par des structures qui génèrent de l'emploi à long terme et des promotions. Moss et al. (2008) observent ainsi que, malgré ce taux de rotation assez élevé, il existe toujours, dans les centres de contacts, de l'emploi à long terme et des possibilités de progression hiérarchique. Naedenoen et Zune (2004) ont constaté qu'une partie minoritaire des personnes rencontrées s'identifie à l'employeur juridique, le centre de contacts, et vise alors la progression au sein de la hiérarchie professionnelle.

Pichault et Deprez (2008) constatent, quant à eux, que certains travailleurs s'orientent vers une stabilité acquise ou souhaitée qui se cristallise par l'obtention d'un CDI. De plus, certains centres de contacts accordent toujours de l'importance au fait de garder leurs employés et on observe de nombreuses entreprises qui cherchent à reconstruire des structures d'emploi traditionnelles.

Les travailleurs des centres de contacts présentent donc des rapports différenciés au travail. Selon Cousin (2002), « *les capacités d'action dont disposent les acteurs ne sont jamais complètement et définitivement déterminées par leur situation de travail* ». Chaque individu bricole sa relation, son rapport au travail en fonction de ses propres ressources personnelles. Par exemple, l'acquisition d'un CDI dans les centres de contacts étudiés par Cousin (2002) n'aura pas la même signification pour les individus (un vrai travail ou espoir de trouver mieux) selon les images de soi et les manières d'entrer dans le travail. Contrairement à ce que disent Batt (2000) et d'autres auteurs, le changement serait multidirectionnel, provisoire, itératif et principalement caractérisé par les interactions entre les intérêts des travailleurs, des managers et des 'top executives'. Les structures d'emploi dans les centres de contacts, les règles de mobilité varient de façon substantielle d'un centre de contacts à un autre, voire même dans un même centre de contacts car ces pratiques résultent, avant tout, d'un terrain négocié (Moss et al., 2008).

# Résultats de l'enquête

## 4. Résultats de l'enquête

### 4.1. Echantillon

#### 4.1.1. Remarques préliminaires

Une méthode de diagnostic par questionnaire a pour objectif de toucher une population large de travailleurs. A travers les différentes approches décrites dans la méthodologie, nous avons tenté d'élargir notre échantillon et d'atteindre la meilleure représentativité possible du secteur des centres de contacts. L'échantillon d'opérateurs ayant répondu aux questionnaires n'est pas totalement représentatif du secteur en Belgique. Cependant, nous observons, à travers la description de l'échantillon ci-dessous, un grand nombre de réponses dans différents secteurs, avec des types de projets et d'activités variés. Grâce à la complémentarité entre la démarche quantitative et qualitative, nous pouvons être en mesure de dégager certaines pistes pour améliorer les conditions de travail dans le milieu des centres de contacts.

432 opérateurs de centres de contacts ont commencé l'enquête en ligne, 393 d'entre eux ont complété le questionnaire jusqu'au bout.

#### 4.1.2. Genre, âge, niveau d'étude, ancienneté et expérience au sein des centres de contacts

L'échantillon est composé de 149 hommes (38%) et 243 femmes (62%). L'âge moyen est d'environ 34 ans et l'ancienneté moyenne se situe entre quatre et cinq années. Les opérateurs de l'échantillon ont connu en moyenne une à deux fonctions au sein de leur centre de contacts actuel. Ils ont déjà travaillé pour quatre employeurs distincts dont en moyenne un seul centre de contacts (tableau 1).

Tableau 1 – Age, ancienneté et expérience en centres de contacts

	N	Moyenne	Min	Max	Ecart-type
Age	392	34,23	19	70	9,57
Ancienneté	386	4,35	0,08	28,25	4,28
Nombre de fonctions	380	1,77	1	10	1,16
Nombre d'employeurs	381	4,12	1	25	2,96
Nombre de centres de contacts	382	1,35	0	20	1,48

22% des travailleurs ont obtenu un diplôme équivalent au baccalauréat. 66% ont un niveau d'étude équivalent au secondaire supérieur et enfin, 12% ont un diplôme du secondaire inférieur.

#### 4.1.3. Type de centres de contacts, secteur d'activité et type de projets

45% des opérateurs ayant répondu à l'enquête travaillent dans un centre de contacts interne (intégré dans l'entreprise), 42% dans un centre de contacts externe (services pour des clients externes à l'entreprise) et 13% dans un centre de contacts outsourcing (services à un client unique, externe à l'entreprise).

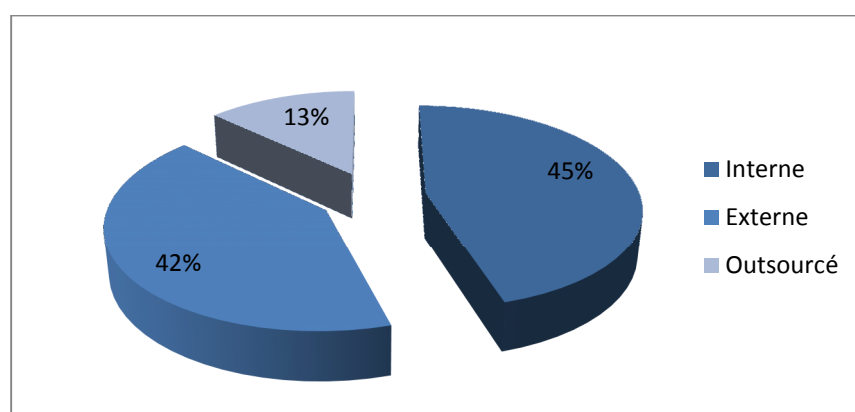


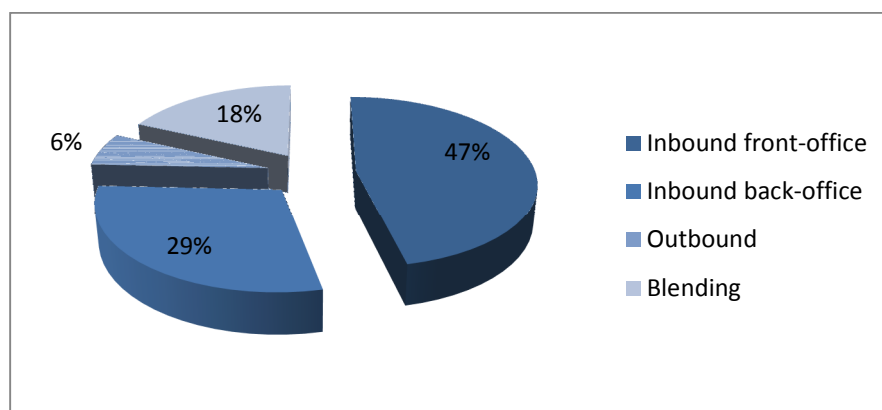
Figure 3 – Distribution de l'échantillon en fonction du type de centre de contacts

Le tableau 2 montre qu'une partie importante de l'échantillon d'opérateurs représentent le secteur des télécommunications (32,1%), le secteur public (24,2%) et les services d'utilité publique comme l'électricité, l'eau, le gaz, etc. (17,3%). Afin de pouvoir effectuer des comparaisons pertinentes au niveau statistique, certains secteurs ont été regroupés pour atteindre un effectif plus important. Le secteur des transports a été regroupé avec les services d'utilité publique (N=69) et le commerce de gros avec la vente au détail (N=14). Une catégorie «autres» a été créé (N=25) et regroupe les secteurs suivants :

- Production de biens de consommation
- Technologie de l'information (production, consultance, prestataires de services, etc.)
- Médias et presse
- Manufacture et montage

**Tableau 2 – Distribution de l'échantillon en fonction du secteur**

	N	%
Télécommunications (opérateurs)	126	32,1
Secteur public	95	24,2
Service d'utilité publique (électricité, eau, gaz, etc.)	68	17,3
Santé	43	10,9
Services financiers (banque, assurances, etc.)	19	4,8
Vente au détail	11	2,8
Production de biens de consommation	8	2,0
Technologie de l'information (production, consultance, prestataires de services, etc.)	7	1,8
Médias et presse	7	1,8
Manufacture et montage	3	0,8
Commerce de gros	3	0,8
Transport	1	0,3
Données manquantes	2	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>



**Figure 4 – Distribution de l'échantillon en fonction du type de projets**

47% des opérateurs participant à l'étude travaillent sur des projets de type « inbound front-office » (informations générales, service de réservation, etc.) et 29% sur des projets de type « inbound back-office » (support technique, gestion des plaintes, etc.). Les projets de type « outbound » sont peu représentés (6%). 18% des travailleurs de l'échantillon sont dédiés aux deux types de projets inbound et outbound, appelé couramment dans le secteur « blending » (figure 4).

#### 4.1.4. Type de contrat

Contrairement aux attentes, une grande majorité des participants à l'étude ont actuellement un contrat à durée indéterminée (312 personnes soit près de 80%) et parmi ceux-ci environ 53% avait déjà un CDI comme contrat précédent.



Tableau 3 – Distribution de l'échantillon en fonction du type de contrat actuel et précédent

Contrat actuel	Contrat précédent					Total
	Intérim (étudiant)	Intérim (autres)	CDD	CDI	Pas d'application	
Intérim (autres)	1	19	8	17	9	54
%	1,85%	35,19%	14,81%	31,48%	16,67%	100%
CDD	0	3	6	8	2	19
%	0,00%	15,79%	31,58%	42,11%	10,53%	100%
CDI	9	48	52	165	38	312
%	2,88%	15,38%	16,67%	52,88%	12,18%	100%
Total	10	70	66	190	49	385

Afin d'évaluer si une évolution du type de contrat pouvait avoir une influence sur le vécu des opérateurs, différentes catégories ont été créées au sein de l'échantillon : une évolution favorable (Intérim vers CDD ou CDI ; CDD vers CDI), un statu quo en restant en intérim ou en CDD, un statu quo en gardant un CDI ou une évolution défavorable (CDI vers CDD ou intérim, ou CDD vers intérim). Le tableau 4 présente les effectifs de chaque catégorie ainsi créée.

Tableau 4 – Distribution de l'échantillon en fonction de l'évolution de contrat

	N	%
Evolution favorable	113	28,8
Statu quo intérim ou CDD	104	26,5
Statu quo CDI	86	21,9
Evolution défavorable	33	8,4
Données manquantes	57	14,5
TOTAL	393	100

#### 4.1.5. Régime horaire de travail

Le tableau 5 montre que 74% des répondants travaillent actuellement à temps plein et en horaire continu, 15% à temps partiel et en horaire continu, seul 10% ont un horaire de travail coupé (temps plein ou partiel). Afin d'effectuer des comparaisons statistiques pertinentes, les personnes travaillant à temps plein seront comparés à celles travaillant à temps partiel d'une part. D'autre part, les opérateurs ayant un horaire de travail continu seront comparés à ceux qui travaillent avec un horaire coupé.

**Tableau 5 – Distribution de l'échantillon en fonction du régime horaire de travail actuel et précédent**

	N actuel	%	N précédent	%
À temps partiel en horaire continu	59	15,0	42	10,7
À temps partiel en horaire coupé	8	2,0	16	4,1
À temps plein en horaire continu	291	74,0	249	63,4
À temps plein en horaire coupé	34	8,7	33	8,4
Ne s'applique pas	0	0	51	13,0
Données manquantes	1	0,3	2	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>	<b>393</b>	<b>100</b>

#### 4.1.6. Environnement de travail

Quasiment trois-quarts des opérateurs travaillent dans un bureau ouvert de type open-space (72,8%) tandis que 14,2% travaillent dans un bureau fermé. Enfin, 13% des travailleurs n'ont pas de bureau personnel, ils choisissent leur bureau en fonction des disponibilités.

## 4.2. Clés de lecture pour les résultats

### 4.2.1. Les conditions de travail

Le questionnaire mesurant la charge de travail est standardisé pour faciliter la lecture des résultats. L'indicateur obtenu permet donc de situer immédiatement tout groupe étudié. Le score des opérateurs de centre de contacts peut donc être comparé à l'échantillon de l'étude BELSTRESS III (Godin, Kittel, Leynen, Clays, & De Backer, 2007). La moyenne est fixée à 31.44, et l'écart type est de 5,46, ce qui signifie que:

- entre 25.98 et 36.90 : le niveau de charge de travail est moyen (normal) ;
- en-dessous de 25.98 : le niveau de charge de travail est faible ;
- au-dessus de 36.90 : le niveau de charge de travail est élevé.

Les autres questionnaires évaluant les conditions de travail ne sont pas standardisés. L'indicateur utilisé sera donc le score moyen obtenu pour chacune de ces variables.

- Pour les échelles évaluant la relation client, la routine au travail, la flexibilité des horaires et le contrôle invasif des performances, les réponses se font sur une échelle allant de 1: pas du tout d'accord à 4: tout à fait d'accord. Un score supérieur à 2.5 indique qu'en moyenne les travailleurs sont plutôt d'accord avec le fait de vivre ces contraintes.
- Pour le questionnaire évaluant la dissonance émotionnelle, les réponses se font sur une échelle allant de 1 : jamais ou très rarement à 5 : très souvent ou toujours. Un score supérieur à 3 est indicateur d'un écart fréquent entre les émotions montrées au client et celles réellement ressenties.
- Pour les échelles mesurant le développement personnel, la maîtrise de l'ergonomie et les différents types de support, les réponses se font sur une échelle allant de 1: pas du tout d'accord à 4: tout à fait d'accord. Un score supérieur à 2.5 indique qu'en moyenne les travailleurs sont plutôt d'accord avec le fait de pouvoir compter sur ces ressources dans leur travail.
- Pour les questionnaires évaluant le contrôle sur la méthode et le temps, le feedback des performances et les stratégies de régulation des émotions, les

réponses se font sur une échelle allant de 1 : pas du tout à 5 : totalement. Un score supérieur à 3 est indicateur d'une plus grande intensité de contrôle sur la méthode et le temps, d'un feedback plus important sur les performances ou d'une utilisation plus importante des stratégies de régulation des émotions.

#### 4.2.2. Le vécu au travail

Les questionnaires mesurant le stress et la stimulation sont standardisés afin de faciliter la lecture des résultats. L'indicateur obtenu permet donc de situer immédiatement tout groupe étudié. La moyenne est fixée à 50, et l'écart type est de 10, ce qui signifie que

- entre 40 et 60 : le niveau de stress, ou de stimulation est moyen (normal) ;
- en-dessous de 40 : le niveau de stress ou de stimulation est faible ;
- au-dessus de 60 : le niveau de stress ou de stimulation est élevé.

Il faut toutefois être attentif à la façon de lire ces échelles: un niveau de stress faible doit être lu comme un résultat positif, tandis qu'un niveau de stimulation faible doit inquiéter. Inversement, un niveau de stress élevé est un résultat négatif, tandis qu'un niveau de stimulation élevé est un résultat positif.

Le questionnaire mesurant l'épuisement ne dispose pas de normes standardisées. C'est donc le score moyen qui sera utilisé comme indicateur. Les réponses se font sur une échelle allant de 1 : pas du tout d'accord à 4 : tout à fait d'accord. Un score supérieur à 2.5 indique qu'en moyenne les travailleurs sont plutôt d'accord avec le fait de ressentir de l'épuisement et du désengagement par rapport au travail.

#### 4.2.3. Les conséquences en termes de bien-être

Aucun questionnaire évaluant les conséquences ne dispose de normes standardisées. Pour ces mesures, les scores moyens sont utilisés.

Les réponses aux questionnaires mesurant l'implication affective et l'identification se font sur une échelle allant de 1 : pas du tout d'accord à 5 : tout à fait d'accord. Un score supérieur à 3 indique que les travailleurs sont en moyenne d'accord avec le fait d'être impliqué dans

leur travail et de s'identifier à l'entreprise ou à la profession. Il s'agit donc d'un indicateur d'implication élevée, d'un fort attachement entre le travailleur et l'entreprise dans laquelle il travaille, ou d'une identification forte, ce qui est une situation favorable.

Les réponses au questionnaire d'intention de quitter se font sur une échelle allant de 1 : pas du tout d'accord à 4 : tout à fait d'accord. Cependant, un score supérieur à 2,5 est un indicateur d'un désir important du travailleur de quitter l'entreprise, ce qui est une situation moins favorable.

Pour la mesure de satisfaction, les réponses se font sur une échelle allant de 1: pas du tout d'accord à 7: tout à fait d'accord. Un score supérieur à 4 indique qu'en moyenne les travailleurs sont plutôt d'accord avec le fait d'être globalement satisfait de leur travail.

Concernant la satisfaction par rapport aux récompenses, les réponses se font sur une échelle allant de 1 : très insatisfait à 5 : très satisfait. Un score supérieur à 3 est indicateur d'une plus grande satisfaction par rapport aux récompenses reçues dans son travail.

Enfin, pour l'échelle évaluant les efforts au travail, les réponses se font sur une échelle allant de 1: pas du tout d'accord à 7: tout à fait d'accord. Un score supérieur à 4 indique qu'en moyenne les travailleurs sont plutôt d'accord avec le fait de faire des efforts dans leur travail.

#### 4.3. Résultats globaux pour l'ensemble de l'échantillon

Grâce aux clés d'interprétation des résultats expliquées ci-dessus, les scores moyens de l'échantillon d'opérateurs ayant répondu à l'enquête indiquent quelle(s) dimension(s) de l'environnement de travail et du bien-être peuvent poser problème ou au contraire être bien perçue(s).

La moyenne de l'échantillon a été comparée statistiquement au standard de référence (pour les échelles standardisées) ou au milieu de l'échelle pour les questionnaires non-standardisés. Les cases colorées dans les tableaux 6 à 8 indiquent une différence statistiquement significative ( $p < .05$ ). Les cases rouges indiquent une situation défavorable,

les cases blanches indiquent une situation normale, et les cases vertes indiquent une situation favorable.

### 4.3.1. Les conditions de travail

#### 4.3.1.1. Les contraintes

De manière générale, les contraintes qui posent problèmes aux opérateurs de centres de contacts sont le fait de devoir gérer les relations avec des clients difficiles et exigeants, de percevoir un écart entre les émotions qu'ils doivent montrer au client et celles qu'ils ressentent réellement, la routine perçue dans le travail et un contrôle invasif des performances. Le tableau 6 indique, par exemple, que le score moyen au niveau de la relation client est supérieur à 2,5. En moyenne les opérateurs sont donc d'accord avec le fait qu'il est difficile de gérer la relation avec les clients.

**Tableau 6 – Scores moyens des contraintes perçues par les opérateurs (N= nombre de répondants à l'échelle)**

	Milieu de l'échelle	N	Moyenne
<b>CONTRAINTES</b>			
Relation client difficile	2,5	380	3,25
Dissonance émotionnelle	3	379	3,36
Routine au travail	2,5	380	2,70
Contrôle invasif des performances	2,5	379	2,59
Charge de travail	31,44	380	31,70
Flexibilité subie des horaires	2.5	380	2,50

L'annexe 10 présente la distribution des réponses des opérateurs ayant répondu à l'enquête pour chaque item. En calculant une moyenne des pourcentages des réponses aux différents items évaluant chaque dimension, certains chiffres peuvent être constatés.

82% des opérateurs sont d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que les clients sont de plus en plus difficiles à gérer, 51% des personnes trouvent que le contrôle de leurs performances est trop intensif et 58% des répondants estiment que leur travail est routinier. Enfin, 54% des opérateurs vivent souvent ou très souvent de la dissonance émotionnelle c'est-à-dire un écart entre les émotions qui doivent être montrées au client et les émotions réellement ressenties.

#### **4.3.1.2. Les ressources**

Les ressources manquantes pour les opérateurs sont le fait d'avoir peu de contrôle sur la méthode et le temps de travail, peu de possibilités de développement personnel et peu de feedback sur leurs performances. En outre, ils utilisent peu la stratégie de régulation des émotions en surface. Ils ne prétendent pas ressentir les émotions qu'ils doivent montrer au client (tableau 7).

En se basant sur les chiffres présentés dans le questionnaire en annexe 5, nous constatons que 69% des opérateurs estiment n'avoir pas du tout ou peu de contrôle sur leur méthode de travail et 61% sur leur temps de travail. 30% des répondants ne prétendent pas du tout ressentir les émotions censées être montrées au client. Au niveau des possibilités de développement personnel, 80% des opérateurs ne sont pas d'accord avec le fait d'avoir des augmentations salariales intéressantes et 66% estiment ne pas avoir de possibilités d'évolution au sein de leur entreprise. Enfin, 40% des opérateurs jugent n'avoir pas du tout ou peu de feedback sur leurs performances.

**Tableau 7 – Scores moyens des ressources perçues par les opérateurs (N= nombre de répondants à l'échelle)**

	Milieu de l'échelle	N	Moyenne
<b>RESSOURCES</b>			
Contrôle sur la méthode	3	388	2,04
Contrôle sur le temps	3	388	2,33
Régulation des émotions en surface	3	379	2,39
Développement personnel	2,5	392	2,31
Feedback sur les performances	3	388	2,86
Régulation des émotions en profondeur	3	383	2,97
Maîtrise de l'ergonomie	2,5	380	2,54
Support organisationnel	2,5	393	2,55
Support du supérieur	2,5	393	2,79
Support des collègues	2,5	391	2,91
Distanciation des émotions	3	387	3,32

Certaines ressources sont perçues positivement par les opérateurs de centres de contacts. Le support du supérieur est perçu par 78% des répondants et le support des collègues par 69% d'entre eux. Pouvoir se distancier des émotions ressenties est la stratégie de régulation des émotions la plus utilisée par les opérateurs (44% d'entre eux l'utilisent de manière importante). Enfin, 89% des opérateurs estiment faire des efforts personnels importants pour accomplir leurs tâches et 56% sont satisfaits des récompenses perçues comme des compliments, des encouragements ou encore des remerciements de leurs supérieurs.

#### **4.3.2. Le vécu au travail et les conséquences en termes de bien-être**

##### **4.3.2.1. Le stress et la stimulation**

Les échelles évaluant le stress et la stimulation sont standardisées, les scores de l'échantillon d'opérateurs de centres de contacts peuvent donc être comparés à des normes de



références constituées grâce à une base de données comprenant environ 50 000 personnes de tous secteurs confondus.

Le score global de stress (pour l'ensemble de l'échantillon) est de 51,85. Ce score est significativement supérieur à la moyenne de référence (50). Comme le montre la Figure 5 ci-dessous, une majorité de salariés (62,5%) présente un niveau de stress moyen. Comme dans toute entreprise, un certain pourcentage de salariés présente un niveau de stress élevé. Statistiquement, on doit trouver 16% de la population au-delà d'un écart-type autour de la moyenne (c'est-à-dire avec un score supérieur à 60 ou inférieur à 40). Au sein de l'échantillon des opérateurs de centres de contacts, il y a donc statistiquement trop peu de personnes avec un stress faible (13%) et surtout trop de personnes avec un stress élevé (24,5%).

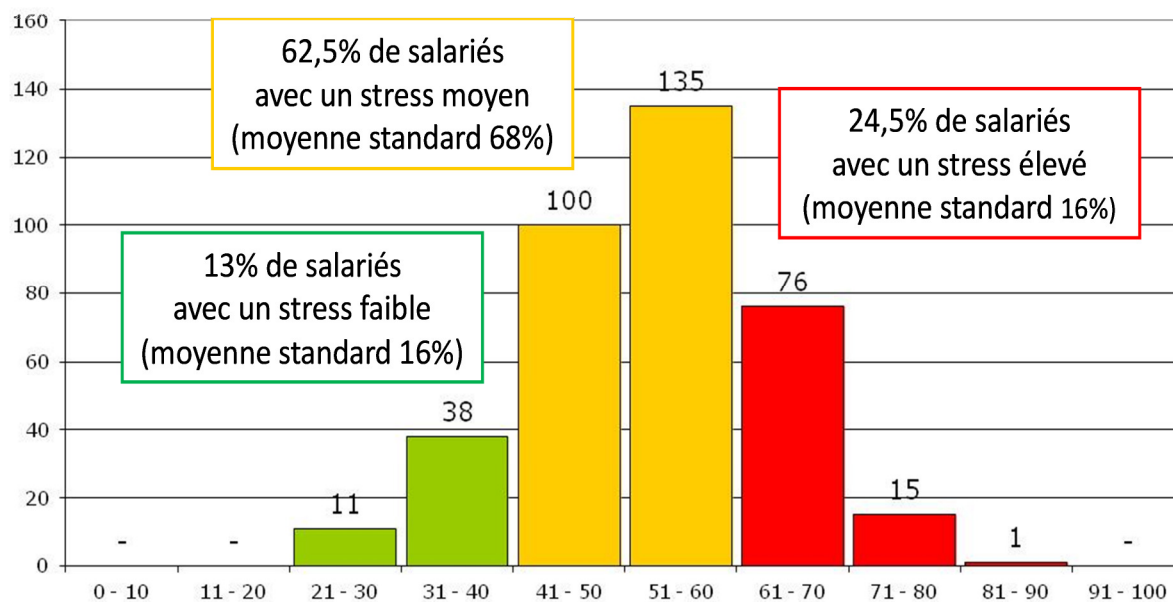


Figure 5 – Distribution des scores pour le stress

Le score global de stimulation (pour l'ensemble de l'échantillon) est de 44,91. Ce score est significativement inférieur à la moyenne de référence. Comme le montre la Figure 6 ci-dessous, une majorité de salariés (51,2%) présente un niveau de stimulation moyen. Au sein de l'échantillon des opérateurs de centres de contacts, il y a statistiquement trop peu de

personnes avec une stimulation élevée (12,1%) et surtout beaucoup de personnes avec une stimulation faible (36,7%).

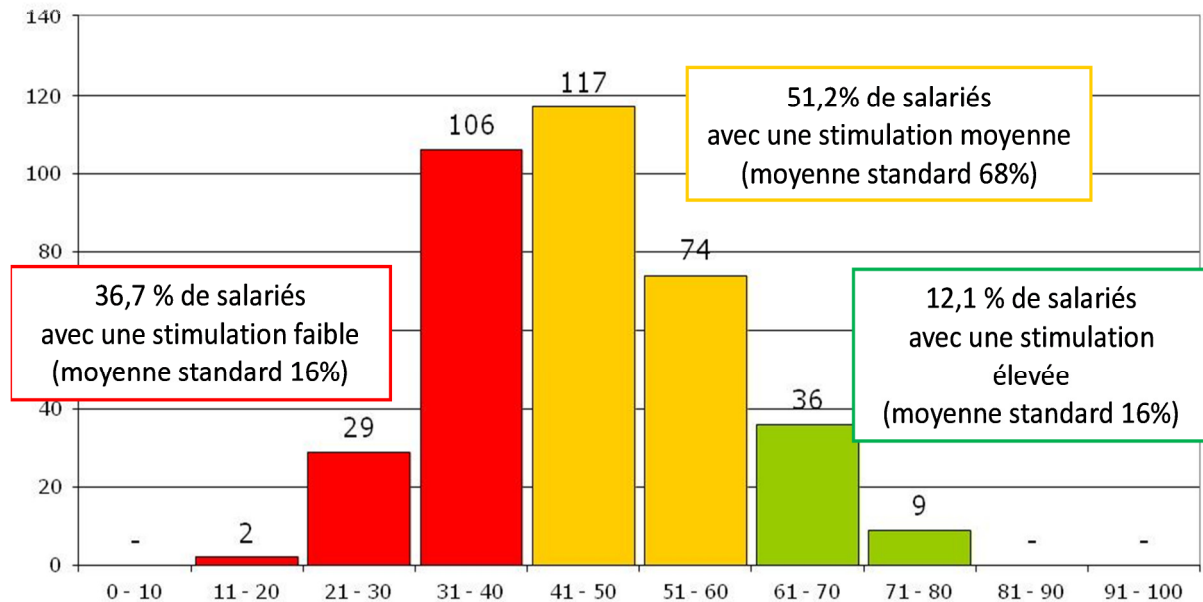


Figure 6 – Distribution des scores pour la stimulation

#### 4.3.2.2. Le burnout

Le score moyen de burnout est de 2,55 et ne diffère pas de manière significative du score de 2,5 reflétant un avis neutre sur les questions posées. Il serait donc imprudent de tirer des conclusions sur ce résultat.

#### 4.3.2.3. L'intention de quitter

Le score moyen de l'échantillon d'opérateurs au niveau de l'intention de quitter leur entreprise est de 2,38. Ce score est significativement inférieur au milieu de l'échelle (tableau 8). De manière générale, ces travailleurs n'ont pas envie de quitter leur emploi. En moyenne, 58% d'entre eux ne sont pas d'accord avec le fait de vouloir quitter l'entreprise (voir annexe 5).

#### **4.3.2.4. L'implication affective**

Le score moyen sur cette échelle (3,13) est significativement supérieur au milieu de l'échelle reflétant un avis neutre sur la question (tableau 8). 40% des opérateurs de centres de contacts sont d'accord avec le fait d'avoir un sentiment fort d'attachement à l'entreprise.

#### **4.3.2.5. L'identification à l'organisation et à la profession**

Le tableau 8 montre également qu'en moyenne, le score d'identification à la profession (3,26) est légèrement supérieur à celui d'identification à l'organisation (3,16). Les deux scores sont significativement supérieurs au milieu de l'échelle et indiquent une certaine identification des opérateurs. 46% des travailleurs s'identifient à leur organisation et 49% à leur profession en moyenne sur les différents items évaluant ces dimensions.

#### **4.3.2.6. La satisfaction générale et par rapport aux récompenses**

Les scores moyens de satisfaction générale et de satisfaction par rapport aux récompenses sont significativement supérieurs au milieu de l'échelle ce qui indique, qu'en moyenne, les opérateurs de centres de contacts sont plutôt satisfaits de leur travail et des récompenses reçues (tableau 8). En moyenne, 59% d'entre eux marquent leur accord avec les items évaluant leur satisfaction générale et 56% sont satisfaits des récompenses perçues comme des compliments, des encouragements ou encore des remerciements de leurs supérieurs.

#### **4.3.2.7. Les efforts au travail**

Le score moyen sur cette échelle (5,80) est significativement supérieur au milieu de l'échelle reflétant un avis neutre sur la question (tableau 8). 89% des opérateurs estiment faire des efforts personnels importants pour accomplir leurs tâches.

**Tableau 8 – Scores moyens pour les indicateurs du vécu et du bien-être des opérateurs (N= nombre de répondants à l'échelle)**

	Milieu de l'échelle	N	Moyenne
<b>VECU AU TRAVAIL</b>			
Burnout	2.5	374	2,55
<b>CONSEQUENCES</b>			
Intention de quitter	2.5	373	2,38
Implication affective	3	370	3,13
Identification à la profession	3	371	3,26
Identification à l'organisation	3	371	3,16
Satisfaction	4	366	4,65
Satisfaction par rapport aux récompenses	3	371	3,46
Efforts au travail	4	367	5,80

#### 4.3.2.8. Les troubles musculo-squelettiques (TMS)

Il est compliqué d'évaluer les troubles musculo-squelettiques via un questionnaire envoyé à large échelle sans y associer certaines observations. Nous nous en tiendrons donc à des résultats descriptifs dans cette étude. 367 opérateurs ont répondu à la question suivante : « Avez-vous eu au cours des 12 derniers mois des problèmes (courbatures, douleurs, gênes) aux régions corporelles suivantes? »

3,3 régions corporelles sont touchées en moyenne par travailleur. Le tableau 9 reprend le nombre ainsi que le pourcentage de travailleurs qui ressentent des troubles musculo-squelettiques dans les différentes régions du corps.

**Tableau 9 – Pourcentage d'opérateurs ayant des TMS dans différentes régions corporelles**

Régions	N	%
Nuque- cou	248	67,6%
Bas du dos	228	61,9%
Epaules	203	55,3%
Haut du dos	160	43,6%
Poignets	118	31,9%
Genoux	83	22,3%
Coudes	61	16,6%
Hanches-cuisses	58	15,8%
Chevilles	44	12,0%

Ce sont les régions de la nuque et du cou (67%), le bas du dos (62%) et les épaules (55%) qui sont le plus souvent touchées chez les opérateurs de centres de contacts.

Des tests statistiques d'indépendance (Chi<sup>2</sup> de Pearson) nous ont permis de tester si un lien existait entre la présence de TMS et le genre, l'âge et l'ancienneté des travailleurs.

Un lien significatif a été mis en évidence entre le genre et des douleurs à l'épaule et au dos. 61% des femmes rapportent des douleurs au cours des 12 derniers mois à l'épaule contre 47% des hommes. D'autre part, 49% des femmes se plaignent de gênes dans le haut du dos et 66% dans le bas du dos contre 35% des hommes pour le haut du dos et 55% pour le bas du dos. Les femmes semblent donc être davantage touchées par ce type de problèmes.

Le seul autre lien significatif se situe entre la variable âge et les problèmes de TMS localisés dans les hanches ou les cuisses. Plus les personnes sont âgées plus elles se plaignent de ce type de problèmes (8% des moins de 30 ans ; 12% des personnes entre 30 et 35 ans et 34% des plus de 35 ans).

Les TMS peuvent être liés à des facteurs ergonomiques de l'environnement de travail. Même si aucun écart significatif n'a pu être mis en évidence au niveau du score moyen des

opérateurs sur l'échelle « maîtrise de l'ergonomie », il est intéressant de noter que plus de 90% des travailleurs estiment pouvoir régler la position de leur siège pour travailler de manière confortable et régler le volume sonore de leur casque. Par contre, seul 33% des opérateurs estiment pouvoir contrôler le niveau de bruit subi au travail. Notons également que 22% de l'échantillon jugent pouvoir influencer l'éclairage du poste de travail, 32% rapportent pouvoir gérer les problèmes informatiques ou téléphoniques. Enfin de manière générale, 45% des opérateurs estiment avoir leur mot à dire sur l'agencement de leur poste de travail<sup>7</sup>.

#### 4.4. Relation entre les conditions de travail et le bien-être des opérateurs

Des analyses de régression permettent d'étudier la relation entre deux ou plusieurs variables. Les résultats de ces analyses se trouvent dans le tableau 10.

La première ligne correspond aux coefficients de détermination des différents indicateurs de bien-être au travail. Ce chiffre indique la part de l'indicateur de bien-être expliquée par l'ensemble des ressources et contraintes mesurées par le questionnaire. Concrètement, 47% du stress vécu par les opérateurs de centres de contacts et 66% de l'épuisement professionnel sont expliqués par les conditions de travail évaluées dans cette étude, par exemple.

Le tableau 10 présente également les coefficients Bêta qui permettent d'évaluer la contribution relative de chaque contrainte ou ressource à la prédiction globale de chaque indicateur de bien-être. Plus le coefficient est important, plus la contrainte ou la ressource permet de prédire le niveau de bien-être des opérateurs. Le signe positif ou négatif indique le sens de la relation. Seuls les coefficients qui sont statistiquement significatifs pour prédire une variable sont présentés dans le tableau. Les astérisques indiquent le degré de significativité<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Ces pourcentages sont calculés sur base de la distribution des réponses aux items de l'échelle évaluant la maîtrise de l'ergonomie dans l'annexe 11.

<sup>8</sup> \* : p<.05  
\*\* : p<.01  
\*\*\* : p<.001

Par exemple, les possibilités de développement personnel contribuent de manière importante à prédire la plupart des indicateurs de bien-être. Elles prédisent négativement le stress, l'épuisement et l'intention de quitter et positivement la stimulation, l'implication, l'identification et la satisfaction générale. Pratiquement, plus les possibilités de développement personnel sont importantes, plus le niveau de stress, de burnout et l'intention de quitter diminueront. Par contre, les individus sont davantage stimulés, impliqués, satisfaits dans leur travail en général et ils s'identifient plus à la profession et à l'organisation.

La routine dans le travail permet également de prédire certains indicateurs de bien-être. Plus la routine perçue dans les tâches par un travailleur est importante, plus celui-ci sera en burnout et aura envie de quitter son emploi. De plus, il sera moins stimulé et moins impliqué dans son travail.

Enfin, le tableau 10 nous permet également de savoir quelle(s) contrainte(s) et ressource(s) permettent d'expliquer de manière significative chaque indicateur de bien-être. La stimulation, par exemple, est surtout expliquée par les possibilités de développement personnel, mais aussi, par la régulation des émotions en profondeur<sup>9</sup>, et le fait de gérer les relations avec les clients difficiles. De plus, le fait de percevoir peu de routine dans les tâches permet à l'opérateur d'être davantage stimulé (relation négative entre les variables).

---

<sup>9</sup> Changer réellement les émotions ressenties en fonction des émotions qui doivent être montrées au client

Tableau 10 – Relation entre les ressources, les contraintes et le bien-être des opérateurs

	Stress	Burnout	TMS	Intention de quitter	Stimulation	Identification à l'organisation	Identification à la profession	Implication affective	Satisfaction générale	Satisfaction des récompenses	Efforts au travail
$R^2$	.47	.66	.11	.49	.51	.35	.30	.55	.34	.41	.04
<b>RESSOURCES</b>											
Support de l'organisation						0,15*		0,23***			
Support du supérieur										0,39***	
Support des collègues											
Développement personnel	-0,27***	-0,36***		-0,35***	0,35***	0,21**	0,24**	0,42***	0,31***		
Contrôle sur la méthode											
Contrôle sur le temps											
Contrôle sur l'ergonomie			-0,23***			0,11*	0,17*				
Feedback performances						0,12*				0,24***	
Régulations de surface						-0,13**					
Régulations en profondeur					0,15***	0,15*	0,12**	0,10*			0,13*
Distanciation des émotions	-0,13***	-0,06*							0,11*		



CONTRAINTES											
Contrôle des performances	0,17***	0,09*									
Charge de travail	0,22***	0,17***		0,15**						-0,13*	
Relation client difficile					0,13**						
Routine dans les tâches		0,24***		0,15**	-0,19***				-0,10*		
Flexibilité subie des horaires	0,09*					-0,23***	-0,16**				
Dissonance émotionnelle	0,16***	0,12**	0,15*	0,11*							-0,10*

#### 4.5. Groupes à risques

Au-delà de l'analyse globale pour l'ensemble de l'échantillon, un des objectifs de cette étude est de mettre en évidence des groupes à risques en fonction des variables d'identification du questionnaire. Par «groupe à risques», nous entendons tout segment qui présente une, plusieurs ou toutes ces conditions :

- une moins bonne perception des conditions de travail (plus de contraintes et moins de ressources) ;
- un niveau de stress et/ou d'épuisement plus élevé ;
- un niveau de stimulation faible ;
- une plus faible implication dans l'organisation ;
- une plus faible identification à l'organisation et/ou la profession ;
- une plus faible satisfaction par rapport à son travail ;
- une plus forte intention de quitter l'entreprise ;
- davantage de troubles musculo-squelettiques.

Afin d'identifier les populations dites « à risques », les scores moyens de chacun des groupes ont été comparées grâce à des analyses de variance. L'annexe 11 comprend les résultats de ces analyses pour chacune des variables où des différences significatives sont apparues. Nous présentons ici les conclusions des interprétations de ces différents tableaux.

Le niveau d'étude, le nombre d'employeurs précédents, le nombre de fonctions connues dans le centre de contacts et l'environnement de travail sont des variables identifiées dans le questionnaire qui n'ont pu mettre en évidence aucune différence significative.

##### 4.5.1. Genre

Les **hommes** ont une moins bonne perception de leurs conditions de travail que les femmes.

Ils perçoivent moins de support de l'organisation et des collègues. 48%<sup>10</sup> des hommes estiment avoir le support de leur organisation alors que 66% des femmes le perçoivent. Au niveau du support des collègues, une majorité des hommes se sentent soutenus (73%) mais davantage de femmes ressentent ce type de soutien (81%).

Les hommes rapportent également moins de possibilités de développement personnel et moins d'efforts au travail que les femmes, mais aussi plus de charge de travail et de routine perçue dans les tâches. Seulement 38% des hommes (contre 49% des femmes) acquiescent avoir différentes possibilités d'épanouissement au travail en termes d'utilisation des compétences mais aussi d'évolution salariale ou de carrière. Même si de nombreux hommes estiment faire d'importants efforts au travail (84% d'entre eux), ils sont moins nombreux que les femmes (92%). Enfin 62% des hommes estiment avoir une charge de travail importante et 65% perçoivent de la routine dans leurs tâches.

A titre indicatif, nous remarquons des différences dans les stratégies de régulations des émotions, le changement profond des émotions ressenties est plus souvent utilisé par les femmes (40% d'entre elles l'utilisent souvent) alors que 53% des hommes se distancient souvent des émotions vécues.

Au niveau du vécu au travail, le niveau d'épuisement professionnel des hommes est plus important et leur stimulation plus faible que les femmes. Ils ont également davantage envie de quitter leur emploi. Ils s'identifient moins à l'organisation et à la profession. Ils sont moins impliqués affectivement dans leur travail et moins satisfaits de manière générale.

#### 4.5.2. Âge

Les travailleurs de **moins de 30 ans** perçoivent plus de flexibilité subie au niveau de leurs horaires. 54% d'entre eux estiment devoir faire preuve de souplesse devant la variabilité de leurs horaires. Leur niveau de stress et de burnout sont plus importants. Si les

---

<sup>10</sup> Pourcentage calculé sur base des réponses des hommes aux différents items mesurant chaque dimension

personnes ayant moins de 30 ans ont un niveau de stress important, ce sont les personnes ayant **entre 30 et 35 ans** qui sont les plus stressées.

Par rapport aux plus jeunes, les opérateurs ayant **plus de 35 ans** ressentent moins de support des collègues (bien que 73% en perçoivent tout de même) et estiment avoir moins de feedback sur leurs performances (40% n'en perçoivent pas du tout ou très peu). Pourtant, ils sont moins stressés, leur niveau de burnout est moins important, et ils sont plus fortement stimulés que les autres catégories d'âges.

#### 4.5.3. Ancienneté

Peu de différence ont été mises en évidence entre les groupes d'ancienneté. Les opérateurs qui ont **moins de 2 ans d'ancienneté** perçoivent moins de contrôle sur le temps par rapport aux plus anciens. 70 % des personnes ayant moins de 2 ans d'ancienneté ne perçoivent pas du tout ou peu de contrôle sur le temps. Ils ne décident pas l'ordre de leurs tâches, si celles-ci sont terminées, ou encore quand ils entament une nouvelle tâche.

Par contre, **les plus anciens** (plus de 4 ans d'ancienneté) estiment recevoir moins de feedback sur leurs performances : 35% n'en perçoivent pas du tout ou très peu. Ils vivent plus difficilement les relations avec les clients. Pour 86% d'entre eux, les clients sont devenus de plus en plus difficiles à satisfaire et de plus en plus exigeants.

#### 4.5.4. Expérience en centre de contacts

Les **travailleurs sans expérience** ont une moins bonne maîtrise sur l'ergonomie du poste. A titre indicatif, 64% de ces opérateurs estiment ne pas pouvoir agir sur l'éclairage de leur poste de travail et 82% jugent ne pas pouvoir participer à l'agencement de ce poste.

Par rapport à ceux qui ont déjà connu plusieurs centres de contacts, les opérateurs qui n'ont connu **qu'un seul poste similaire** auparavant supportent moins le contrôle des performances et la charge de travail : 53% d'entre eux se sentent trop contrôlés et sous pression, et 62% rapportent une charge de travail plus importante. Davantage de

troubles musculo-squelettiques sont également rapportés pour les opérateurs n'ayant connu qu'un seul centre de contacts.

#### 4.5.5. Type de centre de contacts

Les contacts centers externes et « outsourcés » ont en commun l'intervention d'un donneur d'ordres externe à l'entreprise : un seul donneur d'ordres principal pour les contacts centers « outsourcés » et plusieurs donneurs d'ordres pour les contacts centers « externes ». Il nous a donc paru pertinent d'effectuer des analyses comparatives entre d'une part, ces deux types de contacts centers et, d'autre part, les centres de contacts « internes ».

Comme le montre le tableau ci-dessous, les opérateurs de centres de contacts «outsourcé» perçoivent moins de possibilités de développement personnel et de contrôle sur la méthode de travail et sur le temps. 68% d'entre eux estiment ne pas pouvoir s'épanouir dans leur activité et ne pas avoir de possibilités d'évolution professionnelle. Plus globalement, 80% des opérateurs estiment avoir peu voire pas du tout de contrôle sur la façon de réaliser leur travail.

	Total	Interne	Externe Outsourcé	P
<b>Ressources</b>				
Support de l'organisation	2.55	2.54	2.52	NS
Support du supérieur	2.78	2.79	2.78	NS
Support des collègues	2.90	2.89	2.90	NS
Développement personnel	2.31	2.41	2.21	S
Contrôle sur la méthode	2.04	2.14	1.88	S
Contrôle sur le temps	2.32	2.48	2.13	S
Contrôle sur l'ergonomie	2.54	2.56	2.49	NS
Feedback performances	2.86	2.85	2.88	NS

	Total	Interne	Externe Outsourcé	P
<b>Contraintes</b>				
Contrôle des performances	2.58	2.55	2.62	NS
Charge de travail	31.70	31.39	32.17	NS
Relation client difficile	3.25	3.22	3.28	NS
Routine dans les tâches	2.69	2.66	2.75	NS
Flexibilité subie des horaires	2.50	2.14	2.74	S
Dissonance émotionnelle	3.36	3.31	3.40	NS

La charge de travail et la flexibilité des horaires semblent être moins bien vécues dans les centres de contacts de type « outsourcé ». 68% de ces opérateurs jugent leur charge de travail trop importante et 67% estiment que leurs horaires sont trop flexibles.

	Total	Interne	Externe Outsourcé	P
<b>Indicateurs de bien-être</b>				
Stress	52.84	50.42	53.44	S
Burnout	2.55	2.48	2.63	S
Stimulation	44.9	45.33	44.26	NS
Satisfaction	4.65	4.94	4.42	S
Identification à l'organisation	3.16	3.27	3.09	NS
Identification à la profession	3.26	3.33	3.18	NS

Au niveau du vécu au travail, les niveaux de stress et d'épuisement professionnel dans ce type de centres de contacts est plus important, principalement par rapport aux centres de contacts internes. Les opérateurs ont également davantage envie de quitter leur emploi. Ils sont moins impliqués affectivement dans leur travail et moins satisfaits de leur travail en général.

De manière générale, les opérateurs des centres de contacts « outsourcés » et « externes » ont une moins bonne perception de leur environnement de travail : moins de possibilités de développement personnel perçu, moins de contrôle sur la méthode et sur le temps. Ils perçoivent également plus de flexibilité de leurs horaires. Au niveau de leur vécu et leur bien-être, ils sont davantage stressés, épuisés et moins satisfaits de leur travail de manière générale.

#### 4.5.6. Type de projets

Les travailleurs dédiés à des projets «**inbound back-office**» perçoivent moins de support de l'organisation et du supérieur, moins de possibilités de développement personnel, moins de satisfaction par rapport aux récompenses. 43% d'entre eux ne perçoivent pas de support de l'organisation et 42% ne ressentent pas de support du superviseur. 66% des travailleurs «**back-office**» estiment ne pas s'épanouir dans leur activité, utiliser leurs compétences ou pouvoir évoluer professionnellement et 29% sont insatisfaits par rapport aux récompenses perçues dans leur travail.

La charge de travail, la routine dans les tâches et la dissonance émotionnelle sont des contraintes davantage perçues par ce type d'opérateurs. 60% d'entre eux jugent leur charge de travail trop importante, 54% perçoivent de la routine dans leurs tâches. 53% vivent souvent un écart important entre les émotions ressenties et celles qu'ils doivent montrer au client.

Par rapport aux indicateurs de bien-être, leur niveau de burnout, leur intention de quitter l'entreprise sont plus importants. Ils sont également moins attachés au niveau affectif à leur organisation et ils éprouvent moins de satisfaction générale par rapport au travail.

Les différences mises en évidence ci-dessus se marquent surtout par rapport aux travailleurs «**inbound front-office**» qui ont une meilleure perception de leurs conditions de travail.

#### 4.5.7. Secteur d'activité

Le secteur des **télécommunications** est celui où apparaît le plus grand nombre de difficultés. Les opérateurs travaillant dans ce secteur perçoivent moins de support. Ce soutien n'est pas perçu à la fois au niveau de l'organisation (pour 40% des travailleurs) et dans une moindre mesure aux niveaux du supérieur (21%) et des collègues (17%). Les possibilités de développement personnel ne sont pas perçues par 50% des opérateurs des télécommunications. Les contraintes difficiles à gérer dans ce secteur sont la charge

de travail jugée importante pour 76% des opérateurs, et la flexibilité des horaires qui est subie par 55% des opérateurs.

Au niveau du vécu au travail, les niveaux de stress et d'épuisement professionnel dans ce secteur sont plus élevés. Une intention de quitter plus importante, moins d'identification à la profession, d'implication affective et de satisfaction générale par rapport au travail sont également observées.

D'autres secteurs montrent différentes problématiques. Les opérateurs des services d'utilité publique estiment également leur charge de travail et la flexibilité de leurs horaires importantes. La charge de travail importante est également une contrainte pour les travailleurs du secteur de la vente et du commerce. Enfin, les travailleurs du secteur public estiment recevoir moins de feedback sur leurs performances par rapport aux autres secteurs.

#### 4.5.8. Contrats de travail

Les **intérimaires et les personnes en contrat à durée déterminée (CDD)** ressentent moins de support de l'organisation et moins de possibilités de développement personnel. 43% de ces travailleurs ne se sentent pas soutenus par leur organisation et 60% ne perçoivent pas de possibilités d'épanouissement dans leur travail ou d'évolution professionnelle. En outre, une certaine routine dans le travail est davantage rapportée par ces opérateurs (par 62% d'entre eux). En termes de bien-être, leur stimulation est plus faible, ils s'identifient moins à la profession et montrent moins d'attachement à l'entreprise au niveau affectif.

Les **personnes en contrat à durée indéterminée (CDI)** montrent d'autres problématiques. Ils perçoivent moins de feedback sur leurs performances : 41% en reçoivent très peu ou pas du tout. Ces opérateurs vivent plus difficilement la relation avec les clients. Pour 83% d'entre eux, les clients sont devenus de plus en plus difficiles à satisfaire. Enfin, 25% des personnes en CDI se distancient peu ou pas du tout des émotions ressenties au travail.



L'évolution du type de contrat actuel par rapport au précédent peut aussi influencer la perception des conditions de travail des opérateurs et leur bien-être.

Ceux qui ont connu une évolution favorable d'un CDD vers un CDI ou d'un intérim vers un CDD/CDI, perçoivent plus de flexibilité dans leurs horaires (pour 52% d'entre eux) et étonnamment ont plus l'intention de quitter que les personnes ayant gardé le même type de contrat. Par contre, les travailleurs ayant vécu une évolution défavorable ont la plus forte intention de quitter. Enfin, les personnes qui ont gardé le même contrat (soit intérimaire ou CDD) sont ceux qui s'identifient le moins à la profession.

#### 4.5.9. Horaire de travail

Les personnes travaillant à **temps partiel** perçoivent moins de support de l'organisation (40% d'entre eux n'en perçoivent pas), et moins de développement personnel. 61% des opérateurs estiment ne pas avoir de possibilités d'évolution de carrière et d'épanouissement dans l'activité. Ils utilisent moins souvent la stratégie de distanciation des émotions ressenties (28% ne l'utilisent pas du tout ou un peu). Au niveau du bien-être, ces opérateurs s'identifient moins à leur profession.

Les opérateurs qui travaillent **en horaire coupé** estiment avoir moins de contrôle sur la méthode de travail et le temps de travail, mais aussi moins de feedback sur leurs performances. Logiquement, ils subissent également plus la flexibilité de leurs horaires. 83% de ces travailleurs estiment avoir très peu de contrôle sur la manière de réaliser leurs tâches et 78% estiment ne pas pouvoir décider ou peu quand une tâche est terminée ou quand une nouvelle tâche débute. Enfin, 50% des opérateurs en horaire coupé jugent ne pas avoir du tout de feedback ou peu sur leurs performances et 64% trouvent que leurs horaires sont flexibles.

Le tableau 11 présente une synthèse des populations identifiées comme étant les plus à risques car elles montrent certaines contraintes, un manque de ressources par rapport aux autres, mais aussi un moindre bien-être.

Tableau 11 – Synthèse des populations à risques

Variable	Populations à risques
Genre	Les hommes
Expérience	Un seul centre de contacts connu auparavant
Type de centres de contacts	Outsourcé
Type de projet	Inbound back-office
Secteur d'activité	Télécommunications
Contrat	Intérim/CDD
Horaire de travail	Temps partiel et horaire coupé

#### 4.5.10. Limites de l'enquête

L'objectif via cette méthode de diagnostic par questionnaire était de toucher une population large de travailleurs. Nous avons tenté d'élargir notre échantillon et d'atteindre la meilleure représentativité possible du secteur des centres de contacts. L'échantillon d'opérateurs ayant répondu au questionnaire n'est pas totalement représentatif du secteur en Belgique. Cependant, nous observons, à travers la description de l'échantillon, un grand nombre de réponses (près de 400 opérateurs) dans différents secteurs, avec des types de projets et d'activités variés.

Il est clair que cet échantillon comprend une surreprésentation du secteur public, réputé comme étant un secteur où les centres de contacts sont « en bonne santé ». Cependant la majeure partie de notre échantillon comprend des travailleurs du secteur des télécommunications qui n'est pas un secteur reconnu pour ses bonnes conditions de travail.

D'autre part, il est important de noter la difficulté d'avoir accès à des centres de contacts où de mauvaises conditions de travail sont à déplorer. C'est pourquoi une approche via les organisations syndicales a été également tentée et a permis de récolter des

informations de plus d'une centaine de répondants qui ne proviennent pas forcément de centres de contacts « idéaux ».

Les résultats de cette étude peuvent donc être biaisés dans le sens des « healthy centres de contacts » mais ils permettent tout de même de dégager certaines problématiques telle que la part importante de travailleurs très faiblement stimulés et d'expliquer comment améliorer cette stimulation au travers des conditions de travail. Cela permet d'envisager quelles seraient alors les conditions de travail dans les « mauvais centres de contacts ».

# Monographies

## 5. Monographies

Trois monographies ont été réalisées dans le cadre de cette étude et ce, dans un triple but. Premièrement, décrire concrètement le fonctionnement organisationnel et RH de ces trois centres de contacts afin de voir dans quelle mesure leur analyse croisée permet de confirmer la diversité du secteur identifiée lors de la revue de littérature. Deuxièmement, approfondir les résultats de l'enquête quantitative en illustrant d'exemples concrets les contraintes et ressources indentifiées comme centrales dans le secteur via la démarche quantitative ainsi que d'en repérer éventuellement d'autres. Enfin, troisième but de ces monographies, mettre en évidence les différents types de trajectoires professionnelles et voir si les variables à la fois individuelles (genre, âge, ancienneté dans l'entreprise et dans le secteur des centres de contacts, formation, etc.) et organisationnelles (secteur d'activité, type de centres de contacts, types de projets, etc.) ont un impact sur le sentiment de bien-être au travail.

### *Le centre de contacts A*

Le centre de contacts externe « A » est situé en Wallonie, réunit environ 70 travailleurs et focalise ses activités sur la réception d'appels techniques, principalement pour un donneur d'ordres actif dans le secteur des télécommunications. Le contrat commercial qui réunit les deux entreprises prévoit dans le détail la manière dont « A » doit prendre en charge la relation-client de ce donneur d'ordres ainsi que les critères qualitatifs et quantitatifs pris en compte pour la facturation du service.

### *Le centre de contacts B*

Le centre de contacts externe « B », est situé en Wallonie, il compte environ 20 travailleurs, et est centré sur l'émission (et dans une moindre mesure la réception) d'appels dits « qualitatifs » pour plusieurs donneurs d'ordres actifs dans différents secteurs.

### *Le centre de contacts C*

Le centre de contacts outsourcé « C » est situé en Flandre. Il s'agit d'une des plus grosses entreprises du secteur puisqu'il compte environ 1.200 travailleurs, répartis dans plusieurs sites. Il est centré sur la réception (et l'émission) d'appels, principalement pour

un donneur d'ordres actif dans le secteur de l'énergie, entreprise d'où le centre de contacts a été outsourcing en 1999.

## **5.1. Analyse organisationnelle et RH**

### **5.1.1. Le positionnement stratégique**

L'analyse des trois monographies montre que les centres de contacts A et C poursuivent un modèle économique proche de ce que la revue de littérature indique être le « Mass services ». En effet, la dépendance économique de A, qui ne preste quasiment que pour ce client, ainsi que sa mise en concurrence récente avec un autre centre de contacts ont accentué un modèle stratégique fondé sur une rationalisation de l'activité et une intensification de la charge de travail. Pour le centre de contact C, la logique constitutive d'« outsourcing » témoigne d'une volonté des propriétaires de l'entreprise de rationaliser le fonctionnement et le coût de ce service de relation client. A l'inverse, le dirigeant de l'entreprise B se défend de diriger un centre de contacts et préfère se présenter comme une « Agence de télémarketing relationnel », fondant ses activités sur la qualité, avec un modèle économique similaire à ce que la revue de littérature définit comme « High Commitment Services ».

### **5.1.2. L'organisation du travail et la Gestion des Ressources Humaines**

Il semble que la distinction entre ces deux positionnements stratégiques permette effectivement de prédire le fonctionnement des centres de contacts puisque les entreprises A et C développent une organisation du travail et une GRH similaires, contrastant fortement avec l'entreprise B.

Chez A et C, l'organisation du travail est très formalisée. Le travail des opérateurs est répétitif, souvent intense, et prescrit par des scripts de plus en plus élaborés et précis, hormis pour certaines fonctions « back office », telles que les conversations par ordinateur (chat) ou les échanges par mails, qui sont autant de tâches bienvenues aux yeux des opérateurs car elles permettent d'atténuer le rythme intense de leur travail. A l'inverse, les actions d'outbound sont considérées chez C comme les plus pénibles car très répétitives et automatisées. Dans les deux centres de contacts, le contrôle des travailleurs est assuré de deux manières : par des écoutes individuelles (5 écoutes par

superviseur par mois chez A, le même nombre par semaine chez C) et par l'analyse des statistiques individuelles (durée moyenne d'appel, durée de gestion post-appels). Un feed-back systématique de ces évaluations est en principe prévu mais est assuré de manière variable au sein de l'entreprise A, avec un manque de retour plus fréquent auprès des travailleurs anciens, confirmant ainsi à ce sujet la revue de littérature et les résultats de l'enquête. Chez A, la coordination entre les équipes est assurée continuellement par la présence d'un floor manager, à même de réaffecter les ressources en fonction des résultats transmis en temps réel par l'outil informatique. De plus, la coordination entre le centre de contacts et son principal donneur d'ordres y est assurée par la présence d'un représentant de ce dernier dans les locaux du premier. Chez C, la coordination entre les équipes est quant à elle assurée par des réunions bimensuelles. Ces réunions y font l'objet d'une comparaison de performances entre les équipes.

Tout comme l'organisation du travail, la Gestion des Ressources Humaines est très formalisée dans les deux entreprises. Chez A, cette formalisation est le résultat à la fois de la maturation progressive de l'entreprises, de l'existence depuis 2008 d'un dialogue social formalisé, et des exigences du donneur d'ordres principal. Chez C, le dialogue social est également très présent. Dans les 2 cas, l'effectivité de ce dialogue est toutefois sujet à caution. Dans les deux entreprises, l'entrée des travailleurs est assurée par l'intérim, la rémunération est faible et s'aligne sur les barèmes minimaux prescrits par leur Commission Paritaire respective et le système d'évaluation se fonde sur le mécanisme de contrôle précédemment présenté. Chez A, la formation initiale est assez importante puisqu'elle s'effectue durant les trois premières semaines de prestations. Chez C, c'est le chemin de carrière qui est mis en évidence avec la possibilité de détenir de nouvelles compétences au sein d'un centre de formation interne, compétences dont dépend très partiellement la rémunération. Cette politique de développement des compétences fait certainement partie de la stratégie de l'entreprise flamande pour conserver ses travailleurs, évoluant dans un marché de l'emploi régional en pénurie. Dans l'entreprise A, le turn-over moyen s'élève à environ 7% et concerne principalement les nouveaux entrants. Les travailleurs les plus anciens évoquent le souhait de quitter

l'entreprise, mais y renoncent en raison du peu d'opportunités sur le marché du travail wallon.

Chez B, l'organisation du travail est par contre très peu formalisée et fondée principalement sur le relationnel, via des interactions directes entre les travailleurs. Dans la plupart des projets développés dans le centre de contacts, les opérateurs ne sont pas amenés à suivre des scripts précis, même si de tels documents sont bien disponibles pour aider le travailleur à réaliser son travail d'argumentation. La coordination entre les travailleurs et leur affectation sont assurées de manière informelle par un seul superviseur. De manière assez classique dans le secteur, le contrôle des prestations est assuré par des écoutes téléphoniques. Par contre, le contrôle des performances n'est pas assuré par un outil informatique mais bien par un système manuel de « fiches de croix » où l'opérateur inscrit lui-même ses performances. La GRH est également assurée de manière assez informelle par un responsable occupé à temps partiel sur cette matière. Le recrutement est assuré par l'intérim, ou différentes méthodes peu structurées, avec des critères d'engagement peu élevés. La formation initiale est assurée directement sur le poste de travail et les opportunités de formations continues restent faibles. L'évaluation des travailleurs est assurée une fois par an, en entretien avec son responsable direct. En matière salariale, les rémunérations sont considérées comme faibles et ne sont pas liées aux performances. Enfin, les horaires des travailleurs sont convenus au cas par cas, avec une demande de flexibilité somme toute assez faible pour le secteur.

Chez B, cette relative liberté d'action des opérateurs, fondée sur une organisation du travail et une gestion des ressources humaines très informelles confirment les précédentes recherches portant sur ce type de centre de contacts « de qualité ». Par contre, les critères retenus en matière de GRH peuvent paraître surprenants en regard de la stratégie commerciale de l'entreprise puisque la qualité du travail semble ne pas pouvoir être garantie, ni par un processus de recrutement et d'évaluation rigoureux, ni par des pratiques susceptibles de maintenir les meilleurs éléments, telles qu'une rémunération attrayante et fondée sur les performances, une politique de développement des compétences, etc.



### 5.1.3. Les contraintes en matière de bien-être au travail dans les trois centres de contacts

L'analyse de ces 3 études de cas en matière de bien-être au travail corrobore les résultats obtenus durant l'enquête. Ainsi, toutes les contraintes identifiées de manière statistique ont été relevées dans l'une ou l'autre étude de cas, voire dans toutes. Certains extraits des études de cas (entre guillemets) et d'interviews (entre guillemets et en italique) ont été retranscrites à titre d'illustration.

Ainsi, **la relation au client difficile** serait une situation très fréquente dans l'entreprise A puisque près de 10 à 20% des appels totaux seraient considérés par les opérateurs de cette entreprise comme difficiles. Les études de cas A et C précisent que ces appels concernent principalement des clients fâchés, agressifs, proférant des insultes et des menaces. L'étude de cas B, par contre, relève qu'en matière d'émission d'appels, les situations problématiques sont peu fréquentes et, lorsqu'elles se produisent, elles sont facilement désamorçées en équipe sur le ton de l'humour. « *Souvent, on rigole de ces situations par la suite* ».

La **dissonance émotionnelle** est relevée uniquement dans l'étude de cas A qui précise que le centre de contacts réclame aux opérateurs de faire preuve d'une constante empathie vis-à-vis du client, même si ce dernier, est « *parfois de mauvaise foi, donc entièrement responsable de la situation, ce qui nous énerve intérieurement* ».

La **routine au travail** est une contrainte présente dans les 3 études de cas. Un extrait de l'étude de cas C indique ainsi que « *on a l'impression de toujours devoir répondre de façon continue à des appels similaires ou de types très proches* » ce qui serait vécu très négativement. L'étude de cas B a recueilli également deux impressions sur le sujet : « *On rêve les scripts qu'on a répété pendant toute la journée, ça génère quand même du stress ce boulot !* » « *On ne peut pas faire ça ad vitam aeternam* ». L'entreprise A, elle, montre que cette situation serait accentuée par le système de planification qui aurait tendance à répéter de cycle en cycle les mêmes affectations de personnes au même poste. Cette étude de cas relève également des avis divergeants, certaines personnes

interviewées indiquant apprécier justement cette répétition qui leur permet de « *prendre de la distance avec notre travail, de permettre au cerveau de s'évader pendant qu'on répète notre blabla* ». Certains travailleurs de cette entreprise A, enfin, précisent qu'ils apprécient de changer de fonction mais pas sous n'importe quelles conditions, pas lorsqu'il s'agit de permuter d'action en action, sur un court laps de temps, en cas de forte volatilité de l'activité.

Le **contrôle invasif des performances** est cité dans les trois études de cas comme l'une des contraintes les plus problématiques. L'étude de cas B précise ainsi que le fait de pouvoir être écouté à tout moment par son supérieur hiérarchique peut être mal vécu par les opérateurs. L'étude précise toutefois que pour d'autres travailleurs, cette écoute est bien perçue parce qu'elle permet de corriger ses erreurs et donc de progresser. L'étude de cas C évoque également le contrôle « *strict et très marqué* » comme une contrainte relevée en interview. Enfin, l'étude de cas A précise ce que peut être le contrôle dans un centre de contacts: « Le contrôle des opérateurs est assuré de manière automatique par un logiciel qui consigne les performances des travailleurs pour chaque demi-heure de travail presté : nombre d'appels gérés, durée de ces appels, nombre d'appels perdus, durée nécessaire à la gestion en back-office du suivi des appels, nombre de pauses prises par l'agent, nombre de tâches différentes réalisées, etc. Parallèlement à ce contrôle statistique, le système informatique enregistre 10% des appels gérés par les travailleurs. Il est ensuite demandé à chaque responsable d'équipe (le Team Leader - TL) d'écouter au minimum 5 appels par agent tous les mois et de remplir une fiche d'évaluation formalisée reprenant une série de critères tels que le respect de la procédure, le son de la voix, etc. Enfin, la représentant du client présent dans l'entreprise réalise également des écoutes aléatoires. Souvent plus critiques et plus exigeantes, ces écoutes sont mal perçues par les travailleurs qui en contestent régulièrement le bien-fondé. L'étude de cas C évoque ainsi « une forte pression sur le temps de travail (AHT<sup>11</sup> et schéma de travail très stricts), laquelle conduit à un niveau de stress particulièrement élevé ». L'étude de cas A précise en quoi la charge de travail est

---

<sup>11</sup> Average Handling Time, c-à-d durée moyenne d'appel, soit une des statistiques individuelles récoltées par l'outil informatique.

élevée dans cette entreprise : le rythme de travail est le résultat de plusieurs facteurs. Tout d'abord le système automatique de répartition des appels entraîne une forte pression sur l'activité des travailleurs puisqu'il les contraint à gérer les appels « à la chaîne, jusqu'à 120 appels par jour par travailleur ». De plus, le système de contrôle des tâches relève une série de critères de qualité dont la durée des appels, les temps d'attentes du consommateur, etc. Par ailleurs, lorsque l'entreprise connaît un pic d'activités, les team leaders « *poussent les opérateurs à gérer plus rapidement les appels, ce qui fait craquer les gens fragiles* ». Enfin, comme le montrent les études de cas A et C, le rythme de travail peut également être le fruit d'une stratégie de l'opérateur : comme lors de pics d'activités, les critères de qualité ne pourront pas être atteints, les travailleurs tentent d'améliorer leur moyenne en répondant encore plus rapidement durant les creux d'activités. Cette stratégie maintient donc un degré élevé de stress durant toute la journée de travail.

La **flexibilité subie des horaires** apparaît dans les études de cas A et C. L'étude de cas A relève que « les horaires de travail sont assez contraignants puisqu'ils imposent une présence sur une période de six jours (du lundi au samedi) et que les horaires individuels varient de semaine en semaine en fonction de la prévision de charge de travail. ». L'étude de cas C précise qu'il y a « très peu de jours de congés et (qu')il très ardu de pouvoir planifier les jours de congés à court terme et certainement pas lors des jours considérés comme à grand volume d'appels.

Les études de cas relèvent, par ailleurs, d'autres contraintes vécues négativement par les personnes interviewées. Il s'agit de :

- Les demandes contradictoires (étude de cas A) (Voir le point recommandations)
- L'ingérence du donneur d'ordres (étude de cas A) (Voir le point recommandations)
- La fatigue mentale (étude de cas C)
- Les modifications intempestives des scripts (études de cas A et C)
- Les problèmes RH (rémunération faible ; peu de congés ; pas de prise en compte des critiques (étude de cas C)
- L'incapacité à aider le consommateur (étude de cas A)

- L'injustice (étude de cas C)
- L'image négative du secteur (étude de cas A, B et C)
- Les craintes sur l'avenir (études de cas A et B).

#### 5.1.4. Les ressources en matière de bien-être au travail dans les trois centres de contacts

En matière de ressources, les études de cas abordent également certaines des ressources identifiées dans l'enquête :

L'étude de cas C évoque le **manque de maîtrise sur la méthode** : « Il n'y a pas de possibilités de prise de décision autonome concernant les modes de travail, le contenu des tâches (entretiens avec les clients) et les pauses. ». L'étude de cas A relève qu'il existe dans cette entreprise « une importante formalisation des procédures qui est imposée aux opérateurs. Depuis peu, cette formalisation s'est même accentuée en raison de pressions du principal client qui exige d'avantage de qualité et de formalisation des réponses. » Cette étude précise qu'il est « demandé aux opérateurs de suivre un cheminement de réponse pré-établi, un « template » qui envisage tous les processus d'appels possibles et impose un cheminement de réponse précis pour chaque cas de figure. »

Le manque de **développement personnel** est relevé par l'étude de cas C qui indique que « Très peu de perspectives de développement de carrière et des compétences sont à remarquer. Ceci semble dû au fait que seuls 4 types de compétences et 2 types de profils soient réellement proposés ».

Le **feed-back sur les performances** apparaît dans toutes les études de cas, dont l'étude de cas B qui précise que plusieurs téléopérateurs expliquent être rassurés lorsqu'ils sont écoutés, le team manager pouvant alors les aiguiller, leur permettre de s'améliorer, les encourager. « *J'apprécie d'être écoutée, certaines personnes demandent d'être écoutées pour améliorer* ». L'étude de cas A indique : « Ces deux types d'évaluation (régulière et continue) devraient normalement faire systématiquement l'objet d'un retour rapide

auprès du travailleur, soit de manière collective lorsque tout va bien, soit en cas de problème lors d'une réunion en face à face. Dans certaines équipes, il semblerait toutefois que ces « feed-back » ne seraient plus régulièrement organisés en raison d'un manque de temps – ou de volonté de certains TL. Lorsqu'ils ont lieu, ces retours systématiques sont majoritairement bien perçus par les travailleurs qui peuvent ainsi justifier de leur comportement et recevoir des conseils pour faire face, dans l'avenir, à des problèmes similaires de la manière jugée adéquate par le TL et/ou le donneur d'ordres. »

La **maîtrise sur l'ergonomie** est présentée comme une ressource dans l'étude de cas A : « L'environnement de travail est jugé par les personnes interviewées comme plutôt satisfaisantes : les chaises et les bureaux sont réglables et les casques sont efficaces – même si les nouveaux modèles n'ont plus de mousse et donc peuvent blesser l'oreille. ». Pour l'étude de cas B, les aspects liés à l'ergonomie sont présentés comme une contrainte. Ainsi « **Au niveau ergonomique**, le bruit lorsque la salle est pleine, les « chaises-ballon », la qualité du réseau informatique (retard, bug du serveur) sont des éléments de contexte extérieur qui peuvent nuire au confort des TO. Pour l'étude de cas C, cette variable est présentée à la fois comme une ressource « il est possible de réaliser des adaptations ergonomiques personnalisées (comme la taille d'affichage à l'écran) » et à la fois comme une contrainte : « Un emplacement de travail flexible ne contribue pas à créer une véritable identité à son travail ni à l'entreprise »

Le **soutien du supérieur hiérarchique** est présenté comme une ressource par les études de cas B et C. L'étude de cas B précise : « le deuxième élément le plus probant est le **soutien du team manager** (ou de la direction). Ce soutien a énormément d'importance aux yeux de tous les téléopérateurs et team leaders. « *J'essaie de les reconnaître, de maintenir une proximité, de mettre du café à disposition, d'avoir des bureaux propres, des casques qui fonctionnent. Ils sont quand même bien traités chez nous* » s'exprime un TL. Les encouragements poussent les téléopérateurs à donner toujours plus dans leur travail. « *Le soutien du coach, le team manager, est top, ça aide vraiment !* ». On assiste à une personnalisation évidente des efforts : « *On a même envie de lui faire plaisir à lui au final* ». Par contre, l'étude de cas A indique que le soutien du team leader varie en

fonction des équipes alors que l'étude de cas C relève des cas de gestion discrétionnaire des congés, sources d'injustice et donc de malaise.

Le **support des collègues** apparaît, dans les études de cas A et B, comme une importante ressource à disposition des travailleurs. L'étude de cas A indique que « la principale ressource transversale, permettant aux travailleurs de faire face à ces diverses contraintes, est liée, pour l'ensemble des personnes interrogées, aux relations entre les collègues, à la bonne atmosphère sur le « plateau », etc. ». L'étude de cas B indique également que « La ressource principale, évoquée par tous les acteurs rencontrés, est **l'esprit d'équipe**, l'ambiance au travail, la convivialité. « *C'est presque une famille ici* ». Par contre, l'étude de cas C note qu'il n'existe pas de soutien entre les collègues « Très peu ou pas de contacts sociaux avec les collègues. Une équipe est-elle réellement une équipe ? »

D'autres ressources, non abordées dans l'étude quantitative, ont été relevées dans les études de cas. Il s'agit de :

- La sécurité de l'emploi (études de cas A et C)
- Des avantages RH (extra-légaux ; développement des compétences) (étude de cas C)
- La finalité de l'emploi : être utile au client (étude de cas C)
- La proximité avec le client (étude de cas B)
- La souplesse organisationnelle (études de cas B et C).

#### 5.1.5. L'influence de la stratégie d'affaires sur le bien-être perçu au travail

La méthodologie qualitative adoptée dans la collecte d'informations sur ces monographies avait pour but d'enrichir les résultats obtenus lors de l'enquête. Une hypothèse ressort de l'analyse de ces trois cas. Il semble en effet que la perception du bien-être au travail soit moins négative dans le centre de contacts B que dans les deux autres. En ce sens, cette constatation confirme les résultats de la revue de littérature puisque le centre de contacts B développe une stratégie d'affaires de type « high

commitment services », alors que A et C privilégient un positionnement stratégique de type « Mass Services ». L'explication pourrait tenir dans l'impact sur le bien-être d'un mode d'organisation et de gestion des ressources humaines de type informel, permettant une plus grande latitude des travailleurs de B sur leur fonctionnement, ainsi qu'un contrôle des performances moins soutenu, ce qui diminuerait la pression sur les épaules de ces travailleurs.

L'analyse des monographies montre toutefois que l'influence de ce positionnement stratégique sur le bien-être au travail n'est pas absolu puisque plusieurs contraintes ont malgré tout été identifiées dans l'étude de cas B.

#### **5.1.6. L'influence de l'ingérence du donneur d'ordres sur le bien-être**

L'analyse des études de cas montre également une influence de la nature et du degré d'ingérence du donneur d'ordres sur le bien-être, ce qui confirme les résultats quantitatifs du projet. Il apparaît que le niveau d'ingérence est pour partie déterminé par la stratégie d'affaires de l'entreprise et par le management de proximité qui en découle. Ainsi, les études de cas A et B témoignent de deux situations contrastées sur ce sujet : l'ingérence comme une contrainte forte d'un côté ; sa proximité comme une ressource, de l'autre côté. Au sein de l'entreprise A, le donneur d'ordres est très influent, tant sur la définition des critères de qualité du travail presté (qualité et standardisation), que sur le contrôle, via la présence physique d'un de ses représentants dans le centre de contacts A. Le poids du donneur d'ordres pèse également sur le niveau élevé des critères quantitatifs à respecter par chaque travailleur, et sur certaines contraintes spécifiques, telles que l'accessibilité imparfaite (problème d'accès informatique, incohérence dans les dossiers de la clientèle) de certaines informations pourtant nécessaires à la gestion des appels. Cette ingérence est présentée par la plupart des opérateurs comme une contrainte importante, ayant un impact très négatif sur leur bien-être. A l'inverse, dans l'entreprise B, la proximité du donneur d'ordres et le témoignage de sa satisfaction sont considérés par les opérateurs comme des ressources précieuses, dont l'influence positive sur leur bien-être est soulignée par de nombreux témoignages.

## 6. Les trajectoires professionnelles

Dans cette recherche, nous avons souhaité aller au-delà de la question du bien-être dans les centres de contacts, en essayant de la mettre en parallèle avec l'analyse des trajectoires professionnelles. Le parcours professionnel du travailleur influence-t-il la perception de son bien-être dans l'entreprise ? Cette question nous a semblé d'autant plus importante que le taux de turn-over observé dans ce secteur est plus élevé qu'ailleurs. En outre, la revue de littérature avait mis en évidence l'importance de ces trajectoires professionnelles, angle d'analyse privilégié du rapport des individus au travail (Hugues, 1996, as cited by Naedenoen & Zune, 2004). Nous avons donc tenté d'évaluer l'influence de variables à la fois individuelles (genre, âge, ancienneté dans l'entreprise et dans le secteur des centres de contacts, formation, etc.) et organisationnelles (secteur d'activité, type de centres de contacts, types de projets, etc.) sur le sentiment de bien-être des travailleurs dans le secteur des centres de contacts.

### 6.1. Enseignement de l'étude quantitative

L'enquête quantitative révèle un premier constat étonnant concernant l'intention de quitter des travailleurs. En effet, 58 % des répondants n'auraient pas envie de quitter le secteur. Cette tendance a été confirmée dans l'étude qualitative où plus de la moitié des travailleurs rencontrés souhaitent rester dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Ceci est d'autant plus étonnant que la revue de littérature a révélé le contraire, ce secteur connaissant un taux de rotation plus important qu'ailleurs. Néanmoins, pour les travailleurs souhaitant quitter l'entreprise, on peut expliquer ce désir par le manque de possibilités de développement personnel, et ce surtout pour les opérateurs à temps partiel et en intérim/CDD. Nous noterons un dernier point étonnant de l'enquête quantitative concernant l'intention de quitter : l'évolution des contrats. En effet, une évolution favorable du contrat de travail d'un CDD vers un CDI ou d'un intérim vers un CDD/CDI implique une intention de quitter plus importante que pour les travailleurs n'ayant pas connu d'évolution positive. L'étude qualitative apporte des informations supplémentaires sur ces points.



## 6.2. Enseignement de l'étude qualitative : quatre profils de trajectoires professionnelles

En effet, les trois monographies réalisées amènent une vision supplémentaire, peut-être plus nuancée, du bien-être dans les centres de contacts et de l'éventuel impact des trajectoires professionnelles sur ce ressenti. Cependant, au regard du nombre de personnes qu'il a été possible d'interviewer (une trentaine répartis dans trois centres de contacts) et du temps limité pour chaque rencontre (une heure maximum), il est impossible de systématiser et de généraliser les résultats.

Des tendances ont tout de même pu être identifiées quant aux trajectoires professionnelles des personnes rencontrées. Ces tendances se déclinent en quatre profils révélant l'influence de l'âge et de l'ancienneté sur l'intention de rester dans l'entreprise. Le profil 1 rassemble des personnes plutôt jeunes, ayant peu d'ancienneté et souhaitant rester dans l'entreprise. Les personnes répondant à ce profil sont enthousiastes par rapport à leur emploi et s'identifient assez fortement à l'entreprise, à ses valeurs et parfois, au style de management qui s'y déroule. Ce type de profil a principalement été observé dans l'étude de cas B où l'entreprise, plus petite, permet une gestion plus informelle de l'organisation et des ressources humaines et où la culture d'entreprise est fort prégnante. Le profil 2 concerne également des jeunes mais qui ont, pour leur part, envie de quitter l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Ces individus considèrent leur emploi comme un passage, un tremplin vers un secteur, autre que celui des centres de contacts, plus attrayant. Les deux profils suivants réunissent les travailleurs plus âgés et ayant davantage d'ancienneté dans l'entreprise. Le profil 3 concerne les personnes plus âgées qui souhaitent rester dans l'entreprise. Soit ces individus ont, en quelque sorte, renoncé à trouver « autre chose », certains considérant leur emploi comme un hobby ; soit il s'agit de téléconsultants devenus managers, ces derniers étant alors davantage impliqués dans l'entreprise et s'y identifiant. Attention à ne pas systématiser nos propos, tous les managers ne s'identifient pas à leur entreprise et ne souhaitent d'ailleurs pas tous y rester. Il s'agit bien de tendance. Finalement, on retrouve, dans le profil 4, les individus plus âgés qui ne souhaitent pas rester dans l'entreprise. Ils estiment avoir fait, pour leur part, le tour de la fonction et ont envie

d'autre chose. Certains semblent épuisés par les conditions de travail imposées dans le secteur (rythme de travail, appels incessants, pression à la performance, etc.). On peut retrouver ici les individus qui souhaitent quitter l'entreprise même s'ils ont bénéficié d'une évolution favorable de leur contrat de travail.

A l'analyse, il semble que quatre variables ont une influence importante sur les trajectoires professionnelles des opérateurs de centres de contacts : il s'agit du positionnement stratégique du centre de contacts et de l'ingérence du donneur d'ordres - ces deux variables ayant un impact important sur le bien-être perçu, et donc sur l'intention de quitter - ainsi que l'ancienneté et l'état du marché du travail - qui vont influencer sur la concrétisation du désir de quitter l'entreprise. En effet, le profil 1 peut être considéré comme celui réunissant les nouveaux entrants dans le secteur. Majoritairement issus de l'entreprise B, ils font fi des conditions difficiles de leur travail car considèrent cet emploi comme une première étape dans leur vie professionnelle, et ne recherchent donc pas à quitter l'entreprise, quelque soient les opportunités sur le marché du travail. De plus, cette volonté de rester dans l'entreprise est certainement due au positionnement stratégique de C, de type « High Commitment Services » et à la faible ingérence du donneur d'ordres, où les conditions de travail sont, comme nous l'avons vu précédemment, les plus favorables, et où le bien-être semble perçu de manière moins négative. Les profils 2, 3 et 4 réunissent la plupart des personnes interviewées. Il s'agit de travailleurs qui ont tous envie de quitter leur entreprise, sauf la minorité de travailleurs ayant obtenu une position hiérarchique supérieure. Le profil 2 est rencontré majoritairement dans le centre de contacts C, situé en Flandre et dont le taux de turn-over élevé permet de conclure que les travailleurs de ce profil concrétisent leur intention de quitter l'entreprise, grâce aux nombreuses possibilités existant sur le marché de l'emploi en Flandre. Le profil 3 - hormis les membres de l'encadrement - et le profil 4 sont, quant à eux, majoritairement rencontrés dans le centre de contacts A, dont le faible taux de turn-over, malgré l'ingérence forte du donneur d'ordres, amène à conclure que ces travailleurs ne concrétisent pas leur intention de quitter en raison du peu d'opportunités présentes sur le marché du travail wallon. Ces travailleurs qui désirent quitter leur entreprise sont par ailleurs principalement issus des centres de

contacts A et C ; entreprises qui se positionnaient sur une stratégie de type « Mass Services », avec une ingérence forte du donneur d'ordres, des conditions de travail jugées plus difficiles et une perception du bien-être au travail plus négative.

# Recommandations

## 7. Recommandations

Les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus dans le cadre de cette étude soulignent la problématique d'un certain mal-être au sein des centres de contacts, et confirmant de ce fait les constats identifiés dans la revue de littérature. Comment apporter des améliorations aux conditions de travail dans le secteur ?

Les recommandations suivantes sont le fruit d'une double démarche : d'une part une réflexion issue de l'analyse, par les chercheurs, des résultats du projet et d'autre part d'une réflexion collective organisée dans le cadre de deux focus groups ; le premier réunissant des représentants des trois syndicats du pays ; et le second des représentants des employeurs et plusieurs experts du sujet traité. Seules les recommandations jugées acceptables par une majorité des participants de ces deux focus groups ont été retenues.

Ces recommandations sont organisées en fonction des principales contraintes identifiées au cours du projet : la gestion des relations-client difficiles, la dissonance émotionnelle, la routine perçue dans les tâches, le contrôle sur le travail, le contrôle des performances, la charge de travail et la gestion des demandes contradictoires. Un dernier point porte sur l'identification de recommandations spécifiques à certains types de centres de contacts ou à destination de différents profils de travailleurs.

### 7.1. La gestion des relations-client difficiles

Comme la revue de littérature l'a montré, un des aspects les plus contraignants du travail en centres de contacts est de devoir gérer les clients insatisfaits, en colère ou encore les abus de certains d'entre eux (Deery, et al., 2002; Grandey, Dickter, & Sin, 2004; Lewig & Dollard, 2003; Lin, Chen, Hong, & Lin, 2010). De manière assez surprenante, les résultats de l'enquête montrent que le fait de vivre difficilement les relations avec la clientèle augmente la stimulation des travailleurs. Cependant, certains auteurs ont montré que la variété dans le contact avec le client et le challenge de le garder « en ligne » augmentent le sentiment d'accomplissement des travailleurs (Healy & Bramble, 2003). Il est donc possible que le fait de se mettre pour objectifs de satisfaire les demandes des clients augmente la stimulation des travailleurs. Toutefois, les

résultats de l'enquête semblent montrer qu'à long terme, cette gestion de la relation-client devient plus difficile puisque les plus anciens travailleurs et les opérateurs en CDI jugent que les clients sont toujours plus exigeants et ce de manière plus importante que les novices ou les intérimaires et les personnes ayant un CDD. Une attention particulière devrait donc être apportée à ces travailleurs plus anciens et en CDI en permettant, par exemple, de diversifier leurs tâches journalières, ou en les affectant à des appels moins conflictogènes.

Par ailleurs, lors des deux focus groups réalisés en fin de projet, les recommandations relatives à la gestion des clients difficiles ont abouti à six initiatives susceptibles de faciliter la gestion des clients difficiles.

- **Assurer des formations spécifiques** : L'organisation régulière, et pour tous les travailleurs, de séances de formation sur la gestion des conflits et sur le développement des « soft skills » (empathie, réponses-type, etc.) devraient permettre aux travailleurs de mieux gérer ce type d'appels. Certaines de ces formations sont régulièrement organisées par le centre de formation de la Commission Paritaire 218 qui réunit une partie importante des centres de contacts belges. Vu l'importante charge de travail qui incombe souvent aux opérateurs de centres de contacts, ces formations devraient idéalement avoir lieu au sein de l'entreprise afin de pouvoir les fractionner et les planifier lors des creux d'activité et afin d'éviter les pertes de temps liées aux déplacements vers les centres de formation.
- **Désigner une personne ressource**, vers laquelle le travailleur en difficulté pourrait transmettre l'appel, suspendre celui-ci le temps d'obtenir un conseil, ou, a posteriori, avec qui le travailleur pourrait organiser un débriefing sur la manière de gérer ce type d'appels dans l'avenir. Cette personne ressource pourrait être propre à chaque opérateur, tel qu'un « parrain », propre à chaque service, ou commun à l'ensemble du centre de contacts, tel qu'un « coach quality agent ».
- **Sélectionner les candidats** de sorte que les nouveaux engagés aient une vision réaliste des difficultés intrinsèques au métier d'agent de centre de contacts. Il est

nécessaire dans les démarches de recrutement d'être transparent sur la description du travail d'opérateur. Une démarche de valorisation du métier devrait également permettre d'améliorer l'attractivité de la fonction d'agent de centre de contacts et d'ainsi attirer des travailleurs réellement motivés par ce type d'emploi, plutôt que, tel que c'est actuellement parfois le cas, des travailleurs qui choisissent le métier « par défaut » d'une meilleure opportunité professionnelle.

- **Garantir l'adéquation des outils**, de sorte que l'agent ait directement accès à l'ensemble des informations nécessaires pour répondre rapidement et de manière satisfaisante aux demandes du client, ce qui permettrait de pacifier une bonne proportion des appels jugés problématiques.
- **Organiser des sessions d'« évacuation »** mensuelles et de courte durée (15 minutes), véritables espaces de paroles organisés par le centre de contacts et où l'agent pourrait « vider son sac », et relativiser l'événement difficile qu'il vient de vivre.
- **Affecter le travailleur à une autre tâche**, suite à un appel difficile, telle que la gestion administrative ou vers toute autre tâche dans laquelle le travailleur se sent en « zone de confort ».

## 7.2. La dissonance émotionnelle

La dissonance émotionnelle apparaît comme une contrainte importante dans nos résultats et plus particulièrement pour les travailleurs « inbound back-office ». Elle contribue à prédire le niveau de stress, de burnout et l'intention de quitter des opérateurs. Cette dissonance naît principalement de l'interaction avec les clients. Il est attendu de la part des opérateurs qu'ils expriment des émotions appropriées face au client, telles que « sourire au téléphone » ; peu importe les émotions réellement ressenties. L'impact négatif de cet écart entre les émotions prescrites et réellement ressenties sur le bien-être des opérateurs a été montré dans de nombreuses études

(Grebner et al., 2003; Grosjean & Ribert-Van de Weerd, 2005; Lewig & Dollard, 2003; Ribert-Van de Weerd, 2007, 2008).

En réponse à la dissonance émotionnelle, la littérature souligne que les travailleurs peuvent mettre en place différents types de stratégies cognitives de régulation émotionnelle. La stratégie de régulation en surface, peu utilisée selon nos résultats, consiste à simuler des émotions non ressenties. Cette stratégie semble peu efficace pour améliorer le bien-être des travailleurs par rapport à un changement profond des émotions ressenties (Goldberg & Grandley, 2007). Il pourrait donc être utile de sensibiliser l'opérateur à ce type de comportement permettant de faire face plus efficacement à cette dissonance.

Par ailleurs, les résultats des deux focus groups révèlent trois recommandations en matière de dissonance émotionnelle.

- **Former les opérateurs** en gestion émotionnelle et **les team leaders** à cette problématique liée au « people management ». Une bonne pratique identifiée dans ce cadre porte sur l'« Ecole des team coach » développée dans un grand centre de contacts belge et qui consiste en un programme de formation intégrant cette problématique de gestion de la dissonance émotionnelle.
- **Désigner une personne de confiance** auprès de qui l'agent pourrait faire part de cette dissonance (voir plus haut). Pour cette matière, la démarche préconisée est de privilégier une approche au cas par cas car les agents réagissent de différentes manières face à ce type de situation.
- **Favoriser le soutien des collègues** via la culture d'entreprise, et, plus précisément, lors des séances d'évacuation (voir plus haut) durant lesquelles les travailleurs pourraient partager leurs « petits trucs » pour faire face à la dissonance émotionnelle.

### 7.3. La routine perçue dans les tâches

Comme le montre la revue de littérature, le travail en centre de contacts s'apparente souvent à une chasse à la productivité marquée par un découpage du travail. Les



interactions avec les clients sont parfois de courte durée et répétitives, ce qui entraîne de la routine perçue par certains travailleurs . L'enquête réalisée dans le cadre du projet montre par ailleurs que le sentiment de routine prédit le niveau de burnout des travailleurs et leur intention de quitter.

À travers les populations à risques identifiées dans l'enquête, nous voyons que les hommes, les opérateurs qui ont un contrat de travail temporaire (intérimaires et CDD) sont les plus concernés par cette problématique. Étonnamment, ce sont les opérateurs «inbound back-office » qui rapportent le plus de routine dans leur travail dans cette étude, alors que l'on pourrait s'attendre à retrouver cette routine davantage auprès des activités d'outbound puisque, tel que Zapf et al. (2003) le soulignent, ces activités seraient liées à moins de complexité, comparées à celles de type « *inbound* ». L'hypothèse pourrait être que les travailleurs « inbound back-office » doivent avoir des habilités et des connaissances spécifiques pour pouvoir régler les problèmes de support technique, de gestion des plaintes. Cependant, de par leur formation et compétence plus importante, il est possible que ces travailleurs aient donc plus d'exigences et d'attentes non rencontrées par rapport au contenu de leur travail. Un travail avec le superviseur sur la manière de combler ses attentes et ses objectifs pourrait être une piste intéressante pour les opérateurs concernés.

En matière de recommandations, plusieurs travaux relevés dans la littérature montrent que les opportunités d'avancement (mobilité verticale) peuvent influencer le bien-être des opérateurs et plus précisément leur implication dans le travail (Deery, et al., 2002; Malhotra, Budhwar, & Prowse, 2007). Les possibilités de mobilité latérale devraient également être davantage étendues, en attribuant par exemples différents types de projets aux opérateurs afin d'augmenter leur polyvalence et la complexité de leurs tâches. Un style de management politique plutôt que panoptique (Pichault, 2000) qui prône davantage de responsabilités pour les travailleurs et d'autonomie dans la réalisation des tâches, pourrait avoir des conséquences positives sur le bien-être des agents (Buscatto, 2000).

Les recommandations sur la routine au travail, issues des deux focus groups, confirment les suggestions relatives aux mobilités horizontale et verticale, apportent des propositions concrètes à ce sujet et identifient par ailleurs deux autres pistes d'amélioration :

- **Favoriser une mobilité horizontale**, grâce à une plus grande polyvalence des opérateurs, ce qui leur permettrait le passage d'une fonction à l'autre (inbound – outbound), d'un poste à l'autre (front/back-office) et/ou d'un projet à l'autre. Cette alternance pourrait être réalisée selon des temporalités diverses (au cours de la journée, de la semaine, de l'année), en fonction des possibilités du centre de contacts. Il s'agirait également de **Favoriser et une mobilité verticale**, dont les possibilités pourraient être étendues par la constitution de nouvelles positions hiérarchiques intermédiaires à celles déjà en place afin d'augmenter le chemin de progression possible. Ces mobilités devraient être organisées de manière formalisée, grâce à la création d'un chemin de carrière accessible à tous. Considérant la volonté d'une proportion non négligeable de travailleurs de ne pas du tout changer de poste, cette mobilité ne devrait pas être imposée aux travailleurs, mais rester optionnelle.
- **Tenir compte des préférences des travailleurs** dans la planification des horaires et des affectations, tel que la plupart des outils informatiques de planification le permettent, plutôt que de répéter les mêmes agencements d'affectations « parce que cela fonctionne bien ». Pour les petites structures au sein desquelles un tel outil informatique n'existe pas, le nombre limité de membres du personnel devrait permettre d'organiser cette mobilité, au cas par cas.
- **Favoriser une mobilité physique** du travailleur, via l'usage partiel du télétravail ou du travail « en satellite », où les travailleurs prestent dans d'autres locaux de l'employeur ou au sein de bureaux partagés. Notons toutefois que le télétravail pourrait ne pas être approprié à l'ensemble des travailleurs (nouveaux arrivants, opérateurs dont le soutien des collègues est une ressource importante, etc.)

#### 7.4. Le contrôle sur le temps de travail

Dans notre enquête quantitative, le manque de contrôle sur le temps de travail est rapporté principalement par les travailleurs des centres de contacts « outsourcés », ceux qui travaillent en horaire coupé, ainsi que par les opérateurs novices. Pour les opérateurs en centre de contacts outsourcés, une hypothèse quant à leur perception sur le manque de contrôle du temps est certainement que la culture d'entreprise a été influencée par la détérioration des conditions de travail qui a suivi l'externalisation de leur centre de contacts. Une action à envisager ici serait d'offrir un comparatif (benchmarking) entre leurs conditions de travail et celles inhérentes aux centres de contacts externes, souvent plus défavorables. Pour les travailleurs en horaire coupé, ainsi que les opérateurs novices, une sensibilisation aux contraintes du métier devrait être entreprise dès le processus de recrutement et sélection.

Les recommandations issues des deux focus groups sont les suivantes :

- **Tenir compte des préférences des travailleurs dans la planification des horaires.** (voir plus haut).
- **Garantir une durée minimum d'affectation à chaque tâche.** Bien que la plupart des travailleurs sont favorables à une mobilité latérale, entre différents postes, au cours de la journée, ils perçoivent de manière très négative les modifications « anarchiques » imposées parfois endéans des laps de temps très courts (5 minutes).
- **Assurer une meilleure planification des call backs.** Les call backs représentent les appels qui n'ont pas pu être gérés lors du premier contact avec le client, souvent parce que l'opérateur ne détenait pas l'information. Depuis de nouvelles incitations légales qui imposent de prendre tout appel endéans les 2 minutes, les centres de contacts sont de plus en plus nombreux à gérer les pics d'activité en répondant aux appels avant cette limite temporelle, mais sans répondre à la demande du client et plutôt en lui proposant d'être rappelé ultérieurement. Une gestion du temps planifiant ces call backs durant les creux d'activité devraient

permettre de lisser la variation de charge de travail, et donc de limiter les horaires coupés, les surcharges de travail durant les pics d'activité, etc.

- **Insister sur cette contrainte lors du recrutement** de nouveaux agents afin d'informer de manière réaliste les candidats que la flexibilité subie des horaires est une contrainte forte du travail d'agent de centre de contacts, et qu'elle ne peut qu'être partiellement atténuée par le management.
- **Favoriser la pratique partielle du télétravail**, afin d'atténuer les conséquences négatives des horaires coupés. Lorsque l'agent travaille à son domicile, il peut organiser une meilleure conciliation entre ses obligations professionnelles réparties dans la journée sur plusieurs plages horaires et sa vie privée. (voir également plus haut). Il est important de tenir compte également des préférences des travailleurs à ce niveau afin d'éviter les effets pervers comme le manque de soutien des collègues, etc.

### 7.5. Le contrôle des performances

Le caractère invasif du contrôle des performances a été identifié dans l'enquête comme une contrainte importante qui permet d'expliquer à la fois le niveau de stress et de stimulation des opérateurs dans cette étude. Certains aspects du contrôle des performances comme son intensité et son caractère invasif peuvent influencer négativement le bien-être des agents de centres de contacts (Holman, et al., 2002). Mais il a été montré également qu'il existait des aspects bénéfiques de ce contrôle (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). Le fait de recevoir un feed-back suite au contrôle permet de progresser. Surtout si ce retour est réalisé sur base de critères clairs d'évaluation. De plus, si chacun est soumis au même contrôle de manière équitable, les travailleurs se sentent moins visés personnellement. Tout comme identifié dans la revue de littérature, et dans la partie qualitative du projet, le manque de feed-back est particulièrement rapporté dans l'enquête par les travailleurs les plus anciens (plus de 35 ans), ainsi que

par ceux qui travaillent dans le secteur public et qui sont en CDI. La recommandation qui en découle est donc de s'assurer de la systématisation des feed-backs.

Les suggestions en focus groups en matière de contrôle des performances sont les suivantes :

- **Appliquer la réglementation sur le bien-être au travail.** Plusieurs participants aux focus groups ont tenu à rappeler qu'il existe une réglementation sur le bien-être au travail, et que son application stricte est bien entendu un préalable à tout autre mesure d'amélioration. Cette réglementation prévoit, par exemple, l'interdiction du contrôle des temps relatifs aux besoins personnels (toilettes, etc.), pratiques malheureusement relevées dans plusieurs centres de contacts belges.
- **Objectiver et standardiser le contrôle** de sorte que celui-ci se fonde sur des critères clairs, connus de chaque opérateur et que le contrôle soit réalisé de la même manière par chaque superviseur, dans un souci d'équité entre les travailleurs. Cette formalisation du contrôle pourrait se matérialiser par une charte liée au coaching qui serait le résultat d'un compromis entre les besoins des entreprises et ceux des travailleurs. Une bonne pratique identifiée est une charte négociée par les partenaires sociaux et interdisant certaines pratiques jugées stressantes pour les opérateurs, telles que l'intervention du superviseur pendant la conversation avec le client, l'interprétation discrétionnaire de certains éléments de contrôle, etc.
- **Organiser des feed-backs rapides, constructifs et systématiques** afin de permettre à l'opérateur de défendre rapidement son point de vue et, en cas de situation non conforme, d'apprendre la manière d'améliorer son travail. Ce feed-back apparaît comme utile pour tous les opérateurs, quelle que soit leur ancienneté, et devrait donc être systématisé également pour les agents détenant le plus d'expérience/d'ancienneté.

- **Ne pas favoriser des comparaisons de performance entre les travailleurs**, telles que le permettent les outils de contrôle de performance afin d'éviter de mettre les agents en concurrence, et de supprimer ainsi un des aspects du contrôle considéré par les opérateurs comme parmi les plus critiques.
- **Former régulièrement l'encadrement** à la conduite de ces processus de contrôle. Il existe à ce sujet une bonne pratique relevée dans un centre de contacts belge : il s'agit d'une certification garantissant que les personnes autorisées à contrôler les opérateurs ont reçu une formation adéquate. Dans l'exemple cité, cette certification doit être renouvelée deux fois par an.

### 7.6. La charge de travail

Plusieurs études montrent l'impact de la charge de travail (temps et nombre d'appels, etc.) sur le bien-être des opérateurs notamment en termes de burnout (Deery et al., 2002; Grebner et al., 2003; Healy & Bramble, 2003 ;Sprigg & Jackson, 2006). Même si dans l'étude quantitative, la charge de travail reste considérée comme moyenne, elle est importante pour certaines populations plus spécifiques comme les hommes, les travailleurs des centres de contacts « outsourcés » et ceux travaillant dans le secteur de la vente et du commerce.

Au niveau des focus groups, les suggestions pour diminuer la charge de travail sont les suivantes :

- **Respecter la législation sur les temps de pause.** A nouveau, les participants aux focus groups ont insisté sur la nécessité de respecter cette législation, avant tout autre mesure d'amélioration.
- **Améliorer les outils** afin de permettre aux opérateurs de trouver plus rapidement la bonne information à communiquer au client et d'ainsi limiter la durée des appels.

- **Inclure une mesure de complexité de la tâche** afin de distinguer les objectifs de rentabilité à atteindre en fonction de la relative complexité, et/ou de la pénibilité des tâches demandées à chaque opérateur.
- **Insister sur cette contrainte lors du recrutement.** Comme déjà mentionné pour d'autres contraintes, cette suggestion porte sur l'information préalable des candidats à un poste d'opérateur de centre de contacts, sachant que la variabilité de la charge de travail, constituée de pics d'activités parfois intenses, est une des contraintes fortes inhérentes à ce métier.
- **Aider l'opérateur à trouver son point de rentabilité,** c'est-à-dire identifier le moment à partir duquel il a atteint les objectifs qui lui était assignés, de sorte qu'il puisse se créer des marges de manœuvre pour « relâcher la pression » à certains moments de la journée.

### 7.7. La gestion des demandes contradictoires

Dans l'étude de cas A, nous avons identifié une contrainte supplémentaire au questionnaire quantitatif. Il s'agit de la gestion des demandes contradictoires auxquelles les opérateurs doivent souvent faire face. Cette situation se rencontre principalement au sein des centres de contacts externes ou outsourcés, mais est également parfois présente dans les centres de contacts internes, dans les entreprises où ces derniers sont considérés comme un département prestataire de service pour le reste de l'entreprise. Ces demandes contradictoires portent principalement sur la coexistence de demandes de qualité, émises par le donneur d'ordres ou d'autres départements de l'entreprise, et de demandes de rentabilité, imposées par l'employeur juridique (cas des centres de contacts externes ou outsourcés) ou par les responsables opérationnels du département centre de contacts (cas des centres de contacts internes).

Voici à ce propos les suggestions collectées durant les deux focus groups :

- **Stabiliser les procédures** afin de s'assurer qu'elles permettent, à tout instant, au travailleur de concilier les demandes de qualité et de quantité. Notons que cette suggestion pourrait avoir un effet pervers puisqu'en stabilisant les procédures,

elle entraînerait une autre contrainte relevée précédemment, l'accentuation de la routine au travail perçue par les opérateurs.

- **Développer un micro-management**, principalement dans le cas des centres de contacts outsourcés ou externes. Ces politiques de micro-management, spécifiques à chaque projet, devraient permettre de faire face aux contraintes spécifiques à chaque contrat, parfois très différentes au sein d'un même centre de contacts.
- **Interdire l'ingérence du donneur d'ordres**, tel que cela est régi par la législation sur l'interdiction de la mise à disposition du personnel. La solution consiste principalement à imposer le passage de chaque demande par la ligne hiérarchique et non directement auprès du travailleur.
- **Organiser des réunions d'équipe régulières** afin d'arbitrer les cas de demandes contradictoires qui ne sont pas prévus dans les procédures et de définir un comportement répondant simultanément aux exigences de qualité et de rentabilité.

### 7.8. Recommandations transversales

Dans le chapitre précédent, les recommandations ont été présentées par type de contraintes rencontrées dans le secteur (gestion des clients difficiles, dissonance émotionnelle, etc.). L'analyse transversale des différentes solutions proposées témoigne de l'existence, à plusieurs reprises, de recommandations de même type, dont le développement en centre de contacts devrait permettre d'agir simultanément sur plusieurs contraintes. Il s'agit principalement :

- du **respect de la législation**, en regard des contraintes liées au contrôle des performances, à la charge de travail et aux demandes contradictoires



- d'un processus de sélection approprié des opérateurs, pour lutter contre la gestion des clients difficiles, le contrôle sur le temps de travail et la charge de travail
- d'une stratégie spécifique de formation des opérateurs et des superviseurs, afin de faire face aux clients difficiles, à la dissonance émotionnelle et à la charge de travail
- d'une politique de mobilité des travailleurs, solution contre les contraintes de gestion des clients difficiles et de routine au travail
- de l'organisation de débriefings, bilatéraux ou collégiaux, à la suite de problèmes liés aux clients difficiles, à la dissonance émotionnelle, au contrôle des performances et aux demandes contradictoires
- de la formalisation des méthodes, pour ce qui est de la gestion des clients difficiles, le contrôle des performances, la charge de travail et les demandes contradictoires.

Par ailleurs, une partie de la revue de littérature suggère la nécessité de considérer non pas le type d'organisation comme périmètre d'action pertinent, mais plutôt chacun des différents projets poursuivis au sein d'un même centre de contacts. Cette suggestion est également soutenue par l'analyse de l'étude de cas C qui montre que l'organisation du travail – scripts, contrôle – varie en fonction du type de projet (enquête vs démarchage commercial) et pour laquelle le bien-être semble être supérieur aux deux autres centres de contacts.

Nous suggérons donc de privilégier cette approche particulière en développant dans les centres de contacts une stratégie de micro-management, spécifique à chaque projet développé dans l'entreprise. Cette stratégie inclura une approche différenciée des différentes recommandations identifiées dans le cadre de cette étude afin de les adapter aux contraintes organisationnelles spécifiques à chaque projet.

### 7.9. Recommandations spécifiques

Lors de l'organisation des deux focus groups, l'équipe de recherche a demandé aux participants de préciser, pour chacune des principales contraintes abordées durant la réunion, si certaines recommandations spécifiques devaient être formulées en fonction des différents types de centre de contacts (internes, externes, outsourcés) ou des différents profils de travailleurs. Il s'avère que les personnes autour de la table ont considéré qu'il existait peu de recommandations spécifiques à formuler.

Au niveau des recommandations spécifiques à certains profils de travailleurs, les conclusions des focus groups suggèrent de mettre en place un accompagnement privilégié pour les nouveaux entrants, qui sont souvent déroutés par les contraintes inhérentes au secteur en matière de conditions de travail, et pour les travailleurs plus anciens, dont le support est fréquemment atténué en raison de leur bonne connaissance du métier, ce qui a un impact négatif sur leur bien-être, tel que souligné par les résultats de l'enquête quantitative du projet.

En ce qui concerne le type de centre de contacts, les recommandations spécifiques émises lors des focus groups se sont centrées sur les centres de contacts externes de type « Mass services » dont le modèle économique, fondé sur une intensification du travail, rend les risques en matière de bien-être au travail souvent plus présents que dans d'autres types de centres de contacts, et de manière plus intense. Certaines difficultés spécifiques peuvent ainsi apparaître à travers l'outil informatique, qui n'est pas toujours totalement harmonisé avec celui du donneur d'ordres, ce qui empêche les travailleurs d'avoir accès à certaines données nécessaires à leur travail. D'autres difficultés peuvent être accentuées par le fait que certains travailleurs de centres de contacts externes s'identifient d'avantage à leur donneur d'ordres qu'à leur employeur juridique, ce qui pourrait affaiblir les politiques de prévention de l'entreprise qui s'appuient sur sa culture d'entreprise.

Par contre, il s'avère que l'activité d'un tel type de centre de contacts, consistant à gérer plusieurs missions pour différents clients, offre plusieurs opportunités de ressources.

Ainsi, les opportunités de mobilité latérale y seraient plus nombreuses que dans les centres de contacts outsourcés, puisqu'il serait possible pour l'opérateur de bouger entre les missions des différents donneurs d'ordres. Par ailleurs, la professionnalisation de l'affectation des ressources, réclamée par la gestion complexe des besoins de plusieurs donneurs d'ordres, permet d'intégrer dans ces outils informatiques de planification les préférences des travailleurs, en matière d'horaire, d'affectation entre différents postes, etc.

# Conclusion

## 8. Conclusion

Au terme de cette étude sur le bien-être dans les centres de contacts, les différentes étapes du projet ont permis d'éclairer le lecteur sur cette problématique spécifique ainsi que sur les initiatives à promouvoir afin d'améliorer la situation en cette matière.

Ainsi, la revue de littérature a mis en évidence les principaux travaux déjà rédigés sur la problématique du projet. La définition et l'état des lieux du secteur montrent que celui-ci existe depuis plus de 30 ans mais qu'il est toujours difficile d'en estimer le poids, en raison des diverses acceptations qui existent au sujet de sa définition. A ce sujet, la revue de littérature précise les différentes formes d'entreprise possibles (interne, externe ou outsourcé) ainsi que les différentes activités qui s'y retrouvent (appels inbound, outbound ou mixte – blending). Les différentes logiques d'actions relevées par différents auteurs témoignent à nouveau de la diversité du secteur, les centres de contacts développant une stratégie se positionnant sur un continuum allant d'un positionnement sur le prix (« Mass services ») à un positionnement sur la qualité (« High commitment services ») en fonction de leur contexte ou des types de projets poursuivis au sein de l'entreprise. Les conditions de travail, auparavant présentées sous les traits universels d'un « post-taylorisme », s'avèrent y être diversifiées et tributaires du positionnement stratégique du centre de contacts. Dans tous les cas, de nouvelles formes de contrôle sont apparues et se traduisent par une écoute et un contrôle informatique presque permanents des salariés par leur responsable. Ce contrôle vise à s'assurer que le travailleur remplit bien ses obligations personnelles en regard de toute une série de critères de performances, les « Key Performance Indicators », dont la gestion d'appels pour laquelle le nombre varie de 60 à 250, en fonction de la fluctuation de l'activité. En matière de bien-être au travail, la revue de littérature s'est attelée à présenter les différents modèles explicatifs de ce bien-être, dont le « Job Demand-Ressources Model », qui sera à la base de la démarche entreprise via l'enquête par questionnaire. La revue de littérature s'intéresse également au bien-être dans le secteur des centres de contacts dont elle identifie une série de contraintes et de ressources

explicatives : le contrôle des performances, le travail émotionnel, l'interaction client-employé, le support social, les conditions de travail, la nature des tâches, le contrôle sur le travail et la charge de travail. Un point spécifique est également apporté sur les risques physiques au sein des centres de contacts. Enfin, la revue de littérature s'intéresse également à l'étude des carrières professionnelles et aux trajectoires professionnelles en centre de contacts.

L'équipe de recherche a ensuite mené un important travail visant à sonder la perception des travailleurs en centre de contacts via la conception, l'envoi et l'analyse d'une enquête par questionnaire. En se basant sur une comparaison avec une base de données importante de travailleurs de tous secteurs confondus, les résultats de cette étude ont montré que de manière générale les opérateurs de centres de contacts ont un niveau de stress plus important mais surtout une plus faible stimulation que les normes de référence. Une part importante des répondants à l'enquête (plus de 30%) sont très peu stimulés. La stimulation est définie comme le fait de percevoir son travail comme un challenge, un défi (Barbier, et al., 2010). Elle est expliquée par différentes conditions de travail dans cette étude, notamment les relations avec les clients qui sont de plus en plus difficile à gérer, la routine perçue dans les tâches et les possibilités de développement personnel. Les résultats globaux ont montré que le niveau de burnout moyen de notre échantillon (2,55) ne diffère pas de manière significative d'un score moyen reflétant un avis neutre sur les questions posées. Cependant, lorsque ce score est comparé avec les résultats d'autres études, nous observons que le niveau de burnout est plus élevé dans le secteur des centres de contacts que dans d'autres secteurs. A titre d'exemple, à la ville de Liège, le score moyen était de 2,39 (Barbier, 2010). Le score moyen de burnout de dirigeants de PME était de 2,31 (Ebeulen, 2011) et celui de cadres dans une multinationale était de 2,17 (Travaglianti, 2011). D'autres indicateurs ressortent de manière positive dans nos résultats globaux : la satisfaction générale par rapport au travail mais aussi l'identification à la profession ou l'organisation et les efforts au travail. A nouveau en comparaison avec d'autres études, nous pouvons dire que les résultats sur ces indicateurs sont moins bons que dans d'autres secteurs. A titre d'exemple, dans une étude au sein d'une population d'ingénieurs (Marique & Stinglhamber, 2011), le score

moyen d'identification à l'organisation était de 3,51 alors qu'il est de 3,26 dans les centres de contacts et celui d'identification à la profession de 3,53 alors qu'il est de 3,16 dans les centres de contacts. Un autre exemple au niveau de la satisfaction générale nous montre que le score de satisfaction dans une population d'infirmières est de 6,3 alors que dans les centres de contacts le score moyen est de 4,65 (De Gieter, et al., 2011). Concernant les efforts au travail, deux études montrent des scores moyens d'effort entre 5,85 et 6,05 alors que pour la population d'opérateurs de centres de contacts le score moyen est de 5,80 (De Cooman, et al., 2009, , De Cooman, De Gieter, Pepermans, & Jegers, 2011). Il est intéressant de noter qu'au niveau de la satisfaction par rapport aux récompenses, les agents de centre de contacts sont plus satisfaits des récompenses psychologiques fournies par leur supérieur en échange du travail fourni que dans d'autres études réalisées auprès d'infirmières et d'enseignants (De Gieter, De Cooman, Pepermans & Jegers, 2010 ; De Gieter, De Cooman, Hofmans, Pepermans, & Jegers, 2012). Cela montre l'importance du support du superviseur dans ce secteur.

D'autre part, nous avons identifié des populations plus à risques dans le secteur, notamment au niveau du genre : les hommes montrent davantage de problématiques que les femmes. Bien qu'il soit connu à priori que les femmes soient plus sensibles aux problématiques de mal-être sur le lieu de travail, les études sur le sujet ne sont pas toujours cohérentes parfois même contradictoires. En faisant référence au burnout, Schaufeli & Enzmann (1998) rapportent que certaines recherches montrent des différences de genre. Les hommes auraient tendance à se montrer plus cyniques et les femmes ressentiraient plus d'épuisement émotionnel. Cependant, Schaufeli et Buunk (2003) soulignent qu'il n'y a pas de différence dans le niveau de burnout entre les hommes et les femmes lorsque les revenus, le statut et le degré d'autorité au travail sont contrôlés.

Il est important aussi de prendre avec précaution les résultats obtenus à propos des différents types d'activités. Nous avons montré que les travailleurs inbound back-office montraient plus de risques en matière de bien-être. Cependant, la frontière entre les activités « front-office » ou « back-office » n'était pas clairement identifiable à travers

nos récoltes de données. Par ailleurs, la même précaution doit être apportée à l'analyse des résultats relatifs aux travailleurs évoluant dans un centre de contacts outsourcé, dans la mesure où y coexistent fréquemment des travailleurs ayant vécu le processus d'outsourcing, et pour qui les conditions de travail se sont détériorées, et de nouveaux travailleurs, embauchés après cette restructuration et pour qui les conditions de travail peuvent paraître plus acceptables, surtout dans les cas où ils ont déjà une expérience en centre de contacts externes, réputés pour avoir les conditions de travail les plus difficiles.

Dans la troisième étape du projet, l'équipe de recherche s'est centrée sur trois centres de contacts afin d'en analyser le fonctionnement organisationnel et RH et d'approfondir les résultats de l'enquête par questionnaire. L'objectif était également de mettre en évidence les différents types de trajectoires professionnelles afin de tenter d'en identifier l'impact sur leur perception du bien-être. L'analyse organisationnelle et RH a permis de confirmer l'existence des deux positionnements stratégiques « Mass Services » et « High Commitment Services » et de confirmer que ces modèles permettent d'expliquer des politiques organisationnelles et RH contrastées. L'analyse a également souligné l'influence du degré d'ingérence du donneur d'ordres sur le bien-être perçu par les opérateurs, cette ingérence pouvant tantôt être une contrainte (majorité des cas), tantôt être une ressource sur laquelle s'appuyer.

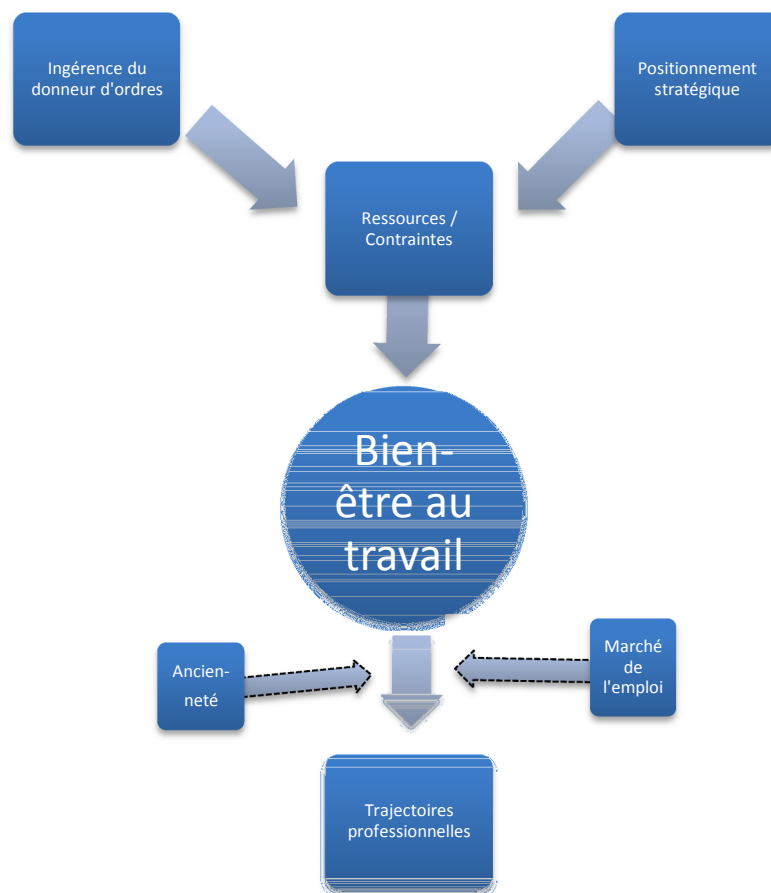
Ensuite, l'analyse de ces 3 études de cas en matière de bien-être au travail est venue corroborer les résultats de l'enquête quantitative en matière de contraintes et de ressources et les a enrichis par l'illustration d'exemples de situations concrètes. Ces études de cas ont par ailleurs identifié un certain nombre d'autres contraintes présentées par les personnes interviewées comme impactant leur bien-être.

Le chapitre relatif aux trajectoires professionnelles a tenté d'évaluer l'influence de variables à la fois individuelles (genre, âge, ancienneté dans l'entreprise et dans le secteur des centres de contacts, formation, etc.) et organisationnelles (secteur d'activité, type de centres de contacts, types de projets, etc.) sur le sentiment de bien-être des travailleurs dans le secteur des centres de contacts, en s'appuyant à la fois sur



les résultats de l'enquête quantitative, et sur les enseignements issus des monographies. Même si, au regard du nombre de personnes qu'il a été possible d'interviewer (une trentaine répartis dans trois centres de contacts) et du temps limité pour chaque rencontre (une heure maximum), il a été impossible de systématiser et de généraliser les résultats, des tendances ont tout de même pu être identifiées quant aux trajectoires professionnelles des personnes rencontrées. Ces tendances se déclinent en quatre profils révélant l'influence de l'âge et de l'ancienneté sur l'intention de rester dans l'entreprise.

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer les relations entre les différentes variables étudiées dans le cadre de ce projet :



Le bien-être au travail dans les centres de contacts est ainsi conditionné par un ensemble de ressources et contraintes, ainsi que par le positionnement stratégique du

centre de contacts, fondant son activité sur la qualité, ou sur la quantité et par l'ingérence du donneur d'ordres. Le sentiment de bien-être au travail influence à son tour les trajectoires professionnelles des opérateurs, avec comme autres variables modératrices l'ancienneté de ces opérateurs, ainsi que les relatives opportunités présentes sur le marché du travail régional.

Enfin, la dernière étape du projet portait sur l'identification de recommandations, tant sur base des actions déjà réalisées, qu'à partir des résultats de deux focus groups ayant réuni des représentants des organisations syndicales, des (représentants des) centres de contacts, et des experts du bien-être au travail. Elles sont dans un premier temps organisées en fonction des principales contraintes identifiées au cours du projet : la gestion des relations-client difficiles, la dissonance émotionnelle, la routine perçue dans les tâches, le contrôle sur le travail, le contrôle des performances, la charge de travail et la gestion des demandes contradictoires. Une analyse transversale de ces recommandations met également en évidence les principales actions à entreprendre pour faire face aux contraintes du secteur en soulignant la nécessité de mener ces actions d'amélioration via une politique de micro-management, c'est-à-dire spécifique à chaque projet porté par le centre de contacts, plutôt que via des actions indifférenciées, communes à l'ensemble de l'organisation. Un dernier point porte sur l'identification de recommandations spécifiques à certains types de centres de contacts ou à destination de différents profils de travailleurs. Ces recommandations proposent des pistes de solutions concrètes à mettre en place au sein des centres de contacts afin d'y atténuer la pénibilité du travail et d'outiller le travailleur pour faire face aux contraintes fortes du secteur. Gageons qu'elles faciliteront le travail du SPF Emploi dans son objectif de lancer une action de prévention des risques spécifiques au secteur des centres de contacts.

# Bibliographie

## 9. Bibliographie

ARTHUR, M.B., INKSON, K., PRINGLE, J.K. (1999), "The New Careers: individual action and economic change", London, Sage Publications.

ARTHUR, M.B., ROUSSEAU, D.M. (1996), "The Boundaryless Career, a new employment principle for a new organizational era", New York, Oxford University Press.

BAIN, P.M., WATSON, A.C., MULVEY, G., TAYLOR, P., & GALL, G. (2002), "Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management", *New Technology, Work and Employment*, vol. 17, n°3, 170-185.

BAKKER, A., DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W.B. (2003), "Dual processes at work in a call centre : An application of the job demands-resources model", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 12, n°4, 393-417.

BAKKER, A., & DEMEROUTI, E. (2007), "The job demands-resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, n°3, 309-328.

BARBIER, M. (2010), "The Job Demands-Resources model of burnout and work engagement: A statistical validation and theoretical broadening", *Thèse de doctorat en sciences psychologiques non publiée*, Université de Liège, Liège.

BARBIER, M., PETERS, S., & HANSEZ, I. (2010), "Measuring Positive and Negative Occupational States (PNOSI): Structural Confirmation of a New Belgian Tool", *Psychologica Belgica*, vol. 49, n°4, 227-247.

BARNES, A. (2007), "The construction of control: the physical environment and the development of resistance and accommodation within call centres", *New Technology, Work and Employment*, vol. 22, n°3, 246-259.

BATT, R., HOLMAN, R., HOLTGREWE, U. (2009), "The globalization of service work: comparative institutional perspectives on centres de contacts", *Industrial and labor relations review*, vol. 62, n°4, 453-488.

BERAUD, M., COLIN, T., GRASSER, B. (2008), "La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ? ", *Travail et Emploi*, n°114, 45-57.

BERTRAND, F. (2010), "*La fin de carrière en Belgique : Analyse des facteurs déterminant les départs volontaires. Analyse des solutions*", Thèse de doctorat en sciences psychologiques non publiée, Université de Liège, Liège.

BUSCATTO, M. (2002), "Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique", *Sociologie du Travail*, vol.44, n°1, 99-117.

CADIN, L., BENDER, A.-F., & DE SAINT GINIEZ, V. (2003), *Carrières Nomades*, Paris, Vuibert.

CHALYKOFF, J.T. & KOCHAN, A. (1989), "Computer-aided monitoring: Its influence on employee job satisfaction and turnover", *Personnel Psychology*, vol. 42, n°4, 807-834.

CHASSAY, C., & CASE, P. (2003), Talking – shop – contacts centres and dimensions of 'social exclusion', *Telematics and Informatics*, n°20, pp. 275-296.

CROIDIEU, S., CHARBOTEL, B., VOHITO, M., RENAUD, L., JAUSSAUD, J., BOURBOUL, C., et al. (2008), "Call-handlers' working conditions and their subjective experience of work: a transversal study", *International Archives of Occupational & Environmental Health*, vol. 82, n°1, 67-77.

COUSIN, O. (2002), "Les ambivalences du travail : les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels", *Sociologie du travail*, n°44, 499-520.

DALON, G., SACRE, S., FRANQUIGNOULLE, P., ZUNE, M., sous la direction de PICHULT, F. (2007), "Démarches de gestion des compétences et trajectoires professionnelles : rapport scientifique final", LENTIC HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège.

DE COOMAN, R., DE GIETER, S., PEPERMANS, R., JEGERS, M., & VAN ACKER, F. (2009), "Development and validation of the work effort scale", *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 25, n°4, 266-273.

DE COOMAN, R., DE GIETER, S., PEPERMANS, R., & JEGERS, M. (2011), "A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, n°2, 296-317.

DE GIETER, S., DE COOMAN, R., PEPERMANS, R., & JEGERS, M. (2008), "Manage through rewards, not only through pay : establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PReSS)", In M. VARTIAINEN, C. ANTONI, X. BAETEN & R. LUCAS (Eds.), *Reward management : facts and trends in Europe* (pp. 97-117), Lengerich Pabst Science Publishers.

DE GIETER, S., DE COOMAN, R., PEPERMANS, R., & JEGERS, M. (2010), "The Psychological Reward Satisfaction Scale: developing and psychometric testing two refined subscales for nurses", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 66, n°4, 911-922.

DE GIETER, S., HOFMANS, J., & PEPERMANS, R. (2011), "Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis", *International Journal of Nursing Studies*, n°48, 1562–1569.

DE GIETER, S., DE COOMAN, R., HOFMANS, J., PEPERMANS, R., & JEGERS, M. (2012), "Pay-Level satisfaction and psychological reward satisfaction as mediators of the organizational justice–turnover intention relationship", *International Studies of Management & Organization*, vol. 42, n°1, 51-68.

DEERY, S., IVERSON, R., & WALSH, J. (2002), "Work relationship in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal", *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°4, 471-496.

DEMEROUTI, E., BAKKER, A.B., NACHREINER, F., & SCHAUFELI, W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n°3, 499-512.

DEMEROUTI, E., BAKKER, A.B., VARDAKOU, I., & KANTAS, A. (2003), "The convergent validity of two Burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis", *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 19, n°1, 12-23.

D'ERRICO, A., CAPUTO, P., FALCONE, U., FUBINI, L., GILARDI, L., MAMO, C., et al. (2010), "Risk Factors for Upper Extremity Musculoskeletal Symptoms among Call Center Employees", *Journal of Occupational Health Psychology*, n°52, 115-124.

EUBELEN, I. (2011), "Stress et Santé des dirigeants de PME", Mémoire de Médecine du travail non publié, Université de Liège, Liège, Belgique.

FERNIE, S. & METCALF, D. (1998) "(Not) Hanging on the telephone : Payment systems in the new sweatshops." *Centre for Economic Performance, London School of Economics*.

FERREIRA, M., & SALDIVA, P.H.N. (2002), "Computer-telephone interactive tasks: predictors of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers' perception", *Applied Ergonomics*, vol. 33, n°2, 147-153.

FRENKEL, S.J., TAM, M., KORCZYNSKI, M. ET SHIRE, K. (1998), "Beyond bureaucracy ? Work organization in call centers". *The International Journal of Human Resource Management*, 9.

GAZIER, B., (2008), "Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative", *Travail et Emploi*, n°113, 117-128.

GAZIER, B., (2003), "Au fondement d'une réforme du marché du travail : les « marchés transitionnels du travail » et la gestion contemporaine de la rareté", *L'Année sociologique*, vol. 53, n°2, 323-344.

GODIN, I., KITTEL, F., LEYNEN, F., CLAYS, E., & DE BACKER, G. (2007), "BELSTRESS III: Recherche des déterminants de l'absentéisme pour cause de maladies chez les hommes et chez les femmes", Retrieved 14 october, 2011, from <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=7346>

GOLDBERG, L.S., & GRANDLEY, A. (2007), "Display rules versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, n°3, 301-318.

GRANDEY, A.A., DICKTER, D.N., & SIN, H.-P. (2004), "The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n°3, 397-418.

GREBNER, S., SEMMER, N., FASO, L.L., GUT, S., KÄLIN, W., & ELFERING, A. (2003), "Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12, n°4, 341-365.

GROSJEAN, V., & RIBERT VAN DE WEERDT, C. (2003), "Les modes de management dans un centre d'appels et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs", *Notes scientifiques et techniques de l'Institut National de Recherche et de Sécurité*, 234. INRS : Nancy.

GROSJEAN, V., & RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2003), "Approche psycho-ergonomique du bien-être et des émotions: les cas des centres d'appel", *Paper presented at the EPIQUE'2003*.

GROSJEAN, V., & RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2005), "Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : Les effets du contrôle dans les centres d'appels", *Le Travail Humain*, vol. 68, n°4, 355-378.

HACKMAN, J.R., & OLDHAM, G.R. (1976), "Motivation through the design of work", *Organizational Behavior and Human Performance*, n°16, 250-279.

HALFORD, V., & COHEN, H.H. (2003), "Technology use and psychosocial factors in the self-reporting of musculoskeletal disorder symptoms in call center workers", *Journal of Safety Research*, vol. 34, n°2, 167-173.

HEALY, J.G., & BRAMBLE, T. (2003), "Dial 'B' for burnout? The experience of job burnout in a telephone call centre", *Labour and Industry*, vol. 14, N° 2, 39-59.

HOLMAN, D. (2002), "Employee well-being in call centres", *Human Resources Management Journal*, vol. 12, n°4, 34-49.

HOLMAN, D. (2005), "Call centres", in HOLMAN, D., WALL, T.D., CLEGG, C.W., SPARROW,



P., & HOWARD, A. (Eds.), *The essentials of the new workplace : a guide to the human impact of modern working practices*, 111-130, Chichester, UK: Wiley.

HOLMAN, D.J., & WALL, T.D. (2002), "Work characteristics, learning-related outcomes, and strain: A test of competing direct effects, mediated, and moderated models", *Journal of Occupational Health Psychology*, n° 102, 283-301.

HOLMAN, D., CHISSICK, C., & TOTTERDELL, P. (2002), "The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in centres de contacts". *Motivation and Emotion*, vol. 26, n°1, 57-81.

Institut National de Recherche et de Sécurité, (2011, November 4), "Centres d'appels téléphoniques : Agir sur l'organisation du travail et réduire les nuisances sonores", Retrieved January 05, 2012 from <http://www.inrs.fr/accueil/secteurs/commerce-service/centre-appel.html>.

Institut National de Recherche et de Sécurité, (2011), "Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques", *Document pour le Médecin du travail n°126*.

JACKSON, P.R., WALL, T.D., MARTIN, R., & DAVIDS, K. (1993), "New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°5, 753-762.

KARASEK, R.A. (1985), *Job content questionnaire*, Los Angeles: University of Southern California.

KINNIE, N., HUTCHINSON, S. & PURCELL, J. (2000), « Fun and surveillance : the paradox of high commitment management in call centres ». *International Journal of Human Resource Management*, n°11(5).

KLEEMAN, F., MATUSCHEK, I. (2002), "Between job and satisfaction: motivations and career orientations of German « high quality » call center employees", *Electronic Journal of sociology*, vol. 6, n° 2.

LECHAT, N., DELAUNAY, J.-C. (2003), "Les centres d'appels : Un secteur en clair-obscur", Ed. L'Harmattan, Paris.

LEWIG, K.A., & DOLLARD, M.F. (2003), "Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.12 n°4, 366-392.

LIN, Y.-H., CHEN, C.-Y., HONG, W.-H., & LIN, Y.-C. (2010), "Perceived Job Stress and Health Complaints at a Bank Call Center: Comparison between Inbound and Outbound Services", *Industrial Health*, vol.48, n°3, 349-356.

MALHOTRA, N., BUDHWAR, P., & PROWSE, P. (2007). "Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18 n°12, 2095-2127.

MARIQUE, G., & STINGLHAMBER, F. (2011), "Identification to proximal targets and affective organizational commitment: The mediating role of organizational identification", *Journal of Personnel Psychology*, vol. 10, n°3, 107-117.

MIGNOT, E. (2003), La valeur de l'emploi dans les centres d'appels français. In Lechat, N., & Delaunay, J.-C. (2003). *Les centres d'appels : Un secteur en clair-obscur*, pp. 91-110. Paris : Ed. L'Harmattan.

MOISAND, D. (2002), *CRM : Gestion de la relation client*. Paris : Lavoisier.

MOSS, P., SALZMAN, H., TILLY, C. (2008), "Under construction: the continuing evolution of job structures in centres de contacts", *Industrial Relations*, vol. 47, n°2, 173-208.

MOSS P., SALZMAN H., TILLY C. [2008], «Under Construction: The Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers», *Industrial Relations*, vol 47, n° 2.

NAEDENOEN, F., ZUNE, M. (2004), "Diversité intra-organisationnelle et sens au travail dans les centres d'appels externes", *13<sup>ème</sup> Congrès de psychologie du travail et des organisations*, AIPTLF, Bologne.

NORMAN, K., FLODERUSA, B., HAGMANA, M., TOOMINGASA, A., & TORNQVIST, E.W. (2008), "Musculoskeletal symptoms in relation to work exposures at call centre companies in Sweden", *Work*, vol. 30, n°2, 201-214.

NORMAN, K., NILSSON, T., HAGBERG, M., TORNQVIST, E.W., & TOOMINGAS, A. (2004), "Working conditions and health among female and male employees at a call center in Sweden", *American Journal of Industrial Medicine*, vol.46, n°1, 55-62.

PERRIER, P., (2002). « Centres d'appels : la GRH confrontée à l'industrialisation des services ». Col. *Entreprise & personnel*, n°218.

PICHAULT, F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck, Collection "Manager RH".

PICHAULT, F., ZUNE, M. (2000), "Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels", *Management et Conjoncture sociale*, n° 580, du 8 mai 2000.

PICHAULT F., DEPRES A. 2008, "A quoi sert la gestion des compétences? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles", *Revue de gestion des ressources humaines*, Editions ESKA, n°70.

RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2007), *Exigences de qualité de service et contraintes psychiques*, Paper presented at the 12ème congrès de la SELF, Saint-Malo.

RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2008a), "Les liens entre cognition et émotions au travail dans le cadre de la relation client", in NACEUR, A. & MASMOUDI, S. (Eds.), *Cognition, Emotion & Motivation: intégrer...mieux expliquer la performance*, Tunis: Editions du CNIPRE.

RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2008b), "Prise en compte des émotions au travail: cas pratique en entreprise", Retrieved March, 2011, from [http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject-accesparreference/ND%202287/\\$file/nd2287.pdf](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject-accesparreference/ND%202287/$file/nd2287.pdf)

RUSSELL, B. (2008), "Centres de contacts: a decade of research", *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, issue 3, 195-219.

SCHAUFELI, W.B., & BAKKER, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study". *Journal of Organizational Behavior*, n°25, 293-315.

SCHAUFELI, W. B., & BUUNK, P. B. (2003), "Burnout: An overview of 25 Years of Research on Theorising", in SCHABRACQ, M.J., WINNUBST, J.A.M. & COOPER, C.L. (Eds.), *Handbook of work and health psychology*, Chichester: Wiley.

SCHAUFELI, W.B., & ENZMANN, D. (1998), *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, London: Taylor & Francis.

SIEGRIST, J., STARKE, D., CHANDOLA, T., GODIN, I., MARMOT, M., NIEDHAMMER, I., PETER, R. (2004), "The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons", *Social Science & Medicine*, vol.58, n°8,1483–1499.

SIONG, Z. M. B., MELLOR, D., MOORE, K.A., & FIRTH, L. (2006), "Predicting intention to quit in the call centre industry : Does the retail model fit?", *Journal of Managerial Psychology* , vol.21, n°3, 231-243.

SPRIGG, C.A., & JACKSON, P.R. (2006), "Centres de contacts as lean service environments: Job-related strain and the mediating role of work design", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.11, n°2, 197-212.

STINGLHAMBER, F., & VANDENBERGHE, C. (2003), "Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n°3, 251-270.

TAYLOR, P., BAIN, P. (2001), "Trade Unions, workers' rights and the frontier of control in UK centres de contacts", *Economic and industrial democracy*, vol. 22, 39-66.

TORVATN, H., & DAHL-JORGENSEN, C. (2003). « Attractiveness in neo-tayloristic workplace – the case of norwegian call centers ». International conference : Real work in a virtual world. Vienne, Autriche, Mai.

TRAVAGLIANTI, F. (2011), "Smartphones: ressources ou contraintes pour l'employé? Analyse dans la perspective du JD-R model", Mémoire de master en Sciences Psychologiques non publié, Université de Liège, Liège, Belgique.

TROMPETTE, N., & CHATILLON, J. (2010), "Evaluation des risques pour l'audition des opérateurs des centres d'appels téléphoniques et solutions de prévention", Retrieved March, 2011, from <http://www.ipbx-telecom.com/documentations/INRS-bruit-casque-centre-appels.pdf>

WEGGE, J., VAN DICK, R., FISHER, G., WECKING, C., & MOLTZEN, K. (2006), "Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work", *Work & Stress*, vol.20, n°1, 60-83.

WICKHAM, J., COLLINS, G. (2004), "The call centre: a nursery for new forms of work organization?", *The Service Industries Journal*, vol. 24, n°1, 1-18.

WILK, S.L., & MOYNIHAN, L.M. (2005), "Display rule "regulators": The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion", *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°5, 917-927.

WITT, L.A., ANDREWS, M.C., & CARLSON, D.S. (2004), "When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives", *Journal of Management*, vol.30, n°1, 149-160.

ZAPF, D., VOGT, C., SEIFERT, C., MERTINI, H., & ISIC, A. (1999), "Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, n°3, 371-400.

ZAPF, D., ISIC, A., BECHTOLDT, M., & BLAU, P. (2003), "What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.12, n°4, 311-340.

# Annexes

ANNEXE 1 : Questionnaire en français et en néerlandais

## PROFIL PROFESSIONNEL

1. Vous êtes :
  - a. Un homme
  - b. Une femme
  
2. Vous avez .....ans
  
3. Quel est votre niveau d'études ?
  - a. Primaire
  - b. Secondaire inférieur
  - c. Secondaire supérieur
  - d. Graduat/Baccalauréat
  - e. Université
  - f. Autres (à préciser) :.....
  
4. Vous avez .....année(s) et ..... mois d'ancienneté au sein de votre centre de contacts.
  
5. Quel est le nom de votre centre de contacts? ..... (optionnel)
  
6. Combien de travailleurs compte votre centre de contacts environ ?.....
  
7. Au sein de quel type de centre de contacts travaillez-vous ?
  - a. Interne (centre de contacts intégré dans l'entreprise)
  - b. Externe (centre de contacts qui propose ses services pour des clients externes à l'entreprise)
  - c. Outsourcé (centre de contacts qui offre ses services à un client unique, externe à l'entreprise)

8. Quel est le secteur d'activité principal de votre centre de contacts?

- a. Agriculture
- b. Manufacture et montage
- c. Service d'utilité publique  
(électricité, gaz, eau, etc.)
- d. Construction
- e. Production de biens de consommation
- f. Vente au détail
- g. Tourisme
- h. Transport
- i. Télécommunications (opérateurs)
- j. Technologie de l'information  
(production, consultance, prestataires de services, etc.)
- k. Services financiers (banque, assurance, etc.)
- l. Secteur public (fédéral, région, ville, etc.)
- m. Education
- n. Santé
- o. Culture et divertissements
- p. Médias et presse
- q. Commerce de gros
- r. Autres (à préciser :  
.....)



9. Sur quel type de projet travaillez-vous principalement ?
- Inbound front-office (informations générales, service de réservation, etc.)
  - Inbound back-office (support technique, gestion des plaintes, etc.)
  - Outbound (vente, recherche de marchés, enquête, marketing, etc.)
  - Blending (à la fois des projets inbound et outbound)
10. Dans votre carrière professionnelle, combien d'employeur(s) avez-vous connu(s) ?  
.....
- Parmi ces employeurs, combien étaient des centres de contacts ?.....
11. Combien de fonctions avez-vous connus au sein de votre centre de contacts ? ...
12. Quel est votre type contrat actuel ?
- Intérim (étudiant)
  - Intérim (autres)
  - Contrat à durée déterminée
  - Contrat à durée indéterminée
13. Quel type de contrat aviez-vous lors de votre précédent emploi ?
- Intérim (étudiant)
  - Intérim (autres)
  - Contrat à durée déterminée
  - Contrat à durée indéterminée
  - Ne s'applique pas
14. Quel est votre régime horaire de travail actuel ?
- À temps partiel en horaire continu
  - À temps partiel en horaire coupé
  - À temps plein en horaire continu
  - À temps plein en horaire coupé

15. Quel était votre régime horaire de travail dans le cadre de votre dernier emploi ?

- a. À temps partiel en horaire continu
- b. À temps partiel en horaire coupé
- c. À temps plein en horaire continu
- d. À temps plein en horaire coupé

16. Vous travaillez dans

- a. Un bureau fermé
- b. Un bureau ouvert (open-space)
- c. Un bureau flexible (pas de bureau fixe)

## Contraintes professionnelles

<p>Voici une série de propositions relatives à vos conditions de travail. Pour chacune, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre situation.</p> <p>Une seule réponse par question.</p> <p>1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition. 2 = vous n'êtes pas d'accord avec la proposition. 3 = vous êtes d'accord avec la proposition. 4 = vous êtes tout à fait d'accord avec la proposition.</p>	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Contrôle des performances</b>				
Le contrôle de mes appels augmente la pression que je ressens au travail.	1	2	3	4
Je suis trop contrôlé(e) au travail.	1	2	3	4
Le contrôle de mes statistiques d'appels est trop intensif.	1	2	3	4
<b>Charge de travail</b>				
Mon travail demande de travailler très intensément.	1	2	3	4
On ne me demande pas une quantité excessive de travail.	1	2	3	4
Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense.	1	2	3	4
Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant leur attention plus tard.	1	2	3	4
Mon travail est très « bousculé ».	1	2	3	4
Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail.	1	2	3	4
Mon travail demande de travailler très vite.	1	2	3	4
Je dispose du temps nécessaire pour exécuter mon travail.	1	2	3	4
Je reçois des demandes contradictoires de différents chefs.	1	2	3	4

<b>Relation client</b>				
Les clients sont devenus de plus en plus exigeants au téléphone.	1	2	3	4
J'ai maintenant des clients plus agressifs au téléphone qu'auparavant.	1	2	3	4
Les clients sont devenus généralement plus difficiles à satisfaire.	1	2	3	4
<b>Routine dans les tâches</b>				
Mon travail est varié.	1	2	3	4
Mes tâches au travail sont répétitives (faire la même chose encore et encore).	1	2	3	4
J'ai l'opportunité de faire un nombre de choses variées dans mon travail.	1	2	3	4
<b>Flexibilité des horaires</b>				
Les horaires que je dois respecter sont très variables.	1	2	3	4
Je dois faire preuve de flexibilité au niveau de mes horaires.	1	2	3	4
Mon horaire de travail est souvent changeant ou incertain.	1	2	3	4

<p>Pour chaque phrase, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre état au travail.</p> <p>Une seule réponse par question.</p> <p>1 = la phrase ne s'applique jamais ou très rarement            2 = la phrase s'applique rarement (environ 1 fois par semaine)            3 = la phrase s'applique parfois (environ 1 fois par jour)            4 = la phrase s'applique souvent (plusieurs fois par jour)            5 = la phrase s'applique très souvent ou toujours (plusieurs fois par heure)</p>	Très rarement ou Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent ou toujours
<b>Dissonance émotionnelle</b>					
Dans votre poste, à quelle fréquence arrive-t-il que l'on doive réprimer ses émotions de telle manière à avoir l'air "neutre"?	1	2	3	4	5
Dans votre poste, à quelle fréquence arrive-t-il que l'on doive montrer des émotions qui ne correspondent pas à ce que l'on ressent momentanément à l'égard des clients?	1	2	3	4	5
Dans votre poste, à quelle fréquence arrive-t-il que l'on doive montrer des émotions positives (p. ex. de l'amabilité) ou des émotions négatives (p. ex. de la colère) alors qu'intérieurement on se sent indifférent?	1	2	3	4	5
Dans votre activité professionnelle, à quelle fréquence arrive-t-il que vous deviez montrer des émotions qui ne correspondent pas à vos véritables émotions?	1	2	3	4	5

## Ressources professionnelles et personnelles

<p>Voici une série de propositions relatives à vos conditions de travail. Pour chacune, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre situation.</p> <p>Une seule réponse par question.</p> <p>1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition.  2 = vous n'êtes pas d'accord avec la proposition.  3 = vous êtes d'accord avec la proposition.  4 = vous êtes tout à fait d'accord avec la proposition.</p>	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Support perçu</b>				
Mon entreprise valorise ma contribution à son efficacité générale.	1	2	3	4
Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.	1	2	3	4
Mon entreprise est réellement soucieuse de mon bien-être.	1	2	3	4
Mon supérieur valorise ma contribution à l'efficacité générale de mon entreprise.	1	2	3	4
Mon supérieur prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.	1	2	3	4
Mon supérieur est réellement soucieux de mon bien-être.	1	2	3	4
Mes collègues valorisent ma contribution à l'efficacité générale de mon entreprise.	1	2	3	4
Mes collègues prennent réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.	1	2	3	4
Mes collègues sont réellement soucieux de mon bien-être.	1	2	3	4

<b>Possibilités de développement personnel</b>				
J'ai le sentiment de m'épanouir personnellement quand je suis au travail.	1	2	3	4
Mon travail m'offre l'opportunité d'utiliser mes compétences.	1	2	3	4
Mon travail me permet d'accomplir des tâches intéressantes.	1	2	3	4
Au travail, j'ai des opportunités d'augmentation salariale intéressantes.	1	2	3	4
Mon travail m'offre des avantages en nature.	1	2	3	4
Mon travail m'offre des possibilités d'évolution de carrière intéressantes.	1	2	3	4
<b>Ergonomie – Environnement de travail</b>				
Je peux adapter la position de mon siège pour travailler de manière confortable.	1	2	3	4
Je peux régler le volume sonore de mon casque d'écoute.	1	2	3	4
Je peux contrôler le niveau de bruit que je subis au travail.	1	2	3	4
Je peux agir sur l'éclairage de mon poste de travail.	1	2	3	4
J'ai mon mot à dire sur l'agencement de mon poste de travail.	1	2	3	4
Je peux gérer les problèmes de fonctionnement informatique/téléphonique que je rencontre dans mon travail.	1	2	3	4

Voici une série de propositions relatives à vos conditions de travail. Pour chacune, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre situation.  Une seule réponse par question.	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Totalement
<b>Contrôle sur la méthode</b>					
Pouvez-vous varier la manière dont vous effectuez votre travail?	1	2	3	4	5
Planifiez-vous vous-même votre travail?	1	2	3	4	5
Pouvez-vous choisir la procédure à suivre pour réaliser votre travail?	1	2	3	4	5
<b>Contrôle sur le temps</b>					
Décidez-vous dans quel ordre vous effectuez vos tâches?	1	2	3	4	5
Décidez-vous quand vous entamez une nouvelle tâche?	1	2	3	4	5
Décidez-vous quand vous estimez une tâche terminée?	1	2	3	4	5
<b>Feedback sur les performances</b>					
Est-ce que les informations obtenues via le contrôle de vos appels vous reviennent le même jour?	1	2	3	4	5
Est-ce que vos appels sont écoutés fréquemment?	1	2	3	4	5
Est-ce que le feedback que vous recevez de votre superviseur est constructif?	1	2	3	4	5
Est-ce que des critères clairs de performance sont utilisés lors de vos évaluations?	1	2	3	4	5
Est-ce que vos statistiques d'appels vous reviennent fréquemment?	1	2	3	4	5
<b>Stratégies de régulations des émotions</b>					
Je prétends ressentir les émotions dont j'ai besoin au travail.	1	2	3	4	5
J'essaie vraiment de ressentir les émotions que je dois montrer au client.	1	2	3	4	5
Je prends de la distance par rapport aux émotions que je ressens au travail.	1	2	3	4	5



<p>Ci-dessous vous trouvez une série de phrases sur l'exécution de votre travail actuel. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec la proposition.</p> <p>Vous indiquez le chiffre qui reflète le mieux votre opinion:</p> <p>De 1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition À 7 = vous êtes complètement d'accord avec la proposition</p>	Pas du tout d'accord	2	3	4	5	6	Complètement d'accord
<b>Efforts au travail</b>							
Je n'abandonne pas facilement si quelque chose ne va pas très bien.	1	2	3	4	5	6	7
Je fais de mon mieux pour compléter mon travail malgré d'éventuelles difficultés.	1	2	3	4	5	6	7
Quand je démarre une tâche, je persévère jusqu'à ce qu'elle soit finie.	1	2	3	4	5	6	7
Je fais de mon mieux afin de faire ce qu'on attend de moi.	1	2	3	4	5	6	7
Je suis fiable en ce qui concerne l'exécution des tâches qui me sont confiées.	1	2	3	4	5	6	7
Je fais de mon mieux pour obtenir les objectifs de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
Je trouve que je travaille dur.	1	2	3	4	5	6	7
Je fais de mon mieux lors de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
Je mets beaucoup d'efforts dans les tâches que j'entame.	1	2	3	4	5	6	7
Lors de l'exécution de mon travail, je me donne toujours à fond.	1	2	3	4	5	6	7

Veillez indiquer ci-dessous la mesure dans laquelle vous êtes satisfaits avec chaque forme de récompenses.

Les différentes réponses possibles sont:

1	2	3	4	5
Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait

Très insatisfait

Insatisfait

Neutre

Satisfait

Très satisfait

### Récompenses

L'appréciation que je reçois de mon supérieur pour l'exécution de mon travail.

1

2

3

4

5

Les compliments de mon supérieur concernant mon travail.

1

2

3

4

5

Un mot de remerciement de mon supérieur.

1

2

3

4

5

Les encouragements de mon supérieur lors de l'exécution de mon travail.

1

2

3

4

5

## Vécu au travail et conséquences en termes de bien-être

Pour chaque phrase, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre état au travail durant les 7 derniers jours. Une seule réponse par question.  1 = la phrase ne s'applique jamais ou rarement à votre état au travail. 2 = la phrase s'applique de temps en temps à votre état au travail. 3 = la phrase s'applique régulièrement à votre état au travail. 4 = la phrase s'applique presque toujours ou toujours à votre état au travail.	Jamais ou rarement	Parfois	Régulièrement	Presque toujours ou toujours
<b>SPPN (stress-stimulation)</b>				
Je suis très actif(ive) au travail.	1	2	3	4
Je me sens dépassé(e) par tout ce qu'il y a à faire au travail.	1	2	3	4
Dès que je suis au travail mon attention est décuplée.	1	2	3	4
Je me sens démoralisé(e) par mon travail.	1	2	3	4
Je travaille dans la précipitation.	1	2	3	4
J'ai des insomnies à cause de ma vie professionnelle.	1	2	3	4
Mon travail me permet de me surpasser.	1	2	3	4
Mon travail me stresse.	1	2	3	4
Travailler me procure une grande satisfaction.	1	2	3	4
Mon travail m'épuise moralement.	1	2	3	4
Je suis plein(e) d'énergie au travail.	1	2	3	4
Je souffre de nausées lorsque je suis au travail.	1	2	3	4
Je me sens stimulé(e) par mon travail.	1	2	3	4
Au travail, je suis fatigué(e).	1	2	3	4
Mon travail est passionnant.	1	2	3	4
Je suis nerveux(euse) au travail.	1	2	3	4
Je suis facilement irritable au travail.	1	2	3	4
Quand je travaille, j'oublie la fatigue.	1	2	3	4
Je suis angoissé(e) par ma vie professionnelle.	1	2	3	4

<p>Voici une série de propositions relatives à votre vécu au travail. Pour chacune, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre situation.</p> <p>Une seule réponse par question.</p> <p>1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition. 2 = vous n'êtes pas d'accord avec la proposition. 3 = vous êtes d'accord avec la proposition. 4 = vous êtes tout à fait d'accord avec la proposition.</p>	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>OLBI (burnout)</b>				
Je trouve toujours des aspects nouveaux et intéressants dans mon travail	1	2	3	4
Certains jours, je me sens fatigué(e) avant même d'arriver au travail	1	2	3	4
Cela arrive de plus en plus souvent que je parle de mon travail de façon négative.	1	2	3	4
Il me faut plus de temps qu'avant pour me relaxer et me sentir bien après le travail.	1	2	3	4
Je supporte très bien les pressions de mon travail.	1	2	3	4
Ces derniers temps, j'ai tendance à moins réfléchir au travail et à faire mon boulot de façon automatique.	1	2	3	4
Pour moi, mon boulot est un défi positif.	1	2	3	4
Quand je travaille, je me sens souvent épuisé(e) émotionnellement.	1	2	3	4
Avec le temps, on peut se désintéresser de ce genre de boulot	1	2	3	4
Après le boulot, j'ai suffisamment d'énergie pour mes activités de loisir.	1	2	3	4

Parfois je suis dégoûté(e) de ce que je fais au travail	1	2	3	4
Après le boulot, je me sens fatigué (e) et las(se)	1	2	3	4
Ceci est le seul genre de job que je m'imagine faire	1	2	3	4
En général, je suis capable de gérer efficacement la charge de travail	1	2	3	4
Je me sens de plus en plus impliqué(e) dans mon travail	1	2	3	4
Quand je travaille, je me sens généralement plein(e) d'énergie	1	2	3	4
<b>Intention de quitter</b>				
A mêmes retombées financières, je déciderais de quitter mon travail	1	2	3	4
Si rien ne m'empêchait de quitter ma fonction, je le ferais	1	2	3	4
J'ai l'intention de quitter mon entreprise	1	2	3	4

<p>Voici une série de propositions relatives à votre vécu au travail. Pour chacune, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre situation.</p> <p>Une seule réponse par question.</p> <p>1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition.  2 = vous n'êtes pas d'accord avec la proposition.  3 = vous êtes d'accord avec la proposition.  4 = vous êtes tout à fait d'accord avec la proposition.</p>	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Identification à l'organisation/à la profession</b>					
Les succès de mon organisation sont mes succès	1	2	3	4	5
Quand quelqu'un fait l'éloge de mon organisation, je le ressens comme un compliment personnel	1	2	3	4	5
Quand je parle de mon organisation, je dis généralement "nous" plutôt que "ils".	1	2	3	4	5
Les succès de ma profession sont mes succès	1	2	3	4	5
Quand quelqu'un fait l'éloge de ma profession, je le ressens comme un compliment personnel	1	2	3	4	5
Quand je parle de ma profession, je dis généralement "nous" plutôt que "ils".	1	2	3	4	5
<b>Implication organisationnelle affective</b>					
Cette organisation représente beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5
Je n'éprouve pas un fort sentiment d'appartenance à mon organisation.	1	2	3	4	5
Je suis fier(ère) d'appartenir à cette organisation.	1	2	3	4	5

<p>Veillez indiquer ci-dessous la mesure dans laquelle vous êtes d'accord avec chaque phrase ci-dessous.</p> <p>Les différentes réponses possibles sont:</p> <p>De 1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition À 7 = vous êtes complètement d'accord avec la proposition</p>	Pas du tout d'accord	2	3	4	5	6	Complètement d'accord
<b>Satisfaction avec le job</b>							
D'une façon générale, je suis très satisfait avec mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
Je suis généralement satisfait du genre de travail que j'effectue dans ma fonction.	1	2	3	4	5	6	7

TMS		
Avez-vous eu au cours des 12 derniers mois, des problèmes (courbatures, douleurs, gênes) aux régions corporelles suivantes ?	Oui	Non
Nuque- cou	1	2
Épaules	1	2
Coudes	1	2
Poignet	1	2
Haut du dos (région dorsale)	1	2
Bas du dos (région lombaire)	1	2
Hanche/ cuisses (d'un ou des deux côtés)	1	2
Genoux (d'un ou des deux côtés)	1	2
Cheville (d'un ou des deux côtés)	1	2



## BEROEPSPROFIEL

Zet voor elke zin een cirkel rond de letter die het best bij uw beroepssituatie past (enkel één antwoord mogelijk) of vul het voor uw antwoord voorziene vakje in

1. U bent:
  - a. Een man
  - b. Een vrouw
  
2. U bent ..... jaar.
  
3. Wat is uw studieniveau?
  - a. Lagere school
  - b. Lager middelbaar
  - c. Hoger middelbaar
  - d. Graduaat/Bachelor
  - e. Master
  - f. Andere (verduidelijk) :.....
  
4. U hebt ..... jaar en ..... maand anciënniteit binnen uw centre de contacts.
  
5. Wat is de naam van uw contacts center? ..... (optioneel)
  
6. Hoeveel werknemers telt uw contacts center ongeveer?.....
  
7. Binnen welk type contacts center werkt u?
  - a. Intern (contacts center geïntegreerd in de onderneming)
  - b. Extern (contacts center dat zijn diensten aanbiedt aan externe klanten van de onderneming)
  - c. Outsourcing (contacts center dat zijn diensten aanbiedt aan één enkele klant buiten de onderneming)

8. Wat is de voornaamste activiteitensector van uw contacts center?
- a. Landbouw
  - b. Afgewerkte producten en montage
  - c. Nutsbedrijf (elektriciteit, gas, water, enz.)
  - d. Bouw
  - e. Productie van consumptiegoederen
  - f. Kleinhandel
  - g. Toerisme
  - h. Transport
  - i. Telecommunicatie (operatoren)
  - j. IT (productie, consultancy, dienstverleners, enz.)
  - k. Financiële diensten (bank, verzekering, enz.)
  - l. Overheid (federaal, gewest, stad, enz.)
  - m. Onderwijs
  - n. Gezondheid
  - o. Cultuur en ontspanning
  - p. Pers en media
  - q. Groothandel
  - r. Andere (verduidelijk: .....)

9. Op welk type projecten werkt u hoofdzakelijk?
- Inbound front-office (algemene informatie, reservatiedienst, enz.)
  - Inbound back-office (technische ondersteuning, klachtenbeheer, enz.)
  - Outbound (verkoop, marktonderzoek, enquête, marketing, enz.)
  - Blending (zowel inbound- als outboundprojecten)
10. Hoeveel werkgevers hebt u tijdens uw carrière reeds gehad? .....
- Hoeveel van die werkgevers waren centres de contacts?.....
11. Hoeveel functies hebt u in totaal binnen uw contacts center reeds gehad? ...
12. Welk soort arbeidscontract hebt u nu?
- Uitzendkracht (student)
  - Uitzendkracht (andere dan student)
  - Overeenkomst van bepaalde duur
  - Overeenkomst van onbepaalde duur
13. Welk soort contract had u bij uw vorige job?
- Uitzendkracht (student)
  - Uitzendkracht (andere dan student)
  - Overeenkomst van bepaalde duur
  - Overeenkomst van onbepaalde duur
  - Niet van toepassing
14. Wat is uw huidige arbeidsregeling?
- Deeltijds in continudienst
  - Deeltijds in onderbroken dienst
  - Voltijds in continudienst
  - Voltijds in onderbroken dienst

15. Wat was uw arbeidsregeling bij uw vorige job?
  - a. Deeltijds in continudienst
  - b. Deeltijds in onderbroken dienst
  - c. Voltijds in continudienst
  - d. Voltijds in onderbroken dienst
  - e. Niet van toepassing
  
16. U werkt in
  - a. Een gesloten kantoor
  - b. Een open kantoor (open-space)
  - c. Een flexibel kantoor (geen vast kantoor)

## Professionele werkeisen

<p>Hieronder volgt een reeks uitspraken over uw werkomstandigheden. Kruis voor elke uitspraak het cijfer aan dat het best bij uw situatie past.</p> <p>Eén enkel antwoord per vraag.</p> <p>1 = u bent helemaal niet akkoord met de uitspraak.  2 = u bent niet akkoord met de uitspraak.  3 = u bent akkoord met de uitspraak.  4 = u bent helemaal akkoord met de uitspraak.</p>	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
<b>Prestatiecontrole</b>				
Controle van mijn oproepen verhoogt de werkdruk die ik ervaar.	1	2	3	4
Ik word te vaak gecontroleerd op het werk.	1	2	3	4
De controle van mijn oproepstatistieken gebeurt te intensief.	1	2	3	4
<b>Werklast</b>				
Voor mijn job moet ik intens werken.	1	2	3	4
Men vraagt geen overdreven hoeveelheid werk van mij.	1	2	3	4
Mijn job vereist langere periodes van intense concentratie.	1	2	3	4
Mijn taken worden vaak onderbroken nog voor ze af zijn waardoor ik er later nog aandacht aan moet schenken.	1	2	3	4
Mijn werk wordt al te vaak « overhoop gegooid ».	1	2	3	4
Wachten op het werk van collega's of andere departementen vertraagt vaak mijn eigen werk.	1	2	3	4
Voor mijn job moet ik snel werken.	1	2	3	4
Ik heb de nodige tijd om mijn werk te doen.	1	2	3	4
Verschillende chefs geven me tegenstrijdige opdrachten.	1	2	3	4

<b>Klantenrelatie</b>				
Klanten zijn steeds veeleisender aan de telefoon.	1	2	3	4
Klanten zijn agressiever dan vroeger aan de telefoon.	1	2	3	4
Klanten zijn over het algemeen minder snel tevreden.	1	2	3	4
<b>Routine bij de taken</b>				
Mijn job is gevarieerd.	1	2	3	4
De taken in mijn functie zijn repetitief (altijd maar hetzelfde doen).	1	2	3	4
Ik mag tijdens mijn werk gevarieerde dingen doen.	1	2	3	4
<b>Flexibiliteit van de uurroosters</b>				
De uurroosters die ik moet volgen zijn heel variabel.	1	2	3	4
Mijn uurrooster vraagt flexibiliteit.	1	2	3	4
Mijn uurrooster wijzigt vaak en is onzeker.	1	2	3	4

<p>Kruis voor elke uitspraak het cijfer aan dat het best bij uw werksituatie past.</p> <p>Eén enkel antwoord per vraag.</p> <p>1 = de uitspraak is nooit of heel zelden van toepassing  2 = de uitspraak is zelden van toepassing (ongeveer 1 keer per week)  3 = de uitspraak is soms van toepassing (ongeveer 1 keer per dag)  4 = de uitspraak is vaak van toepassing (verschillende keren per dag)  5 = de uitspraak is heel vaak of altijd van toepassing (verschillende keren per uur)</p>	Heel zelden of nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak of altijd
<b>Emotionele dissonantie</b>					
Hoe vaak gebeurt het op uw werkpost dat emoties moeten worden onderdrukt om “neutraal” over te komen?	1	2	3	4	5
Hoe vaak gebeurt het op uw werkpost dat emoties moeten worden getoond die niet overeenstemmen met wat men tijdelijk aanvoelt tegenover de klanten?	1	2	3	4	5
Hoe vaak gebeurt het op uw werkpost dat positieve (bijv. vriendelijkheid) of negatieve emoties (bijv. woede) moeten worden getoond terwijl men onverschillige emoties koestert?	1	2	3	4	5
Hoe vaak gebeurt het op uw werk dat u emoties moet tonen die niet met uw echte emoties overeenstemmen?	1	2	3	4	5

<b>Persoonlijke en professionele hulpbronnen</b>
--

<p>Hieronder volgt een reeks uitspraken over uw werkomstandigheden. Kruis voor elke uitspraak het cijfer aan dat het best bij uw situatie past.</p> <p>Eén enkel antwoord per vraag.</p> <p>1 = u bent helemaal niet akkoord met de uitspraak.  2 = u bent niet akkoord met de uitspraak.  3 = u bent akkoord met de uitspraak.  4 = u bent helemaal akkoord met de uitspraak.</p>	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
<b>Waargenomen steun</b>				
Mijn onderneming waardeert de bijdrage die ik lever voor haar algemene efficiëntie.	1	2	3	4
Mijn onderneming houdt echt rekening met mijn doelstellingen en waarden.	1	2	3	4
Mijn onderneming is oprecht bezorgd om mijn welzijn.	1	2	3	4
Mijn overste waardeert de bijdrage die ik lever voor de algemene efficiëntie van mijn onderneming.	1	2	3	4
Mijn overste houdt echt rekening met mijn doelstellingen en waarden.	1	2	3	4
Mijn overste is oprecht bezorgd om mijn welzijn.	1	2	3	4
Mijn collega's waarderen de bijdrage die ik lever voor de algemene efficiëntie van mijn onderneming.	1	2	3	4
Mijn collega's houden echt rekening met mijn doelstellingen en waarden.	1	2	3	4
Mijn collega's zijn oprecht bezorgd om mijn welzijn.	1	2	3	4



<b>Mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling</b>				
Ik heb het gevoel me persoonlijk te ontwikkelen wanneer ik op het werk ben.	1	2	3	4
Mijn job biedt me de mogelijkheid mijn vaardigheden te gebruiken.	1	2	3	4
Mijn job biedt me de mogelijkheid interessante taken uit te voeren.	1	2	3	4
Op het werk krijg ik interessante mogelijkheden op een loonsverhoging.	1	2	3	4
Mijn job biedt me voordelen in natura.	1	2	3	4
Mijn job biedt me interessante carrièremogelijkheden.	1	2	3	4
<b>Ergonomie – Werkomgeving</b>				
Ik kan de positie van mijn stoel regelen om comfortabeler te werken.	1	2	3	4
Ik kan het geluid van mijn 'headset' regelen.	1	2	3	4
Ik kan het geluidsniveau waaraan ik op het werk ben blootgesteld afstellen.	1	2	3	4
Ik kan de verlichting op mijn werkpost regelen.	1	2	3	4
Ik heb inspraak in de manier waarop mijn werkpost wordt ingedeeld.	1	2	3	4
Ik kan de mogelijke functioneringsproblemen met de informatica/telefoon zelf oplossen.	1	2	3	4

<p>Hieronder volgt een reeks uitspraken over uw werkomstandigheden. Kruis voor elke uitspraak het cijfer aan dat het best bij uw situatie past.</p> <p>Eén enkel antwoord per vraag.</p>	Helemaal niet	Een beetje	Gemiddeld	Veel	Volledig
<b>Controle van de aanpak</b>					
Kunt u de manier waarop u uw werk uitvoert veranderen?	1	2	3	4	5
Plant u zelf uw werk?	1	2	3	4	5
Kunt u zelf de te volgen procedure kiezen voor uw werk?	1	2	3	4	5
<b>Controle over de tijd</b>					
Beslist u zelf in welke volgorde u uw taken uitvoert?	1	2	3	4	5
Beslist u zelf wanneer u met een nieuwe taak begint?	1	2	3	4	5
Beslist u zelf wanneer u meent dat een taak beëindigd is?	1	2	3	4	5
<b>Feedback over uw prestaties</b>					
Ontvangt u de informatie die via controle van uw oproepen wordt verkregen nog dezelfde dag?	1	2	3	4	5
Worden uw oproepen vaak mee beluisterd?	1	2	3	4	5
Is de feedback van uw leidinggevende constructief?	1	2	3	4	5
Worden bij de evaluaties duidelijke prestatiecriteria gehanteerd?	1	2	3	4	5
Krijgt u geregeld uw oproepstatistieken te zien?	1	2	3	4	5
<b>Omgaan met emoties</b>					
Ik doe alsof ik emoties voel die ik nodig heb voor het werk.	1	2	3	4	5
Ik probeer echt de emoties die ik aan de klant moet tonen te voelen.	1	2	3	4	5
Ik neem afstand van de emoties die ik op het werk voel.	1	2	3	4	5

<p>Hieronder vindt u een reeks uitspraken over de uitvoering van uw job op dit ogenblik. Gelieve aan te geven in hoeverre u hiermee akkoord bent. U Kruist het cijfer aan dat het best uw mening weergeeft, gaande van 1 tot 7.</p> <p>1 = Helemaal niet akkoord 7 = Helemaal akkoord</p>	Helemaal niet akkoord	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord
<b>Inspanningen op het werk</b>							
Ik geef niet snel op wanneer iets niet goed lukt.	1	2	3	4	5	6	7
Ik doe mijn uiterste best om mijn werk gedaan te krijgen ongeacht eventuele moeilijkheden.	1	2	3	4	5	6	7
Wanneer ik aan een opdracht begin, zet ik door tot deze afgewerkt is.	1	2	3	4	5	6	7
Ik doe mijn best om te doen wat van mij verwacht wordt.	1	2	3	4	5	6	7
Ik ben betrouwbaar in de uitvoering van de taken die mij opgegeven worden.	1	2	3	4	5	6	7
Ik doe erg mijn best om de doelstellingen van de organisatie te bereiken.	1	2	3	4	5	6	7
Ik vind van mezelf dat ik hard werk.	1	2	3	4	5	6	7
Ik doe erg mijn best in mijn job.	1	2	3	4	5	6	7
Ik steek steeds veel energie in de taken die ik aanvat.	1	2	3	4	5	6	7
Bij de uitvoering van mijn job span ik mij steeds even hard in.	1	2	3	4	5	6	7

Gelieve hieronder weer te geven hoe tevreden u bent met elk van onderstaande vormen van beloning.

De verschillende antwoordmogelijkheden zijn:

1	2	3	4	5
Heel ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Heel tevreden

Heel ontevreden

Ontevreden

Neutraal

Tevreden

Heel tevreden

### Compensaties

De waardering die ik krijg van mijn leidinggevende voor het uitvoeren van mijn job.

1

2

3

4

5

De complimentjes van mijn leidinggevende over mijn werk.

1

2

3

4

5

Een woord van dank van mijn leidinggevende.

1

2

3

4

5

De aanmoedigingen van mijn leidinggevende bij het uitvoeren van mijn job.

1

2

3

4

5

**Arbeidsbeleving en gevolgen voor het welzijn**

<p>Kruis voor elke zin, dat cijfer aan dat het best uw gevoel op het werk tijdens de laatste 7 dagen weergeeft. Antwoord spontaan op elke vraag.</p> <p>Kruis 1 aan als de zin nooit of zelden van toepassing is voor uw gevoel op het werk</p> <p>Kruis 2 aan als de zin soms van toepassing is voor uw gevoel op het werk</p> <p>Kruis 3 aan als de zin regelmatig van toepassing is voor uw gevoel op het werk.</p> <p>Kruis 4 aan als de zin bijna altijd of altijd van toepassing is voor uw gevoel op het werk.</p>	Nooit of zelden	Soms	Regelmatig	Bijna altijd of altijd
<b>SPPN (stress-stimulatie)</b>				
Ik ben erg actief op het werk	1	2	3	4
Ik heb het gevoel dat al wat ik moet doen op het werk, me boven het hoofd groeit	1	2	3	4
Eenmaal op het werk neemt mijn aandacht toe	1	2	3	4
Mijn werk demoraliseert me	1	2	3	4
Ik ga overhaastig te werk	1	2	3	4
Door mijn job heb ik last van slapeloosheid	1	2	3	4
Dankzij mijn job overtreft ik mezelf	1	2	3	4
Mijn job is stresserend	1	2	3	4
Werken geeft mij grote voldoening	1	2	3	4
Mijn werk put mij geestelijk uit	1	2	3	4
Ik ben vol energie op het werk	1	2	3	4
Ik voel me misselijk op het werk	1	2	3	4
Mijn werk stimuleert me	1	2	3	4
Op het werk , ben ik moe	1	2	3	4
Mijn werk is boeiend	1	2	3	4
Ik ben zenuwachtig op het werk	1	2	3	4
Ik ben erg prikkelbaar op het werk	1	2	3	4
Wanneer ik werk , vergeet ik de vermoeidheid	1	2	3	4
Mijn job maakt me angstig	1	2	3	4

<p>Hieronder volgen een reeks uitspraken over uw werkomstandigheden. Kruis voor elke uitspraak het cijfer aan dat het best bij uw situatie past.</p> <p>Een enkel antwoord per vraag.</p> <p>1 = u bent helemaal niet akkoord met de uitspraak.  2 = u bent niet akkoord met de uitspraak.  3 = u bent akkoord met de uitspraak.  4 = u bent helemaal akkoord met de uitspraak.</p>	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
<b>OLBI (burnout)</b>				
Ik ontdek steeds weer nieuwe en interessante kanten aan mijn werk.	1	2	3	4
Er zijn dagen dat ik al moe ben voordat ik naar mijn werk ga.	1	2	3	4
Het gebeurt steeds vaker dat ik me afstandelijk over mijn werk uitlaat.	1	2	3	4
Na mijn werk heb ik nu vaak meer tijd nodig om te ontspannen dan voorheen om weer fit te worden.	1	2	3	4
De werkbelasting is heel goed te verdragen.	1	2	3	4
Ik ben steeds meer geneigd om mijn werk bijna "mechanisch" uit te voeren, zonder al te veel na te denken.	1	2	3	4
Ik ervaar mijn werk als een echte uitdaging.	1	2	3	4
Tijdens mijn werk voel ik me steeds vaker emotioneel uitgeput.	1	2	3	4
Na verloop van tijd heb ik de persoonlijke band met mijn werk verloren.	1	2	3	4
Na mijn werk voel ik me meestal nog heel fit voor mijn vrijetijdsbesteding.	1	2	3	4
Ik heb het soms helemaal gehad met mijn werkzaamheden.	1	2	3	4
Na mijn werk voel ik me meestal slap en fysiek vermoeidt.	1	2	3	4

Ik kan me geen ander beroep voorstellen.	1	2	3	4
Normaal gesproken kan ik de hoeveelheid werk goed aan.	1	2	3	4
Ik raak meer en meer betrokken bij mijn werk.	1	2	3	4
Als ik werk voel ik me meestal fit.	1	2	3	4
<b>Intentie om te vertrekken</b>				
Zelfs indien ik er financieel zou bij verliezen, zou ik beslissen om mijn job vaarwel te zeggen.	1	2	3	4
Mocht niets me tegenhouden om mijn functie op te geven, ik zou het doen.	1	2	3	4
Ik ben van plan om mijn bedrijf te verlaten.	1	2	3	4

<p>Hieronder volgt een reeks uitspraken over uw werkomstandigheden. Kruis voor elke uitspraak het cijfer aan dat het best bij uw situatie past.</p> <p>Eén enkel antwoord per vraag.</p>	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eens noch oneens	Akkoord	Helemaal akkoord
<b>Identificatie met de organisatie / beroep</b>					
De successen van mijn organisatie zijn ook mijn successen	1	2	3	4	5
Wanneer iemand mijn organisatie prijst, voelt het aan als een persoonlijk compliment	1	2	3	4	5
Wanneer ik over mijn organisatie spreek, zeg ik gewoonlijk 'wij' eerder dan 'zij'	1	2	3	4	5
De successen van mijn beroep zijn ook mijn successen	1	2	3	4	5
Wanneer iemand mijn beroep prijst, voelt het aan als een persoonlijk compliment	1	2	3	4	5
Wanneer ik over mijn beroep spreek, zeg ik gewoonlijk 'wij' eerder dan 'zij'	1	2	3	4	5
<b>Emotionele betrokkenheid</b>					
Mijn organisatie betekent veel voor mij	1	2	3	4	5
Ik voel niet echt een sterke verbondenheid met mijn organisatie	1	2	3	4	5
Ik ben er trots op tot deze organisatie te behoren	1	2	3	4	5



<p>Gelieve hieronder weer te geven in hoeverre u het eens bent met elk van onderstaande beweringen.</p> <p>De verschillende antwoordmogelijkheden zijn:</p> <p>1 = Helemaal niet akkoord</p> <p>7 = Helemaal akkoord</p>	Helemaal niet akkoord	2	3	4	5	6	Helemaal akkoord	
	<b>Jobtevredenheid</b>							
	In het algemeen ben ik heel tevreden met mijn job.	1	2	3	4	5	6	7
	Ik ben over het algemeen tevreden met het soort werk dat ik doe in mijn job.	1	2	3	4	5	6	7

<b>TMS</b>		
Heeft u de afgelopen 12 maanden, problemen (pijn, ongemak) gehad in de volgende lichaamsdelen?		
	Ja	Nee
Nek-hals	1	2
Schouders	1	2
Ellebogen	1	2
Pols	1	2
Bovenrug (thoracale regio)	1	2
Onderrug (lumbale regio)	1	2
Heup / dij (één of beide zijden)	1	2
Knieën (één of beide zijden)	1	2
Enkel (één of beide zijden)	1	2

## ANNEXE 2 : Courrier adressé aux entreprises

### Recherche sur le bien-être au travail dans les centres de contacts.

#### 1. Description du projet

Le SPF Emploi a demandé à un consortium universitaire de réaliser une étude qui a pour objectif d'une part, d'identifier de manière précise les risques spécifiques au secteur des centres de contacts en Belgique, d'autre part, de proposer des **pistes de solutions validées par les différentes parties prenantes pour améliorer les conditions de travail de ce secteur.**

Ce consortium multidisciplinaire est composé des Prof. F. Pichault et I. Hansez de l'ULG (Université de Liège), du Prof. R. Pepermans de la VUB (Vrije Universiteit Brussel) et Vincent Vanden Bossche de la société Call Communications.

#### 1. Procédure de l'étude

Les chercheurs ont développé un questionnaire à destination des employés (opérateurs) de centre de contacts afin de collecter leurs avis sur leurs conditions de travail et l'impact de ces conditions sur leur bien-être au travail. L'originalité de cette démarche est de prendre en compte la diversité des entreprises de ce secteur (centre de contacts interne, outsourcé ou externe), des métiers qu'on y retrouve (inbound front office, inbound back office, outbound, blending, etc.) et des profils des travailleurs (de passage dans le secteur, fidèles à l'entreprise ou au métier) afin de suggérer une série d'actions d'amélioration spécifiques à chaque cas de figure.

Une telle démarche n'est réellement efficace que si un grand nombre de travailleurs acceptent de consacrer un peu de leur temps pour répondre à ce questionnaire. Nous vous sollicitons donc pour participer à cette étude en diffusant ce questionnaire au sein de votre centre de contacts. Bien entendu, les réponses qui seront transmises resteront confidentielles et ne seront accessibles uniquement qu'aux chercheurs.

Si vous acceptez de participer à ce projet de recherche, une enquête sera disponible en ligne durant l'été 2011. Chaque travailleur recevra sur son adresse mail un lien internet qui

le dirigera directement vers le site d'hébergement de l'enquête totalement sécurisé. Les données parviendront directement aux chercheurs de l'Université de Liège.

### 3. Diffusion des résultats

Un rapport complet rendu anonyme, sera transmis au SPF Emploi à la fin de l'année 2011 afin de l'aider à entreprendre des initiatives adéquates pour améliorer le bien-être au travail dans les centres de contacts. Une synthèse des résultats sera également transmise à chaque répondant et aux centres de contacts qui auront accepté de participer à ce projet de recherche. Si vous le souhaitez, il sera possible d'obtenir une synthèse des résultats de votre propre centre de contacts afin de vous permettre de mettre en place des actions spécifiques pour améliorer le bien-être de vos travailleurs.

**Pour marquer votre intérêt pour ce projet de recherche vous pouvez nous contacter à l'adresse suivante : [julie.decia@ulg.ac.be](mailto:julie.decia@ulg.ac.be). Nous nous tenons à votre disposition pour toutes questions éventuelles.**

### ANNEXE 3 : Courrier électronique adressé aux opérateurs

Bonjour,

Le Service Public Fédéral Emploi a mandaté une équipe de chercheurs universitaires pour mener à bien une étude sur le bien-être dans les centres de contact en Belgique. Ces chercheurs, accompagnés par un expert du secteur, ont développé un questionnaire à destination des opérateurs de centre de contacts afin de collecter leur avis sur leurs conditions de travail et l'impact de ces conditions sur leur bien-être au travail. L'originalité de cette démarche est de prendre en compte la diversité des entreprises de ce secteur (centre de contacts interne, outsourcé ou externe), des métiers qu'on y retrouve (inbound front office, inbound back office, outbound, blending, etc.) et des profils des travailleurs (de passage dans le secteur, fidèles à l'entreprise ou au métier) afin de suggérer au SPF Emploi, ainsi que directement aux entreprises et aux travailleurs, une série d'actions d'amélioration spécifiques à chaque cas de figure.

Une telle démarche n'est réellement efficace que si un grand nombre de travailleurs acceptent de consacrer un petit peu de leur temps pour répondre à ce questionnaire. Bien entendu, les réponses que vous transmettez resteront confidentielles et ne seront accessibles qu'aux seuls chercheurs. Un rapport complet rendu totalement anonyme, sera par contre transmis au SPF Emploi afin de l'aider à entreprendre des initiatives adéquates pour améliorer le bien-être au travail dans les centres de contacts. Une synthèse des résultats sera également transmise à chaque répondant et aux centres de contacts qui auront accepté de participer à ce projet de recherche.

**Pour compléter le questionnaire, cliquez sur le lien suivant :**

...

Il est important d'aller jusqu'au bout du questionnaire pour que vos réponses soient prises en compte. Vous pouvez fermer l'enquête à tout moment et y revenir plus tard. Vous recevrez un message de remerciement une fois que l'enquête sera terminée.

Pour toutes questions par rapport à cette enquête, vous pouvez contacter Julie De Cia à l'adresse suivante : [julie.decia@ulg.ac.be](mailto:julie.decia@ulg.ac.be).

Gegroet,

De Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid heeft een team universiteitsonderzoekers de opdracht gegeven om een studie uit te voeren naar het welzijn van werknemers in de centres de contacts in België. In samenwerking met een specialist uit de sector hebben die onderzoekers een vragenlijst opgesteld voor medewerkers (operatoren) van centres de contacts om hun mening te vragen over de werkomstandigheden en de impact ervan op hun welzijn op het werk. Het originele van deze aanpak is dat rekening wordt gehouden met de verscheidenheid aan organisaties in deze sector (interne call center, outsourcing of externe), met de verschillende functies (inbound front office, inbound back office, outbound, blending, enz.) en met de profielen van de werknemers (tijdelijk actief in de sector, trouw aan de onderneming of aan het vak). Zo kunnen niet alleen aan de FOD Werkgelegenheid maar ook rechtstreeks aan organisaties en werknemers, een reeks specifieke verbeteringen worden voorgesteld die aangepast is aan elke aparte situatie.

'Een dergelijke aanpak is enkel efficiënt indien een groot aantal werknemers zich bereid toont een beetje van hun tijd vrij te maken om de vragenlijst te beantwoorden. Uiteraard blijven de antwoorden die wij ontvangen confidentieel en zullen die enkel voor de onderzoekers toegankelijk zijn. Aan de FOD Werkgelegenheid wordt een volledig en totaal anoniem verslag overgemaakt, dat moet helpen om de juiste maatregelen te nemen ter verbetering van het welzijn op het werk in de centres de contacts. Elke respondent en de centres de contacts die hun medewerking aan dit project zullen hebben verleend, krijgen ook een samenvatting van de resultaten.

**Klik op volgende link om de vragenlijst in te vullen:**

...

Met uw antwoorden wordt enkel rekening gehouden indien u de volledige vragenlijst invult. U kunt de enquête op elk moment afsluiten om er later opnieuw mee door te gaan. Na het afwerken van de enquête ontvangt u een dankbericht.

Heeft u vragen over deze enquête, neem dan contact op met Julie De Cia op volgend adres: [julie.decia@ulg.ac.be](mailto:julie.decia@ulg.ac.be).

#### ANNEXE 4 : Courrier électronique de rappel

Bonjour,

Vous avez reçu il y a quelques semaines un mail vous invitant à participer à l'enquête sur le bien-être au travail dans les centres de contacts dans le cadre d'une étude demandée par le Service Public Fédéral Emploi. Nous remercions tous les collaborateurs qui ont complété ce questionnaire et encourageons celles et ceux qui ne l'ont pas encore fait à y répondre avant le 31 août 2011.

**Pour compléter le questionnaire, cliquez sur le lien suivant ou copiez le lien dans votre navigateur internet:...**

En effet, seul un taux de participation important permettra d'avoir des résultats significatifs pour que le SPF Emploi afin de l'aider à entreprendre des initiatives adéquates pour améliorer le bien-être au travail dans les centres de contacts.

Pour ceux qui ont déjà débuté l'enquête, nous vous rappelons qu'il est essentiel d'aller jusqu'au bout du questionnaire pour que vos réponses soient prises en compte. **Une fois votre lien ouvert, vous avez 30 jours pour remplir le questionnaire.**

Pour toutes questions par rapport à cette enquête, vous pouvez contacter Julie De Cia à l'adresse suivante : [julie.decia@ulg.ac.be](mailto:julie.decia@ulg.ac.be).

---

Gegroet,

Een aantal weken geleden hebt u in het kader van een door de Federale Overheidsdienst Tewerkstelling bestelde studie een mail ontvangen waarin u werd gevraagd deel te nemen aan een enquête over het welzijn op het werk in contactcenters. We danken alle medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld en doen een oproep aan zijn die dit nog niet hebben gedaan de lijst vóór 31 augustus 2011 te beantwoorden.

**Klik op volgende link of kopieer hem in de internetbrowser om de vragenlijst in te vullen:**

...

Enkel met een voldoende hoog participatiecijfer zijn significante resultaten mogelijk en kan de FOD Tewerkstelling gepaste initiatieven nemen om het welzijn op het werk in de contactcenters te verbeteren.

Zij die reeds zijn begonnen met het invullen van de enquête willen we erop wijzen dat het belangrijk is de vragenlijst volledig in te vullen, anders wordt met de antwoorden geen rekening gehouden. Nadat u de link hebt aangeklikt hebt u 30 dagen tijd om de enquête in te vullen.

Heeft u vragen over deze enquête, neem dan contact op met Julie De Cia op volgend adres: [julie.decia@ulg.ac.be](mailto:julie.decia@ulg.ac.be).

## ANNEXE 5 : Questionnaire pour interviews en entreprise

Bonjour,

Le Service Public Fédéral Emploi a mandaté une équipe de chercheurs universitaires pour mener à bien une étude sur le bien-être dans les centres de contact en Belgique.

Le call center pour lequel vous travaillez nous a autorisé à réaliser plusieurs entretiens au sein de votre organisation, auprès de travailleurs aux fonctions diverses, dont vous !

Ces entretiens seront réalisés dans les locaux de votre entreprise. Ils seront confidentiels ; ce qui signifie que vos propos ne seront jamais transmis à qui que ce soit. Ils nous permettront d’avoir une vue la plus globale possible sur la question du bien-être dans votre call center, et de réaliser un petit rapport – anonymisé - sur le sujet. Les résultats de ce travail vous seront présentés à la fin du projet.

Afin de préparer au mieux notre rencontre, pourriez-vous répondre aux quelques questions suivantes puis nous envoyer le fichier complété à l’adresse mail [fnaedenoen@ulg.ac.be](mailto:fnaedenoen@ulg.ac.be)?

Merci d’avance

F. Naedenoen

Coordinateur du projet

LENTIC – HEC – Université de Liège



Genre	Homme – Femme
Age	.....ans
Ancienneté dans l'entreprise	..... ans et .....mois
Ancienneté dans le secteur des call centers	..... ans et .....mois
Type de projet qui vous occupe principalement	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inbound front-office (informations générales, service de réservation, etc.)</li> <li>➤ Inbound back-office (support technique, gestion des plaintes, etc.)</li> <li>➤ Outbound (vente, recherche de marchés, enquête, marketing, etc.)</li> <li>➤ Blending (à la fois des projets inbound et outbound)</li> </ul>
Nombre de changement d'entreprises jusqu'à aujourd'hui	..... entreprises dont ..... call centers
Nombre de changement de fonctions dans l'entreprise	Première fonction ..... Deuxième fonction ..... Etc.  Fonction actuelle .....
Types de contrat au cours de la carrière Ex. : Entreprise 1 : Intérim (étudiant) – CDD Entreprise 2 : Intérim Entreprise 3 : CDD – CDI Entreprise actuelle : Intérim CDI	Entreprise 1 : ..... Entreprise 2 : ..... Entreprise 3 : ..... Etc. Entreprise actuelle : .....
Régime de travail au cours de la carrière Ex. : Entreprise 1 : temps partiel Entreprise 2 : temps plein Entreprise 3 : temps partiel – temps plein Entreprise actuelle : temps plein – temps partiel	Entreprise 1 : ..... Entreprise 2 : ..... Entreprise 3 : ..... Etc.

	Entreprise actuelle : .....
Environnement de travail	Bureau ouvert Bureau fermé Bureau flexible

## ANNEXE 6 : Etude de cas A

### Introduction

Cette étude de cas a été réalisée dans le cadre du projet « Bien-être et Call Center », financé par le SPF Emploi, DG Humanisation du travail et réalisé par un partenariat réunissant l'Université de Liège (Centre LENTIC d'HEC – Ecole de Gestion et Centre ValoRH de la Faculté de Psychologie) ; la Vrije Universiteit Brussel (Centre WOPs de la Faculté de Psychologie) et la société Call Communications, spécialiste de ce secteur.

Ce projet d'un an (2011-2012) avait pour objectif d'une part, d'identifier de manière précise les risques physiques et psycho-sociaux spécifiques au secteur des centres de contacts en Belgique et d'autre part, de proposer des pistes de solutions validées par les différentes parties-prenantes afin d'améliorer la gestion des risques.

L'originalité de cette démarche est d'avoir pris en compte la diversité des entreprises de ce secteur (call center interne, outsourcé ou externe), des métiers qu'on y retrouve (inbound front office, inbound back office, outbound, blending, etc.) et des profils des travailleurs (de passage dans le secteur, fidèles à l'entreprise ou au métier) afin de suggérer au SPF Emploi, ainsi que directement aux entreprises et aux représentants de travailleurs, une série d'actions d'amélioration spécifiques à chaque cas de figure.

Le travail de diagnostic de la situation actuelle s'est fondé sur deux démarches successives. D'une part, une enquête de type « quantitative », adressée à un millier de travailleurs et dont les 400 réponses ont permis d'identifier une série de contraintes et de ressources propres aux call centers. D'autre part, une démarche de type « qualitative » via l'analyse de trois monographies – ou études de cas – permettant de mieux comprendre les résultats de l'enquête au regard des variables de contexte et de parcours professionnel.

## Présentation de la société

CCA est un Contact Center externe, une société de service chargée de gérer la relation client d'autres sociétés. Filiale belge d'une société internationale, CCA s'est installée en Région Wallonne en avril 2004, concomitamment à l'arrivée sur le territoire belge de son principal donneur d'ordres, une société de télécommunication. A son lancement, la société engage environ 120 télé-opérateurs. Très vite, l'activité de la société progresse et, en 2006, CCA inaugure une deuxième implantation en Belgique, à Leuven, afin de gérer la relation client de son donneur d'ordres auprès des utilisateurs néerlandophones.

En 2008, l'activité de CCA décroît progressivement et lui impose d'entamer quatre procédures successives de restructuration qui aboutiront à la perte de 80 emplois CDI, ainsi qu'autant d'emplois moins stables (intérimaires ou à durée déterminée), pour ramener le personnel à environ 140 travailleurs, dont la moitié d'intérimaires, toujours. Ces restructurations permettent de redresser l'entreprise mais une menace survient en 2010, lorsque le principal donneur d'ordres de CCA décide de faire appel à un deuxième contact center pour gérer une partie de sa relation client et, par conséquent, afin de prendre en charge une partie de l'activité de CCA. Cette situation de mise en concurrence ne va pas sans amener une crainte latente dans l'esprit de l'ensemble des travailleurs de CCA. Pour y faire face, l'entreprise entreprend alors une démarche de diversification de sa clientèle mais n'engrange jusqu'ici que peu de résultats et ce, principalement en raison d'une conjoncture difficile.

En octobre 2011, CCA compte 35 travailleurs sous contrat de travail (CDD – CDI) et une trentaine de travailleurs intérimaires. Les opérations assurées par l'entreprise sont majoritairement de type entrant (inbound) et concernent des appels relatifs à l'abonnement du consommateur auprès du donneur d'ordres principal. Ces appels entrants peuvent concerner des problèmes d'ordre administratif (ex. retard de paiement) et/ou techniques (ex : connexion internet impossible). Dans une moindre mesure, l'entreprise opère également des appels de type sortant (outbound), durant lesquels le travailleur prend contact avec le consommateur, en réponse à une demande par mail, pour faire suite à un dossier ouvert lors d'un précédent appel ou encore pour essayer de convaincre le consommateur de ne plus mettre fin aux services du donneur d'ordres (service « winback »). Notons par ailleurs qu'une partie de l'activité des travailleurs est appelée « back office » lorsqu'il

s'agit de gérer les conséquences administratives d'un appel (ex. : encodage de la décision du consommateur dans l'outil informatique du donneur d'ordres).

## Echantillon

Cette étude de cas a été réalisée sur base d'interviews réalisés entre octobre et novembre 2011 auprès de dix membres du personnel (travailleurs et dirigeants) de l'entreprise :

- Le Country Manager
- Le DRH
- Le responsable commercial
- Deux superviseurs
- Cinq opérateurs (nouveau - ancien ; qualifié – peu qualifié)

La sélection des superviseurs et des opérateurs a été opérée sur base de critères objectifs assurant la plus grande représentativité possible. Ces dix interviews ont permis aux chercheurs de comprendre de manière assez précise le fonctionnement de l'entreprise (organisation du travail et GRH) ainsi que les principales contraintes et ressources en matière de risques psychosociaux. Notons que la responsable du site wallon de l'entreprise a été rencontré à deux reprises, en début et en fin de collecte d'information : dans un premier temps afin d'avoir une présentation générale du fonctionnement de l'entreprise et dans un second temps afin de lui confronter les principaux résultats obtenus. Si ces 10 entretiens ont permis d'atteindre un niveau de saturation de l'information, ils n'ont toutefois pas permis d'appréhender l'ensemble des vécus et des parcours professionnels individuels, entreprise qui aurait nécessité de rencontrer chaque travailleur, ce que ni le financement du projet ni la disponibilité de l'entreprise n'aurait permis.

Préalablement aux entretiens individuels, un court questionnaire a été envoyé auprès de chaque personne sélectionnée afin de recueillir un certain nombre d'éléments factuels (âge, ancienneté dans l'entreprise et dans le secteur, évolution dans l'entreprise, etc.) et d'ainsi limiter la durée des interviews<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Trois personnes interviewées ne nous ont pas transmis le document.

<i>Genre</i>	<i>Âge</i>	<i>Ancienneté TCB</i>	<i>Anc. CC</i>	<i>Type projet</i>	<i>Chgmt entr</i>	<i>Chgmt fction</i>	<i>Contrats</i>	<i>Régime</i>	<i>Environ.</i>
Homme	38	2 ans	2 ans	Inbound back-office	beaucoup dont 2 CC	0	Interim – CDD – CDI - Intérim	Tps plein Tps partiel	Bureau ouvert
Homme	38	5 ans	6 ans	Inbound – front-office	2 dont 2 CC	0	Interim – CDD – CDI - Intérim	Tps plein Tps partiel Tps plein Tps partiel	Bureau ouvert
Femme	36	7,5 ans	7,5 ans	Inbound back-office	2 dont 1 CC	0	Stage - CDI	Tps plein	Bureau ouvert
Homme	28	6 ans	6 ans	Blending	1 dont 1 CC	4	Intérim - CDI	Tps plein	Bureau ouvert
Homme	50	3 ans	3 ans	Management	5 dont 1 CC	0	CDI	Tps plein	Bureau fermé
Homme	25	4 ans	5ans	Inbound back-office	3 dont 1 CC	1	Intérim – CDD - CDI	Tps partiel Tps plein	Bureau ouvert et flexible
Femme	33	5 ans	5 ans	Management	3 entreprises dont 1 CC	0	CDI	Tps plein Tps partiel volontaire	Bureau fermé

La fin de ce document comprenait également une échelle de valeur au sujet de certains résultats de l'enquête quantitative – réalisée auprès de 400 travailleurs dans une étape antérieure du projet - jugés interpellant et/ou surprenant et dont la réponse devait être discutée lors des entretiens :

- l'influence des horaires
- l'influence du genre
- l'influence de l'âge
- l'influence du poste (front office vs back office)
- l'influence du type de contrat de travail

L'exploitation de ces réponses a été réalisée dans un chapitre spécifique au rapport final du projet.

Chaque entretien a été réalisé sur base d'une grille d'interview de type « semi-directif » ; permettant ainsi de centrer le discours des personnes interrogées sur les thèmes liés à la recherche (conditions de travail, bien-être au travail), aux variables de contexte (organisation du travail et GRH), ainsi qu'aux parcours professionnels ; et de récolter leurs perceptions et représentations quant aux points sensibles de chacune de ces thématiques.

## Organisation du travail

Le personnel de la société CCA est réparti entre cinq équipes : première ligne technique, deuxième ligne technique, administratif, résiliation/win back ainsi que l'équipe néerlandophone, couvrant tous types de fonction.

L'entreprise demande à ses télé-opérateurs d'être très polyvalents, afin de pouvoir permuter d'un poste à l'autre en fonction des pics d'activités et, de la sorte, d'être continuellement réactifs. Dès le départ, ils doivent disposer d'un certain nombre de compétences, principalement de type comportemental, ainsi que d'une certaine connaissance de l'informatique. Au gré de leur évolution chez CCA, ils reçoivent par ailleurs plusieurs formations, leur permettant d'occuper différents postes d'opérateur : inbound (réception d'appels), outbound (émission d'appels) ou administratif ; ainsi que de disposer de différents degrés de maîtrise de chaque métier : réception d'appels de 1ère ligne ou agent spécialisé. Chaque travailleur dispose ainsi d'un certain nombre de « compétences » ; compétences utilisées par l'outil informatique de planification pour organiser l'horaire du travailleur ainsi que son affectation, en fonction des prévisions d'activité. Les affectations peuvent ainsi varier plusieurs fois sur la même heure, ce qui ne va pas sans contrarier les travailleurs, dans l'impossibilité de se concentrer sur une même tâche. L'outil fixe également les pauses et ce, parfois à des moments inappropriés, comme 5 minutes après le début du travail. Par ailleurs, la polyvalence des travailleurs varie en fonction des équipes et est la plus forte au sein de l'équipe néerlandophone puisque ceux-ci sont amenés à gérer tous types d'appels réalisés en néerlandais, à un rythme toujours soutenu.

Le téléopérateur reste très peu libre de ses mouvements puisqu'il lui est demandé de rester constamment à son poste de travail, et de ne le quitter que durant les poses définies par l'outil informatique de planification ou en cas d'accord de ses supérieurs, lorsque l'activité le permet.

Par ailleurs, l'organisation du travail chez CCA se caractérise par une importante formalisation des procédures imposées aux opérateurs. Depuis peu, cette formalisation s'est même accentuée en raison de pressions du principal donneur d'ordres qui exige d'avantage de qualité et de formalisation des réponses. Ainsi, il est dorénavant demandé aux opérateurs de suivre un cheminement de réponse pré-établi, un « template » qui envisage tous les processus d'appels possibles et impose un cheminement de réponse précis pour chaque cas de figure.

Au niveau de la coordination entre les travailleurs d'une même équipe, des réunions doivent être réalisées par chaque TL tous les 15 jours afin d'informer les téléopérateurs des résultats de leur équipe et des nouvelles procédures de travail. Dans la pratique, il semble que certains TL n'organisent pas toujours ces réunions, de sorte que les travailleurs ne disposent pas tous du même degré d'information.

Pour ce qui est de la coordination entre les différentes équipes de CCA, elle est principalement assurée par l'organisation de « Team Leaders Meetings » hebdomadaires. Durant ces réunions, chaque responsable présente ses résultats de performance chiffrés ainsi que tout autre point jugé utile. C'est également durant ces réunions que les réaffectations de personnel – la variation du nombre d'intérimaire ainsi que le transfert temporaire de travailleurs d'une équipe vers une autre – sont décidées. Cette coordination est complétée par un processus plus informel, puisque chaque responsable peut rendre visite à la Country Manager, dès que le besoin s'en fait ressentir. Ces réunions sont rarement l'objet d'une harmonisation des pratiques de management entre les équipes, de sorte que les travailleurs sont gérés de manière très différente entre les différents TL : « Certains se montrent plus pointilleux sur les chiffres », « Certains témoignent de moins de reconnaissance », etc. Le dernier processus de coordination entre les différentes équipes est assurée par le Floor Manager, fonction assurée alternativement par chaque TL et chargé de coordonner les différentes équipes et de modifier les affectations de chaque travailleur en fonction des variations d'activité constatés en direct sur leur écran d'ordinateur, grâce à un logiciel qui indique instantanément le nombre de consommateurs en attente pour tel type de profil, la durée de l'attente, le nombre d'abandons d'appel, etc.



Enfin, signalons que la coordination entre l'entreprise CCA et son donneur d'ordres principal est assurée par la présence continue d'un représentant du donneur d'ordres dans les locaux du call center. Son rôle est de former les travailleurs de CCA aux produits de son employeur, d'assurer le relai d'information bilatéral et de répondre sans délai aux demandes urgentes et autres situations imprévues. En conformité à la législation sur le sujet, ce représentant du donneur d'ordres n'est pas autorisé à intervenir d'autorité sur les travailleurs de TC. Toutefois, cette règle a dû être rappelée au dernier représentant du donneur d'ordres qui avait tendance à exercer un rôle hiérarchique vis-à-vis du personnel de CCA.

## Gestion des ressources humaines

Tout comme l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines est fortement formalisée, résultats à la fois de la maturation progressive de l'entreprise, de l'existence depuis 2008 d'un dialogue social formalisé, et des exigences du donneur d'ordres principal.

### L'entrée dans l'entreprise

L'entrée de nouveaux opérateurs est toujours réalisée par le biais d'une agence d'intérim avec laquelle CCA entretient une relation contractuelle de long terme. A leur arrivée, les travailleurs reçoivent une succession de contrats d'intérim « à la semaine », permettant ainsi à l'entreprise de faire varier sa charge salariale au volume d'activité défini par le logiciel de prévision d'activité. Ces travailleurs sont en très grande majorité de type « captif », ce qui signifie qu'ils reviennent régulièrement travailler dans l'entreprise. Afin de favoriser cette fidélisation, tout en évitant qu'un trop grand nombre d'intérimaires soient « en attente », le système suivant a été mis en place : CCA informe chaque intérimaire de ses opportunités probables à retravailler, à court terme, dans l'entreprise. Soit le travailleur est en mode « off », ce qui signifie que d'ici une semaine ou quinze jours il sera réembauché, soit il se trouve en mode « out », ce qui signifie que l'entreprise n'aura pas besoin de lui pendant un certain temps, « au risque de le perdre ». Même si nous n'avons pas pu rencontrer d'intérim, les retours des personnes interviewées indiquent que cette situation serait vécue de manière négative par la plupart des intérimaires, stressés à l'idée de ne pas avoir à nouveau de travail dans un avenir proche.

Alors qu'auparavant certains travailleurs pouvaient se voir offrir des contrats d'intérim successifs pendant plus de 4 ans, le dialogue social avec les organisations syndicales a conduit l'entreprise à définir une limite de 18 mois, au-delà de laquelle le travailleur est soit engagé en CDD, soit remercié définitivement.

### La formation

Chaque nouveau travailleur reçoit une formation initiale collective de quinze jours avant d'être placé seul sur son poste de travail. Cette formation est divisée en trois modules de formation : le premier porte sur l'entreprise, ses processus et ses règles, le deuxième sur le donneur d'ordres principal, ses produits et leurs caractéristiques et le troisième sur une mise en condition, accompagné en « side by side » par un parrain désigné. Par ailleurs, étant confrontée à une difficulté de plus en plus grande de recruter des travailleurs néerlandophones, CCA ne leur réclame plus de connaissances initiales pointues en informatique. Elle envisage donc de prolonger la formation de base d'une semaine afin d'enseigner les rudiments de l'informatique aux nouveaux travailleurs néerlandophones.

Une fois sur le poste, les formations portent principalement sur les modifications du produit du donneur d'ordres principal, formation réalisée par le représentant de l'entreprise donneuse d'ordres présent dans les locaux de CCA. D'autres formations sont réalisées au cas par cas, en fonction des besoins individuels. Dans ce cas, un plan de formation est réalisé avec le Cefora, le fonds de formation de la commission paritaire 218 à laquelle appartiennent les travailleurs de CCA. Lorsque l'opérateur a un problème lors d'un appel spécifique ; ou lorsque la qualité de l'appel est jugée insatisfaisante par son superviseur, un « coaching » est organisé par ce dernier, afin de faire progresser le travailleur et d'ainsi remédier au problème. Enfin, l'opérateur peut également décider lui-même d'entreprendre une formation sur un produit du donneur d'ordres, grâce aux modules de formation accessibles sur l'intranet de CCA. Dans la pratique, ce dernier type de formation serait très rarement suivi en raison des rythmes de travail imposés par l'outil informatique, qui ne permet que peu de temps pour des activités non directement productives.

### Le système de rémunération

La rémunération proposée par l'entreprise s'aligne sur les barèmes de la commission paritaire 218. Alors qu'auparavant coexistaient de nombreuses primes (Team Leader, Bilinguisme, etc.), le nouveau DRH a décidé de mettre fin à celles qui créaient trop de disparités et de discriminations dans les salaires. Désormais, les seules parties variables de la rémunération sont la prime de fin d'année, la prime de présentisme (50€ si le travailleur n'est pas absent pendant trois mois) ainsi que la prime sur les résultats pour les seuls membres de l'équipe « win back », lorsqu'ils parviennent à retenir un certain nombre d'utilisateurs du donneur d'ordres principal, jusque là décidés à quitter l'opérateur téléphonique.

### La communication

La communication au sein de l'entreprise est assurée de diverses manières : via les réunions d'équipes, la diffusion de newsletters trimestrielles, présentant les nouveaux projets, informant les divers événements festifs, etc. ainsi que via la diffusion des procès-verbaux des CE et CPPT, afin de s'assurer de la transparence de l'information sur le sujet. Ces canaux de communication ne sont pas utilisés pour relayer les (nouvelles) règles et procédures de travail.

### L'évaluation

L'évaluation des opérateurs est également réalisée de manière très formelle par les TL, sur base de programmes informatiques spécifiques à l'entreprise. Ces évaluations sont très régulières puisqu'elles sont menées soit durant chaque contrat d'intérim, soit tous les mois pour les travailleurs stabilisés (CDD – CDI). Par ailleurs, chaque TL doit vérifier l'efficacité des opérateurs en analysant mensuellement leurs statistiques individuelles (KPI) et en réalisant régulièrement un certain nombre d'écoutes téléphoniques (voir plus haut). Lorsque les résultats ne sont pas satisfaisants, le travailleur reçoit en premier lieu un « coach » informel durant lequel le TL lui rappelle la procédure et ses objectifs. Si le problème persiste, il reçoit alors un « coach » formel, inscrit sur un document versé au dossier personnel du travailleur. Les étapes ultérieures, en cas de situation inchangée sont les « warnings » à la suite desquels un coaching plus approfondi est réalisé afin de régler le problème.

Ces deux types d'évaluation (régulière et continue) devraient normalement faire systématiquement l'objet d'un retour rapide auprès du travailleur, soit de manière collective lorsque tout va bien, soit

en cas de problème lors d'une réunion en face à face. Dans certaines équipes, il semblerait toutefois que ces « feed backs » ne seraient plus régulièrement organisés en raison d'un manque de temps – ou de volonté de certains TL. Lorsqu'ils ont lieu, ces retours systématiques sont majoritairement bien perçus par les travailleurs qui peuvent ainsi justifier de leur comportement et recevoir des conseils pour faire face, dans l'avenir, à des problèmes similaires de la manière jugée adéquate par CCA et/ou le donneur d'ordres principal. Pour certains travailleurs, au contraire, ce type de « surveillance systématique » est perçu négativement. C'est le cas principalement des anciens travailleurs présents dans l'entreprise depuis plusieurs années, d'une part parce qu'ils sont lassés de devoir toujours maintenir un niveau de qualité très élevé ; d'autre part parce qu'ils perçoivent dernièrement une augmentation des procédures à suivre et du contrôle qui est réalisé pour s'en assurer.

### Le temps de travail

Les horaires sont principalement imposés aux travailleurs sur base du logiciel de prédiction des volumes d'activité, sous la responsabilité d'un « scheduler ».

Le travail durant la journée du samedi, jugé par les travailleurs comme la plus contraignante, est réalisé sur base d'un système de tournante, chaque travailleur étant amené à prester un samedi sur quatre. Le travail supplémentaire du dimanche, lui, est plutôt bien perçu puisqu'il permet de récupérer son temps de travail durant un mercredi suivant.

Toutefois, deux types d'adaptation peuvent être réalisés : soit des permutations à l'initiative des travailleurs, avec l'aval de l'encadrement, soit des adaptations individuelles des horaires pour certains travailleurs faisant face à des situations personnelles particulières, comme les femmes seules avec enfants, ou les travailleurs suivant des cours du soir, pour lesquelles le « scheduler » essaye de limiter les prestations en soirée.

### Les incentives

L'entreprise organise également des « incentives », activités périodiques dont le but est de montrer à l'opérateur que son travail est apprécié. Il s'agit de compétitions entre les travailleurs de type

« Award de l'employé le plus gentil », « Award de l'employé le plus souriant », « Award de l'employé le plus motivé » ; de fêtes du personnel (Noël, Halloween, etc.)

### Le dialogue social

Le dialogue social est formalisé depuis les premières élections sociales de 2008. Depuis lors, il existe une délégation syndicale, ainsi que les comités CE et CPPT. La plupart des personnes interviewées dans le cadre de cette étude soulignent le rôle important que ces représentants ont joué dans la limitation de la durée de l'intérim, ainsi que dans la défense de travailleurs sanctionnés de manière jugée injuste. Par contre, la plupart soulignent par ailleurs que les délégués syndicaux sont impuissants face aux vraies difficultés, celles inhérentes au secteur, que sont l'intensité du travail, le contrôle, les injonctions du donneur d'ordres, etc.

### La sortie de l'entreprise

Le turn-over dans l'entreprise s'élève en moyenne à 6,57%. La majorité des départs sont volontaires et dus au niveau de rémunération jugé trop faible en regard des autres opportunités présentes sur le marché. Les départs concernent principalement les travailleurs arrivés depuis peu dans l'entreprise, alors qu'au sein des travailleurs les plus anciens, le turn-over devient quasi nul. Ainsi plusieurs travailleurs sous statut CDI sont présents dans l'entreprise depuis ses débuts, depuis donc plus de 7 ans. Par ailleurs, le taux de turn-over varie également en fonction des équipes. Ainsi, l'équipe néerlandophone a rencontré ces dernières années un taux de turn-over de près de 100% par an.

### Les contraintes

Cette partie du document présente les principales contraintes évoquées par les interviewés en matière de bien-être au travail. Ces contraintes sont mises en parallèle avec les ressources développées par l'entreprise, ou par les travailleurs eux-mêmes ; lorsque de telles solutions étaient présentes dans l'entreprise.

### Le comportement déviant des consommateurs

Une des plus importantes contraintes auxquelles doivent faire face les opérateurs est le comportement déviant des consommateurs, principalement ceux manifestant de l'agressivité au téléphone. Ce genre de situation ne serait pas anecdotique puisqu'il représenterait entre 10 et 20%

du nombre total d'appels gérés par chaque opérateur de CCA. Ce type d'appels entraîne un stress important auprès des travailleurs, stress davantage marqué auprès des nouveaux entrants, alors que les plus expérimentés seraient parvenus à créer une distanciation par rapport à ce type de comportement.

→ Certaines formations spécifiques sont organisées pour aider le travailleur à faire face à de telles situations. Ces formations leur apprennent à adopter un comportement adéquat (empathie, discours-type) dans le but de calmer l'interlocuteur. Si cela ne fonctionne pas, le travailleur peut transmettre l'appel à son TL ou, en cas d'agressivité marquée par de l'impolitesse, il peut mettre fin à l'appel. Par ailleurs, le travailleur est autorisé à quitter son poste de travail suite à ce type d'appel afin de décompresser à l'extérieur du bâtiment.

### Les demandes contradictoires

Sur leur poste de travail, les travailleurs sont amenés à gérer plusieurs demandes contradictoires. La première, constante, concerne l'articulation entre la demande de rentabilité de l'employeur (« gérer l'appel en maximum 2 minutes ») et la demande de qualité du donneur d'ordres principal (« prendre le temps de régler l'entièreté du problème »). Une autre contradiction plusieurs fois mentionnée est liée au changement de responsable chez le donneur d'ordres principal. Alors que le précédent mettait l'accent sur le fond du problème (la résolution efficiente des problèmes techniques), qu'importe la manière d'y parvenir, le nouveau accorde plus d'importance à la forme des échanges téléphoniques (intonation de la voix, etc.).

→ L'entreprise tente d'adapter ses procédures afin de concilier qualité et quantité en formalisant davantage les comportements attendus par le travailleur. (scripts)

### L'ingérence du donneur d'ordres

Un représentant du donneur d'ordres principal est constamment présent dans les locaux de CCA. Officiellement, son rôle est de faciliter les interactions entre son employeur et CCA, en relayant l'information tant du call center vers son employeur (formation aux nouveaux produits, relai de problèmes spécifiques à un produit, nécessité d'adapter les procédures, etc.) que de l'employeur vers CCA (prévision de charge de travail ; lancement d'une nouvelle campagne promotionnelle ; etc.). L'arrivée d'une nouvelle personne à ce poste a toutefois posé plusieurs problèmes d'ingérence de

celle-ci sur le lieu de travail. Il lui arrivait ainsi régulièrement d'intervenir directement sur les opérations en imposant telle ou telle action aux opérateurs.

→ Suite à ces déviances, le Country Manager a recadré ce nouveau représentant du donneur d'ordres principal en lui rappelant qu'il n'existait pas de lien hiérarchique entre lui et le personnel et qu'il lui était donc interdit d'intervenir sur directement sur le lieu de travail.

Notons par ailleurs que le contrat liant CCA et son donneur d'ordres principal prévoit la possibilité pour ce dernier de demander que certains travailleurs ne prestent plus pour lui, sous réserve d'être en mesure de prouver par écrit que le travailleur concerné ne convient absolument à la mission en raison d'un comportement ne permettant pas de rencontrer les critères de qualité fixés dans le contrat. . Il s'agit toutefois d'une situation exceptionnelle, vécue uniquement à deux reprises depuis les débuts de la relation contractuelle.

#### La présence constante au poste de travail

La charge de travail étant répartie de manière précise grâce à l'outil de prévision du volume d'activité, chaque travailleur est indispensable à son poste, à tout moment. Il n'est donc pas libre de ses mouvements et est, au contraire, tenu de rester constamment devant son ordinateur.

→ Cette interdiction est toutefois atténuée par la planification de pauses, durant lequel le travailleur est libre de ses déplacements ainsi que par la possibilité pour le travailleur de demander une pause supplémentaire au Floor Manager, sous réserve que l'activité du moment le permette.

#### Les horaires de travail

Les horaires de travail chez CCA sont assez contraignants puisqu'ils imposent une présence sur une période de six jours (du lundi au samedi) et que les horaires individuels varient de semaine en semaine en fonction de la prévision de charge de travail.

→ Les travailleurs peuvent proposer une permutation de leurs horaires avec d'autres travailleurs disposant des mêmes compétences.

### La charge et le rythme de travail

D'après toutes les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude, la charge de travail chez CCA est considérée comme lourde en regard d'autres métiers et secteurs mais comme normal, par rapport à d'autres postes d'opérateurs de call centers. Cette charge de travail est également considérée comme très volatile, variant rapidement en fonction des pics d'activités et pouvant passer de 40 à 90 appels par jour, avec également de fortes variations d'heure en heure.

Le rythme de travail est quant à lui le résultat de plusieurs facteurs. Tout d'abord le système automatique de répartition des appels entraîne une forte pression sur l'activité des travailleurs puisqu'il les contraint à gérer les appels « à la chaîne, jusqu'à 120 appels par jour par travailleur ». De plus, le système de contrôle des tâches relève une série de critères de qualité dont la durée des appels, les temps d'attente du consommateur, etc. Par ailleurs, lorsque l'entreprise connaît un pic d'activité, les team leaders « poussent les opérateurs à gérer plus rapidement les appels, ce qui fait craquer les gens fragiles ». Enfin, le rythme de travail peut également être le fruit d'une stratégie de l'opérateur : certains travailleurs tentent d'améliorer leur moyenne en gérant les appels plus rapidement que le temps imparti afin de disposer d'une marge de manœuvre durant la seconde partie de la journée et ainsi disposer de plus de temps entre les appels ou, durant ceux-ci, afin de répondre de manière plus posée aux consommateurs. Cette stratégie maintient donc un degré élevé de stress durant toute la journée de travail.

→ Les travailleurs ont développé une stratégie visant à « améliorer les moyennes » et ainsi à se ménager des périodes d'activité moins intense. Pour ce faire, ils calculent leur « point de rentabilité » de la journée au-delà duquel ils peuvent « lever le pied » sans être inquiétés par le système informatique.

### L'incapacité à aider le consommateur

Dans certains cas, les problèmes relevés par le consommateur, souvent d'ordre technique, ne peuvent pas être réglés par le travailleur parce que la solution se trouve chez le donneur d'ordres principal et qu'il ne dispose pas des leviers nécessaires pour demander aux travailleurs directs du donneur d'ordres principal de régler le problème.



→ Le représentant du donneur d'ordres au sein du call center est sensé relayer ces problèmes spécifiques.

### Les craintes sur l'avenir

Les différentes restructurations réalisées en 2008, la mise en concurrence du donneur d'ordres principal avec un autre call center externe et la périodicité du contrat d'outsourcing ont suscité et suscitent toujours une crainte collective quant à l'avenir de l'activité du site.

→ Pour faire face à ce sentiment, le management du call center tente de rassurer les esprits de deux manières : en rappelant la rentabilité du site depuis 2009 et en tentant de diversifier sa clientèle afin d'être moins dépendants de l'opérateur de communication

### Les faibles perspectives d'évolution

L'organigramme du call center se caractérise par une faible structure hiérarchique, avec un « Span of control » large, ce qui signifie qu'il y a peu de postes d'encadrement au regard des postes opérationnels et que ces postes d'encadrement font l'objet d'un turn-over quasi inexistant. De la sorte, les possibilités d'évolution verticale sont très faibles, ce qui démotive beaucoup de travailleurs.

### Les comportements imposés

Le travail dans le call center réclame aux opérateurs de faire preuve d'une constante empathie vis-à-vis du consommateur, même si ce dernier, est parfois de mauvaise foi, et donc entièrement responsable de la situation.

### La routine au travail

Plusieurs témoignages relèvent une routine au travail matérialisée par la répétition d'actions similaires, à un rythme assez soutenu. « On sature à prendre appels sur appels ». Cette situation serait accentuée par le système de planification qui aurait tendance à répéter de cycle en cycle les mêmes affectations de personnes au même poste. Par contre, certaines personnes interviewées indiquent qu'elles apprécient justement cette répétition qui leur permet de « prendre de la distance avec notre travail, de permettre au cerveau de s'évader pendant qu'on répète notre blabla ». Certains, enfin, précisent qu'ils apprécient de changer de fonction mais pas sous n'importe quelles conditions, pas lorsqu'il s'agit de permuter d'action en action, sur un court laps de temps, en cas de forte volatilité de l'activité.

## Le contrôle

Le contrôle des opérateurs est assuré de manière automatique par un logiciel qui consigne les performances des travailleurs pour chaque demi-heure de travail presté : nombre d'appels gérés, durée de ces appels, nombre d'appels perdus, durée nécessaire à la gestion en back office du suivi des appels, nombre de pauses prises par l'agent, nombre de tâches différentes réalisées, etc. Parallèlement à ce contrôle statistique, le système informatique enregistre 10% des appels gérés par les travailleurs. Il est ensuite demandé à chaque responsable d'équipe (le Team Leader - TL) d'écouter au minimum 5 appels par agent tous les mois et de remplir une fiche d'évaluation formalisée reprenant une série de critères tels que le respect de la procédure, le son de la voix, etc. Enfin, la représentant du donneur d'ordres présent dans l'entreprise réalise également des écoutes aléatoires. Souvent plus critiques et plus exigeant, ces écoutes sont mal perçues par les travailleurs qui en contestent régulièrement le bien-fondé.

Ici encore, cette variable est considérée de manière différente entre les personnes interviewées : certains, la majorité, considèrent que ce contrôle a un impact négatif sur leur bien-être car il leur impose de maintenir de manière constante le comportement attendu par CCA. D'autres, une minorité, considèrent au contraire que les écoutes sont un moyen pour eux de défendre leur comportement en cas de problème, et que le suivi statistique leur permet de connaître leur point de rentabilité, et donc de ménager leurs efforts tout au long de la journée.

→ L'impact négatif du contrôle peut être atténué, voir supprimé, lorsque l'entreprise réalise de manière rapide et systématique un feed back constructif, permettant au travailleur d'analyser ses forces et faiblesses, et de prendre des mesures pour améliorer la qualité de son travail. Malheureusement, il semble que la conduite de ces feeds back est laissée sous la seule responsabilité de chaque team leader, ce qui entraîne une différence de pratique et donc de traitement entre les travailleurs. Par ailleurs, les plus anciens regrettent de recevoir moins de retour que les plus jeunes, les team leaders estimant, apparemment, que ces travailleurs connaissent leur travail et nécessitent moins de retour d'évaluation.

### Le manque de maîtrise dans l'organisation du travail

Il existe dans l'entreprise une importante formalisation des procédures qui est imposée aux opérateurs. Depuis peu, cette formalisation s'est même accentuée en raison de pressions du principal donneur d'ordres qui exige d'avantage de qualité et de formalisation des réponses. Ainsi, il est dorénavant demandé aux opérateurs de suivre un cheminement de réponse pré-établi, un « template » qui envisage tous les processus d'appels possibles et impose un cheminement de réponse précis pour chaque cas de figure.

### Les ressources transversales

La principale ressource transversale, permettant aux travailleurs de faire face à ces diverses contraintes, est liée, pour l'ensemble des personnes interrogées, aux relations entre les collègues, à la bonne atmosphère sur le « plateau », etc.

Par ailleurs, les conditions de travail difficiles permettent au travailleur de développer des capacités d'organisation et d'adaptation fortes, ainsi qu'une capacité de distanciation par rapport à leur travail.

Autre ressource, l'environnement de travail est jugé par les personnes interviewées comme plutôt satisfaisantes : les chaises et les bureaux sont réglables et les casques sont efficaces – même si certains anciens modèles n'ont plus de mousse et donc peuvent blesser l'oreille. L'outil informatique est également considéré comme correct, même si les logiciels pourraient être mis à jour plus régulièrement et que le temps de démarrage des ordinateurs devrait être amélioré.

### Les trajectoires professionnelles

Travailleur 1: présent dans l'entreprise depuis plusieurs années. Ce travailleur a obtenu plusieurs contrats intérimaires puis est passé en CDD et enfin en CDI. Il considère son travail comme son véritable métier, comme un hobby, même, qu'il espère poursuivre durant toute sa carrière professionnelle. Il apprécie le travail répétitif, qui est comme un automatisme et lui permet de se

distancier de son travail. Autre source de satisfaction : les horaires bien précis qui, même s'ils varient de semaine en semaine, sont respectés scrupuleusement et ne réclament que très rarement des heures supplémentaires. Il s'identifie à l'entreprise donneuse d'ordres plutôt qu'à son employeur juridique.

Superviseur 1. Présent dans l'entreprise depuis de nombreuses années, ce travailleur a rapidement évolué d'un contrat d'intérim (6 mois) à un contrat stable entre les différentes équipes de l'entreprise. Durant la première année, il s'identifiait principalement à l'entreprise donneuse d'ordres de CCA et avait pour objectif de servir au mieux les clients de ce dernier. Dès la seconde année, son identification s'est portée d'avantage vers son employeur juridique, son objectif étant alors de servir au mieux les intérêts de CCA, éventuellement au détriment du donneur d'ordres.

Opérateur 2. Présent dans l'entreprise depuis de nombreuses années, ce travailleur est lassé par ce travail d'opérateur (« Je ne conseillerais cet emploi à personne »), il espère pouvoir quitter le secteur dès que possible, pour un autre emploi qui lui offrirait également la sécurité d'un CDI, ce qui est difficile à trouver, compte tenu de son faible bagage scolaire. Il s'identifie au donneur d'ordres principal, plutôt qu'à son employeur juridique.

Opérateur 3. Cet opérateur est présent dans l'entreprise depuis quelques années. Après deux ans d'intérim et deux ans en CDD, il vient d'obtenir un CDI. Fan d'informatique, il adore son travail même s'il imagine que dans 10 ans, il sera sans doute lassé du métier et qu'il recherchera alors une autre fonction, tel que TL, mais toujours dans le même secteur. Il apprécie particulièrement la stabilité de l'emploi, la mobilité latérale entre les différentes équipes et la bonne ambiance présente dans son service.

Opérateur 4. Présent dans l'entreprise depuis peu, cet opérateur est entré dans le secteur des call centers plus tardivement que ces collègues, après une première expérience professionnelle en tant qu'ouvrier. Avant de travailler chez CCA, il a travaillé 1 an dans un autre call center de la région, dont le travail d'opérateur y est considéré comme plus difficile. Il envisage son avenir dans le secteur et, si possible, en restant longtemps chez CCA.

## Conclusion

La présente étude de cas avait pour objectif d'illustrer la thématique du bien être au travail dans le secteur des call centers par la description succincte d'un cas pratique, celle de la société CCA.

Cette description montre que tant l'organisation du travail que la gestion des ressources humaines y sont fortement formalisés. Au niveau de l'organisation du travail, on constate que des règles de plus en plus précises régissent le travail attendu des opérateurs, tant en matière de contenu du travail (présence de scripts) que de comportement (faire preuve d'empathie, devoir être constamment présent sur son poste de travail). La coordination entre les membres d'une même équipe est réalisée de manière régulière et également formalisée par chaque team leader. La liaison entre les équipes fait l'objet, quant à elle, d'une formalisation moins importante puisque les rencontres entre les TL ne portent que rarement sur l'échange des situations respectives, et donc n'assurent pas une homogénéité des pratiques entre les équipes.

La gestion des ressources humaines fait également l'objet d'une importante formalisation et ce, dans ses différentes dimensions (entrée, formation, etc.). Comme dans de nombreux autres entreprises de ce secteur, la dimension la plus prégnante porte sur la systématisation et la permanence de l'évaluation du travail, via la collecte informatisée de statistiques et l'écoute « physique », non annoncée, de nombreux échanges téléphoniques.

Suite à ces éléments de contextualisation, l'étude de cas a identifié les onze principales contraintes dont les travailleurs doivent faire face, et qui ont un impact sur le bien être au travail. Parmi celles-ci, neuf d'entre elles ont pour réponse une ou plusieurs ressources, initiées par l'entreprise ou les travailleurs eux-mêmes pour y faire face. L'étude met également en évidence certaines ressources transversales, identifiées par les interviewés comme autant d'éléments sur lesquels ils pouvaient s'appuyer pour faire face à la relative pénibilité de leur métier.

En matière de trajectoires professionnelles, même si l'étude ne prétendait pas identifier, de part son mode de collecte d'information, l'ensemble des parcours possibles, elle a tout de même pu présenter

sept<sup>13</sup> parcours d'opérateurs de call center. A l'analyse, l'on constate que la plupart considèrent leur activité professionnelle positivement, même si tous reconnaissent que travailler dans un call center est assez difficile. Six personnes nous ont également indiqué désirer poursuivre leur activité professionnelle au sein du secteur. Enfin, ces travailleurs nous ont également indiqué qu'ils s'identifient davantage au donneur d'ordres plutôt qu'à leur employeur juridique, sauf en ce qui concerne les travailleurs ayant progressé au niveau de la fonction de TL, pour lesquels cette progression s'est traduite par une évolution vers une identification pour leur employeur juridique.

---

<sup>13</sup> Sur les 10 personnes interviewées, 2 membres de l'encadrement n'ont jamais été opérateurs de call centers. De plus, l'interview avec la Country Manager, auparavant opérateur dans l'entreprise, s'est centré sur son rôle actuel de manager.

## ANNEXE 7 : Etude de cas B

### **1. Introduction**

Cette étude de cas a été réalisée dans le cadre du projet « Bien-être et Call Center », financé par le SPF Emploi, DG Humanisation du travail et réalisé par un partenariat réunissant l'Université de Liège (Centre LENTIC d'HEC – Ecole de Gestion et Centre ValoRH de la Faculté de Psychologie) ; la Vrije Universiteit Brussel (Centre WOPs de la Faculté de Psychologie) et la société Call Communications, spécialiste de ce secteur.

Ce projet d'un an (2011) avait pour objectif d'une part, d'identifier de manière précise les risques physiques et psycho-sociaux spécifiques au secteur des centres de contacts en Belgique et d'autre part, de proposer des pistes de solutions validées par les différentes parties-prenantes afin d'améliorer la gestion des risques de ce secteur.

L'originalité de cette démarche est d'avoir pris en compte la diversité des entreprises de ce secteur (call center interne, outsourcé ou externe), des métiers qu'on y retrouve (inbound front office, inbound back office, outbound, blending, etc.) et des profils des travailleurs (de passage dans le secteur, fidèles à l'entreprise ou au métier) afin de suggérer au SPF Emploi, ainsi que directement aux entreprises et aux travailleurs, une série d'actions d'amélioration spécifiques à chaque cas de figure.

Le travail de diagnostic de la situation actuelle du secteur s'est fondé sur deux démarches successives. D'une part, une enquête de type « quantitative », adressée à un millier de travailleurs et dont les 400 réponses ont permis d'identifier une série de contraintes et de ressources propres au secteur des call centers. D'autre part, une démarche de type « qualitatif » via l'analyse de trois monographies – ou études de cas – permettant de mieux comprendre les résultats de l'enquête au regard des variables de contexte et de parcours professionnel.

### **2. Présentation de la société**

Fondée au milieu des années nonante, la société que nous avons analysée rassemble **trois entités**, consulting, télémarketing et quality, sur trois sièges régionaux. Ces trois entités rassemblent une vingtaine de travailleurs et sont dirigées par le fondateur et gérant de l'entreprise. Dans cette étude de cas, nous avons travaillé sur la section télémarketing en Wallonie. La **qualité** est très clairement prônée dans toute l'entreprise. Le fondateur se défend de diriger un call center habituel et préfère le présenter comme une agence de télémarketing relationnel, leur grande force étant de faire des propositions sur mesure. Ces actions qualitatives sont réalisées de l'entreprise à une autre (B2B) et de l'entreprise aux particuliers (B2C), principalement en émissions d'appels (outbound) mais

également en réception d'appels (inbound). Les travailleurs adhèrent fortement et défendent cette notion, cette image de qualité. Une réelle adhésion aux valeurs de différenciation est observée, même si persiste tout de même le sentiment que le métier d'agent en centre de contacts est assez mal perçu par notre société.

### 3. Méthodologie et échantillonnage

Cette étude de cas a été réalisée sur base d'entretiens réalisés entre novembre et décembre 2011 auprès de huit intervenants<sup>14</sup> :

- deux team managers,
- responsable de la gestion (plutôt administrative) du personnel,
- responsable commercial (anciennement téléconsultant)
- deux téléconsultants engagés en CDI,
- stagiaire
- étudiant employé en tant qu'intérimaire

Les personnes rencontrées ont entre 21 et 51 ans, la moyenne étant de 32 ans, et leur ancienneté varie de deux mois à plus de dix ans, l'ancienneté moyenne étant aux alentours de 3 ans. Les formations des personnes rencontrées sont plutôt variées (secondaire, supérieur, universitaire mais aussi politologue, comptable, commercial). Seule une personne a suivi une formation du Forem spécifique au secteur des centres de contacts (gestionnaire relation client). Presque toutes les personnes rencontrées ont commencé dans la société en tant que téléconsultant, étudiant, intérimaire ou stagiaire. « *On vient tous du terrain, on creuse sa place [...] On passe par une phase débrouille avant de devenir professionnel* » explique un team manager.

La sélection des superviseurs et des opérateurs a été opérée sur base de critères objectifs assurant la plus grande représentativité possible. Ces huit interviews ont permis aux chercheurs de comprendre de manière assez précise le fonctionnement de l'entreprise (organisation du travail et GRH) ainsi que les principales contraintes et ressources en matière de risques psychosociaux. Si ces huit entretiens ont permis d'atteindre un niveau de saturation de l'information, ils n'ont toutefois pas permis d'appréhender l'ensemble des vécus et des parcours professionnels individuels, entreprise qui aurait nécessité de rencontrer chaque travailleur, ce que ni le financement du projet ni la disponibilité de l'entreprise n'aurait permis.

---

<sup>14</sup> Nous parlerons de TO pour les téléconsultants (inclus stagiaire et étudiant) et de TM pour team manager.



Préalablement aux entretiens individuels, un court questionnaire a été envoyé auprès de chaque personne sélectionnée afin de recueillir un certain nombre d'éléments factuels (âge, ancienneté dans l'entreprise et dans le secteur, évolution dans l'entreprise, etc.) et d'ainsi limiter la durée des interviews.

Chaque entretien a été réalisé sur base d'une grille d'interview de type « semi-directif » ; permettant ainsi de centrer le discours des personnes interrogées sur les thèmes liés à la recherche (conditions de travail, bien-être au travail, organisation du travail, logiques identitaires, etc.), aux variables de contexte (organisation du travail et GRH), ainsi qu'aux parcours professionnels ; et de récolter leurs perceptions et représentations quant aux points sensibles de chacune de ces thématiques.

#### 4. Organisation du travail

Le travail est réparti par client autour des deux grands pôles, B2B et B2C. En Wallonie, le **B2C** rassemble un team manager, un employé et une petite dizaine d'intérimaires, stagiaires et étudiants, ces derniers ne travaillant qu'en soirée. Ce nombre est fonction des besoins pour les actions programmées et est donc assez variable. Une grande partie des actions a trait au secteur humanitaire ou associatif et consiste notamment en la récolte de don, l'activation d'ordres permanents, etc. Toutes les personnes contactées par l'entreprise ont été au préalable identifiées comme « cibles » par le client donneur d'ordre ; il s'agit de personnes ayant déjà eu un contact ou ayant marqué un intérêt pour l'organisation du client donneur d'ordres. L'entreprise mène également des enquêtes de satisfaction, contacte pour des remerciements, etc. Actuellement, en Wallonie, le pôle **B2B** compte deux team managers (chacun occupe approximativement un mi-temps sur cette fonction) et un employé et consiste principalement en des activités de prises de rendez-vous. Deux TM sont nécessaires car l'un d'entre eux prépare actuellement sa reconversion personnelle vers un tout autre métier et est en pause-carrière à mi-temps. En B2B, les **campagnes** sont souvent organisées à l'année ; les missions durent de deux semaines à deux mois, et ce plusieurs fois par an. Les actions sont souvent répétées à travers le temps car la clientèle est assez fidèle. Chaque **action** est précédée d'une phase de préparation lors de laquelle sont rédigés et pré-testés les scripts. La programmation informatique ainsi que les appels tests débutent dans une première phase pilote qui précède le démarrage réel.

Toute l'organisation semble basée sur le relationnel, peu de choses sont formalisées. Les questions, informations, recommandations, ajustements se font entre deux portes. La **coordination du travail**, entre toutes les personnes de l'entreprise, se fait de façon informelle, par ajustement mutuel et/ou supervision directe. La taille de l'entreprise permet ce mode de management mais ces aspects sont renforcés par le caractère du fondateur et directeur, toute l'entreprise étant marquée par sa personnalité. En effet, la gestion affective employée se marque à tous les niveaux d'organisation. Un team manager nous livre : « *l'entreprise est fort marquée par le directeur, il est maternant et ne nous laissera pas tomber* ». Ce style de management représente une source de motivation importante : «

*le directeur est tellement motivé aussi que ça fait boule de neige, on a envie d'embrayer ! [...] On a envie de l'aider, on a cette relation affective avec lui »* renchérit l'interviewé. Il semble y avoir une réelle emphase entre le directeur et ses employés : « *quand il est moins bien, on le sent aussi fortement !* » (team manager). Ce qui est présenté comme une force s'avère également être une faiblesse pour l'entreprise. En effet, « *on dépend toujours de lui; quand on doit prendre une grosse décision, on est coincé parce qu'il a un agenda super complet [...] Il y a toujours des décisions plus importantes ou plus urgentes à régler que notre problème* » (team manager). Malgré sa faible présence physique dans les locaux, il semble rester relativement accessible : « *on peut discuter presque sur tout, il est accessible. On essaye de trouver un compromis* » nous explique un interviewé.

Entre le directeur et les téléconsultants, la **ligne hiérarchique** est donc plutôt réduite vu qu'elle ne comprend que le team manager. **Les team managers (TM)** se consacrent au bon déroulement des actions (prévision et répartition du travail des téléconsultants, mise en place informatique, etc.), à la gestion des téléconsultants (recrutement/sélection, briefing dans certains cas, coaching, contrôle des résultats et du respect des consignes, etc.) mais également à la gestion de la relation client (rédaction de l'offre, bon de commande, rapport d'activité, envoi des résultats, etc.). On note ici la grande **polyvalence** dont les team managers doivent faire preuve ainsi que leur relative **autonomie**. La situation est d'ailleurs la même pour les employés. En effet, le travail des téléconsultants est défini par les TM mais certains TO, ayant une certaine ancienneté et dont l'expertise est reconnue, savent sur quelles actions travailler, à quel moment et déploient ainsi une autonomie plus grande. « *J'ai beaucoup de marges de manœuvre* » explique un téléconsultant. Ces derniers doivent cependant toujours effectuer un « return » vers leurs TM respectifs.

Au sein de chaque pôle, le team manager **répartit le travail** entre les différents téléconsultants en fonction de leurs compétences et préférences. En effet, le TM connaît son équipe, leurs capacités respectives, leurs besoins et envies, même si les résultats à atteindre sont, pour une action donnée, les mêmes pour tous les téléconsultants.

Le team manager supervise et **contrôle le travail** des téléconsultants par plusieurs biais. Tout d'abord, via un **outil informatique**, le team manager peut surveiller la progression en temps réel des téléconsultants, ce qui constitue un bon indicateur de la qualité du travail fourni. En outre, cet outil informatique permet d'écouter les conversations, de souffler des réponses aux opérateurs, d'intervenir dans les conversations ou simplement de leur envoyer un message écrit à n'importe quel moment. Les téléconsultants ont évidemment été prévenus de cette possibilité d'être écouté au moment de leur embauche. Le client donneur d'ordres peut également lui-même suivre les conversations, les téléconsultants étant alors informés de cette éventualité. Pour avoir des données précises, le team manager complète les informations fournies par cet outil informatique par les résultats encodés par chaque téléconsultant dans les bases de données de l'entreprise. Ainsi, tous les quarts d'heure, ces données sont mises à jour, ce qui permet de suivre l'évolution de manière très précise, que ce soit au niveau du nombre de contact par heure ou du nombre d'acceptations par contacts. Ce système permet aussi d'évaluer la progression des téléconsultants d'un jour à l'autre. En

outre, un système de « **fiches de croix** » a été mis en place pour permettre aux téléconsultants eux-mêmes de surveiller leur progression. Celles-ci doivent être complétées par chaque téléconsultant qui coche le nombre de contacts utiles, d'acceptations, de refus obtenus. Cette procédure manuelle est toutefois peu fiable en raison des inévitables erreurs que les téléconsultants pourraient commettre.

Les téléconsultants ont généralement un **script** relativement précis à suivre qui détaille la présentation de l'action, l'introduction de l'appel, son contenu ainsi que la façon de clôturer l'appel. L'importance de suivre ce script varie d'une mission à l'autre. Pour les enquêtes, aucune liberté n'est permise alors que lorsqu'il faut vendre, le TM fera preuve de davantage de souplesse quant au script, l'objectif étant de convaincre la personne. « *On fait chacun à sa façon, ça vient au fil du temps* » explique un téléconsultant. Le script semble de manière générale relativement adaptable mais constitue tout de même une forme d'évaluation possible.

## 5. Gestion des Ressources Humaines

La gestion du personnel est principalement à la charge des TM. Il y a bien **un responsable des ressources humaines** mais il exerce cette fonction depuis peu et à mi-temps. Ce responsable est en charge des aspects administratifs de la gestion de personnel : paie, relation avec le secrétariat social, suivi des questions des travailleurs, gestion des primes, subsides, APE, PFI, établissement des contrats de travail, etc. Les contacts avec les intérimaires sont peu nombreux.

C'est donc le team manager qui décide du nombre de personnes à affecter à une action en fonction du volume d'appel et du timing pour réaliser les campagnes.

et, comme pour la plupart des processus de GRH, « *c'est un peu du bricolage* » livre un team manager. Pour le **recrutement** et la **sélection**, le TM rappelle en premier lieu les intérimaires ayant déjà travaillé pour l'entreprise : « *je regarde ceux qui ont eu des bons résultats* ». Si de nouveaux candidats sont nécessaires, le recrutement est d'abord réalisé par contacts informels (connaissances, relations personnelles, etc.). Des annonces ou affiches peuvent également être publiées dans les universités et hautes écoles environnantes. Parfois, l'entreprise fait appel au service d'une agence intérimaire pour l'entièreté du recrutement de personnel mais le coût pousse à éviter ce type de pratiques. Les candidats recrutés se rendent alors dans l'entreprise où a lieu la sélection. Après avoir été briefés sur l'enquête en cours, leurs capacités sont testées, chacun devant réaliser deux à trois réelles enquêtes sur des actions réputées plus faciles. Ce n'est qu'après ces tests que le TM précise qui il souhaite garder.

Les étudiants recrutés alors sont envoyées dans une agence intérim pour le contrat de travail. Après trois ou quatre journées de travail, si les résultats ne sont pas jugés satisfaisants, les téléconsultants

ne sont tout simplement pas rappelés. Le directeur gère lui-même le recrutement et la sélection des employés, autre qu'intérimaire.

Les personnes rencontrées expliquent pour la plupart avoir appris la fonction sur le tas, même pour des postes à responsabilités. « *J'apprends sur le tas, je suis bombardé* » explique un team manager. Le directeur propose lui-même, à certains employés, des **formations** (informatique, gestion de groupes, techniques d'entretiens, etc.). La demande peut également provenir des employés, demande formulée lors de l'évaluation annuelle notamment. Un team manager explique : « *Quand je sens que je cale dans un domaine, je lui demande* ». Les demandes étaient donc, jusqu'à présent, traitées au cas par cas, sans proposition systématique. Récemment, un plan de formation proposé par la commission paritaire 218 a été organisé pour les deux prochaines années. Désormais, les travailleurs disposeront donc d'un panel de formation (téléconsultant, rh, comptable, langues, etc.) mais rien n'est encore décidé sur l'organisation concrète de ce plan. Pour les intérimaires, les seules formations sont les briefings ayant au début de chaque nouvelle action ; « *on ne lance jamais quelqu'un sans qu'il soit briefé, c'est impensable* » explique un téléconsultant. Ces briefings sont réalisés soit par le client, soit par le TM et parfois même par un des employés maîtrisant bien l'action.

Distinguons ici l'**évaluation** des téléconsultants de celle des team managers. Les TM, tout comme tous les employés fixes, sont évalués annuellement lors d'un entretien de fonctionnement. C'est le moment de faire le point avec son responsable, de discuter des points positifs et négatifs mais aussi de formuler d'éventuelles demandes (en termes de formation notamment). Une telle évaluation annuelle n'a pas lieu pour les intérimaires. L'évaluation de leur travail passe par le contrôle de celui-ci tel que décrit plus haut. Il semblerait qu'une forme de **compétitivité** soit présente entre les téléconsultants, mais celle-ci est présentée comme stimulante, poussant chacun à donner le meilleur de soi. L'implication des travailleurs dans l'entreprise n'en est que plus grande.

Les postes à responsabilité sont tous occupés par des personnes ayant commencé comme simples consultants, pour la plupart en tant qu'étudiant, dans l'entreprise. Une forme d'**évolution** semble donc possible mais reste limitée vu la taille et la structure assez plate de l'entreprise. Le **taux de turnover** semble généralement assez bas, même si quatre départs ont récemment été annoncés.

Les **conditions salariales** sont fixées par le directeur et ne rémunèrent pas la performance. En outre, l'entreprise jongle entre **différents statuts** : CDI, CDD, intérimaire, stagiaire, PFI, contrat IFAPME, étudiant, etc. Le fait que l'entreprise emploie de **nombreux intérimaires** n'est pas sans difficulté pour la gestion des équipes. « *C'est dur de garder les bonnes personnes car vu qu'elles sont en intérim, elles cherchent mieux ailleurs* » explique un team manager. Il est cependant actuellement impossible pour l'entreprise de garder ces travailleurs en interne, le volume de travail n'étant pas suffisamment constant. En effet, l'activité en B2B subit une grande saisonnalité liée aux creux des vacances scolaires. L'intérim offre alors la souplesse suffisante pour pouvoir réduire les équipes durant ces

périodes creuses où seuls les internes travaillent. Depuis peu, la possibilité de mettre le personnel en chômage économique offre ouvre de nouvelles possibilités et peut changer la donne à l'avenir. En outre, la **crise** a été et est toujours ressentie assez durement par l'entreprise, surtout pour les actions de télémarketing en B2B : « *on l'a vécue fortement, on se pose bcp de questions* » (team manager). A cela s'ajoutent la mondialisation et les coûts fortement réduits des frais de personnel (charges sociales) à l'étranger ce qui rend les services proposés en télémarketing difficilement compétitifs face aux firmes étrangères.

Pour les personnes internes à l'entreprise, les **horaires** de chacun sont négociés et définis avec le directeur au moment de l'embauche. Chaque fonction requière un horaire adapté, les opérations de B2C se faisant presque exclusivement en soirée ou le week-end. Cependant, une certaine flexibilité est demandée par rapport à ces horaires. « *Parfois, je reste plus tard [...] j'ai aussi des réunions en dehors de mes heures de travail* » explique un team manager. Mais cette flexibilité est à double sens, le directeur faisant preuve de souplesse en cas de retard ou de demande de congé. En outre, les membres du personnel peuvent, en période creuse, récupérer leurs heures supplémentaires. Les horaires des intérimaires sont définis semaine par semaine. Il n'est pas inhabituel de prévenir le jeudi soir un étudiant pour travailler le vendredi soir. Dans la constitution de ces horaires, le team manager tient compte des désidératas des intérimaires (ou en tout cas, des intérimaires habituels). Selon certaines personnes interviewées, le **taux d'absentéisme** serait moindre qu'ailleurs : « *les gens se sentent concernés, les gens viennent même s'ils sont malades* » (team manager).

Il n'y a pas de **syndicats** dans l'entreprise. Comme expliqué plus haut, la **communication** se fait de façon informelle, entre deux portes, avec son voisin de bureau. Un téléconsultant nous livre : « *On se dit les choses quand ça ne va pas* ».

On peut constater que, selon les modèles de Pichault et Nizet, la gestion des ressources humaines de cette PME fonctionne sur un mode assez fortement **arbitraire**, le directeur et fondateur de l'entreprise ayant un grand pouvoir à tous les niveaux d'organisation et le fonctionnement étant plutôt informel et marqué par l'absence de critères explicites. On peut tout de même noter des touches du modèle **valoriel**, tant les travailleurs semblent attachés aux valeurs prônées par l'organisation.

## **6. Ressources en matière de bien-être au travail**

La ressource principale, évoquée par tous les acteurs rencontrés, est l'**esprit d'équipe**, l'ambiance au travail, la convivialité. « *C'est presque une famille ici* » explique un téléconsultant. La plupart des remarques sont faites sur le ton de l'humour, entre adultes et de réelles affinités, voir amitiés s'établissent. L'entente dans l'équipe compense d'autres éléments négatifs (tel que le salaire plutôt bas). L'entreprise, à taille humaine, permet à tout le monde de se connaître, de s'appeler par son

prénom. En outre, la belle maison dans laquelle est installée l'entreprise renforce ce sentiment de proximité. Le directeur contribue fortement à cette bonne entente qui règne dans toute l'entreprise. On constate un réel engagement personnel et affectif de la part des travailleurs qui se marque au niveau des employés internes mais également des intérimaires. Cette implication se marque également à l'égard des clients. « *La rencontre des TO avec les clients fait beaucoup [briefing, invitation à des évènements...], on a envie de les aider* » explique un team manager.

Ensuite, le deuxième élément le plus probant est le **soutien du team manager** (ou de la direction). Ce soutien a énormément d'importance aux yeux de tous les téléconsultants et team managers. « *J'essaye de les reconnaître, de maintenir une proximité, de mettre du café à disposition, d'avoir des bureaux propres, des casques qui fonctionnent. Ils sont quand même bien traités chez nous* » s'exprime un team manager. Les encouragements poussent les téléconsultants à donner toujours plus dans leur travail. « *Le soutien du coach, le team manager, est top, ça aide vraiment !* » nous livre un téléconsultant. On assiste à une personnalisation évidente des efforts : « *On a envie de lui faire plaisir à lui au final* ». Une relation presque d'amitié semble s'être installée entre les team managers et leurs téléconsultants, la relation hiérarchique étant alors presque effacée : « *j'essaye de faire comme si j'étais moi-même TO* » explique un TM. « *On se connaît bien. Elle me fait entière confiance* » livre un téléconsultant à propos de son TM. Cela n'est pas sans lien avec la gestion familiale de l'entreprise mise en place par le directeur qui transparait dans toute l'organisation. En outre, dans certains cas, la proximité d'âge et de situation entre les téléconsultants et le TM renforce cette proximité, un des TM ayant débuté dans sa fonction en tant qu'étudiant et les téléconsultants étant, pour la plupart, de jeunes étudiants. Cependant, vu les étroites relations qui se lient entre les téléconsultants et leur TM, il est **parfois difficile pour les TM de faire des remarques**, de pouvoir dire ce qui fonctionne moins bien ; « *Parfois c'est délicat de faire des remarques car il y a des relations interpersonnelles qui s'installent donc c'est difficile d'imposer des choses* » (team manager).

Il semblerait que la **proximité avec le client** et sa satisfaction lors d'une action réussie constituent également une ressource sur laquelle peuvent compter les TM et qui contribue à motiver les intérimaires. « *Je m'identifie à la société que je représente, toujours, c'est comme au théâtre, sinon, on s'ennuie* » explique un téléconsultant.

Pour certains intérimaires, la **souplesse** et la **flexibilité** de l'organisation du travail et des horaires est un facteur fort motivant.

## **7. Contraintes en matière de bien-être au travail**

Les **objectifs à atteindre** et le **rythme de travail** que l'atteinte de ces objectifs impose sont perçus comme une contrainte importante. Un téléconsultant explique : « *C'est un boulot assez stressant par rapport aux quotas et au fait de devoir avoir des résultats positifs, mais c'est surtout quand on n'y*

*arrive pas ou au début* ». Cependant, certains téléconsultants expliquent que ces quotas sont nécessaires, voir motivants : « *c'est très important car sinon, on ne sait pas où on va* ».

**Solution ?** L'établissement d'objectifs paraît nécessaire, la seule façon de limiter le stress lié à cet aspect concerne la façon d'amener ces objectifs afin de diminuer le sentiment de pression à la performance. Tout se joue, une fois de plus, dans les relations interpersonnelles, la fonction de team manager étant ici cruciale. En outre, avec le temps et les bons résultats sur de précédentes actions, le stress diminue.

**L'aspect répétitif** du travail (des actions, des appels, des scripts à répéter) semble constituer une contrainte au bien-être des travailleurs. « *On rêve les scripts qu'on a répété pendant toute la journée, ça génère quand même du stress ce boulot !* » s'exclame un téléconsultant. Un team manager renchérit : « *On ne peut pas faire ça ad vitam aeternam* ».

**Solution ?** Cet aspect répétitif est tempéré par la possibilité de passer d'une action à l'autre. « *C'est moins répétitif qu'ailleurs car on a plusieurs actions* » (téléconsultant). L'inconvénient est que vu que les scripts varient d'une action à l'autre, un temps d'adaptation est nécessaire. Mais cela semble être un moindre mal que la monotonie qui s'installerait si les TO ne travaillaient que sur une action. « *J'apprécie avoir plus de projets car c'est plus diversifié ; un seul projet, c'est trop monotone* » livre un téléconsultant.

La possibilité d'**être écouté** peut constituer une contrainte pour les téléconsultants. Or, cela ne semble pas être le cas dans l'entreprise. En effet, plusieurs téléconsultants expliquent être rassurés lorsqu'ils sont écoutés, le team manager pouvant alors les aiguiller, leur permettre de s'améliorer, les encourager. « *Je suis là pour intervenir s'il y a un problème, ça peut faire diminuer leur stress* » explique un team manager. Cet aspect est confirmé par les téléconsultants : « *J'apprécie d'être écouté, certaines personnes demandent d'être écoutée pour s'améliorer* ». En outre, ces derniers n'ont pas réellement l'impression d'être contrôlé : « *On n'est pas vraiment contrôlé* » (téléconsultant).

**Au niveau ergonomique**, le bruit lorsque la salle est pleine, les « chaises-ballon », la qualité du réseau informatique (retard, bug du serveur) sont des éléments de contexte extérieur qui peuvent nuire au confort des TO. Le bruit ne semble cependant pas si problématique : « *Le bruit, ça ne m'a jamais vraiment dérangé* » (téléconsultant).

**Solution ?** Un nouveau serveur informatique est en cours d'installation. Un des team managers attend de pouvoir discuter avec le directeur depuis un certain temps concernant les casques. Les chaises-ballon, malgré leur inconfort, sont réputées excellentes pour le dos ; il n'est actuellement pas envisagé de les changer. En outre, permettre aux téléconsultants engagés depuis un certain temps d'avoir leur propre espace constituerait une forme de reconnaissance de leur travail.

Le **manque de perspective d'évolution** constitue une contrainte importante pour certaines personnes internes à l'entreprise et ayant déjà des responsabilités. En outre, l'espérance d'être engagé de certains intérimaires et stagiaires semble avoir peu de chance d'être comblé, la crise actuellement empêchant toute embauche. Par contre, la plupart des intérimaires, tout comme certains stagiaires d'ailleurs, n'envisagent pas de faire leur carrière dans l'entreprise, même pas à moyen terme. Ils envisagent cela comme un tremplin vers d'autres horizons. Le manque de possibilité d'évolution ne constitue alors pas pour eux une contrainte trop forte.

**Solution ?** Aucune solution n'a émergé pour ce problème.

Lié au point que nous venons de soulever, un des problèmes qui semble émerger dans l'entreprise est le **manque de stabilité** des intérimaires ; ceux-ci restant dans l'attente d'être appelés et n'ayant aucune sécurité d'emploi.

**Solution ?** Vu la situation actuelle de crise, aucune solution n'a émergé pour ce problème. Actuellement, chacun semble plutôt faire profil bas, nous explique un team manager.

Vu les **horaires décalés** de certains employés et l'aspect informel de la communication dans l'entreprise, celle-ci s'avère parfois difficile avec les autres membres de l'équipe. En effet, on se lève pour aller toquer au bureau voisin mais si personne n'est là, c'est plus compliqué, nous explique un team manager.

**Solution ?** Aucune solution n'a émergé pour ce problème.

Pour une des personnes interviewées, le salaire peu élevé constitue une contrainte importante.

**Solution ?** Une solution proposée est d'instaurer une valorisation salariale en fonction des performances atteintes, ce qui motiverait davantage le personnel.

Le **refus du dialogue** des personnes contactées ne s'avère pas constituer une réelle source de contrainte. En effet, ces refus semblent peu nombreux et lorsqu'ils se produisent, ils sont désamorçés en équipe sur le ton de l'humour : « *Souvent, on rigole de ces situations par la suite* » (team manager). Un téléconsultant explique même : « *Je pensais que c'était la chose la plus difficile à gérer mais on ne prend pas ça comme une attaque personnelle. On en rit ! Ce n'est vraiment pas la chose la plus compliquée.* ».



## 8. Conclusion

Comme la plupart l'auront constaté, cette entreprise est assez atypique dans le secteur des centres de contacts. Sa petite taille, sa différenciation par la qualité, la gestion informelle qui s'y déploie, la convivialité qui s'en dégage sont autant de facteurs qui contribuent et même amplifient cette spécificité. Mais ces facteurs sont justement fortement liés à la petite taille de l'entreprise, une gestion similaire semblant difficilement envisageable avec davantage de travailleurs. Le directeur nous a d'ailleurs livré avoir atteint une sorte de seuil, qui une fois franchi, impliquerait des modifications assez fondamentales dans la façon d'envisager le fonctionnement global de l'entreprise. Un élément marquant concerne le fait que l'entreprise prône la qualité du service, bien au-delà de la quantité d'appels. Ceci suggérerait un plan de formation poussé pour les téléconsultants et team managers. Or on constate que c'est plutôt au niveau de la sélection des travailleurs et notamment des intérimaires que le processus est contraignant (tests en situation réelle). Globalement, les travailleurs estiment « être bien » dans leur emploi et dans l'entreprise. Ils se sentent impliqués et développent un sentiment d'appartenance plus ou moins fort à l'entreprise. Cette implication est fortement influencée par l'ambiance générale qui prône la convivialité. Mais elle l'est également par la figure du team manager, le responsable direct des téléconsultants, qui revêt ici un rôle crucial dans le bon déroulement des activités et dans le ressenti des employés par rapport à leur emploi. En effet, si les tâches qui doivent être effectuées sont estimées relativement stressantes, la façon de les amener semble changer le ressenti du tout au tout. Le contrôle du travail (script, écoute, quotas) est perçu comme un soutien, une aide et est source de motivation plutôt que de stress. Si des personnes souhaitent quitter l'entreprise malgré leur attachement au directeur, aux collègues et à la société de façon générale, c'est parce qu'elles estiment avoir fait le tour de la fonction. Ils sont comme « fatigués » car ce métier reste, malgré tout, assez contraignant et souhaitent découvrir de nouveaux horizons. Dans le cas précis de l'entreprise étudiée, il nous semble pouvoir conclure par l'expression « *small is beautiful !* ».

## ANNEXE 8 : Etude de cas C

### **1. Organisatie**

#### **a. Situering**

Contact Center C is een call center dat meerdere vestigingen omvat met in totaal ongeveer 1200 werknemers. De basisactiviteit is klantenadvies voor meerdere opdrachtgevers. De sector van de call centers wordt als erg prijsgedreven omschreven, met erg lage winstmarges. De meerderheid van de werknemers van Contact Center C (iets meer dan 1000) zijn klantenadviseurs (operatoren). Deze zijn gespreid over Vlaanderen (meerdere locaties: 330) en Wallonië (meerdere locaties: 750).

De bezochte vestiging in Vlaanderen wordt historisch als de hoofdvestiging van Contact Center C beschouwd. Het bedrijf is ontstaan in 1999 vanuit Bedrijf X (moederbedrijf) waarvan het nu een dochteronderneming uitmaakt. Dit is ook de voornaamste klant, al zijn er soms ook andere opdrachtgevers (bv. Bedrijf Y). De operatoren in de bezochte vestiging werken hoofdzakelijk 'in-bound' en in 'front office'. Hun prestatie-evaluaties worden afgetoetst aan afgesproken 'service levels' met de opdrachtgever (bv afgesproken wachttijd vooraleer klant wordt te woord gestaan: bv 80% van klanten niet meer dan 20 sec wachttijd). De contacten met opdrachtgever verlopen via een account manager die opmerkingen, afspraken, e.d. doorgeeft aan de operational manager waarna deze zaken verder worden opgevolgd op het vereiste niveau (o.a. met team coaches).

#### **b. Steekproef**

8 werknemers werden geïnterviewd op 25 en 26 oktober 2011. Deze steekproef omvat 5 vrouwen en 3 mannen: 4 klantenadviseurs (=operatoren, twee deeltijds en twee voltijds), een team coach, de communicatieverantwoordelijke (begonnen als operator), de Operations manager (begonnen als operator), en de HR-manager (begonnen als team coach). De gemiddelde leeftijd van de klantenadviseurs is 36 jaar, gemiddelde anciënniteit bij Contact Center C is 80 maanden (6 jaar en 8 maanden; van 4 tot 144 maanden), gemiddelde anciënniteit in een call center is 83 maanden (6 jaar en 11 maanden). De vier klantenadviseurs hadden voordien gemiddeld reeds bij 3 andere organisaties gewerkt (tussen 1 en 6).

Drie klantenadviseurs horen bij de energielijn (zie verder), de vierde bij de partnerlijn.

Twee van de 4 klantenadviseurs geven te kennen dat ze de organisatie gaan verlaten in de loop van de volgende twee maanden.

**Steekproefdetails**    **operatoren, incl. team coach**

	<i>leeftijd</i>	<i>geslacht</i>	<i>anciënniteit</i>	<i>intentie om te blijven</i>	<i>identificatie met...</i>
1	24	vrouw	3jr	negatief	Bedrijf X
2	28	man	4mnd	negatief	Bedrijf X
3	56	man	12jr	positief	Bedrijf X
4	34	man	11jr	neutraal	Contact Center C
5	56	vrouw	12jr	positief	Becrijf X

andere geïnterviewden niet opgenomen omwille van anonimiteitsredenen

(operations mgr, HR-mgr en communicatieverantwoordelijke)

## 2. Organisatie van het werk

- De werkregeling van de klantenadviseurs is zeer sterk gestructureerd, met een strikte tijdsindeling, waarbij afwisselend een 40u en een 36u week wordt aangehouden (waardoor recht op één halve dag verlof per 14 dagen). Sommige werknemers noemen dit een “on-autonoom werk”.
- De operatoren werken in 7 teams, van ongeveer 10-16 personen, die (meestal) in elkaars buurt zitten op flexibele werkplekken, met een ‘clean desk policy’. Aan het hoofd staat een team coach. Boven de team coaches staat de operations manager.
- Twee activiteitengebieden, bepaald door functies van opdrachtgevers, worden in dit call center ondersteund en vereisen aparte competenties vanwege de operatoren:
  - o ‘energielijn’ (Bedrijf X Customer Solutions): gesprekken in functie van klantenondersteuning gericht op residentiële en professionele klanten van de opdrachtgevers, vnl Bedrijf X (maar niet uitsluitend) – 6 teams.
  - o ‘partnerlijn’ (Bedrijf Z): gesprekken in functie van technische ondersteuning van partners, nl. installateurs (oa bij nieuwe aansluitingen) – 1 team.
- Individuele werktijden worden drie weken vooraf meegedeeld. Veranderingen van tijdschema’s kunnen hoofdzakelijk gebeuren via ruil tussen collega’s. Mogelijke vakantiedagen moet men lang vooraf melden (men sprak van “bijna een jaar op voorhand”), al kunnen er bij uitzondering en mits duidelijk accepteerbare motivatie, en buiten piekperiodes, wel snipper(halve)dagen toegekend worden (aan te vragen vóór 10h).
- De dagelijkse werktijden (voltijds) zijn vervat tussen 8-20u voor de ‘energielijn’, terwijl voor de ‘partnerlijn’ een 24h op 24h bereikbaarheid geldt (sommige operatoren werken echter slechts tussen 7-19u).
- Werknemers (werkposten) worden ingedeeld volgens beheerste ‘skills’. Dit omvat vier basis-‘skills’, nl. verhuis (move), installatie en onderhoud (works), facturatie (billing), en verkoop (selling). Minder frequent zijn de skills ‘home services’ en ‘help desk’. Elk binnenkomend gesprek wordt op basis van het telefoonmenu volgens één van deze skills gecategoriseerd en door een ‘traffic controller’ (trafficer) doorgegeven aan een beschikbare (‘available’) operator die de skill beheerst.

- Op basis van de beheerste skills worden operatoren in 'profile levels' ingedeeld. Theoretisch zijn vier levels mogelijk (van A tot D), maar op deze locatie (Vlaanderen) zit niemand in level A noch in D. Dit laatste niveau wordt trouwens op geen enkele locatie van Contact Center C toegepast. Hierdoor is de doorgroeimogelijkheid wel erg beperkt.
- Voor de gesprekken wordt een gemiddelde tijdsduur vooropgesteld ('AHT: average handling time'), vastgesteld in overleg of op aansturen van de opdrachtgever.
- De werktijden worden voorgeschreven door 'work force management' (die ook eventuele wijzigingen doorvoert) in functie van verwachte werklust (bv. meer oproepen op maandagen, of meer 'move' bij begin en eind van de maand). Voor lunchpauze wordt 30min voorzien, voor rustpauzen wordt 10min in voor- en in namiddag mee ingepland binnen het voorgeschreven werkschema, en 10min vrij te kiezen pauze kan verdeeld worden over voor- en namiddag, maar niet meer dan 5min per keer (oa te gebruiken voor koffie- en sanitaire pauze). Voor 'after call work' (ACW) (administratieve verwerking van besproken klantgegevens) wordt enkele minuten mee ingepland (bv 2 min extra voor een gesprek dat gemiddeld op 6 min werd voorgeschreven). Na het beëindigen van de activiteiten in functie van een gesprek, dient men zich in 'available' zetten, dwz dat men klaar is om een nieuw gesprek aan te nemen.
- Bij het begin van de werkdag heeft men 3 min speling om op te starten, na het voorziene startuur. Op het einde van de werkuren kan men eventueel 'over tijd' gaan indien een oproep langer duurt. Deze extra minuten kan men gebruiken om eventuele vertragingen bij opstart te compenseren.
- Gepresteerde werktijden worden nauwgezet gecontroleerd en worden besproken. Er wordt gemeld dat meerdere afwijkingen gevolgen kunnen hebben voor toegekende bonussen en loonsverhogingen. Het valt op dat sommige operatoren ook echt in seconden en minuten spreken als ze het over hun dagtaak hebben, en dit zelf ook vrij secuur blijken bij te houden. Er werd ook gemeld dat men ook thuis de (korte) tijdsregeling voor maaltijden (ongewild) toepast. De vraag rijst of een operator soms niet al te veel met gesprekstijden bezig is, ten nadele van de kwaliteit van het klantencontact.
- Binnen Contact Center C is het beleid erop gericht om een operator slechts 75-80% 'occupancy' (bezetting, inschakeling in gesprekken) toe te kennen. Het complement (20-25%) omvat onder meer de breaks (totaal 30min+lunchpauze), maar ook de 'vrije tijd' die ontstaat doordat de 'trafficer' niet elke 'availability' onmiddellijk benut voor een nieuw gesprek (mogelijk tot 1h onbenutte 'available time'). De toepassing hiervan is wel afhankelijk van de variërende werkdruk. Sommigen gaan in drukke periodes ook (onbewust) de ACW laten uitlopen, om wat extra 'rust' te hebben.
- Ook tijd voor zg 'fulfillment' taken wordt ingepland. Dit zijn taken die niet telefonisch worden afgewerkt, maar waarbij de operator op basis van papieren informatie die binnenkomt een klantenprobleem tracht op te lossen (brieven met allerhande vragen, domiciliëringen, ed.). Hierbij blijken duidelijk meer vrijheidsgraden voorhanden voor de operator. Daarnaast zijn er ook opdrachten mogelijk die het beantwoorden van emails van klanten voorziet, of waarbij men chat-sessies met klanten kan houden. Dergelijke taken worden beschouwd als een welgekomen afwisseling met de telefoonopdrachten, en worden als motiverend ervaren, ook omdat men hierbij een probleem van begin tot einde afwerkt, zonder voorgeschreven script. Het lijkt er sterk op dat de hoge mate van opgelegde standaardisatie, vaak ingegeven vanuit een kwaliteitsoptiek, samen met de directe en secure controle, de ontevredenheid met de job oproept.

- Het verloop van een gesprek met klanten is per thema/probleem in scripts uitgeschreven die strikt dienen opgevolgd te worden, inhoudelijk zowel als qua timing. Deze standaardisatie van de oproepbeantwoording (“101 regels wat je allemaal wel en niet mag zeggen, in beperkte tijd”) heeft de bedoeling om een vaste kwaliteit te bieden, en werd afgesproken tussen Bedrijf X en Contact Center C. De scripts worden regelmatig ook bijgesteld (soms maandelijks) om in te spelen op nieuwe situaties, hetgeen ook telkens enige onzekerheid bij de operators met zich meebrengt, met mogelijk tijdverlies omwille van de aanpassing. Gesprekken met klanten moeten door de operator ook gescoord worden volgens thema/oorzaak probleem e.d. Het al dan niet strikt volgen van de scripts (welkom/relatie/ analyse probleem/.../afsluiting) vormt een onderdeel van de coaching/beoordeling.
- Wat de opvolging betreft worden gesprekken geautomatiseerd en ad random geregistreerd. Een team coach moet 5 gesprekken per week monitoren (beluisteren en evalueren) in termen van tijden, scripts en kwalitatieve, inhoudelijke afhandeling (informatie-uitwisseling). Prestatiecontrole gebeurt frequenter bij beginners dan bij ‘anciens’. Deze gegevens worden besproken in een coachinggesprek en bepalen mee in hoever een werknemer verder evolueert, en skills mag/moet bijleren. Deze coachinggesprekken hebben niet plaats op een vast tijdstip, maar worden wel mee ingepland in de werktijden (1h), op vraag van de team coach. Twee keer per jaar wordt ook een formeel evaluatiegesprek voorzien, waarbij één ervan implicaties heeft voor loonsverhogingen en bonussen en waarbij ook materiaal vanuit de coaching kan worden opgediept. Bij deze evaluatie heeft ook de operational manager een inbreng. Mogelijk worden ook (afwijkende) werktijden en absenties in rekening gebracht. Dit alles wordt strikt bijgehouden en in het rapport vermeld.
- Individuele scores voor het behalen van service levels, absentieïsme/presenteïsme, gevolgde scripttijden e.d. worden wekelijks geëvalueerd.
- Ondersteuning van de operatoren bij problemen (oa met klanten) kan onder meer via intranet, en via een service desk (in leper gevestigd). Het bestaande informaticasysteem dat via intranet wordt ingezet, blijkt echter door een meerderheid van de geïnterviewden niet echt als performant te worden aanzien, omwille van regelmatige storingen in de verbindingen. De teamcoach kan ook een belangrijke hulpbron vormen, maar de steun die hier kan worden ervaren, lijkt wisselend en sterk afhankelijk van het team. Sommige coaches worden wel echt als ondersteunend ervaren, anderen roepen vragen op over hun competentie (“wat weet een jong meisje daar nu van”).
- Contacten met collega’s worden door sommigen vermeden omdat dit impact heeft op zowel de eigen tijd als op de werktijd van collega’s. Toch kan in de momenten dat men ‘available’ is, een gesprek met een andere vrije collega gevoerd worden. Relaties tussen collega’s kunnen zich op die manier ontwikkelen, alsook tijdens de 2x10min pauzes (voor zover die samen met anderen werden ingepland) en bij lunchbreaks. Jaarlijks is er een team event, georganiseerd per team; meestal een bowling en/of diner. Het is wel de vraag of dit alles wel de betekenis van een ‘team’ afdekt, hetgeen vroeger (onder Bedrijf X) meer het geval was.
- Team meetings worden ingepland voor één uur door ‘work force management’, en kunnen “meestal” zelf bepalen wat de inhoud van de bijeenkomst zal zijn.
- Teams worden ook gescoord qua gesprekstijden, service levels, kwaliteit, absentieïsme, en de teamcoach is verantwoordelijk voor de prestaties van het team. Ook team coaches vergaderen om de twee weken en ook zij worden beoordeeld volgens het behalen van strikte targets (oa communicatievaardigheden, leiding geven, teamwork, beslissingsvaardigheden,...).

### 3. Human Resource Management

- De klantenadviseurs binnen Contact Center C bestaan uit ongeveer 60% vrouwen en 40% mannen. Een meerderheid heeft maximaal secundair onderwijs afgewerkt, maar een aantal heeft ook hoger onderwijs gevolgd, vooral professionele bachelor. Een kleine minderheid heeft zelfs een universitair diploma.
- Arbeidscontracten zijn initieel tijdelijk (via interim), en kunnen bij goede evaluaties tot een vast contract leiden (soms zelfs sneller dan het einde van 6 maanden proefperiode bij goede evaluatie).
- De rekrutering verloopt naar wens, maar men ondervindt wel gevolgen van een krapte op de arbeidsmarkt. Men werkt samen met in-house recruiteringsbureau dat preselecties van kandidaten voor haar rekening neemt (testing) waarna een infosessie wordt georganiseerd, en tenslotte individuele interviews door Contact Center C.
- Het absentieïsme ligt hoger dan het nationaal gemiddelde bij bedienden en schommelt afhankelijk van periodes. Het is wel geweten dat met makkelijk afwezig blijft. Het vrijwillig verloop vertoont ook periodieke schommelingen. Onvrijwillig verloop is zeer beperkt. Om het absentieïsme te beperken worden soms acties ondernomen, waarbij men dan bijvoorbeeld chocolade uitdeelt aan diegenen die niet afwezig waren in een maand.
- De verloning van de operators is vast (niet variabel) en afhankelijk van beheerste 'skills' die samengebracht worden tot profile levels en waar men binnen een salarisvork kan variëren afhankelijk van de prestatie maatstaven. Ook bonussen kunnen worden toegekend, terwijl de marges voor loonsverhogingen de laatste jaren beperkt zijn tot 1-2%.
- Mogelijk additionele beloningen (bv Bongo bons, Vivabox, drank & chips voor team) kunnen worden toegekend indien men oa hoogstaande kwaliteit levert (Quality awards): excellente prestaties, rekening houdend met absentieïsme, en 'goede attitude' (bv. "niet te laat komen").
- Niet iedereen functioneert 'multi-client/multi-skilled'. Opwaartse carrière komt overeen met het beheersen van extra skills. Operatoren hebben de indruk dat een toename in beheerste skills echter niet substantieel bijdraagt tot een loonsverhoging (er was sprake van +1% bruto bij extra skills).
- Opleidingen worden voorzien om skills aan te leren, in het eigen opleidingscentrum, ook voor beginnende operatoren (meerdere dagen, met formeel examen; min 70% te behalen). Deze opleiding wordt als goed en heel uitgebreid ervaren. Additionele opleidingen (oa van de skills) worden regelmatig voorzien en vereisen ook examen. Kleinere wijzigingen, oa in bepaalde scripts worden recent via e-learning voorzien. Voor deze leeropportunity wordt een voorziene tijd mee ingepland, onder meer op aangeven van de ontwerpers van de training (bv 10 min, of 30 min). Het komt er hierbij vooral op aan goed te 'luisteren' en videobeelden te bekijken, waarbij sommigen wel in vraag stellen of dit wel leidt tot het werkelijk beheersen van het leermateriaal.
- Als belangrijkste problemen op het vlak van HRM wordt het ziekteverzuim aangegeven, het verloop, alsook het negatieve imago van de job. Deze wordt ondergewaardeerd. Men heeft het gevoel dat operators door de brede maatschappij niet hoog ingeschat worden of als dom worden beschouwd: "men is maar operator in een call center". Intern werd ook gezegd: "je moet eerlijk zijn: wie wil er nu voor een call center werken" (en dit kwam niet van de operatoren!).

- De tevredenheid van de operatoren wordt gemonitord (tweejaarlijkse enquête in functie van kwaliteitscertificering), alsook de work-life balans. Men onderzoekt onder meer in hoever men er zou in slagen om uurroosters door operatoren zelf te laten samenstellen in functie van de eigen (gezins)behoeften.
- Relaties met vakbonden zijn bevredigend. Vakbondsafgevaardigden worden niet altijd als prominent gepercipieerd. Naast formele bijeenkomsten (oa ondernemingsraad), worden geregeld problemen gemeld aan de Operations manager/HR manager/HR business partner en wordt daar – in de mate van het mogelijke – ook gevolg aan gegeven. Vaak gaat dit over persoonlijke werkroosterproblemen.
- De organisatie heeft enige jaren geleden haar centrale waarden gedefinieerd (N-initiative, N-communication, N-growth, N-people, N-client). Deze worden op meerdere plaatsen aangegeven, en vooral gebruikt bij rekruteringscampagnes. Toch lijken die waarden niet echt ondersteund of bewust beleefd door het personeel, aangezien niemand van de geïnterviewden deze spontaan vermeldde en men ze zeker niet allemaal kon opnoemen (behalve één geïnterviewde).
- Interne communicatie is vooral toegespitst op informatieverstrekking over ontwikkelingen in de organisatie en het aangenamer maken van de werkomstandigheden van de operatoren (die onder druk staan van een strak schema en die opgelegde regels strikt moeten opvolgen). Daarenboven, omdat er “niet echt hoge salarissen” worden uitbetaald (wegens kleine marges in de sector), probeert men bijkomende beloningsinitiatieven te nemen. De reeds vermelde ‘Quality award’ past in die visie, net zoals de Nieuwsbrief die bedoeld is om brede informatie te verstrekken, collega’s in de kijker te zetten, en mogelijke extraatjes aan te bieden. Zo wordt ook voor de ganse organisatie (niet enkel Vlaanderen) jaarlijks een personeelsfeest georganiseerd.

#### 4. Hulpbronnen

- Werkzekerheid
- Extra-legale voordelen (maaltijdcheques, groeps- en hospitalisatieverzekering, aandelen)
- Inhoudelijk interessant werk als men klant kan helpen, tevreden stellen, en dankbaarheid van de klant ontvangt
- Uitgebreide opleidingstrajecten in functie van skills-ontwikkeling
- Ondersteuning door team coach (alhoewel afhankelijk van team)
- Mogelijke gepersonaliseerde ergonomische aanpassingen (bv groter scherm bij visuele beperking)
- Makkelijke mogelijkheid tot deeltijds werk, en mogelijk te combineren met gezinstaken, of bij fysieke problemen
- 'mute'-knop om te kunnen ventileren indien het gesprek zwaar is geweest

#### 5. Eisen en beperkingen

- Geen autonome beslissingen te nemen omtrent werkwijze, taakhoud (gesprekken) en pauzes, waardoor erg beperkte organisatiebetrokkenheid (men identificeert zich meer met Bedrijf X – Contact Center C is geen sterk merk, zo blijkt).
- Sterke tijdsdruk ('average handling time' en strak werkschema), leidt tot hoog stressniveau (geen autonome controle, grote druk). Sommigen hebben ervaring met 'back office', hetgeen als interessanter wordt gezien, omdat men dan een probleem volledig kan uitklaren en afwerken (grotere 'decision latitude'). Enige ervaring met 'outbound' (bij sommigen) geeft aan dat dit nog meer 'afstompemd' werk is: "gewoon op automatische piloot altijd hetzelfde verkoopsgesprek maken".
- Repetitief karakter van taken werkt negatief (gevoel van nagenoeg continu oproepen te moeten beantwoorden)
- Mentale vermoeidheid
- Nadrukkelijke en strikte prestatiecontrole
- Flexibele werkplek die identificatie met werk en organisatie erg beperkt
- Jobinhoud: onvoorspelbare oproepen die geen voorbereiding toelaten
- Verloning is beperkt
- Gevoel van onrechtvaardigheid, waarbij indruk ontstaat dat sommigen een aparte behandeling krijgen o.a. vakantieaanpassingen – ook afhankelijk van team coach
- Emotionele belasting komt heel veel voor, vooral in bepaalde skills (bv facturatie). Kwaadheid, beledigingen en bedreigingen aan de telefoon zijn legio. Maar men zegt eraan te wennen, staat er geleidelijk minder bij stil, en ontwikkelt daartegen "een hard vel". Een groot incasseringsvermogen ontstaat maar is ook vereist
- Beperkte capaciteiten- en carrièreontwikkeling, aangezien essentieel slechts vier 'skills' (taakhoudens) en praktisch slechts twee 'profile levels' worden aangeboden
- Beperkte sociale contacten – is een team wel een team?



- Ergonomische factoren: vast tapijt, airconditioning ('sickbuilding syndrome' lijkt kop op te steken), temperatuurschommelingen, achtergrondlawaai, stoelen die dagelijks moeten worden bijgesteld (gezien flexibele werkplaatsen)
- Weinig performante informaticasystemen
- Lage maatschappelijke status van de functie van operator, weinig respect en jobfierheid
- Weinig verlofdagen, en moeilijkheid om deze verlofdagen op korte termijn te plannen – niet op piekdagen
- Veelvuldige aanpassingen in taakinhouden en nieuwe 'releases' qua werkprocedures
- Onvoldoende (zichtbare) aandacht voor gemelde klachten

## ANNEXE 9 : Grille d'entretien – Monographies

### **1. Avant – maintenant : Présentation et parcours professionnel**

*Pouvez-vous vous présenter et nous expliquer votre parcours professionnel ?*

- Âge
- Ancienneté
- Type de projet sur lequel il/elle travaille,
  - Inbound front-office (informations générales, service de réservation, etc.)
  - Inbound back-office (support technique, gestion des plaintes, etc.)
  - Outbound (vente, recherche de marchés, enquête, marketing, etc.)
  - Blending (à la fois des projets inbound et outbound)
- ➔ Si il/elle travaille sur plusieurs projets : quelle répartition du temps de travail ?
- Parcours professionnel
  - Nombre de changements d'entreprise et combien étaient des CC
  - Nombre de changement de fonction : latéral et/ou hiérarchique
  - Type de contrat au cours de la carrière + actuellement
    - Intérim (étudiant)
    - Intérim (autres)
    - Contrat à durée déterminée
    - Contrat à durée indéterminée
  - Régime horaire de travail au cours de la carrière + actuellement
  - Travail dans un bureau fermé/ouvert/flexible

### **2. Pendant : Bien-être dans les centres d'appels**

*Pouvez-vous nous présenter votre travail actuel ? Comment se déroule une journée-type ?*

*Qu'est ce qui est le plus contraignant dans votre travail ? Pour chaque élément contraignant, demander comment il y fait face ?*

#### **Plus précisément :**

- Comment considérez-vous votre charge de travail ?
  - Est-ce constant ?
- Pouvez-vous décider de l'organisation de votre journée, de votre temps de travail, de votre méthode ? Si oui, comment vous organisez-vous ?
- Les tâches que vous exécutez sont-elles répétitives ou variées ?
- Vos horaires sont-ils flexibles ?
  - Flexibilité uniquement subie ou également choisie ?
- Vos performances sont-elles contrôlées ?
  - Comment ?

- Quel retour avez-vous de ces contrôles ? (formel/informel, régulier/irrégulier)
- Travaillez-vous dans un environnement de travail agréable ?
  - Que changeriez-vous pour améliorer votre environnement de travail ? (ergonomie : chaise, bureau, écran, casque, bruit environnant, qualité de la communication, etc.)
  - Comment se passent les relations avec vos collègues ?
    - Sont-ils une ressource pour vous ?
  - Comment se passent les relations avec votre supérieur hiérarchique ?
    - Vous sentez-vous soutenu ?
  - Comment se passe le dialogue social ?
    - Permet-il d'améliorer vos conditions de travail ? Comment ?
- Comment se déroulent les relations avec le/les donneurs d'ordre ?
  - (si CC externe, entreprise cliente ex. Nokia ;
  - si CC interne, autre département ;
  - si CC outsourcé, maison mère)
  - Existe-t-il des situations où les demandes sont contradictoires avec celles de la hiérarchie ?
- Comment se déroulent les relations avec les interlocuteurs ?
  - Comment gérez-vous les situations difficiles, de crise ?
  - Est-ce différent en fonction du type d'activité : outbound, inbound, etc.?
- Vous sentez-vous stressé(e) ?
- Vous sentez-vous impliqué(e) dans votre travail ?
- Comment gérez-vous l'interaction vie privée-vie professionnelle ?
- Pour qui travaillez-vous :
  - l'entreprise qui vous emploie,
  - le client pour lequel vous travaillez
  - ou le métier de manière générale ?

### 3. Après : Avenir

*Comment envisagez-vous votre avenir ?*

- L'entreprise vous propose-t-elle des possibilités de développement ?
- Comment envisagez-vous votre avenir ?
  - rester dans la même entreprise,
  - rester dans le même métier
  - ou changer ?

**ANNEXE 10 : Distribution des réponses à chaque item de l'échantillon global****Contraintes professionnelles**

Voici une série de propositions relatives à vos conditions de travail. Pour chacune, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre situation.  Une seule réponse par question.  1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition. 2 = vous n'êtes pas d'accord avec la proposition. 3 = vous êtes d'accord avec la proposition. 4 = vous êtes tout à fait d'accord avec la proposition.	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Contrôle des performances</b>				
Le contrôle de mes appels augmente la pression que je ressens au travail.	12%	25%	36%	27%
Je suis trop contrôlé(e) au travail.	14%	37%	29%	20%
Le contrôle de mes statistiques d'appels est trop intensif.	15%	44%	26%	15%
<b>Charge de travail</b>				
Mon travail demande de travailler très intensément.	4%	19%	44%	33%
On ne me demande pas une quantité excessive de travail.	17%	39%	39%	5%
Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense.	2%	16%	46%	36%
Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant leur attention plus tard.	14%	40%	29%	17%
Mon travail est très « bousculé ».	13%	47%	26%	14%
Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail.	14%	27%	33%	26%
Mon travail demande de travailler très vite.	4%	22%	42%	32%
Je dispose du temps nécessaire pour exécuter mon travail.	10%	30%	50%	10%
Je reçois des demandes contradictoires de différents chefs.	18%	43%	26%	13%
<b>Relation client</b>				
Les clients sont devenus de plus en plus exigeants au téléphone.	1%	10%	37%	52%
J'ai maintenant des clients plus agressifs au téléphone qu'auparavant.	3%	24%	31%	42%
Les clients sont devenus généralement plus difficiles à satisfaire.	2%	15%	39%	44%
<b>Routine dans les tâches</b>				
Mon travail est varié.	17%	35%	38%	10%
Mes tâches au travail sont répétitives (faire la même chose encore et encore).	7%	29%	36%	28%
J'ai l'opportunité de faire un nombre de choses variées dans mon travail.	18%	39%	35%	8%

Flexibilité des horaires				
Les horaires que je dois respecter sont très variables.	17%	24%	37%	22%
Je dois faire preuve de flexibilité au niveau de mes horaires.	15%	26%	31%	28%
Mon horaire de travail est souvent changeant ou incertain.	33%	35%	17%	15%

<p>Pour chaque phrase, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre état au travail.</p> <p>Une seule réponse par question.</p> <p>1 = la phrase ne s'applique jamais ou très rarement            2 = la phrase s'applique rarement (environ 1 fois par semaine)            3 = la phrase s'applique parfois (environ 1 fois par jour)            4 = la phrase s'applique souvent (plusieurs fois par jour)            5 = la phrase s'applique très souvent ou toujours (plusieurs fois par heure)</p>	Très rarement ou Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent ou toujours
Dissonance émotionnelle					
Dans votre poste, à quelle fréquence arrive-t-il que l'on doive réprimer ses émotions de telle manière à avoir l'air "neutre"?	7%	12%	23%	43%	15%
Dans votre poste, à quelle fréquence arrive-t-il que l'on doive montrer des émotions qui ne correspondent pas à ce que l'on ressent momentanément à l'égard des clients?	10%	11%	24%	38%	17%
Dans votre poste, à quelle fréquence arrive-t-il que l'on doive montrer des émotions positives (p. ex. de l'amabilité) ou des émotions négatives (p. ex. de la colère) alors qu'intérieurement on se sent indifférent?	12%	12%	23%	38%	15%
Dans votre activité professionnelle, à quelle fréquence arrive-t-il que vous deviez montrer des émotions qui ne correspondent pas à vos véritables émotions?	12%	15%	24%	36%	13%

## Ressources professionnelles et personnelles

Voici une série de propositions relatives à vos conditions de travail. Pour chacune, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre situation.  Une seule réponse par question.  1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition. 2 = vous n'êtes pas d'accord avec la proposition. 3 = vous êtes d'accord avec la proposition. 4 = vous êtes tout à fait d'accord avec la proposition.	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Support perçu</b>				
Mon entreprise valorise ma contribution à son efficacité générale.	14%	23%	52%	11%
Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.	14%	29%	48%	9%
Mon entreprise est réellement soucieuse de mon bien-être.	15%	26%	49%	10%
Mon supérieur valorise ma contribution à l'efficacité générale de mon entreprise.	6%	20%	56%	18%
Mon supérieur prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.	7%	27%	50%	16%
Mon supérieur est réellement soucieux de mon bien-être.	8%	26%	47%	19%
Mes collègues valorisent ma contribution à l'efficacité générale de mon entreprise.	3%	15%	65%	17%
Mes collègues prennent réellement en considération mes objectifs et mes valeurs.	4%	22%	60%	14%
Mes collègues sont réellement soucieux de mon bien-être.	4%	18%	61%	17%
<b>Possibilités de développement personnel</b>				
J'ai le sentiment de m'épanouir personnellement quand je suis au travail.	18%	30%	39%	13%
Mon travail m'offre l'opportunité d'utiliser mes compétences.	13%	23%	50%	14%
Mon travail me permet d'accomplir des tâches intéressantes.	11%	29%	47%	13%
Au travail, j'ai des opportunités d'augmentation salariale intéressantes.	43%	36%	17%	4%
Mon travail m'offre des avantages en nature.	31%	29%	31%	9%
Mon travail m'offre des possibilités d'évolution de carrière intéressantes.	28%	38%	27%	7%

Ergonomie – Environnement de travail				
Je peux adapter la position de mon siège pour travailler de manière confortable.	2%	7%	48%	43%
Je peux régler le volume sonore de mon casque d'écoute.	3%	5%	46%	46%
Je peux contrôler le niveau de bruit que je subis au travail.	28%	39%	20%	13%
Je peux agir sur l'éclairage de mon poste de travail.	37%	41%	15%	7%
J'ai mon mot à dire sur l'agencement de mon poste de travail.	23%	32%	34%	11%
Je peux gérer les problèmes de fonctionnement informatique/téléphonique que je rencontre dans mon travail.	26%	42%	26%	6%

Voici une série de propositions relatives à vos conditions de travail. Pour chacune, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre situation.  Une seule réponse par question.	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Totalemment
<b>Contrôle sur la méthode</b>					
Pouvez-vous varier la manière dont vous effectuez votre travail?	30%	34%	25%	8%	3%
Planifiez-vous vous-même votre travail?	55%	14%	12%	13%	6%
Pouvez-vous choisir la procédure à suivre pour réaliser votre travail?	51%	23%	14%	9%	3%
<b>Contrôle sur le temps</b>					
Décidez-vous dans quel ordre vous effectuez vos tâches?	46%	19%	12%	15%	8%
Décidez-vous quand vous entamez une nouvelle tâche?	47%	20%	15%	12%	6%
Décidez-vous quand vous estimez une tâche terminée?	29%	21%	16%	20%	14%
<b>Feedback sur les performances</b>					
Est-ce que les informations obtenues via le contrôle de vos appels vous reviennent le même jour?	52%	18%	18%	7%	5%
Est-ce que vos appels sont écoutés fréquemment?	30%	18%	21%	21%	10%
Est-ce que le feedback que vous recevez de votre superviseur est constructif?	9%	16%	31%	29%	15%
Est-ce que des critères clairs de performance sont utilisés lors de vos évaluations?	11%	15%	25%	29%	20%
Est-ce que vos statistiques d'appels vous reviennent fréquemment?	17%	14%	21%	27%	21%
<b>Stratégies de régulations des émotions</b>					
Je prétends ressentir les émotions dont j'ai besoin au travail.	30%	23%	29%	13%	5%
J'essaye vraiment de ressentir les émotions que je dois montrer au client.	16%	18%	30%	25%	11%
Je prends de la distance par rapport aux émotions que je ressens au travail.	7%	17%	32%	24%	20%

<p>Ci-dessous vous trouvez une série de phrases sur l'exécution de votre travail actuel. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord.</p> <p>Vous indiquez le chiffre qui reflète le mieux votre opinion:</p> <p>De 1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition À 7 = vous êtes complètement d'accord avec la proposition</p>	Pas du tout d'accord	2	3	4	5	6	Complètement d'accord
<b>Efforts au travail</b>							
Je n'abandonne pas facilement si quelque chose ne va pas très bien.	4%	3%	1%	8%	19%	31%	34%
Je fais de mon mieux pour compléter mon travail malgré d'éventuelles difficultés.	3%	1%	1%	4%	16%	35%	40%
Quand je démarre une tâche, je persévère jusqu'à ce qu'elle soit finie.	3%	1%	1%	7%	14%	36%	38%
Je fais de mon mieux afin de faire ce qu'on attend de moi.	2%	1%	1%	3%	11%	38%	44%
Je suis fiable en ce qui concerne l'exécution des tâches qui me sont confiées.	2%	1%	1%	2%	8%	38%	48%
Je fais de mon mieux pour obtenir les objectifs de l'organisation.	3%	1%	2%	7%	14%	37%	36%
Je trouve que je travaille dur.	1%	3%	3%	7%	24%	34%	28%
Je fais de mon mieux lors de mon travail.	2%	1%	1%	2%	14%	36%	44%
Je mets beaucoup d'efforts dans les tâches que j'entame.	2%	3%	1%	6%	16%	42%	30%
Lors de l'exécution de mon travail, je me donne toujours à fond.	2%	2%	3%	7%	23%	35%	28%



Veillez indiquer ci-dessous la mesure dans laquelle vous êtes satisfaits avec chaque forme de récompenses.

Les différentes réponses possibles sont:

1	2	3	4	5
Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait

Récompenses					
	Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
L'appréciation que je reçois de mon supérieur pour l'exécution de mon travail.	7%	11%	26%	36%	20%
Les compliments de mon supérieur concernant mon travail.	8%	11%	25%	38%	18%
Un mot de remerciement de mon supérieur.	9%	12%	23%	38%	18%
Les encouragements de mon supérieur lors de l'exécution de mon travail.	9%	12%	24%	36%	19%

## Vécu au travail et conséquences en termes de bien-être

Pour chaque phrase, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre état au travail durant les 7 derniers jours.  Une seule réponse par question.  1 = la phrase ne s'applique jamais ou rarement à votre état au travail. 2 = la phrase s'applique de temps en temps à votre état au travail. 3 = la phrase s'applique régulièrement à votre état au travail. 4 = la phrase s'applique presque toujours ou toujours à votre état au travail.	Jamais ou rarement	Parfois	Régulièrement	Presque toujours ou toujours
Je suis très actif(ive) au travail.	4%	12%	39%	45%
Je me sens dépassé(e) par tout ce qu'il y a à faire au travail.	43%	38%	16%	3%
Dès que je suis au travail mon attention est décuplée.	8%	24%	41%	27%
Je me sens démoralisé(e) par mon travail.	37%	38%	16%	9%
Je travaille dans la précipitation.	40%	37%	17%	6%
J'ai des insomnies à cause de ma vie professionnelle.	60%	26%	11%	3%
Mon travail me permet de me surpasser.	37%	36%	20%	7%
Mon travail me stresse.	14%	38%	26%	22%
Travailler me procure une grande satisfaction.	18%	31%	34%	17%
Mon travail m'épuise moralement.	22%	36%	25%	17%
Je suis plein(e) d'énergie au travail.	9%	31%	40%	20%
Je souffre de nausées lorsque je suis au travail.	75%	20%	3%	2%
Je me sens stimulé(e) par mon travail.	24%	38%	27%	11%
Au travail, je suis fatigué(e).	24%	52%	19%	5%
Mon travail est passionnant.	27%	37%	27%	9%
Je suis nerveux(euse) au travail.	32%	40%	21%	7%
Je suis facilement irritable au travail.	46%	36%	14%	4%
Quand je travaille, j'oublie la fatigue.	31%	41%	19%	9%
Je suis angoissé(e) par ma vie professionnelle.	60%	25%	9%	6%

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
<p>Voici une série de propositions relatives à votre vécu au travail. Pour chacune, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre situation.</p> <p>Une seule réponse par question.</p> <p>1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition.            2 = vous n'êtes pas d'accord avec la proposition.            3 = vous êtes d'accord avec la proposition.            4 = vous êtes tout à fait d'accord avec la proposition.</p>				
<b>OLBI (burnout)</b>				
Je trouve toujours des aspects nouveaux et intéressants dans mon travail	17%	42%	36%	5%
Certains jours, je me sens fatigué(e) avant même d'arriver au travail	12%	24%	46%	18%
Cela arrive de plus en plus souvent que je parle de mon travail de façon négative.	20%	35%	32%	13%
Il me faut plus de temps qu'avant pour me relaxer et me sentir bien après le travail.	14%	33%	36%	17%
Je supporte très bien les pressions de mon travail.	7%	37%	47%	9%
Ces derniers temps, j'ai tendance à moins réfléchir au travail et à faire mon boulot de façon automatique.	11%	36%	39%	14%
Pour moi, mon boulot est un défi positif.	16%	35%	39%	10%
Quand je travaille, je me sens souvent épuisé(e) émotionnellement.	15%	41%	34%	10%
Avec le temps, on peut se désintéresser de ce genre de boulot	12%	30%	35%	23%
Après le boulot, j'ai suffisamment d'énergie pour mes activités de loisir.	15%	41%	36%	8%
Parfois je suis dégoûté(e) de ce que je fais au travail	18%	36%	32%	14%
Après le boulot, je me sens fatigué (e) et las(se)	11%	34%	41%	14%
Ceci est le seul genre de job que je m'imagine faire	52%	37%	8%	3%
En général, je suis capable de gérer efficacement la charge de travail	1%	6%	70%	23%
Je me sens de plus en plus impliqué(e) dans mon travail	14%	33%	44%	9%
Quand je travaille, je me sens généralement plein(e) d'énergie	13%	35%	46%	6%
<b>Intention de quitter</b>				
A mêmes retombées financières, je déciderais de quitter mon travail	18%	40%	22%	20%
Si rien ne m'empêchait de quitter ma fonction, je le ferais	18%	29%	26%	27%
J'ai l'intention de quitter mon entreprise	35%	35%	17%	13%

<p>Voici une série de propositions relatives à votre vécu au travail. Pour chacune, cochez le numéro qui correspond le mieux à votre situation.</p> <p>Une seule réponse par question.</p> <p>1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition.            2 = vous n'êtes pas d'accord avec la proposition.            3 = vous êtes d'accord avec la proposition.            4 = vous êtes tout à fait d'accord avec la proposition.</p>	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Identification à l'organisation/à la profession</b>					
Les succès de mon organisation sont mes succès	12%	17%	34%	28%	9%
Quand quelqu'un fait l'éloge de mon organisation, je le ressens comme un compliment personnel	10%	16%	23%	42%	9%
Quand je parle de mon organisation, je dis généralement "nous" plutôt que "ils".	12%	16%	22%	39%	11%
Les succès de ma profession sont mes succès	10%	15%	30%	36%	9%
Quand quelqu'un fait l'éloge de ma profession, je le ressens comme un compliment personnel	9%	13%	28%	42%	8%
Quand je parle de ma profession, je dis généralement "nous" plutôt que "ils".	8%	15%	24%	43%	10%
<b>Implication organisationnelle affective</b>					
Cette organisation représente beaucoup pour moi.	13%	18%	34%	28%	7%
Je n'éprouve pas un fort sentiment d'appartenance à mon organisation.	14%	27%	33%	17%	9%
Je suis fier(ère) d'appartenir à cette organisation.	12%	10%	35%	29%	14%

<p>Veuillez indiquer ci-dessous la mesure dans laquelle vous êtes d'accord avec chaque phrase ci-dessous.</p> <p>Les différentes réponses possibles sont:</p> <p>De 1 = vous n'êtes pas du tout d'accord avec la proposition</p> <p>À 7 = vous êtes complètement d'accord avec la proposition</p>	Pas du tout d'accord	2	3	4	5	6	Complètement d'accord
<b>Satisfaction avec le job</b>							
D'une façon générale, je suis très satisfait avec mon travail.	7%	8%	12%	14%	18%	23%	18%
Je suis généralement satisfait du genre de travail que j'effectue dans ma fonction.	8%	9%	11%	14%	20%	23%	15%

<b>TMS</b>		
Avez-vous eu au cours des 12 derniers mois, des problèmes (courbatures, douleurs, gênes) aux régions corporelles suivantes ?	Oui	Non
Nuque- cou	68%	32%
Épaules	55%	45%
Coudes	17%	83%
Poignet	32%	68%
Haut du dos (région dorsale)	44%	56%
Bas du dos (région lombaire)	62%	38%
Hanche/ cuisses (d'un ou des deux côtés)	16%	84%
Genoux (d'un ou des deux côtés)	22%	78%
Cheville (d'un ou des deux côtés)	12%	88%

### ANNEXE 11 : Analyses statistiques permettant de comparer les segments de l'échantillon (ANOVA)

Les **analyses de variance** (ANOVA) permettent de comparer les moyennes de différents groupes et de tester si les différences observées entre les groupes sont significatives ou non. Concrètement, dans une analyse de variance, on sélectionne une variable indépendante (par exemple, la catégorie professionnelle) pour laquelle on veut comparer les moyennes d'une variable dépendante (par exemple, le stress) pour les différentes modalités de la variable indépendante (par exemple, cadre, employé, ouvrier). L'analyse de variance nous permettra de déterminer s'il apparaît des différences significatives entre la moyenne des cadres, des employés et des ouvriers au niveau du stress ressenti.

Les tests post-hoc (tests de moyennes deux à deux) permettent de savoir entre quelles modalités (groupes) les différences sont significatives. Les couleurs dans les tableaux indiquent entre quelles modalités se situent les différences. Pour le genre par exemple, la couleur rouge indique un moins bon score pour les hommes que pour les femmes pour quasi toutes les ressources et toutes les contraintes. En clair, les hommes perçoivent moins de support de l'organisation et des collègues que les femmes. Les clés d'interprétation des résultats présentés dans le rapport permettent d'interpréter l'ensemble des moyennes présentées. La dernière colonne des tableaux comprend la statistique p qui indique que la différence est significative ( $<.05$ ).

Genre

	Hommes	Femmes	p
<b>Ressources</b>			
support de l'organisation	2,31	2,70	0,000
support des collègues	2,81	2,97	0,012
développement personnel	2,15	2,41	0,000
régulation des émotions en profondeur	2,66	3,15	0,000
distanciation des émotions	3,54	3,18	0,004
efforts au travail	5,62	5,91	0,017
<b>Contraintes</b>			
charge de travail	32,71	31,14	0,012
routine dans les tâches	2,85	2,61	0,003
<b>Vécu au travail</b>			
burnout	2,65	2,50	0,015
stimulation	42,63	46,25	0,004
<b>Conséquences</b>			
intention de quitter	2,59	2,25	0,000
identification à l'organisation	2,94	3,30	0,001
identification à la profession	3,13	3,34	0,046
implication affective	2,87	3,29	0,000
satisfaction	4,18	4,93	0,000

## Âge

	moins de 30 ans (N=142)	entre 30 et 35 ans (N=80)	plus de 35 ans (N=126)	p
<b>Ressources</b>				
support des collègues	2,98	2,96	2,78	0,019
feedback sur les performances	3,05	2,78	2,71	0,002
<b>Contraintes</b>				
flexibilité subie des horaires	2,62	2,52	2,34	0,026
<b>Vécu au travail</b>				
burnout	2,63	2,65	2,43	0,005
stress	53,21	54,07	49,71	0,006

## Ancienneté

	moins de 2 ans (N=102)	entre 2 et 4 ans (N=117)	plus de 4 ans (N=124)	p
<b>Ressources</b>				
contrôle sur le temps	2,07	2,24	2,48	0,030
feedback sur les performances	3,13	2,82	2,70	0,000
<b>Contraintes</b>				
relation client difficile	3,11	3,28	3,36	0,031



## Expérience en centres de contacts

	pas de CC (N=56)	un seul CC (N=197)	plusieurs CC (N=97)	p
Ressources				
maîtrise de l'ergonomie	2,45	2,50	2,69	0,004
Contraintes				
contrôle invasif des performances	2,61	2,66	2,35	0,006
charge de travail	31,07	32,41	30,36	0,015
Conséquences				
TMS	3,29	3,49	2,74	0,026

## Type de centres de contacts

	Interne (N=154)	Externe (N=145)	Outsourcé (N=48)	p
Ressources				
développement personnel	2,42	2,29	1,97	0,000
contrôle sur la méthode	2,14	1,95	1,67	0,010
Contraintes				
charge de travail	31,39	31,41	34,50	0,003
flexibilité subie des horaires	2,18	2,68	2,94	0,000
Vécu au travail				
burnout	2,48	2,57	2,82	0,001
stress	50,42	52,40	56,61	0,002
Conséquences				
intention de quitter	2,23	2,39	2,77	0,001
implication affective	3,28	3,12	2,69	0,001
satisfaction	4,94	4,55	4,01	0,003

## Type de projets

	Inbound front-office (N=163)	Inbound back-office (N=102)	Outbound (N=22)	Blending (N=60)	p
<b>Ressources</b>					
support de l'organisation	2,69	2,22	2,42	2,67	0,000
support du supérieur	2,92	2,58	2,77	2,78	0,003
développement personnel	2,48	2,06	2,32	2,24	0,000
récompenses	3,65	3,16	3,37	3,34	0,004
<b>Contraintes</b>					
charge de travail	30,52	33,50	30,64	32,98	0,000
routine dans les tâches	2,62	2,93	2,76	2,64	0,010
dissonance émotionnelle	3,19	3,55	3,39	3,52	0,019
<b>Vécu au travail</b>					
burnout	2,46	2,70	2,55	2,62	0,008
<b>Conséquences</b>					
intention de quitter	2,13	2,72	2,38	2,45	0,000
implication affective	3,29	2,85	3,02	3,21	0,002
satisfaction	5,05	4,12	4,23	4,55	0,000

## Secteur d'activité

		N	%
1	Service d'utilité publique (électricité, eau, gaz, transport)	63	18,16
2	Santé	33	9,51
3	Vente et commerce de gros	13	3,75
4	Télécommunication (opérateurs)	114	32,85
5	Services financiers (banque, assurance, etc.)	18	5,19
6	Secteur public	84	24,21
7	Autres (production de biens de consommation, manufacture et montage, Technologie de l'information, médias et presse)	22	6,34
TOTAL		347	100

	1 (N=63)	2 (N=33)	3 (N=13)	4 (N=114)	5 (N=18)	6 (N=84)	7 (N=22)	p
<b>Ressources</b>								
support de l'organisation	2,74	2,97	2,59	2,15	2,83	2,60	2,64	0,000
support du supérieur	3,06	3,09	2,82	2,56	3,06	2,71	2,68	0,000
support des collègues	3,11	2,97	3,03	2,77	3,07	2,83	2,95	0,019
développement personnel	2,35	2,73	2,40	1,99	2,73	2,42	2,22	0,000
feedback sur les performances	3,02	3,24	2,66	2,98	3,00	2,39	3,03	0,000
<b>Contraintes</b>								
charge de travail	32,60	29,15	35,08	33,73	27,11	30,71	30,64	0,000
flexibilité subie des horaires	2,80	2,37	2,56	2,68	2,07	2,20	2,36	0,000
<b>Vécu au travail</b>								
burnout	2,57	2,30	2,60	2,75	2,27	2,46	2,65	0,000
stress	53,73	46,91	51,64	54,81	47,97	49,41	55,58	0,000
<b>Conséquences</b>								
intention de quitter	2,44	2,02	2,79	2,68	1,83	2,14	2,30	0,000
identification à la profession	3,32	3,56	2,99	2,94	3,76	3,44	3,08	0,000
implication affective	3,09	3,58	2,87	2,75	3,67	3,37	3,23	0,000
satisfaction	4,75	5,24	4,19	4,14	5,31	4,96	4,39	0,002

## Contrat actuel

	CDI	Autres	p
<b>Ressources</b>			
support de l'organisation	2,60	2,36	0,018
développement personnel	2,37	2,08	0,001
feedback sur les performances	2,81	3,13	0,005
distanciation des émotions	3,25	3,61	0,020
<b>Contraintes</b>			
relation client difficile	3,29	3,09	0,039
routine dans les tâches	2,63	2,92	0,005
<b>Vécu au travail</b>			
stimulation	45,67	41,90	0,014
<b>Conséquences</b>			
identification à la profession	3,32	2,99	0,010
implication affective	3,21	2,84	0,004

## Evolution de contrat

	Situation plus favorable (N=104)	Statu quo CDI (N=144)	Statu quo Interim/CDD (N=25)	Situation moins favorable (N=30)	p
<b>Contraintes</b>					
flexibilité des horaires	2,70	2,38	2,64	2,21	0,016
<b>Conséquences</b>					
intention de quitter	2,52	2,20	2,40	2,63	0,012
identification à la profession	3,11	3,45	2,99	3,03	0,007

## Temps de travail

	Temps plein	Temps partiel	p
<b>Ressources</b>			
support de l'organisation	2,11	1,73	0,005
développement personnel	2,39	2,03	0,023
distanciation des émotions	3,38	3,06	0,045
<b>Conséquences</b>			
identification à la profession	3,32	3,01	0,018

## Horaire de travail

	Horaire continu	Horaire coupé	p
<b>Ressources</b>			
contrôle sur la méthode	2,08	1,72	0,029
contrôle sur le temps	2,38	1,88	0,011
feedback des performances	2,91	2,55	0,011
<b>Contraintes</b>			
flexibilité subie des horaires	2,47	2,77	0,040