

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

**Recherche sur le bien-être au travail dans  
les centres d'appels (call centers)**

**Synthèse du rapport final**

Juin 2012

Julie DE CIA  
Isabelle HANSEZ

Charlotte MOREAU  
Frédéric NAEDENOEN  
François PICHault

Roland PEPERMANS

Vincent VAN DEN BOSSCHE



Vrije  
Universiteit  
Brussel



## 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.

Ainsi, ce projet sur le bien-être dans les centres de contacts a 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

---

<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.

les différentes parties prenantes de ce secteur et déclinées en fonction de ces variables. Pour ce faire, la méthodologie retenue se fonde sur quatre principales actions consécutives : une revue de littérature, la démarche quantitative (enquête), la démarche qualitative et les recommandations.

## 2. Revue de littérature

Dans un premier temps, la revue de littérature met en évidence les principaux travaux déjà rédigés sur la problématique du projet. Parmi les résultats de travaux en science de gestion, nous pointerons l'existence de différentes logiques d'actions témoignant de la diversité de ce secteur aux frontières imprécises. Plusieurs études soulignent ainsi que les centres de contacts développent une stratégie prenant place 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 et des types de projets poursuivis au sein de l'entreprise. A travers les travaux en psychologie du travail, la revue de littérature s'attèle à introduire différents modèles explicatifs de ce bien-être.

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

Le 'Job Demands Resources Model' (Demouretti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) s'est imposé dans la littérature en psychologie du travail. Dans ce modèle, deux processus sont distingués pour expliquer le bien-être au travail. D'une part, un processus d'atteinte à la santé où les contraintes liées au travail épuisent les ressources des travailleurs et engendrent des problèmes de santé. D'autre part, un processus motivationnel où les ressources ont un potentiel motivant qui mène à un engagement au travail important et à une plus faible intention de quitter son travail. Bakker, et. al (2003) ont confirmé la validité des deux processus décrits ci-dessus au sein des contact centers. Ce modèle s'est avéré très utile pour mieux comprendre l'influence des conditions de travail dans les contact centers sur le bien-être des travailleurs.

La revue de littérature identifie donc par la suite une série de contraintes et de ressources propres au secteur et relevant des thématiques suivantes : 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, la charge de travail et les risques physiques.

Enfin, la revue de littérature s'intéresse également aux carrières professionnelles et aux trajectoires professionnelles présentes dans le secteur, soulignant la coexistence de

différents modèles à même d'expliquer les différentes logiques en action, les travailleurs des centres de contacts présentant des rapports différenciés au travail au cours de leur carrière.

### 3. Démarche quantitative

Dans un deuxième temps, l'équipe de recherche a entrepris 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 tout, ce sont près de 400 opérateurs de centres de contacts qui ont répondu à notre sollicitation. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes.

GENRE	N	%	AGE/ANCIENNETE	N	Moyenne
Hommes	149	37,9	Age	392	34,23
Femmes	243	61,8	Ancienneté	386	4,35
Données manquantes	1	0,3			
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>			
NIVEAU D'ETUDES	N	%	TYPE DE CENTRE DE CONTACTS	N	%
Primaire	1	0,3	Interne	177	45
Secondaire inférieur	46	11,7	Externe	162	41,2
Secondaire supérieur	247	62,8	Outsourcé	51	13
Graduat/Baccalauréat	80	20,4	Données manquantes	3	0,8
Université	16	4,1	<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>
Données manquantes	1	0,3			
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>			
CONTRAT ACTUEL	N	%	TYPE DE PROJET	N	%
CDI	313	79,6	Inbound front-office	182	46,3
Autres	73	18,6	Inbound back-office	114	29
Données manquantes	7	1,8	Outbound	24	6,1
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>	Blending	71	18,1
			Données manquantes	2	0,5
			<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>

**Tableau 1 – Caractéristiques de l'échantillon**

Les résultats de cette démarche quantitative montrent que 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.

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.

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. En se basant sur les chiffres présentés dans le questionnaire, 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.

Certaines ressources sont perçues positivement par les opérateurs de centres de contacts. Ainsi, le support du supérieur est perçu positivement 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.

A partir d'une comparaison avec une base de données importante de travailleurs de tous secteurs confondus, les résultats montrent 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. 25% des opérateurs ont un stress très élevé (un

écart-type au-dessus de la norme de référence) et 37 % des opérateurs ont une stimulation très faible (un écart-type en-dessous de la norme de référence).

Le traitement des données de l'enquête permet également de mettre en évidence l'éventuelle corrélation entre les conditions de travail et le bien-être. Le tableau ci-dessous en synthétise le résultat. Les signes positifs et négatifs expliquent la nature de la relation entre les concepts mesurés dans l'enquête. Par exemple, les possibilités de développement personnel sont liées négativement avec le stress, le burnout et l'intention de quitter. Par contre, elles sont liées positivement avec la stimulation, l'identification, l'implication et la satisfaction par rapport au travail. Le nombre de signes indiquent la force de la relation entre les concepts.

	Stress	Burnout	TMS	Intention de quitter	Stimulation	Identification organisation	Identification profession	Implication affective	Satisfaction générale	Satisfaction récompenses	Efforts
<i>R</i> <sup>2</sup>	.47	.66	.11	.49	.51	.35	.30	.55	.34	.41	.04
<b>RESSOURCES</b>											
Support de l'organisation						+		+++			
Support du supérieur										+++	
Support des collègues											
Développement personnel	---	---		---	+++	++	++	+++	+++		
Contrôle sur la méthode											
Contrôle sur le temps											
Contrôle sur l'ergonomie			---			+	+				
Feedback performances						+				+++	
Régulations de surface						--					
Régulations en profondeur					+++	+	++	+			+
Distanciation des émotions	---	-							+		
<b>CONTRAINTES</b>											
Contrôle des performances	+++	+									
Charge de travail	+++	+++		++					-		
Relation client difficile					++						
Routine dans les tâches		+++		++	---			-			
Flexibilité horaires	+					---	--				
Dissonance émotionnelle	+++	++	+	+						-	

**Tableau 2 – Relation entre les ressources, les contraintes et le bien-être des opérateurs**

D'autre part, l'étude identifie les populations plus à risques dans le secteur. Il s'agit principalement des opérateurs :

- hommes
- sous contrat Intérim ou CDD
- dont l'horaire de travail est à temps partiel ou coupé

- ayant connu un seul autre centre de contacts auparavant
- travaillant en centre de contacts outsourcé
- travaillant sur des projets de type inbound back-office
- dont l'entreprise est active dans le secteur des télécommunications

Enfin, l'enquête aborde également la problématique des troubles musculo-squelettiques (TMS) et identifie, par exemple, le 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%

**Tableau 3 – Pourcentage d'opérateurs ayant des TMS dans différentes régions corporelles**

#### 4. Démarche qualitative

Dans la troisième étape du projet, trois monographies ont été réalisées 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 identifiées comme centrales dans le secteur via la démarche quantitative ainsi que d'en repérer éventuellement d'autres. Enfin, troisième objectif 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, type 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'elle compte environ 1.200 travailleurs, répartis sur 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 outsourcé en 1999.

Cette analyse réaffirme l'existence des deux positionnements stratégiques « Mass Services » et « High Commitment Services » et confirme que ces modèles permettent d'expliquer des politiques organisationnelles et RH contrastées ; voire le bien-être au travail. En ce qui concerne l'approfondissement des résultats de l'enquête par questionnaire, l'analyse de ces trois études de cas corrobore les résultats obtenus : toutes les contraintes identifiées de manière statistique ont été relevées – et détaillées - dans l'une ou l'autre étude de cas, voire dans toutes. Au-delà, les interviews ont permis d'identifier d'autres contraintes fortes telles que les demandes contradictoires, l'instabilité des procédures, etc.. En ce qui concerne les ressources, les études de cas abordent également certains des points identifiés dans l'enquête (manque de maîtrise sur la méthode, manque de feedback sur les performances, etc.) et en relèvent également d'autres, tels que la sécurité de l'emploi, les avantages RH, la proximité avec le client et la souplesse organisationnelle. Par ailleurs, cette partie qualitative de l'étude caractérise deux influences fortes en matière de bien-être au travail. Il s'agit de la stratégie d'affaires du centre de contacts et de l'ingérence du donneur d'ordres<sup>2</sup> sur l'organisation du travail.

---

<sup>2</sup> L'expression "ingérence du donneur d'ordres" caractérise l'ensemble des interactions directes entre le représentant de l'entreprise cliente du centre de contacts et les opérateurs de ce dernier.

Dans la quatrième étape du projet, l'équipe de recherche souligne l'existence de différents types de trajectoires professionnelles et en identifie l'impact sur la perception du bien-être. Quatre profils distincts sont dressés. Ils révèlent l'influence de l'âge et de l'ancienneté sur l'intention de rester dans l'entreprise. Par ailleurs, il s'avère que ces trajectoires professionnelles sont fortement influencées par quatre variables: le positionnement stratégique du centre de contacts, l'ingérence du donneur d'ordres - ces deux variables ont 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, elles, influencer sur la concrétisation du désir de quitter l'entreprise.

## **5. Recommandations**

Enfin, la dernière étape du projet porte sur l'identification de recommandations émanant d'une double démarche : d'une part une réflexion issue de l'analyse, par les chercheurs, des constats 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.

### **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<sup>3</sup> susceptibles de faciliter la gestion des clients difficiles : *assurer des formations spécifiques, désigner une personne ressource, donner une vue réaliste du travail aux candidats potentiels, garantir l'adéquation des outils, organiser des sessions d'« évacuation » et affecter le travailleur à une autre tâche après un appel difficile.*

### **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 &

---

<sup>3</sup> Pour plus de détails, nous vous renvoyons au rapport final du projet où toutes les initiatives sont détaillées.

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 et les team leaders, désigner une personne de confiance et favoriser le soutien des collègues.*

### **La routine perçue dans les tâches**

Comme le montrent les résultats du projet, 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 «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 habiletés 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 polyphonique plutôt que panoptique (Pichault, 2009) 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, 2002).

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 : *tenir compte des préférences des travailleurs et favoriser une mobilité physique*.

### **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 : *tenir compte des préférences des travailleurs dans la planification des horaires, garantir une durée minimum d'affectation à chaque tâche, assurer une meilleure planification des call backs<sup>4</sup>, insister sur cette contrainte lors du recrutement et favoriser la pratique partielle du télétravail*.

### **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

---

<sup>4</sup> 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.

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, objectiver et standardiser le contrôle, organiser des feed-backs rapides, constructifs et systématiques , ne pas favoriser des comparaisons de performance entre les travailleurs et former régulièrement l'encadrement.*

### **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, améliorer les outils , inclure une mesure de complexité de la tâche, insister sur cette contrainte lors du recrutement et aider l'opérateur à trouver son point de rentabilité, c'est-à-dire l'aider à atteindre ses objectifs rapidement pour ne pas se sentir sous pression par la suite.*

### **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, développer un micro-management, interdire l'ingérence du donneur d'ordres et organiser des réunions d'équipe régulières.*

Enfin, un dernier point du rapport porte sur l'identification de recommandations spécifiques à certains types de centres de contacts (ceux externes et centrés sur une stratégie de Mass Service) ou à destination de différents profils de travailleurs (les nouveaux travailleurs et les plus anciens).

## 6. Bibliographie

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.

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.

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.

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

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. (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.

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.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.

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).

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.

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".

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)

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.

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.

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.