

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE CONFLIT DE RÔLE CHEZ LES PRÉPOSÉ(E)S EN
CENTRES D'APPELS : CONCILIER RENDEMENT ET
QUALITÉ DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
VANESSA BÉLAND-OUELLETTE

JANVIER 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

C'est avec un brin de nostalgie que se termine cette grande aventure qu'est le mémoire de maîtrise. Réaliser ce mémoire fut pour moi un véritable plaisir que je n'aurais pu faire sans le soutien et l'appui de mon directeur, M. Denis Harrisson. Je tiens à le remercier grandement pour son support, sa rigueur intellectuelle et sa grande disponibilité. Je le remercie aussi de la confiance qu'il a portée à mon égard en me permettant de participer à un projet de recherche réalisé en partenariat avec le Syndicat canadien de la fonction publique et le Service aux collectivités de l'UQAM. J'aimerais également adresser des remerciements à ces derniers et notamment à Martine Blanc, pour sa confiance et l'aide qu'elle a su m'apporter tout au long de ce processus.

Je tiens également à remercier les syndicats locaux ayant participé à cette étude pour leur accueil chaleureux et leur dévouement, sans quoi il m'aurait été impossible de réaliser cette recherche. Il en est de même du CRISES qui m'a fourni les ressources nécessaires à la réalisation de ce projet.

Enfin, je suis très reconnaissante à l'égard de l'homme qui partage ma vie, Éric Aspirault, de mes parents, Sonya Béland et Robert Ouellette et de mes amis, notamment Anne-Marie De Beaumont-Boisvert, Pascale Gagnon, Malika Beebeejaun qui m'appuient grandement dans tout ce que j'entreprends. Sans leur écoute, leur soutien et leur encouragement, il aurait été difficile de mener à terme ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
BILAN DES CONNAISSANCES.....	6
1.1. Les centres d'appels.....	6
1.1.1. Émergence et définition.....	6
1.1.2. Catégories de centres d'appels	8
1.1.3. Outils de travail	9
1.1.4. Tâches et objectifs	10
1.1.5. Organisation du travail	13
1.2. Rôle.....	18
1.2.1. Théorie des rôles	18
1.2.2. Conflit de rôle.....	22
1.2.3. Les déterminants du conflit de rôle	25
1.2.4. Les conséquences du conflit de rôle.....	27
1.3. Dimensions de la recherche	30
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE.....	36
2.1. Devis de recherche	36

2.3.	La collecte des données.....	40
2.3.1.	Instruments de collecte des données	40
2.4.	La validité de l'étude.....	43
2.4.1.	La validité de l'instrument de mesure	43
2.4.2.	La validité interne.....	44
2.4.3.	La validité externe	45
2.4.4.	La fiabilité interne	45
2.5.	Traitement et analyse des données.....	46
2.5.1.	Préparation des données brutes	47
2.5.2.	Codage des données.	47
2.6.	Éthique	50
CHAPITRE III		
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		52
3.1.	Caractéristiques du travail.....	52
3.1.1.	Les types d'emplois.....	52
3.1.2.	Les statistiques	54
3.1.3.	Le script.....	56
3.2.	Conflit de rôle-Processus et Expérimentation.....	56
3.2.1.	Les antécédents du conflit de rôle	57
3.2.2.	L'expérimentation du conflit de rôle.....	61
3.2.2.1.	Le conflit de rôle comme une perte d'identité individuelle	62
3.2.2.2.	Le conflit de rôle comme une lutte quotidienne.....	64
3.2.2.3.	Le conflit de rôle comme un manque de considération pour la clientèle	66
3.3.	Conflit de rôle-Gestion.....	67
3.3.1.	Prise de position – Clients	68
3.3.2.	Prise de position – Ventes et statistiques.....	70
3.3.3.	Absence de prise de position	73
3.3.4.	Stratégies individuelles et gestion du conflit de rôle.....	74

3.4. Conflit de rôle-Répercussions.....	76
CHAPITRE IV	
ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	79
4.1. Conflit de rôle - Processus et expérimentation	80
4.2. Conflit de rôle – Gestion.....	87
4.3. Conflit de rôle – Répercussions	94
4.4. Limites de l'étude et perspectives futures de recherche.....	96
CONCLUSION	98
ANNEXE 1	101
ANNEXE 2	103
ANNEXE 3	107
ANNEXE 4	110
BIBLIOGRAPHIE	112

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Positionnement du centre d'appels en fonction de l'objectif priorisé	13
1.2 Modèle de la théorie classique du rôle en contexte organisationnel.....	21
1.3 Modèle du conflit de rôle.....	34
2.1 Le processus de codification menant à la réduction des données.....	47
4.1 Processus et expérimentation du conflit de rôle	81
4.2 Gestion du conflit de rôle.....	88

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les caractéristiques des centres d'appels à caractère quantitatif et qualitatif.....	12
1.2 Définition du conflit de rôle.....	23
1.3 Conséquence du conflit de rôle.....	28
2.1 Répartition des sujets en fonction du sexe, de l'âge, de l'ancienneté dans l'entreprise, de l'emploi occupé et du centre d'appels	39
2.2 Section de la grille d'entrevue portant sur le rôle	42
2.3 Processus de codification du conflit de rôle	49
3.1 Répartition des sujets affirmant vivre un conflit de rôle en fonction de l'emploi	61

RÉSUMÉ

Secteur économique en effervescence, les centres d'appels sont apparus il y a une vingtaine d'années en réponse aux pressions économiques valorisant la réduction des coûts de production et l'efficacité organisationnelle. Les centres d'appels se retrouvent dans maints secteurs d'activités, tous nécessitant un contact direct et rapide avec le client. Cette industrie a fait l'objet de nombreux travaux de recherches dans le passé en raison du type d'organisation du travail qui s'y développe. Ces centres utilisent des technologies de pointe leur conférant efficacité et performance tout en exerçant leurs activités selon les principes tayloriens, valorisant la standardisation du travail, le contrôle et la productivité. Or, ce type d'emploi peut difficilement être uniformisé en raison du caractère imprévisible que revêt le service à la clientèle. Cette contradiction entraîne un sentiment de conflit de rôle chez les travailleurs, celui-ci étant attribuable à la nécessité d'atteindre les objectifs de rendement imposés par la direction tout en s'assurant d'offrir un service de qualité à une clientèle de plus en plus exigeante. L'objectif de cette recherche consiste à investiguer le conflit de rôle présent dans les centres d'appels, notamment son origine, la façon dont il est expérimenté et géré par les travailleurs, de même que les répercussions individuelles qui en découlent. Cette étude qualitative a été réalisée dans quatre centres d'appels du secteur des télécommunications au Québec par le biais de trente entrevues semi-dirigées auprès des travailleurs de premières lignes. Les résultats proposent une conception du conflit de rôle selon laquelle celui-ci est tributaire du type d'objectif priorisé dans l'emploi, ce phénomène apparaissant davantage dans les types d'emplois valorisant la productivité au détriment de la qualité du service à la clientèle. De plus, ce conflit s'expérimente de trois façons différentes : pour certains, il fait référence à une perte d'identité individuelle et humaine imputable à la taylorisation de l'emploi; pour d'autres, il représente un combat perpétuel visant à protéger les intérêts de la clientèle; enfin, certains y voient une certaine source d'insécurité d'emploi occasionnée par le manque de considération qu'ont les dirigeants envers la clientèle de l'organisation. Outre ces aspects, les résultats évoquent une prise de position personnelle pour gérer ce conflit, celle-ci accentuant l'importance du service à la clientèle dans l'emploi et permettant de limiter les effets dévastateurs de ce conflit sur les travailleurs. D'un point de vue théorique, cette étude soulève le voile sur un secteur d'activités où se mélangent nouvelles et anciennes méthodes de travail, permettant ainsi de mieux concevoir le conflit de rôle vécu par les travailleurs en centre d'appels. Sur le plan managérial, elle offre aux gestionnaires une meilleure compréhension du travail en centre d'appels et des difficultés inhérentes à ce type d'emploi, leur permettant ainsi de mettre en place certaines interventions visant à réduire le conflit de rôle vécu par les travailleurs.

Mots clés : conflit de rôle, centre d'appels, productivité, service à la clientèle

INTRODUCTION

L'industrie des centres d'appels est un domaine en émergence et en forte croissance dans le monde entier. Cette industrie prend beaucoup d'ampleur et commence à se tailler une place sur tous les continents (Datamonitor, 2005 a, 2005 b, cité dans Burgess et Connell, 2006). Les centres d'appels sont apparus dans nos sociétés au début des années 1990 (Burgess et Connell, 2006) pour faire face aux pressions économiques valorisant l'efficacité et la baisse des coûts de production (Taylor et Bain, 1999, 2001). Ces centres emploient des millions de travailleurs et représentent un des plus importants secteurs de l'économie. Ceux-ci se retrouvent généralement dans le secteur des services publics et financiers, dans l'assurance ainsi que dans le domaine du voyage, des ventes et des télécommunications. Les premières études réalisées sur les centres d'appels datent de la fin des années 1990. Phil Taylor et Peter Bain furent reconnus comme les grands pionniers de la recherche sur les centres d'appels à la suite de leur première publication sur le sujet en 1999 (Russell, 2008). Cette industrie attire l'attention de la communauté scientifique depuis plusieurs années, car elle semble révolutionner le monde du travail actuel par ses nouvelles technologies très performantes tout en réalisant ses activités selon les principes de l'organisation scientifique du travail. L'organisation du travail dans les centres d'appels évoque davantage l'ère industrielle que l'ère postindustrielle dans laquelle nous vivons actuellement, car elle se définit par une production de masse, par une division du travail en de simples tâches routinières ainsi que par un haut niveau de contrôle sur les travailleurs (Taylor et Bain, 1999; Bain et Taylor, 2000; Taylor et Bain, 2001).

De plus, les centres d'appels utilisent des technologies de pointe leur permettant une efficacité et une productivité maximale. En effet, ces technologies permettent l'atteinte des deux principaux objectifs organisationnels de l'entreprise. Ces derniers

étant de natures quantitatives et qualitatives, les technologies utilisées dans les centres d'appels permettent de gérer le flux d'appels, de contrôler les travailleurs en temps réel et d'assurer la standardisation des propos divulgués. Selon Gilboa et al. (2008), les termes quantité et qualité se définissent de la façon suivante :

We have defined quality of performance as referring to any assessment of how well the job was done and quantity of performance as referring to ratings of quantity or volume of output that an individual has produced, both conceptualized irrespective of the source of the ratings.¹ (p. 229).

Cette définition s'applique très bien au travail des préposé(e)s en centres d'appels. En effet, ceux-ci se doivent d'offrir un service à la clientèle de qualité tout en s'assurant de respecter les contraintes liées au temps d'appels et au nombre d'appels à traiter dans une journée. Les travailleurs se retrouvent donc à gérer deux objectifs considérés distincts et contradictoires par les scientifiques. Cette réalité est qualifiée d'ambiguïté de rôle par Lazo (2008), de conflit de rôle par Hechiche-Salah et al. (2009), de même que par Dean et Rainnie (2009), de dilemme irrémédiable par Taylor et Bain (1999) et d'un compromis entre la qualité et la quantité (Raz et Blank, 2007; Taylor et Bain, 2001, Bain et al., 2002). Quant à Russell, celui-ci définit ce phénomène de la façon suivante,

¹ L'ensemble des citations anglaises présentées dans ce texte feront l'objet d'une traduction française. À noter que cette traduction est réalisée par l'auteur de ce texte.

Citation : « Nous avons défini la qualité du rendement comme se référant à toute évaluation de la manière dont le travail a été effectué et, la quantité de rendement comme faisant référence à l'évaluation de la quantité ou du volume des extrants qu'un individu a produit, et ce, quel que soit la source de l'évaluation »

In this dynamic the satisfaction of providing helpful service confronts the realities of process rationalisation on the one hand, and the rising expectations of the consumer society on the other. At the micro-level this is a potentially explosive situation that is manifested in public disenchantment with unfulfilled service expectations, employee dissatisfaction, recrimination and abuse. (Burgess and Connell p.99)²

Dans le cadre de cette recherche, nous adopterons, tout comme Hechiche-Salah et al. (2009) et Dean et Rainnie (2009), le terme « conflit de rôle » pour désigner cette apparente contradiction. L'objectif de la présente recherche consiste à décrire le conflit de rôle vécu par les travailleurs en centres d'appels. De façon plus précise, cette recherche entend investiguer ce phénomène pour permettre aux chercheurs et aux gestionnaires de mieux comprendre la réalité quotidienne de ces salariés.

Émanant de la théorie des rôles, le concept de conflit de rôle occupe une place importante dans la littérature scientifique depuis sa définition en 1964 par Kahn et al. Cette définition sera présentée ultérieurement dans le bilan des connaissances (chapitre I). Bien que ce concept fut l'objet de nombreuses études, peu d'entre-elles ont été réalisées en contexte de centres d'appels. Certaines recherches ont montré que les travailleurs sacrifient généralement un type d'objectif afin d'atteindre l'autre. Les travailleurs mettraient davantage d'efforts à atteindre les objectifs quantitatifs, et ce, au détriment des objectifs qualitatifs (Bavelas et Lee, 1978; Singh, 2000; Dean et Rainnie, 2009, Comtois et al., 2003). D'autres se sont penchés sur la relation entre le conflit de rôle et la satisfaction au travail. Ainsi, les résultats de de Ruyter et al. (2001) laissent voir la présence d'une relation négative entre le conflit de rôle chez les travailleurs en centres d'appels et la satisfaction au travail. Dans le même ordre

² Dans cette dynamique, la satisfaction générée par l'offre d'un service de qualité confronte la réalité des processus de rationalisation d'une part et les attentes grandissantes de la société de consommation d'autre part. D'un point de vue micro-économique, il y a là une situation explosive se manifestant par le désenchantement des consommateurs, car leurs attentes ne sont pas comblées ainsi que par l'insatisfaction des travailleurs se manifestant par des revendications et des abus.

d'idées, Marcoux (2010) a étudié les notions d'engagement et de distanciation dans une perspective duale chez les travailleurs en centres d'appels. En ce sens, les contraintes reliées aux objectifs de quantité et de qualité sont utilisées avantageusement par les travailleurs pour répondre aux demandes de la clientèle. Les salariés devant répondre à un client difficile tenteront d'atteindre l'objectif quantitatif en terminant la conversation le plus rapidement possible sans offrir davantage de services au client. Tandis que si le client est réceptif, ceux-ci chercheront à offrir un service de meilleure qualité, et ce, au détriment de la quantité. Dans un tout autre ordre d'idées, Comtois et al. (2003) ont montré qu'il est possible pour les travailleurs en centre d'appels de concilier ces deux objectifs si ceux-ci se sont fixés des objectifs personnels élevés et s'ils ressentent un sentiment d'efficacité personnelle dans leur travail.

Cependant, la littérature sur le conflit de rôle chez les préposé(e)s en centres d'appels en est qu'à ses débuts et peu d'attentions ont été portées sur la façon dont il est vécu par les travailleurs de même que sur les conséquences individuelles qui en découlent. Pourtant, une étude en profondeur de ce phénomène permettrait aux chercheurs et aux gestionnaires de mieux le comprendre et d'en déterminer les impacts sur les travailleurs et sur l'organisation. L'atteinte d'objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs est un idéal auquel tous les employeurs de l'économie actuelle aimeraient parvenir, mais qu'en est-il en réalité? Est-ce vraiment possible de concilier ces deux objectifs parfaitement et d'assurer une productivité maximale en tout temps? Comment se sentent les travailleurs face à ces contraintes et qu'en est-il de leur bien-être? Cette recherche permettra donc de répondre à ces questions et de faire avancer les connaissances sur le conflit de rôle tant sur le plan théorique que managérial.

La première partie de cette étude présente l'état actuel de littérature sur les centres d'appels, la théorie des rôles et plus particulièrement le conflit de rôle. S'ensuivront le cadre conceptuel et les questions de recherche. En troisième lieu, nous présenterons

le cadre méthodologique suivi des résultats de l'étude. Enfin, une discussion traitant de l'avancée des connaissances et des limites de l'étude terminera le tout.

CHAPITRE I

BILAN DES CONNAISSANCES

1.1 Les centres d'appels

Cette section présente l'état actuel des connaissances sur les centres d'appels. La définition de ce secteur d'activités, de même que son émergence seront abordées dans un premier temps. Par la suite, nous traiterons des caractéristiques particulières de cette industrie, telles que les catégories de centres d'appels, les outils utilisés ainsi que les tâches et objectifs de cet emploi. Pour terminer, nous élaborons sur son organisation du travail ainsi que sur les principes fondamentaux qui les caractérisent.

1.1.1 Émergence et définition

Secteur économique en effervescence, les centres d'appels sont apparus dans nos sociétés il y a à peine une vingtaine d'années en réponse à la montée du capitalisme et à une concurrence féroce entre entreprises. Ces centres occupent de plus en plus d'importance dans bon nombre de secteurs d'activités. À titre d'exemple, les revenus canadiens générés par cette industrie ont augmenté de 27,7 % entre 1998 et 2006 passant de moins de 500 millions à 2.76 milliards (Statistiques Canada, 2008). Vincent et McKeown (Statistique Canada, 2008) les définissent de la façon suivante :

Les centres d'appels téléphoniques sont décrits ainsi dans le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN, 56142) : il s'agit d'établissements dont l'activité principale consiste à recevoir et/ou à faire des appels téléphoniques pour des tiers : solliciter ou fournir des renseignements; faire la promotion des produits ou des services; prendre des commandes; recueillir des fonds. Sont aussi inclus les établissements qui répondent aux appels téléphoniques et qui transmettent les messages

aux clients, et les établissements qui fournissent des services de messagerie vocale. (p. 4)

Selon Burgess et Connell (2006), trois facteurs expliquent l'émergence des centres d'appels et leur croissance fulgurante : l'arrivée, sur le marché, des technologies de l'information et des communications, la nécessité des entreprises de s'y adapter, de même que les pouvoirs géographiques que celles-ci confèrent aux organisations, notamment celui de séparer géographiquement les travailleurs de la clientèle.

Au Canada, cette industrie se retrouve en grande majorité dans les provinces maritimes telles que l'Île-du-Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick ainsi qu'en Ontario. Une plus forte proportion de ces centres d'appels se situe dans les régions où le taux de chômage est élevé et où la main-d'œuvre disponible est assez scolarisée (études postsecondaires) (Statistiques Canada, 2008). En raison de la concurrence que se livrent les pays industrialisés avec les économies émergentes, le secteur des centres d'appels est confronté à un phénomène de délocalisation de l'emploi vers des économies où les coûts de production et de main-d'œuvre sont très bas. Il devient donc impératif pour les entreprises d'ici d'offrir des produits et des services à valeur ajoutée. Les compétences techniques, professionnelles et linguistiques y jouent pour beaucoup (Statistiques Canada, 2008). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous attarderons au cas québécois et plus particulièrement aux centres d'appels œuvrant dans le secteur des télécommunications.

1.1.2 Catégories de centres d'appels

Dans l'économie actuelle, les centres d'appels se présentent sous plusieurs formes. En effet, on y retrouve des centres d'appels internes, internalisés et externes (Dufau Stuchlik, 2002). Ces trois formes sont issues des technologies utilisées par ces centres, celles-ci leur permettant de centraliser le travail à un seul endroit, de le sous-traiter et même de l'externaliser. Une description de chaque type de centre d'appels est présentée ci-dessous.

- Les centres d'appels internes : ces centres appartiennent entièrement à l'entreprise et le personnel y travaillant est sous sa gouverne. Ce type de centre d'appels est généralement situé dans la région ou dans le pays de l'entreprise mère.
- Les centres d'appels internalisés : un tiers est mandaté par l'entreprise pour opérer le centre d'appel dans les locaux de celle-ci. En ce sens, c'est le tiers en question qui s'occupe de trouver et de gouverner le personnel.
- Les centres d'appels externes : l'entreprise mandate un tiers pour effectuer le travail. Dans ce cas, le personnel du centre n'est pas sous sa gouverne, il travaille pour le tiers en question. Ces centres peuvent être situés dans le pays de l'entreprise mère ou à l'extérieur. La sous-traitance est pratique commune dans cette industrie en raison de l'économie financière qu'elle apporte aux entreprises. Cette réduction peut être de l'ordre de 40 % à 60 % (Nasscom 2002, p.12 cité dans Burgess et Connell, 2006, p. 40-41). En ce sens, deux formes de sous-traitance y sont exploitées (Dufau et Stuchlik, 2002) : la sous-traitance temporaire (utilisée pour assurer une continuité du service en dehors des heures d'ouverture du centre d'appels) et la sous-traitance en cascade

(utilisée pour gérer les surcharges d'appels lorsque le centre d'appels n'arrive plus à opérer efficacement)

1.2.3 Outils de travail

Les centres d'appels sont munis de technologies de pointe essentielles à leur pérennité et à leur croissance. Cette section présente les outils de travail utilisés dans la grande majorité des centres (Dufau et Stuchlik, 2002) :

- Un central téléphonique : cet outil permet de faire la liaison entre les appels entrants et les travailleurs.
- Un numéroteur prédictif : cet outil permet de lancer automatiquement une série d'appels sortants à partir d'une base de données de numéro de téléphone de clients actuels ou potentiels.
- Un distributeur automatique d'appels : cet outil permet d'identifier le client lorsqu'il appelle et de le diriger vers le travailleur s'occupant de son dossier.
- Le reroutage d'appel : cet outil permet de rediriger les appels vers un autre centre d'appels sans que le client en soit conscient. Par exemple, cette technologie est utilisée par les centres d'appels qui font affaires avec un sous-traitant pour combler les quarts de soirs et de fins de semaine.
- Le serveur vocal interactif : cet outil permet d'orienter les clients vers le bon département en lui proposant un choix d'options.

- Le logiciel de suivi clientèle : cet outil permet aux travailleurs d'enregistrer toutes les données sur les clients en même temps qu'ils conversent avec ceux-ci afin de laisser des traces de ces appels.
- Le script : cet outil est un aide-mémoire pour le téléacteur lors des conversations avec la clientèle. Dans certains centres d'appels, les travailleurs doivent le suivre mot pour mot.

Tel qu'évoqué précédemment, ces outils de travail offrent de nombreux avantages en permettant la maximisation de l'efficacité et de la productivité, toutefois ils entravent l'autonomie des travailleurs, leur laissant peu de contrôle sur leur cadence de travail (Taylor et Bain, 1999). Ce type d'emploi se veut à la fois intrigant et paradoxal dans cette ère de recherche valorisant la réduction des contraintes psychosociales du travail. L'organisation du travail dans les centres d'appels a fait l'objet de nombreux travaux de recherche afin de comprendre ses principes et son fonctionnement. Les pages suivantes de ce mémoire traitent notamment de cet objet. Certes, il nous semble primordial de présenter les tâches et les objectifs relatifs à cet emploi avant même de traiter de son organisation.

1.1.4 Tâches et objectifs

Pour la grande majorité des travailleurs en centres d'appels l'emploi s'exécute via le téléphone et l'ordinateur (Taylor et Bain, 2001). En effet, les travailleurs passent la plus grande partie de leur temps en ligne avec le client. Pour certains, cela consiste à répondre aux questions de la clientèle (service à la clientèle), pour d'autres, la résolution de problèmes techniques (soutien technique) est au cœur de leur travail. Enfin, certains travailleurs communiquent avec les clients actuels ou potentiels de l'entreprise pour les informer des nouveautés et tenter de vendre leurs produits. Dans le jargon des centres d'appels, on dit des travailleurs devant répondre aux appels

entrants qu'ils font du « inbound », tandis que ceux réalisant des appels sortants font du « outbound » (Taylor et Bain, 1999). Outre les appels téléphoniques, les travailleurs doivent saisir l'information obtenue par la clientèle dans le système informatique, et ce, en même temps que leur conversation téléphonique afin d'assurer la rapidité du service. Au Canada, environ 50 % des centres d'appels sont des entreprises de services tandis qu'environ 30 % combinent le service et la vente (Holman *et al.*, 2007). Le 20 % restant est associé aux centres d'appels de télémarketing (Holman *et al.*, 2007).

Tant pour les travailleurs du « inbound » que ceux du « outbound », l'emploi en centre d'appels nécessite l'atteinte de deux principaux objectifs (Taylor et Bain 2001). Le premier étant de nature quantitative, il a trait à la productivité du travailleur, c'est-à-dire à la quantité de travail réalisée au cours d'un certain laps de temps. Cet objectif fait référence aux nombres d'appels traités, aux ventes réalisées, à la durée de chaque appel, etc. Ces données sont comptabilisées sous forme de statistiques et comparées aux normes fixées par la direction. L'appréciation de la performance d'un travailleur se fait via l'écart entre les standards fixés par la direction et les résultats du travailleur. Ces statistiques sont interprétées régulièrement par les superviseurs et retournées sous forme de rétroaction positive ou négative aux travailleurs (Taylor et Bain, 1999). Quant au deuxième objectif, celui-ci fait référence à la qualité du service à la clientèle. Cet objectif est contrôlé via le script d'appel.

Taylor et Bain (2001) ont proposé une classification des centres d'appels en fonction de l'objectif privilégié par ceux-ci (Tableau 1-1). Ces auteurs font état d'un continuum où chaque centre d'appels y trouve sa place (Figure 1-1). Certains se situeront aux extrémités, d'autres à l'intérieur du spectre dépendamment du secteur d'activités, du département, du produit ou du service offert par l'entreprise (Taylor et Bain, 2001).

Tableau 0.1
Les caractéristiques des centres d'appels à caractère quantitatif et qualitatif

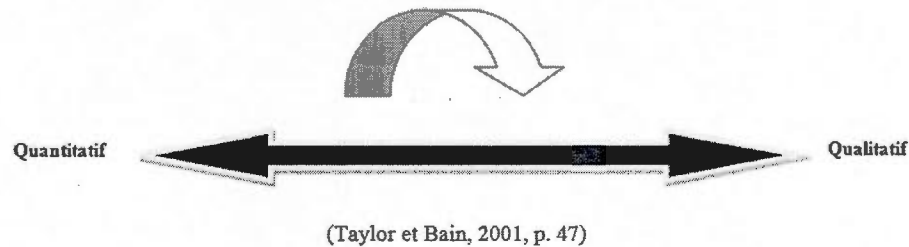
Quantité	Qualité
Interaction avec la clientèle très simple	Interaction avec la clientèle complexe
Travail à caractère routinier	Travail personnalisé en fonction du client
Objectifs très élevés	Objectifs souples
Respect strict du script	Absence de script ou flexibilité
Appel de courte durée	Temps d'appel souple
Délai entre les appels très court	Priorité accordée à la satisfaction de la clientèle et à la qualité des appels.
Pourcentage élevé de temps passé au téléphone	Tâches autres que celles au téléphone
Priorité aux statistiques et au volume d'appels	Statistiques intégrant des aspects qualitatifs (qualité du service à la clientèle)

(Taylor et Bain, 2001, p. 45)

Selon ces auteurs, les centres d'appels valorisant la productivité et le nombre d'appels à traiter se situeront particulièrement du côté de la quantité. Ces centres d'appels promeuvent des échanges simples entre le client et le travailleur, la plupart du temps encadrés de balises strictes, et la nécessité de réduire au minimum le temps d'appels. Le travail est répétitif, intense et stressant (Taylor et Bain, 2001). De l'autre côté, les centres à vocation qualitative privilégient la relation client et la personnalisation des appels. La priorité est accordée à la qualité des appels plutôt qu'à la quantité. Il va sans dire que chaque centre d'appels possède sa propre dynamique, celle-ci étant attribuable à l'objectif priorisé par le centre.

Figure 0.1

Positionnement du centre d'appels en fonction de l'objectif priorisé



1.1.5 Organisation du travail

Nombre d'écrits scientifiques traitent de ce secteur d'activité en raison de son organisation du travail. Utilisant des technologies de pointe, ces centres sont gérés sous les principes tayloriens (Bain et al. 2002; Taylor et Bain 2001; Bain et Taylor 2000; Taylor et Bain 1999) valorisant l'écart entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Les premiers chercheurs à s'y être intéressés (Taylor et Bain, 1999) ont décrit ce phénomène de la façon suivante : « *We describe this as a situation in which the operator has "an assembly-line in the head", always feeling under pressure and constantly aware that the completion of one task is immediately followed by another* » (p. 109)³. La culture taylorienne aussi connue sous le nom d'« organisation scientifique du travail » se caractérise par une production de masse, par une réduction des tâches à sa plus simple expression, par la spécialisation du travailleur à une seule et unique tâche ainsi que par la présence de contrôles stricts laissant peu de place à l'autonomie individuelle. Selon Foudriat (2007), l'organisation scientifique du travail se décompose en six principes fondamentaux :

³ Taylor et Bain (1999) décrivent la situation du travailleur comme si celui-ci avait « une chaîne de montage dans la tête », car il subit continuellement de la pression et doit toujours avoir en tête que lorsqu'il achève une tâche, une nouvelle s'ensuit immédiatement.

- L'optimisation du travail : représente la meilleure façon (la plus rapide) d'exécuter une tâche

- L'analyse scientifique du travail : consiste à observer rigoureusement le travail afin de dégager certaines régularités « *ayant une valeur supérieure aux savoirs ouvriers* » (Foudriat, 2007, p. 78). Taylor qualifie ces régularités de lois générales. Ce travail d'analyse est réalisé grâce à l'étude scientifique des temps et mouvements : chronométrage des mouvements pour établir une norme universelle, élimination des mouvements inutiles et apparition des tables de temps.

- La division horizontale du travail : décomposition des tâches à sa forme la plus simple, obligeant le travailleur à se spécialiser dans une seule et unique tâche. Le travailleur n'a pas besoin de qualification pour occuper le poste. De plus, il ne peut faire usage de son autonomie, car le rythme de travail est préétabli. Cette façon de faire rend les travailleurs interchangeables, ce qui représente un avantage considérable pour les entreprises : « *cette forme de travail permet aux entreprises de se passer des ouvriers très qualifiés, fer de lance de la classe ouvrière, dont l'expertise nécessaire aux fonctionnements des machines qu'ils étaient seuls à connaître leur donnait un pouvoir* » (Foudriat, 2007, p. 84)

- La division verticale du travail : distinction hiérarchique entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Selon ce principe, les ouvriers ne sont pas qualifiés pour penser et pour trouver des solutions aux problématiques, cette tâche est réservée uniquement aux ingénieurs. Il y a donc deux caractéristiques fondamentales à une tâche : sa conception requérant un savoir intellectuel et son exécution requérant un savoir manuel.

- La sélection scientifique du personnel : selon ce principe, on tente de sélectionner l'individu qui correspond le mieux au poste à combler. À cet effet,

chaque tâche possède un profil type de travailleur ayant les compétences, les aptitudes et la personnalité nécessaires à sa performance au sein de cette tâche. Ces profils sont élaborés à l'aide d'études scientifiques. La sélection des individus se fait donc à l'aide de ces profils types.

- La dimension économique comme source de motivation : fait référence au principe de rémunération à la pièce. Le travailleur possède donc le contrôle sur son salaire. Cela a pour objectif de diminuer la flânerie chez les travailleurs.

Les caractéristiques de l'organisation du travail dans les centres d'appels s'apparentent beaucoup à celle du taylorisme. En effet, comme le souligne Taylor et Bain (1999), le travail de préposé(e)s en centres d'appels est monotone, répétitif, intense et très contrôlé. La taylorisation du travail en centre d'appels découle en grande partie des technologies utilisées par ceux-ci (Taylor et Bain, 1999). En effet, ces technologies permettent d'instaurer un rythme de travail uniforme, laissant peu d'autonomie aux travailleurs. Dès que le travailleur termine un appel téléphonique, un autre lui est dirigé automatiquement. Les travailleurs n'ont donc pas de temps de repos entre les appels, nécessitant chez ceux-ci une concentration maximale et continue (Taylor et Bain, 1999). En plus de régler le rythme de travail, ces technologies permettent de contrôler l'ensemble des opérations du travailleur, celles-ci étant mesurées et transformées sous forme de statistiques. Les travailleurs sont évalués périodiquement sur ces statistiques. Outre les statistiques, le discours des travailleurs est contrôlé via le script téléphonique. Ce script dicte aux travailleurs les questions à poser à la clientèle de même que les réponses à donner. Le script est utilisé pour standardiser le service à la clientèle, laissant encore une fois peu d'autonomie aux travailleurs. Le contrôle est donc prédominant dans toutes les sphères du travail du préposé(e)s.

En raison des caractéristiques inhérentes à ce travail, Taylor et Bain (1999) décrivent l'organisation du travail dans les centres d'appels comme étant un phénomène de « *taylorisation des cols blancs* » (p. 115) tandis que Bain et al. (2002) les qualifient de « *dernière phase dans le développement de la culture taylorienne* » (p. 173), celle-ci faisant usage du plus haut niveau de contrôle jamais employé. En effet, le travail en centre d'appels est décrit comme étant monotone, répétitif, intense et stressant par bons nombres d'auteurs (eg. Taylor et Bain, 1999, 2001; Bain et Taylor, 2000; Bain et al., 2002). Le modèle tayloriste en centre d'appels ne représente pas une fin en soi, quoique beaucoup d'entre eux fonctionnent sous ces principes. Russell (2006), présente l'organisation du travail dans les centres d'appels sous trois courants de pensée :

- Organisation du travail de type « industrialisée » : gérée sous les principes de l'organisation scientifique du travail valorisant le travail à la chaîne ainsi que les tâches simples, répétitives et standardisées. Mise sur les nouvelles technologies de l'information et des communications, laissant peu d'espace à l'autonomie et au développement personnel.
- Organisation du travail de type « auto-organisé » : dirigée selon un modèle d'autogestion des équipes de travail, laissant le choix des méthodes de travail, du type de coaching et du type de formation. Le travail est personnalisé en fonction des membres de l'équipe.
- Organisation du travail de type « ambivalent » : présence d'une contradiction entre les objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Il va sans dire que la majorité des études traitent de centres d'appels gérés sous le régime taylorien, et ce, peu importe l'endroit où ils sont situés au travers le monde. Or, une exception subsiste sur le continent européen. En effet, la littérature présente

une différence marquée dans l'organisation du travail des centres d'appels situés en Grèce. Il semblerait qu'à cet endroit, les travailleurs sont motivés, satisfaits, autonomes et engagés envers leurs organisations (Koskina, 2006). Selon Koskina (2006), cela peut être attribuable au fait que peu de contrôles sont exercés sur les travailleurs, laissant place à l'autonomie et à la confiance. De plus, les travailleurs ne sont pas soumis à des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Cette différence s'explique par l'influence de la culture nationale. Dans ces entreprises, la culture sert de pilier à l'organisation du travail comparativement aux technologies de l'information et des communications dans bon nombre de centres d'appels. Selon l'auteur, les Grecs sont, dans le cadre du travail, un peuple plus difficile à gérer que d'autres. À cet effet, ils sont connus pour leurs besoins de flexibilité et de relations informelles, ceux-ci étant moins enclins à obéir lorsqu'ils sont soumis à des règles strictes et rigides. Or lorsqu'ils évoluent dans des conditions de travail qui respectent leur culture, de même que l'individu et ses besoins, les Grecs sont très productifs, n'hésitent pas à faire des heures supplémentaires non payées ou à prendre des responsabilités ne faisant pas partie de leurs tâches initiales. De plus, ils font preuve d'une grande collaboration au sein de leur équipe de travail. Ce dévouement au travail résulte de leur système de valeurs, celui-ci valorisant l'honneur, les obligations et l'estime de soi. Il va de soi, que dans ces centres d'appels, le régime taylorien n'est pas valorisé, car celui-ci entre en contradiction avec la culture du pays et de ses travailleurs. Le succès de la Grèce résiderait donc dans « *l'habilité [des Grecs] à traiter chaque employé comme une personne* » (Papalexandris 1999, p.44 citée Koskina, 2006, p. 184).

Secteur en clair obscur au début des années 1990, l'industrie des centres d'appels a connu un boom économique et une forte croissance dans les deux dernières décennies en raison d'une concurrence féroce obligeant maintes entreprises à réduire de façon maximale leurs coûts de production. Les technologies de l'information et des communications y ont jouées pour beaucoup en permettant de centraliser le service à la clientèle des entreprises à un seul endroit, de le sous-traiter et même de

l'externaliser. Néanmoins, ces technologies soulèvent de nombreuses questions dans la littérature scientifique en raison de l'organisation du travail qui l'entoure, grands nombres de centres d'appels faisant usage du taylorisme. Outre cet aspect, les centres d'appels font face à un combat perpétuel entre les objectifs quantitatifs et qualitatifs, essayant de se positionner le long d'un continuum au détriment même des travailleurs. Certes, un espoir subsiste chez les Grecs où l'harmonie et le bien-être semblent être gage de succès. La prochaine section présente le bilan des connaissances sur les rôles.

1.2 Rôle

Le concept de « rôle » fait l'objet d'une théorie et de nombreuses études dans la littérature scientifique. L'étude de Kahn et al. (1964) est le début marquant de décennies de recherche sur le sujet et représente une référence prodigieuse en la matière. La grande majorité des études proposées dans ce bilan des connaissances font état de ces grands pionniers, particulièrement en référence au concept de conflit de rôle. Cette notion sera approfondie ultérieurement. Dans un premier temps, nous aborderons la théorie des rôles. Seront présentés par la suite le conflit de rôle, ses antécédents et ses conséquences.

1.2.1 Théorie des rôles

L'ampleur des travaux de recherches sur la théorie des rôles ne permet pas d'exposer l'ensemble des définitions inhérentes à ce concept, toutefois celle présentée ci-dessous se prête grandement au contexte de cette étude. En effet, selon Kahn et al. (1964) l'organisation est constituée d'une gamme d'activités nécessaires à son fonctionnement et à sa prospérité. Comme le disent si bien ces auteurs : « *these*

activities constitute the role to be performed, at least approximately, by any person who occupies that office »⁴ (p. 13). À cette définition s'ajoute la notion de perception, selon laquelle l'individu perçoit d'une certaine façon son rôle en fonction des pressions qui lui sont exercées (Kahn et al., 1964). La définition de Coelho et al. (2011) présente à son tour cette notion : « *In an organizational context, a role is conceived as an employee's perceptions of the pattern of behaviors he/she is expected to perform, and it is these perceptions then that guide employee behaviors* »⁵ (p. 33). Selon Kahn et al (1964), cinq dimensions sont nécessaires à la compréhension du rôle d'un individu dans une organisation. Ces dimensions sont présentées ci-dessous.

- **Role set** : constitue l'ensemble des acteurs pouvant être influencés par le travail du détenteur du rôle, qu'ils soient membres ou non de l'organisation (clients, famille, amis, etc)
- **Role expectations** : représente les attentes et les croyances quant à un rôle, c'est-à-dire ce qui est attendu par le détenteur du rôle et ce qui ne l'est pas, et ce, en fonction de l'objectif visé par le rôle. En d'autres termes, ce concept fait référence à ce que le titulaire du rôle doit faire, à comment il doit agir, penser, intervenir avec les autres, etc. Cette conception du rôle est influencée par bon nombre d'agents tels que la direction, les ressources humaines, le role set, etc.
- **Sent role** : représente la façon dont le rôle est communiqué au détenteur. Cette communication peut être réalisée de façon directe (superviseur qui dicte aux travailleurs ce qu'ils doivent faire) ou indirectement par le biais des

⁴ Ces activités constituent le rôle dans lequel toute personne occupant cet emploi doit performer.

⁵ Dans le contexte organisationnel, le rôle se définit comme étant la perception qu'ont les travailleurs des comportements à adopter pour performer. Ce sont ces perceptions qui guident, par le fait même, leurs propres comportements.

comportements (ex : admiration, déception) des collègues et des membres du role set.

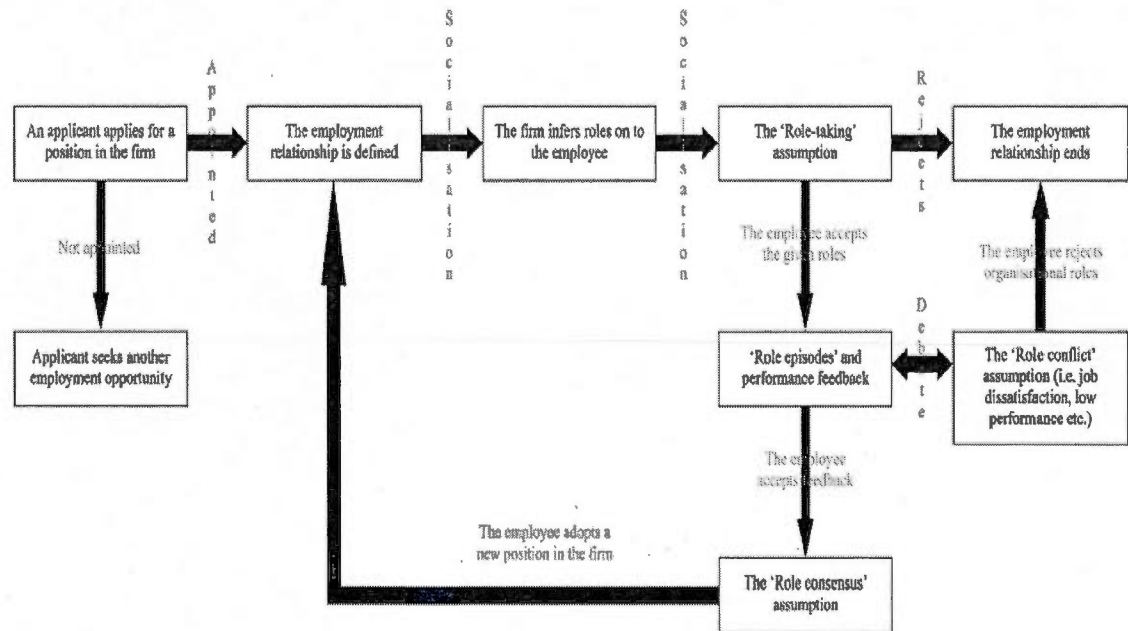
- **Role pressures** : représente la pression exercée sur le détenteur du rôle pour que celui-ci s'y conforme adéquatement. Cette pression peut être réalisée directement ou indirectement, subtilement ou de manière flagrante, peut être légitime ou non, bienveillante ou punitive.

- **Role forces** : représente la force des pressions exercées sur le détenteur du rôle et dépend de son interprétation personnelle et de la perception qu'il a de son propre rôle. Les pressions exercées sur le détenteur ne seront pas toutes traitées de la même façon par le détenteur en raison de la force qu'elles exerceront sur celui-ci. De plus, la motivation interne de l'individu y a une influence.

Le modèle suivant fut proposé par Wickham et Parker (2007) pour illustrer la théorie classique du rôle en contexte organisationnel.

Figure 0.2

Modèle de la théorie classique du rôle en contexte organisationnel



(Wickham et Parker, 2007, p. 444)

Ce modèle présente l'évolution, dans l'organisation, du rôle et de son détenteur au travers quatre grandes phases. Ce processus est qualifié de « role episodes » par les auteurs. La première étape fait référence à l'acceptation ou non du rôle par l'éventuel détenteur, à savoir s'il endosse ou non le poste, l'emploi qui lui est offert par l'employeur. C'est ce que les auteurs nomment « role taking assumption ». Une fois intégré dans son rôle, le détenteur sera évalué en fonction des attentes qu'ont les membres de l'organisation à son égard, à savoir s'il y a consensus ou non avec les comportements du détenteur. Cette phase représente le « role consensus » et est définie par les auteurs de la façon suivante : « *the role consensus assumption states that both employees and employers hold common norm and values that give rise to*

consistency in expectation and behavior »⁶ (p. 445). En l'absence de consensus, on assiste au conflit de rôle. Ce concept est qualifié de « stressor » par la littérature et s'inscrit dans les études sur le stress (Rogelberg, 2006) et dans ce que de nombreux scientifiques qualifient de « role stress theory ». Selon Rogelberg (2006, le terme « stressor » se définit de la façon suivante : « *A stressor is any part of the work environment that requires an adaptative response from employees and has the capacity to produc poor health* »⁷ (p. 682). Outre le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle, les mauvais traitements au travail ainsi que la charge de travail se qualifient de « stressor » (Rogelberg, 2006). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous limiterons à l'étude du conflit de rôle. La prochaine partie de ce travail vise d'une part à définir le concept et d'autre part à présenter ses antécédents et ses conséquences.

1.2.2 Conflit de rôle

Très étudié dans les écrits scientifiques, le conflit de rôle fut défini de maintes façons par les chercheurs (Tableau 1-2).

⁶L'hypothèse du «*role consensus* » stipule que les travailleurs ainsi que l'employeur promeuvent de normes et des valeurs communes, celles-ci donnant naissance à la définition même du rôle, à ses standards et aux comportements à adopter lors de son exécution.

⁷ Un « stressor » est un facteur de l'environnement de travail auquel le travail doit s'adapter, car celui-ci a la capacité d'agir négativement sur son l'état de santé.

Tableau 0.2
Définition du conflit de rôle⁸

DÉFINITIONS (traduction annexe 1)	AUTEURS
« Role conflict is defined as the simultaneous occurrence of two (or more) sets of pressures such that compliance with one would make more difficult compliance with the other. In the extreme case, compliance with one set of pressures excludes completely the possibility of compliance with another set; the two sets of pressures are mutually contradictory »	Kahn et al., 1964, p. 19
« Role conflict is defined in terms of the dimensions of congruency-incongruency or compatibility-incompatibility in the requirements of the role, where congruency or compatibility is judged relative to a set of standards or conditions which impinge upon role performance »	Rizzo et al., 1970, p. 155
« Role conflict is defined as incongruity of the expectations associated with a role »	Van Sell et al., 1981, p. 44
« Role conflict occurs when there is incompatibility between the expected set of behaviors perceived by the focal person and those perceived by role senders »	Tubre et Collins, 2000, p. 156
« The role conflict suggests that an employee will experience stress and dissatisfaction when the role expectations embedded in one of their work roles differ, or even contradict those associated with another of their work roles »	Wickham et Parker, 2007, p. 446
« défini sous l'angle de la compatibilité (ou de l'incompatibilité) des exigences du travail de l'employé. Il réfère aux demandes et aux attentes contradictoires, aux incompatibilités des politiques organisationnelles ou, encore, aux ressources et au matériel inadéquats pour accomplir un mandat »	Brun et al., 2003, p. 14
« Le conflit de rôle est caractérisé par la contradiction entre les normes quantitatives d'appels imposées par l'organisation et les exigences du client nécessitant du temps. »	Hechiche- Salah et al., 2009, p. 79

⁸ L'ensemble de ces citations sont traduites à l'Annexe 1

L'ensemble des définitions présentées ci-dessus font état d'un conflit entre les exigences et les demandes de plusieurs acteurs organisationnels. En l'occurrence, le conflit de rôle est présenté, dans la littérature scientifique, sous plusieurs formes. À cet effet, dans leur définition du terme, Kahn et al. (1964) ont exposé cinq types de conflits : le conflit intra-rôle, le conflit entre émetteurs du rôle, le conflit inter-rôle, le « person-role conflict » et la surcharge du rôle. L'ensemble de ces concepts sont définis ci-dessous.

- Conflit intra-rôle : se produit lorsqu'il y a incompatibilité à l'intérieur d'un même rôle.
- Conflit inter-rôle : se produit lorsqu'il y a incompatibilité entre deux ou plusieurs rôles
- Conflit entre émetteurs du rôle : se produit lorsqu'il y a incompatibilité entre les pressions exercées sur le détenteur du rôle par les différents émetteurs de ce même rôle.
- Person-role conflict : se produit lorsqu'il y a incompatibilité entre les valeurs de l'individu et les exigences de son rôle.
- Surcharge du rôle : se produit lorsque le détenteur du rôle doit répondre aux exigences de plusieurs émetteurs à l'intérieur d'une certaine limite de temps. Pour le détenteur du rôle, cette limite semble impossible à atteindre. À ce moment, celui-ci expérimente un conflit de priorités

Peu d'études se sont penchées sur les antécédents du conflit de rôle, la majorité s'étant attardée à ses conséquences. L'objet de notre étude en est de même. Nonobstant ce fait, nous estimons pertinent d'effleurer les facteurs en cause dans le

conflit de rôle afin de bien comprendre l'origine de ce « stressor ». Suite à cela, nous nous attarderons plutôt à ses conséquences et particulièrement celles ayant trait à l'individu.

1.2.3 Les déterminants du conflit de rôle

Bien que peu d'études traitent de ce sujet, la majorité s'entendent sur le fait que le conflit de rôle est le résultat de comportements inefficaces provenant des superviseurs et de la direction (Rogelberg, 2006, Miles et Perreault, 1976). Rogelberg (2006) attribue le conflit de rôle aux déterminants suivants : le manque de souci quant au bien-être des travailleurs, le manque de clarté dans la définition des rôles, la faible participation des travailleurs, la mise en place de politiques organisationnelles inefficaces ou incompatibles, le manque de rétroaction, les emplois non enrichissants et nécessitant peu d'habiletés. Pour Schaubroeck et al. (1989), le conflit de rôle est relatif à la charge de travail et au support social, particulièrement celui des collègues. En ce sens, plus les travailleurs sont en situation de surcharge de travail, plus ils sont à risque de vivre un conflit de rôle. Quant au support social, il semblerait diminuer ces risques, donc plus un travailleur bénéficie de support provenant de ses collègues, moins grandes sont les chances qu'il vive un conflit de rôle dans son emploi.

Van Sell et al. (1981) font état de plusieurs facteurs organisationnels pouvant influencer la perception des travailleurs face au conflit de rôle. Le support de l'émetteur du rôle, de même que des communications fréquentes entre l'émetteur et le détenteur du rôle y ont une influence. Il en est de même pour l'autonomie. Étant donné que ces auteurs ne présentent qu'une revue de littérature et non une étude empirique sur le conflit de rôle et ses antécédents, il nous est impossible de confirmer un lien de causalité entre ces variables.

Au travers une étude réalisée dans des centres d'appels, Mukherjee et Malhotra (2006) ont démontré que la rétroaction, la participation aux décisions et le support de l'équipe influencent la perception des travailleurs face à la clarté de leur rôle. En effet, plus un travailleur bénéficie de rétroaction de son superviseur quant aux tâches à réaliser et aux objectifs à atteindre, plus son rôle au sein de l'organisation sera clair. Il en est de même avec la participation aux processus décisionnels. Cela s'explique du fait que plus un travailleur peut se prononcer sur le travail qu'il réalise et sur les processus inhérents à son emploi, plus son rôle au sein de l'entreprise sera clair, et ce, d'autant plus dans un contexte où le travail est très routinier et standardisé. Enfin, le support des collègues apparaît comme un facteur permettant de clarifier le rôle des travailleurs en raison des échanges et de la coopération qui caractérisent ces relations. En ce sens, les travailleurs vivant certaines incertitudes peuvent clarifier leur rôle auprès d'autres qui vivent la même réalité qu'eux. Pour terminer, Schuler (1977) présente une perspective différente pour expliquer le conflit de rôle. Selon cet auteur, les tâches octroyant un faible niveau d'autonomie, de rétroaction, d'identité et de signification vont de pair avec une organisation qualifiée de mécaniste, nécessitant des technologies peu complexes. Quant aux organisations dites organiques, nécessitant des technologies complexes, celles-ci vont de pair avec des tâches procurant un fort niveau d'autonomie, de rétroaction, d'identité et de signification. L'auteur s'est basé sur la classification de Burn et Stalker (1961) pour définir la structure organisationnelle d'une entreprise :

*Organic organizations are characterized by implicit goals and directions, openness in communication, intergroup cooperation, low formalization and task feedback systems. Mechanistic organizations have explicit policies and procedures, job descriptions, specific goals, high formalization, top down communication, and departmentalization (Schuler, 1977, p. 67)*⁹

Pour évaluer les liens entre l'association tâches-structures-technologies, l'auteur emploie la notion de « fit » ou de congruence. Les résultats de l'étude démontrent que les individus évoluant dans un environnement où l'association tâches-structures-technologies est congruente sont moins susceptibles de vivre un conflit de rôle. À cet effet, ce sont les travailleurs ayant des tâches complexes et évoluant dans une structure organique qui présentent le plus faible risque de vivre un conflit de rôle tandis que ceux évoluant dans un environnement technologique complexe, une structure mécaniste et ayant des tâches simples sont ceux étant le plus à risque.

1.2.4 Les conséquences du conflit de rôle

Phénomène largement étudié dans la littérature scientifique, de nombreux chercheurs se sont penchés sur les conséquences organisationnelles et individuelles du conflit de rôle. Vu l'ampleur des études, l'ensemble de ces conséquences sont présentées dans le tableau ci-dessous (Tableau 1-3).

⁹ L'organisation organique se caractérise par des buts et objectifs implicites, par une ouverture dans le processus communicationnel, par la coopération entre les divers groupes de travail, par un travail peu standardisé de même que par la présence d'un processus de rétroaction. L'organisation mécaniste quant à elle, présente des politiques et procédures explicites, des descriptions d'emploi, des objectifs spécifiques, des tâches très standardisées, une hiérarchisation dans la structure organisationnelle, de même qu'un processus de communications visant le partage d'informations de la direction vers les salariés.

Tableau 0.3
Conséquence du conflit de rôle

CONSEQUENCES	AUTEURS
Anxiété; Tension; Frustration; Diminution de la satisfaction au travail; Diminution de la confiance envers le supérieur et l'organisation; Détérioration des relations sociales et de l'estime personnelle	Kahn et al. (1964)
Tension, Fatigue	Rizzo et al., 1970
Humeur dépressive; Insatisfaction au travail; Diminution des aspirations	Cooper et Marshall (1976)
Tension; Insatisfaction au travail; Altération de la perception d'efficacité personnelle	Miles et Perreault (1976)
Tension; Diminution de la satisfaction au travail; Intention de quitter l'entreprise	Bedeian et Armenakis (1981); Kemery et al. (1985)
Stress; Diminution de la satisfaction au travail et de la productivité; Comportements de retrait	Van Sell et al. (1981)
Diminution de l'engagement, de l'implication, de la satisfaction envers le salaire et de la relation avec les collègues et les superviseurs.	Fisher et Gitelson (1983)
Diminution de la satisfaction au travail, de l'engagement et de l'implication; Tension; Intention de quitter	Jackson et Schuler (1985)
Diminution de la satisfaction au travail, de l'engagement et de l'implication; Tension	Netemeyer et al. (1990)
Diminution de la satisfaction au travail	de Ruyter et al. (2001)
Dépression; Anxiété; Épuisement professionnel; Symptômes physique; Insatisfaction au travail (tâches, supervision, collègues, paie, opportunités de promotion); Diminution de l'engagement et de l'implication envers l'organisation; Intention de quitter; Diminution de la performance	Rogelberg (2006)
Diminution de la performance au travail	Gilboa et al. (2008)
Épuisement émotionnel	Navarro et al. (2010)

Ce tableau présente une gamme de conséquences nous permettant d'extraire deux grandes catégories. Nous proposons donc une classification des conséquences sous deux formes : les conséquences individuelles et les conséquences organisationnelles. D'un point de vue organisationnel, le conflit de rôle peut avoir un impact sur les aspects suivants :

- Diminution de la satisfaction au travail (Kahn et al., 1964; Cooper et Marshall, 1976; Miles et Perreault, 1976; Bedeain et Armenakis, 1981; Kemery et al., 1985; Van Sell et al., 1981; Jackson et Schuler, 1985; Netemeyer et al., 1990; de Ruyter et al., 2001; Rogelberg, 2006),
- Diminution de la confiance envers les superviseurs et/ou l'organisation (Kahn et al., 1964),
- Augmentation de l'intention de quitter (Bedeian et Armenakis, 1981; Kemery et al., 1985; Jackson et Schuler, 1985; Rogelberg, 2006),
- Diminution de la performance organisationnelle (Van Sell et al., 1981; Rogelberg, 2006; Gilboa et al., 2008),
- Diminution de l'engagement et de l'implication des travailleurs (Fisher et Gitelson, 1986; Jackson et Schuler, 1985; Netemeyer et al., 1990; Rogelberg, 2006)
- Augmentation des comportements de retrait manifestés par les travailleurs (Van Sell et al., 1981).

Quant aux répercussions individuelles, on y retrouve les manifestations suivantes :

- Augmentation du niveau d'anxiété (Kahn et al., 1964; Rogelberg, 2006)
- Augmentation du niveau de stress (tension) (Kahn et al, 1964; Rizzo et al., 1970; Miles et Perreault, 1976; Bedeian et Armenakis, 1981; Kemery et al., 1985; Jackson et Schuler, 1985; Netemeyer et al., 1990)
- Augmentation de la fatigue (Rizzo et al., 1970)
- Sentiment de frustration (Kahn et al., 1964)
- Augmentation des cas de dépression (Rogelberg, 2006)
- Augmentation de l'épuisement émotionnel (Navarro et al., 2010)
- Dépersonnalisation (Kelloway et Barling, 1991)
- Augmentation de l'épuisement professionnel (Rogelberg, 2006)
- Altération de la perception d'efficacité personnelle (Miles et Perreault, 1976)
- Diminution de l'estime personnelle (Kahn et al., 1964)

Il va sans dire que le conflit de rôle est un phénomène fort complexe faisant l'objet de nombreux travaux de recherche dans la littérature scientifique. Émanant de l'absence d'un consensus entre l'émetteur du rôle et son détenteur (Wickham et Parker, 2007), il entraîne de nombreuses conséquences individuelles et organisationnelles. À ce jour, peu d'études ont investigué ce phénomène en contexte de centres d'appels, d'où l'intérêt de l'approfondir. La prochaine section vous présente le cadre conceptuel de cette recherche de même que ses questions.

1.3 Dimensions de la recherche

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à la façon dont est vécu le conflit de rôle par les travailleurs en centres d'appels et aux conséquences individuelles y découlant. Pour ce faire, nous nous appuierons sur la définition du conflit de rôle

proposée par Hechiche-Salah et al. (2009) (tableau 1-2), car elle est adaptée au contexte particulier des centres d'appels. En effet, ces auteurs traitent d'un conflit entre les exigences quantitatives et qualitatives du rôle. Ce conflit se manifeste par l'obligation des travailleurs de traiter un plus grand nombre d'appels possibles tout en s'assurant d'offrir un service à la clientèle de qualité. Les gestionnaires exigent d'eux une performance quantitative tandis que la clientèle recherche un service personnalisé et de qualité. En référence aux définitions élaborées précédemment, le conflit de rôle en centre d'appels se présente sous plusieurs formes. En effet, celui-ci peut être qualifié de conflit intra-rôle en raison des objectifs contradictoires qui caractérisent le rôle de ces travailleurs. La satisfaction de la clientèle est une tâche qui nécessite du temps contrairement aux objectifs quantitatifs (statistiques, ventes) qui exigent des travailleurs une réduction maximale de la durée de leurs conversations téléphoniques. De plus, on assiste à un conflit entre émetteurs du rôle expliqué par la différence entre les attentes des gestionnaires et celles de la clientèle. Le client exerce une pression sur le travailleur pour obtenir un service de qualité tandis que les gestionnaires valorisent les performances quantitatives (statistiques, ventes). Enfin, les travailleurs sont confrontés à une surcharge de leur rôle en raison de la limite de temps qui leur est imposée pour atteindre leurs objectifs.

L'intérêt d'étudier le conflit de rôle en contexte de centre d'appels provient d'un engouement à renouveler les théories sur le conflit de rôle dans les organisations, notamment parce que les centres d'appels font référence à une forme d'organisation du travail que l'on croyait révolue, mais qui est bien contemporaine. En 1977, Schuler présentait ses travaux de recherche sur le sujet démontrant un lien entre la structure organisationnelle, la technologie et le conflit de rôle. Ses résultats montrent que les entreprises évoluant dans un environnement technologique complexe, ayant une structure mécaniste et dont l'emploi est composé de tâches simples sont celles où les travailleurs sont le plus à risque de vivre un conflit de rôle. Selon la littérature présentée précédemment, les centres d'appels d'aujourd'hui s'inscrivent encore

largement dans cette catégorie. De plus, peu de chercheurs se sont intéressés à ce contexte organisationnel pour étudier ce phénomène, ce qui renforce l'intérêt de s'y attarder. En effet, seulement quelques études traitent du conflit de rôle dans les centres d'appels et rare sont celles qui en font leur objet principal.

En ce sens, l'étude de Dean et Rainnie (2009) confirme l'existence d'un conflit de rôle chez les préposé(e)s en centre d'appels. Selon ces auteurs, ce conflit est attribuable à l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs. Or, les pressions exercées par le client pour l'obtention d'un service de qualité ne semblent pas être une source de conflit de rôle pour les travailleurs. Quant à Hechiche-Salah et al. (2009), ceux-ci le considèrent comme un facteur de stress organisationnel. Il en est de même pour Deery et al. (2002) et Charbotel et al. (2009). Sans pour autant qualifier ce phénomène de conflit de rôle, ces auteurs traitent de la contradiction entre l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs et de son effet néfaste sur la santé psychologique des travailleurs en centres d'appels. De plus, de Ruyter et al. (2001) ont démontré que le conflit de rôle a un impact négatif sur la satisfaction au travail. Pour sa part, Marcoux (2010) a démontré que les travailleurs en centres d'appels tirent avantages des contraintes de qualité et de quantité. En effet, les travailleurs valoriseront la contrainte de qualité si le client est réceptif et aimable. Or, si celui-ci est déplaisant, ils useront de la contrainte de quantité pour terminer l'appel téléphonique le plus rapidement possible.

Les résultats de Comtois et al. (2003), présentent une tout autre perspective. Leurs résultats s'appuient sur les études de Locke et al. (1994). Ces derniers ont démontré que la perception d'un conflit entre deux objectifs s'explique par les pressions internes ou externes exercées sur les travailleurs relativement à l'atteinte de ces objectifs. De ce conflit découle la priorisation d'un objectif au détriment de l'autre (Locke et al., 1994). Les résultats de Comtois et al. (2003) confirment en tout premier lieu l'existence d'un conflit entre les exigences de productivité (objectif de quantité)

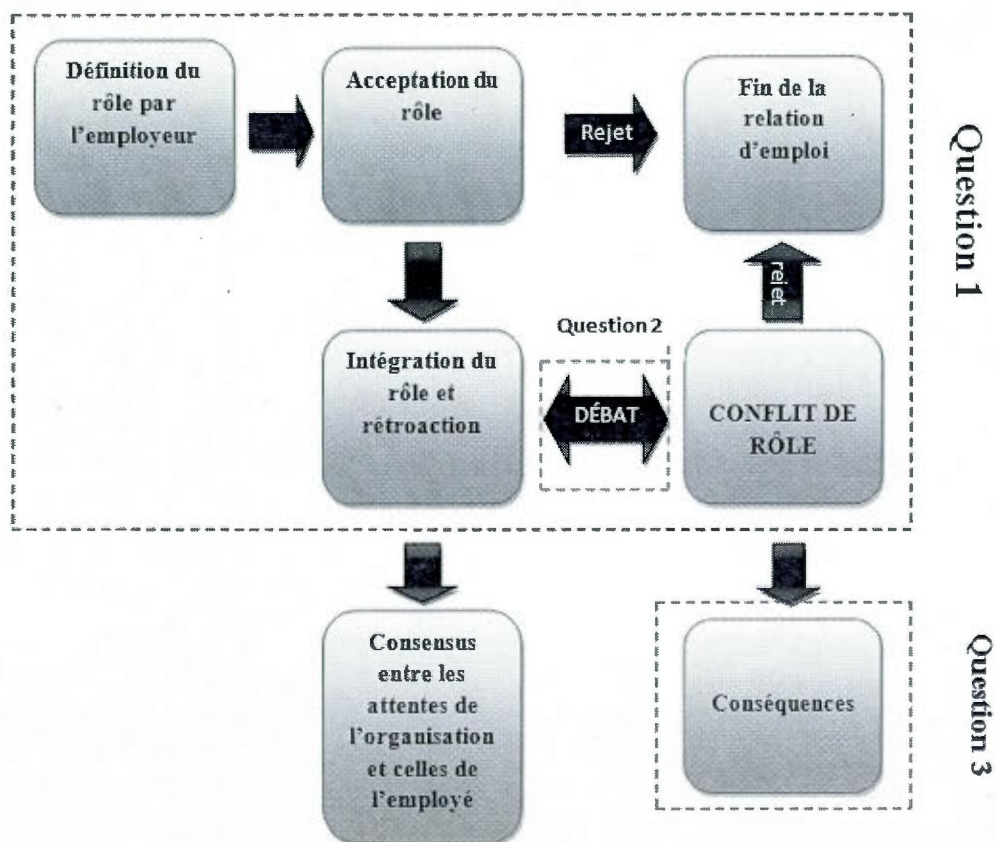
et la nécessité de fournir un service à la clientèle de qualité. De plus, leurs travaux démontrent que les travailleurs priorisent davantage un objectif au détriment de l'autre. Dans le cadre de leur étude, c'est la qualité du service à la clientèle qui est généralement sacrifiée. Ces résultats vont dans la même veine que ceux présentés par Singh (2000) et Dean et Rainnie (2009). De plus, Comtois et al. (2003) ont démontré que la pression que s'exerce le travailleur, de même que son sentiment d'efficacité personnelle ont davantage d'influence sur son niveau d'efforts déployés que les pressions venant de l'extérieur (superviseur, système informatique, l'écoute). Outre cet aspect, les résultats de cette étude traitent du lien entre une pression externe excessive et un désengagement des travailleurs face aux objectifs de productivité qui leur sont imposés. En ce sens, si la pression atteint un sommet considéré comme excessif par le travailleur, celui-ci diminuera la quantité d'efforts fournis pour atteindre les standards de productivité imposés. Quant aux standards de qualité, les résultats de Comtois et al. (2003) démontrent que les travailleurs déploient davantage d'efforts pour atteindre cette dimension lorsqu'aucune pression externe ne leur est imposée. Il semble que le niveau d'efforts déployés diminue dès qu'une pression est exercée, que celle-ci soit faible ou modérée. Enfin, les résultats de cette étude stipulent qu'il est possible pour les travailleurs en centre d'appels de poursuivre simultanément ces objectifs et de performer adéquatement dans ces deux dimensions.

Le conflit de rôle chez les préposé(e)s en centre d'appels est un phénomène encore peu étudié par la communauté scientifique. Pour la plupart, ces études traitent des conséquences du conflit de rôle, particulièrement celles touchant la santé psychologique des travailleurs. Il n'en est pas surprenant, sachant que ces travailleurs vivent davantage de stress, de problèmes de santé et de détresse psychologique que la population active en général (Holdsworth et Cartwright, 2003). Seuls Marcoux (2010) et Comtois et al. (2003) ont investigué davantage l'expérimentation de ce conflit. Marcoux (2010) s'est concentré sur le lien entre l'engagement des salariés envers leur emploi et les contraintes organisationnelles qui pèsent sur eux. Pour leurs parts,

Comtois et al., (2003) ont étudié les notions de productivité et de qualité sous l'angle de la théorie des objectifs (Locke et Latham, 1990) à l'aide d'une approche hypothético-déductive. Dans le cadre de ce mémoire, nous cherchons à approfondir la notion de conflit de rôle pour en apprendre davantage sur la façon dont il est vécu par les travailleurs en centres d'appels. Pour ce faire, nous nous baserons sur le modèle théorique du rôle présenté par Wickham et Parker (2007). Une adaptation de ce modèle y est proposée (Figure 1-3).

Figure 0.3

Modèle du conflit de rôle



(Adaptation du modèle de Wickham et Parker, 2007, p. 444)

Cette figure présente la section du modèle de Wickham et Parker (2007) investiguée dans le cadre de cette étude. Dans un premier temps, nous cherchons à comprendre le processus suscitant l'expérience du conflit de rôle chez les travailleurs en centres d'appels. Pour ce faire, nous explorerons les notions de définition du rôle par l'employeur, d'acceptation et d'intégration. Par la suite, nous nous attarderons à la gestion de ce conflit de rôle, à savoir comment les travailleurs arrivent à concilier les objectifs de qualité et de quantité. Enfin, nous ajoutons la partie « conséquences » au modèle de Wickham et Parker (2007) en raison de nombreuses études s'y étant attardées. Nous laisserons place aux travailleurs de s'exprimer sur les répercussions quotidiennes qu'entraîne ce conflit. L'émergence de conséquences négatives sur les travailleurs découlant du conflit de rôle n'est qu'une infirme partie de l'apport théorique de cette recherche, l'objectif principal étant de décrire ce concept. Cette recherche entend répondre aux trois questions suivantes :

1. Quel est le processus menant à l'expérimentation du conflit de rôle chez les travailleurs en centre d'appels et de quelle façon ce conflit est-il vécu?
2. De quelle façon est géré le conflit de rôle par les travailleurs en centre d'appels?
3. Quelles sont les conséquences du conflit de rôle pour les travailleurs en centre d'appels?

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Cette section du travail vise à présenter les aspects méthodologiques de cette étude. Seront abordés, le devis de recherche, la population et la méthode d'échantillonnage, la méthode de collecte des données, la fiabilité et la validité méthodologique ainsi que l'analyse des données.

2.1 Devis de recherche

Tel qu'évoqué précédemment, cette recherche entend investiguer le conflit de rôle chez les travailleurs en centre d'appels, plus particulièrement la façon dont il est vécu et les répercussions qu'il engendre. Quelques auteurs se sont penchés sur ce phénomène sous divers devis méthodologique. En effet, Deery et al (2002) de même que Charbotel et al. (2009) ont démontré, par le biais d'études quantitatives, un lien entre la santé psychologique et l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs. Il va de soi que ce type de devis méthodologique ne permet pas d'extrapoler au-delà du lien statistique qui unit les variables. Pour leurs parts, Comtois et al. (2003), ont identifié, par le biais d'une étude hypothético-déductive, les principaux facteurs pouvant influencer les efforts déployés par les travailleurs pour atteindre les objectifs de productivité et de qualité. Bien que cette étude nous en apprend beaucoup sur le conflit inhérent à ces objectifs, elle ne nous permet pas de comprendre en profondeur ce phénomène. C'est donc pour ces raisons que nous nous sommes intéressés aux études qualitatives dans le but de trouver réponses à nos questions. La recension des écrits a permis d'identifier deux recherches de ce type. En effet, Dean et Rainnie (2009) ont déterminé, au travers dix focus groups (n=58), les facteurs organisationnels dans les centres d'appels pouvant affecter la qualité du service à la

clientèle. Les objectifs de productivité et de la qualité en sont un parmi d'autres. Une autre étude qualitative a été menée par Hechiche-Salah et al. (2009) où ces auteurs ont cherché à identifier les facteurs de stress dans les centres d'appels. Pour ce faire, quarante entrevues semi-dirigées ont été réalisées et le conflit de rôle apparaît comme un de ces facteurs. Bien que ces deux études qualitatives traitent du conflit de rôle dans les centres d'appels, aucune d'entre elles ne cherche à comprendre la façon dont est vécu ce phénomène par les travailleurs.

Or, un examen plus approfondi de la littérature a permis d'identifier une recherche qualitative réalisée en centre d'appels s'inscrivant dans la même lignée que notre objet d'étude. En effet, l'étude de Marcoux (2010) permet de comprendre davantage le conflit de rôle vécu par les travailleurs. Cette étude a été réalisée par le biais de deux phases d'entrevues semi-structurées où les travailleurs ont été interrogés sur les façons de gérer les objectifs quantitatifs et qualitatifs. Cette étude est présentée dans le bilan de connaissances. Les connaissances scientifiques n'étant pas très développées sur ce sujet et encore moins dans les centres d'appels, nous pensons primordial de s'attarder à ce phénomène afin d'être en mesure de bien le comprendre. À la lueur des écrits actuels, nous savons qu'il existe un conflit entre les objectifs quantitatifs et qualitatifs et que ce conflit a des répercussions sur les travailleurs, sur les organisations de même que sur le service à la clientèle. Par contre, la façon dont est vécu ce conflit par les travailleurs reste mitigée.

Pour approfondir cette notion, une étude qualitative a été privilégiée. Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons retenu l'étude de cas multiples comme devis méthodologique. Cette approche s'inscrit dans une perspective constructiviste « *selon laquelle la société n'est pas donnée, comme le soutiennent les positivistes, mais construite par les relations que les individus établissent entre eux* » (Gagnon, 2005, p. 13). Cette perspective nécessite la prise en compte du contexte dans lequel s'exerce le phénomène en question.

2.2 Population à l'étude et méthode d'échantillonnage

La population visée par cette étude est les travailleurs et les travailleuses en centres d'appels associés au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Pour être éligibles à l'étude, les travailleurs se devaient d'être des salariés syndiqués au SCFP, travailler dans le centre d'appel de l'entreprise et d'avoir comme fonction principale d'être en communication constante avec la clientèle via le téléphone. Ce terrain a été sélectionné en raison de notre participation à un projet de recherche en collaboration avec le Service aux collectivités de l'UQAM et le SCFP. Une étude partenariale a été réalisée en vue de déterminer les conditions de travail dans les centres d'appels pouvant mener à la détresse psychologique chez les travailleurs. Le taux de suicide alarmant chez France Télécom a incité le SCFP à s'interroger sur la problématique avant qu'un phénomène similaire se produise chez ses travailleurs. Quatre centres d'appels ont été visés par cette étude, tous opérant dans le secteur des télécommunications.

L'échantillon est composé de travailleurs s'étant portés volontaires. Les sections locales du SCFP ont transmis l'invitation à leurs membres via leur adresse courriel. Nous avons demandé aux syndicats locaux de nous libérer des gens qui avaient vécu un arrêt de travail relatif à des problèmes de détresse psychologique, et d'autres, qui n'avaient pas ce type de problème. Le SCFP a assumé l'ensemble des libérations nécessaires à la réalisation de cette étude. Cette stratégie d'échantillonnage a été définie par l'équipe de recherche et par le SCFP. Au total, 30 travailleurs ont participé à l'étude dont 16 femmes et 14 hommes. Le tableau suivant dresse le portrait des répondants.

Tableau 0.1

Répartition des sujets en fonction du sexe, de l'âge, de l'ancienneté dans l'entreprise, de l'emploi occupé et du centre d'appels

Sujets (n=30)			
Variables		N	%
Sexe	Masculin	14	46,67
	Féminin	16	53,33
Âge	16 à 24 ans	2	6,67
	25 à 44 ans	15	50
	45 à 64 ans	10	33,33
	65 ans et plus	0	0
	Donnée non disponible	3	10
Ancienneté dans l'entreprise	Moins d'un an	1	3,33
	De 1 an à 3 ans complet	6	20
	De 4 ans à 10 ans complet	16	53,33
	De 11 ans à 20 ans complet	4	13,33
	De 21 ans à 30 ans complet	2	6,67
	Plus de 30 ans	1	3,33
Emploi occupé	Service à la clientèle résidentielle (inbound)	12	40
	Service à la clientèle résidentielle (outbound)	1	3,33
	Service à la clientèle rétention	3	10
	Service à la clientèle affaire	1	3,33
	Soutien technique résidentiel	11	36,67
	Chef d'équipe (centre compétitif)	2	6,67
Répartition des sujets par centres d'appels	Centre d'appels 1	9	30
	Centre d'appels 2	11	36,67
	Centre d'appels 3	4	13,33
	Centre d'appels 4	6	20

2.3 La collecte des données

Les données de cette étude ont été recueillies par le biais d'entrevues individuelles et semi-dirigées d'une durée moyenne d'une heure. Deux chercheurs ont participé à cette collecte de données, 24 entrevues ont été réalisées par l'auteure de ce mémoire, les autres ayant été faites par le directeur du projet. Or, l'ensemble des entrevues ont été analysées par la chercheuse. Le nombre total d'entrevue fut déterminé à l'aide du principe de saturation empirique. Ce principe fait référence au « *phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique* » (Poupart et al., 1997, p. 157). En effet, les dernières entrevues réalisées n'ont rien apportées de nouveau aux données déjà collectées, nous avons donc décidé de clore la collecte de données.

Ces entrevues ont été effectuées dans les locaux syndicaux de quatre centres d'appels affiliés au SCFP, tous situés dans des régions différentes. Certaines d'entre-elles ont été réalisées dans les locaux du Services aux collectivités de l'UQAM. Cette collecte de données s'est déroulée auprès de trois employeurs du secteur des télécommunications au Québec. En début de rencontre les travailleurs ont été informés du projet de recherche par une lettre de consentement (Annexe 3) à signer. De plus, le sujet était invité à rectifier certaines informations avec l'intervieweur au besoin. Le consentement fut signé par les chercheurs ainsi que par les sujets, tous deux conservant une copie. Enfin, les sujets ont tous été assurés de la confidentialité et de l'anonymat des données recueillies, de leurs droits et de leurs recours.

2.3.1 Instruments de collecte des données

Ces entrevues ont été réalisées à l'aide d'une grille d'entretien élaborée par l'équipe de recherche suite aux thèmes répertoriés dans la littérature scientifique sur les

centres d'appels et étant reconnus pour influencer la santé psychologique des travailleurs (Annexe 2). Le conflit de rôle en est un parmi d'autres (autonomie, contrôle, conciliation travail-famille, charge de travail, soutien social, reconnaissance, communications, carrière, etc.) Dans le cadre de cette étude, nous concentrons notre démarche sur le thème « Rôle », quoique l'analyse de certains autres thèmes, tels que l'autonomie, la charge de travail et le contrôle est nécessaire à la compréhension du conflit de rôle vécu par les travailleurs. La première section de la grille d'entrevue comprend les questions d'informations générales visant à obtenir les données démographiques sur le sujet. La deuxième a trait à l'émergence des problématiques de détresse psychologique au travail, à savoir si les travailleurs ont conscience de ce phénomène dans l'entreprise et à quoi, selon eux, il est attribuable. La troisième section aborde l'ensemble des facteurs organisationnels issus de la littérature scientifique pouvant avoir un impact sur la santé psychologique des travailleurs en centre d'appels. Enfin, la quatrième partie fait état des perspectives d'avenir et des solutions pour améliorer le sort des travailleurs en centre d'appels. Tel qu'évoqué précédemment, la section la plus pertinente pour notre étude est celle traitant du rôle de l'individu et des objectifs de l'emploi. La grille d'entrevue sur ce thème est composée des questions suivantes (tableau 2-2)

Tableau 0.2

Section de la grille d'entrevue portant sur le rôle

RÔLE	
1.	Pouvez-vous me décrire les principaux objectifs que vous devez atteindre dans le cadre de votre travail (qualité/quantité)?
2.	Est-ce que l'atteinte de ces deux objectifs lors d'un même appel crée une certaine confusion chez vous? Y a-t-il une apparence de conflit entre ces deux exigences?
3.	Comment réussissez-vous à concilier les objectifs quantitatifs et qualitatifs dans vos interventions avec la clientèle?
4.	Est-ce qu'il vous arrive de privilégier un type d'objectif au détriment de l'autre? Si oui, expliquez pourquoi et précisez dans quelle circonstance cela arrive.
5.	Est-ce la source de problèmes physiologiques (maux de tête, migraines, maux d'estomac, maux de dos, insomnie) ou psychologiques (anxiété, dépression, insatisfaction au travail, épuisement professionnel)?
6.	Est-ce la source de comportements improductifs et/ou des comportements que vous n'avez pas l'habitude d'avoir (consommation accrue de tabac, café, alcool, drogues)? Si oui, lesquels?

Les questions 1 et 2 de cette grille visent à répondre à la première question de ce mémoire, les questions 3 et 4 à la deuxième tandis que les questions 5 et 6 entendent répondre à la troisième question. Bien que cette grille d'entrevue fût très élaborée, elle servait davantage de balises et d'encadrement aux chercheurs afin de s'assurer que l'ensemble des thèmes soient abordés.

2.4 La validité de l'étude

Pour assurer la véracité des résultats, deux éléments doivent être pris en considération par les chercheurs : la validité et la fiabilité. Ces deux aspects seront définis ultérieurement. Cette section traite de la validité et de la fiabilité de l'instrument de mesure de même que celles ayant trait au devis de recherche soit la validité interne, externe et la fiabilité.

2.4.1 La validité de l'instrument de mesure

La grille d'entrevue a été construite suite aux rencontres réalisées avec le comité de projet et à partir de la revue de littérature effectuée sur le sujet. L'instrument utilisé pour les entretiens couvre l'ensemble des facteurs organisationnels pouvant avoir un impact sur la santé psychologique des travailleurs, ceux-ci ayant été recensés dans la littérature sur les centres d'appels depuis la première étude publiée sur le sujet à la fin des années 1990 (Russell, 2008). La grille a été révisée et validée préalablement à la collecte de données par les membres du comité de projet incluant le SCFP et le Service aux collectivités et aucune correction n'a été nécessaire.

Les entretiens ont été effectués séparément par les deux chercheurs. La chercheuse a réalisé les entrevues à Rimouski, à Trois-Rivières et à Montréal tandis que le chercheur a fait celles à Québec. En ce sens, la fiabilité de l'instrument de mesure a été démontrée, car les deux chercheurs ont obtenu des résultats très similaires. Quant à la validité, celle-ci s'appuie sur la possibilité d'étudier en profondeur les dimensions désirées tout en s'assurant que l'interlocuteur comprenne bien le construit étudié. En cas de doute, les chercheurs étaient en mesure de rectifier le tir et d'expliquer le concept au sujet. Cette façon de faire n'avait pas pour objectif d'influencer les propos du sujet, mais bien de s'assurer que l'interrogé et l'interlocuteur traitaient du même concept. S'il y avait incertitude à ce niveau, l'interlocuteur demandait au sujet

de définir dans ses propres mots le concept en question, puis au besoin, proposait la définition scientifique du concept. L'avantage de cet instrument de mesure repose sur l'assurance que le chercheur et le sujet traitent de la même chose. Par contre, la subjectivité du chercheur reste la plus grande limite. Pour contrer cette limite, les chercheurs ont enregistré sur bande audio l'ensemble des entrevues et ont pris des notes personnelles pour chacune d'entre elles.

2.4.2 La validité interne

Selon Poupart et al. (1997), la validité interne vise l'objectif suivant :

Assurer la justesse et la pertinence du lien entre interprétations et observations empiriques en restituant au sens sa place centrale dans l'analyse des phénomènes humains, par la prise en considération du rôle de la subjectivité dans l'action humaine et de la complexité des influences qu'elle subit en contexte naturel (p. 384)

La présence du chercheur lors de la collecte des données représente une des principales menaces à la validité interne de ce type d'étude en raison de la subjectivité de celui-ci. Pour contrer ce biais, Poupart et al. (1997) traitent d'une distanciation entre le chercheur et le sujet afin d'assurer l'objectivité de la démarche. Dans le cadre de cette étude, les chercheurs ont tenté, tel que le recommande Gagnon (2005), d'être le moins engagés possible vis-à-vis les sujets interrogés. Ce biais fut en partie contré par le fait que la collecte de données a été réalisée par les deux chercheurs, tous deux ayant des attitudes et des prédispositions comportementales différentes. L'utilisation de techniques de clarification et de précisions des concepts proposées par Gagnon (2005) ont été employées, de même que celle visant la reformulation des propos. Ces techniques visent à assurer le sens des propos divulgués par les sujets. Outre cette menace, une sélection non représentative des sujets peut limiter la validité interne de l'étude (Gagnon, 2005). Pour contrer ce biais,

Poupart (1997) propose l'échantillonnage théorique « *visant la spécification, la vérification et l'extension de la théorie ou de la description qui se profile à travers l'examen systématique de cas semblables ou divergents* » (p. 386). Dans cette étude, l'échantillonnage repose sur une méthode volontaire. De prime à bord, la seule exigence que nous avons stipulée pour le choix des sujets était de rencontrer des travailleurs ayant vécus des difficultés psychologiques au travail et d'autres n'en ayant pas vécus. En ce sens, il est impossible de déterminer si les travailleurs s'étant portés volontaires pour l'étude possèdent des caractéristiques différentes de ceux ne s'étant pas offerts. Enfin, selon Poupart et al. (1997), la méthode d'analyse des données choisie peut s'avérer une menace à la validité interne de l'étude. Cet objet sera abordé à la section 2.5 de cette étude.

2.4.3 La validité externe

Selon Poupart et al. (1997), la validité externe « *visé à établir l'utilité générale des résultats de recherches qualitatives* » (p. 386). Pour ce faire, ces chercheurs proposent de diversifier systématiquement le nombre de cas étudiés tout en spécifiant les caractéristiques contextuelles et populationnelles de chacun. Les propos de Gagnon (2005) confirment ces dires : « *l'accroissement du nombre de cas étudiés contribue de facto à augmenter la validité externe des résultats produits* » (p. 35). La validité externe de cette étude est assurée par le choix de l'étude de cas multiples comme devis méthodologique. En effet, les données ont été collectées dans trois grandes entreprises de télécommunication du Québec, et ce, dans quatre régions différentes de la province. Or, l'analyse de ces quatre cas assure une certaine généralisation des résultats.

2.4.4 La fiabilité interne

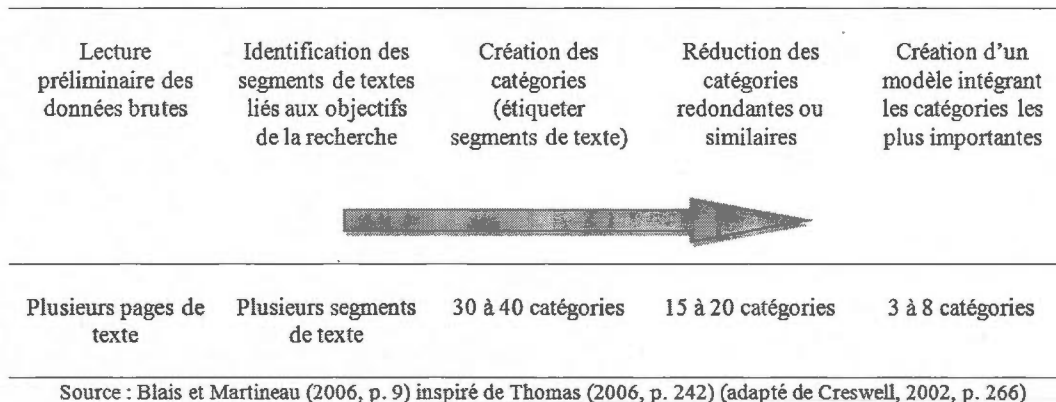
La fiabilité interne « assure que d'autres chercheurs arriveraient sensiblement aux mêmes conclusions en traitant et interprétant les données de l'étude » (Gagnon, 2005, p. 23). Poupart et al. (1997) y proposent une définition se prêtant davantage à la recherche qualitative. Selon ces auteurs, « ce que l'on cherche à reproduire ici n'est pas tant la description empirique d'une situation que les outils conceptuels mis en œuvre pour l'appréhender » (p. 387). Pour ce faire, une description en profondeur du phénomène étudié, de même que des stratégies de collecte et d'analyse des données sont recommandées. En ce sens, ce cadre méthodologique entend répondre à cette question. De plus, la majorité des entrevues à l'exception de deux ont été enregistrées à l'aide d'un magnétophone, pour par la suite être retranscrites. Des notes personnelles ont été prises par les chercheurs pendant les entrevues pour capter certaines données (comportements, réactions, émotions, etc.) impossibles à reconnaître en écoutant seulement la bande audio.

2.5 Traitement et analyse des données

Cette section présente la démarche employée pour analyser les données recueillies lors des entrevues individuelles. Pour ce faire, nous nous basons sur l'étude de Blais et Martineau (2006) présentant une approche inductive générale d'analyse des données qualitatives inspirée de l'étude de Thomas (2006) dont l'objectif principal est de « dégager les significations centrales et évidentes parmi les données brutes et relevant des objectifs de recherche » (p. 7). Le document proposé par Blais et Martineau (2006) présente une démarche inductive visant à « donner un sens » à un corpus de données brutes, mais complexes, dans le but de faire émerger des catégories favorisant la production de nouvelles connaissances en recherche » (p. 2). De ces catégories émergent généralement un cadre de référence ou un modèle (Blais et Martineau, 2006). Cette section fait état des diverses étapes réalisées lors de l'analyse des données (Figure 2-1).

Figure 0.1

Le processus de codification menant à la réduction des données



2.5.1 Préparation des données brutes

Tel que le propose Thomas (2006) ainsi que Blais et Martineau (2006), l'ensemble des entrevues ont été retranscrites et présentées sous un format commun. Par la suite, une lecture approfondie des trente entrevues a été réalisée à maintes reprises dans le but de se familiariser au contenu et aux thèmes abordés par les sujets. Les segments de texte liés aux objectifs de la recherche ont été identifiés. L'ensemble de ces étapes, de même que le codage des données ont été réalisés par l'auteure de ce mémoire. Pour faciliter le travail, le logiciel Atlas.ti a été utilisé.

2.5.2 Codage des données.

La codification des données fut réalisée à plusieurs niveaux tel que suggérés par Blais et Martineau (2006) : « Habituellement, le premier niveau de catégories devrait être directement lié aux objectifs ou aux questions de recherche. Les autres niveaux proviennent des lectures répétitives des données brutes, souvent liées à un codage *in vivo* » (p. 7-8). Dans un premier temps, une étiquette fut apposée aux segments

identifiés lors de la préparation de données. Nos questions de recherche ainsi que le modèle de Wickham et Parker (2007) ont servi de prémisses à la codification de ces données. En effet, nous avons séparé les propos des sujets en trois grandes catégories, celles correspondant à nos questions de recherche : le processus et l'expérimentation du conflit de rôle, la gestion du conflit de rôle et les conséquences sur les travailleurs.

De ces catégories sont issues des sous-catégories permettant d'identifier différentes perspectives du phénomène étudié. De ce fait, nous avons analysé en profondeur les propos se trouvant dans chaque catégorie dans le but de faire émerger des sous-catégories. Pour ce faire, nous avons lu à maintes reprises les propos inhérents à chaque catégorie afin d'en extraire les similitudes et les différences. De nombreuses catégories ont émergées de ce travail. S'en suivi un processus de réduction des catégories où celles étant similaires ont été regroupées entre elles pour n'en créer qu'une seule. (Tableau 2-3). Ensuite, nous avons lié les catégories entre elles de manière à élaborer un schéma conceptuel expliquant le conflit de rôle chez les préposé(e)s en centres d'appels. Pour ce faire, nous nous sommes basés le modèle de Wickham et Parker (2007) présenté dans le bilan des connaissances.

Tableau 0.3

Processus de codification du conflit de rôle

Catégories principales	Sous-catégories	Sous-catégories après réduction
Conflit de rôle Processus et Expérimentation	Objectifs de l'entreprise Service à la clientèle Ventes et statistiques	➤ Antécédents du conflit de rôle
	Contradiction entre les objectifs Message contradictoire de la direction	➤ Conflit de rôle
	Entrave au service à la clientèle Combat quotidien Manque de considération pour la clientèle Difficulté du travail Identité	➤ Perte d'identité individuelle ➤ Lutte à mener au quotidien ➤ Manque de considération pour le client

Conflit de rôle Gestion	Prise de position Affirmation de soi Confusion Qualité du service à la clientèle Besoin du client Valorisation personnelle relation-client Identité Stratégies pour vendre Stratégies pour atteindre les statistiques Récompenses ventes et statistiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prise de position personnelle (clients, ventes et statistiques) ➤ Absence de prise de position
	Stratégies individuelles	➤ Stratégies individuelles
Conflit de rôle Répercussion	Congés de maladies Répercussions psychologiques Répercussions physiques Réactions émotionnelles Stratégies individuelles de gestion du stress	➤ Répercussions individuelles

2.6 Éthique

Cette étude fait appel à des sujets humains nécessitant certaines précautions dans sa mise en œuvre. En effet, la sécurité et l'intégrité des travailleurs se doivent d'être assurées, de même que la confidentialité. Avant de débiter l'entrevue, un consentement (Annexe 3) les informant du projet de recherche, de la confidentialité de leur identité, notamment de leur nom ainsi que des avantages et des risques a été signé par les sujets. Cette étude comportait peu de risques pour les travailleurs hormis celui de ressentir un certain malaise ou un stress relativement à la divulgation des difficultés auxquelles ils sont soumis dans leur milieu de travail. À cet effet, ils ont

été assurés de la possibilité d'interrompre l'entrevue en tout temps, si besoin était. De plus, les chercheurs ont été sensibilisés à ces risques et aux ressources pouvant être proposées aux travailleurs en difficulté. Outre ces aspects, la confidentialité fut assurée par la destruction des bandes audio, une fois celles-ci retranscrites. Le matériel de recherche est conservé sous clé au laboratoire du chercheur responsable pour la durée totale du projet. Les cassettes ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications. Ce projet a reçu l'approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (Annexe 4).

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette section du travail présente les principaux résultats de cette étude. Ceux-ci visent à répondre aux trois questions de ce mémoire. En ce sens, le conflit de rôle sera traité sous la forme d'un processus, avec ses antécédents et ses conséquences. La première partie de cette section aborde l'émergence du conflit de rôle, notamment les caractéristiques organisationnelles influençant son développement, de même que la façon dont il est vécu par les travailleurs. La deuxième section traite plus particulièrement de la gestion de ce conflit, à savoir comment les travailleurs composent au quotidien avec celui-ci. Enfin, la troisième section fait état des répercussions de ce conflit sur les travailleurs. Or, avant même d'aborder plus en profondeur ces trois aspects, nous considérons primordial de présenter les caractéristiques inhérentes aux emplois étudiés et plus particulièrement les formes de contrôle utilisées, notamment les statistiques et le script. Ces informations aideront à la compréhension des principaux résultats de cette étude.

3.1 Caractéristiques du travail

3.1.1 Les types d'emplois

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes entretenus avec des travailleurs issus de six catégories d'emplois différentes. Cette section présente les principales caractéristiques de ces emplois.

- Service à la clientèle résidentielle (inbound) : Leurs tâches consistent à répondre à des appels entrants concernant la facturation, la confirmation de

- tarifs, les déménagements, des demandes de produits. De plus, les travailleurs doivent être en mesure d'expliquer aux clients l'ensemble des produits de l'entreprise tout en y intégrant des ventes. Certains travailleurs font des tâches connexes comme du suivi de dossier et le rappel de certains clients en ayant une sortie de ligne autorisée.
- Service à la clientèle résidentielle (outbound) : Leurs tâches consistent à communiquer avec les clients pour faire la promotion de produits et de services offerts par l'entreprise. Ce type de travail est plus communément appelé « télémarketing ».
- Service à la clientèle – rétention : Leurs tâches consistent à retenir les clients qui désirent se désabonner. Les travailleurs ont des ventes à faire, toutefois l'objectif principal de leur travail consiste à offrir un service à la clientèle de qualité afin de retenir les clients.
- Service à la clientèle affaires : Leurs tâches consistent à répondre aux questions des clients (entreprises) actuels ou potentiels concernant les produits et services de l'entreprise. Les travailleurs ont beaucoup de responsabilités, davantage qu'au service à la clientèle résidentielle et le travail est moins répétitif. Leur champ d'action est plus étendu.
- Soutien technique résidentiel : Leurs tâches consistent à répondre aux appels de clients ayant des problèmes avec leurs produits ou leurs services. Les travailleurs essaient de trouver le problème en guidant le client étape par étape. Ceux-ci n'ont pas de ventes à réaliser toutefois, ils doivent faire la promotion de produits ou services adaptés aux clients. Si le client est intéressé, il est transféré au service à la clientèle.

- Chef d'équipe (centre compétitif) : Leurs tâches consistent principalement à offrir un support aux agents de première de ligne étant en contact direct avec la clientèle. En plus, ceux-ci doivent les discipliner, faire des modifications d'horaires si nécessaires et mettre en œuvre certains projets spéciaux avec eux. Pour ces travailleurs, il n'y pas de ventes, ni d'introduction de produits à réaliser.

3.1.2 Les statistiques¹⁰

Les statistiques sont l'outil privilégié par les superviseurs pour contrôler l'assiduité et la performance des travailleurs. En effet, les technologies de l'information et des communications utilisées dans les centres d'appels permettent de comptabiliser le travail des salariés à la seconde près et par le fait même, de le suivre en temps réel. Toutes les actions réalisées par les travailleurs sont consignées et transformées sous forme de statistiques individuelles permettant d'apprécier quotidiennement leur rendement. Voici deux exemples du contrôle exercé par le biais des statistiques :

Tu as toujours l'impression que quelqu'un te regarde au-dessus de ton épaule pour voir ce que tu fais... tu es en rap et il y a un gestionnaire qui te dit : "Hey ça fait deux minutes que tu es en rap met toi dont en appels"...à un moment donné ça va faire. [...] Ils ont même sorti un code pour aller aux toilettes... supposément qu'il y avait trop de monde qui allait aux toilettes, donc maintenant pour se libérer du téléphone on a un code toilette. Voyons donc, ils veulent savoir combien de fois je vais aux toilettes dans une journée... si je pogne le flu et j'y vais trois fois, vas-tu me donner une réprimande pour ça? Ça va faire... le café je le bois au travail et c'est normal que j'aie à aller le pisser, je n'attendrai pas d'être chez nous pour aller le pisser.

(Sujet 21, Service à la clientèle – rétention, Femme, 25 à 44 ans)

¹⁰ À noter que nous n'avons pas utilisés les statistiques de performance à des fins d'analyse. Nous en traitons uniquement pour aider le lecteur à comprendre les sources de pression auxquelles sont soumis les travailleurs.

Il y a de la pression sur les statistiques. Tout est calculé à la seconde... l'autre jour mon superviseur est venu me chercher parce que ça faisait 6 minutes que j'étais aux toilettes et il y a eu un mois où ma gestionnaire m'a dit de faire attention à mes retards, parce que j'avais cumulé 2 minutes de retard dans tout le mois... Si j'arrive 2 minutes en retard un matin et que je termine 2 minutes plus tard le soir, ça, elle ne le voit pas et ça ne compte pas.

(Sujet 28, Service à la clientèle rétention, Homme, 25 à 44 ans)

La performance des travailleurs quant aux statistiques à atteindre est calculée en fonction des normes fixées par les départements et l'entreprise. Ces normes sont réajustées à la hausse régulièrement, entraînant du même coup une intensification du travail des préposé(e)s en centres d'appels. Voici les principaux standards évoqués lors des entrevues :

- Temps de conversation (variant de 30 secondes à 800 secondes)
- IQS (indice de qualité service) : nombre d'appels en attente et le temps requis pour répondre à ces appels
- Nombre d'appels à l'heure (variant de 4.5 à 5.6)
- Temps pas prêts (variant de 4.5 minutes à 10 minutes par jour, ce temps est utilisé par exemple pour aller à la salle de bain)
- Temps entre chaque appel, aussi appelé temps de suivi ou RAP (variant de 10 secondes à 120 secondes par appel, certains ont 90 secondes par jour)
- Nombre de ventes
- % de temps à appeler au bureau chef
- Taux de sauvegarde : pourcentage de clients retenus (rétention)

3.1.3 Le script

Autre forme de contrôle, le script est très présent dans les centres d'appels étudiés, et ce, dans le but d'assurer une certaine cohérence dans les propos des travailleurs. À cet effet, les travailleurs ont des étapes à suivre et ils sont évalués sur le respect de ces étapes. Quoique les gestionnaires permettent une certaine appropriation personnelle du script, aux dires de certains il est une entrave au travail à réaliser. Voici deux citations en traitant :

Je dois suivre le processus. Nous devons suivre les étapes de l'intranet pour régler le trouble. Ça fait longtemps que je suis là et même si je sais où est le trouble, je dois passer par toutes les étapes sinon je perds des points dans mon évaluation annuelle, et ce, même si je trouve la solution. C'est mon évaluation annuelle qui compte pour 45 %.

(Sujet 3, Soutien technique, Femme, 45 à 64 ans)

Moi maintenant il faut que je me concentre plus à respecter leur grille d'appel qu'à appliquer mes connaissances. Avant je pouvais appliquer mes connaissances.

(Sujet 14, Soutien technique, Homme, 25 à 44 ans)

3.2 Conflit de rôle-Processus et Expérimentation

Cette partie traite de la première question de recherche, c'est-à-dire de la façon dont le conflit de rôle est vécu par les travailleurs en centres d'appels. La première étape pour répondre cette question fut d'identifier la présence de ce phénomène dans les centres d'appels, à savoir si les travailleurs vivent réellement un conflit de rôle dans leur travail. En effet, dix-huit des vingt-neuf sujets interrogés ont évoqué vivre un phénomène s'apparentant à ce que nous appelons le conflit de rôle. Lors des entrevues, il fut intéressant de constater que bien souvent les travailleurs traitaient du

conflit entre les objectifs quantitatifs et qualitatifs avant que la question ne leur soit posée. Bon nombre de travailleurs se sont plaints d'être coincés entre les désirs du client nécessitant du temps et ceux de leur employeur exigeant l'atteinte de normes de rendement qui ne cessent de croître. Or, pour beaucoup d'entre eux, les ventes représentent la principale source de conflit à gérer. Cette section fait état du conflit de rôle, de la façon dont il est vécu, de même que de ses antécédents. Pour comprendre ce conflit, il est primordial de présenter le processus favorisant son émergence.

3.2.1 Les antécédents du conflit de rôle

Selon les résultats obtenus, le conflit de rôle est tributaire du type d'emploi occupé et de l'objectif priorisé dans cet emploi. Pour certains le service à la clientèle représente l'objectif principal, notamment chez les travailleurs occupant les postes de service à la clientèle-rétention et service à la clientèle affaires tandis que les ventes et les statistiques priment chez les travailleurs du service à la clientèle résidentielle. Quant aux travailleurs du soutien technique résidentiel et du centre d'appel compétitif (chef d'équipe), l'objectif principal représente les statistiques, car ces travailleurs n'ont pas de ventes à réaliser. Voici quelques propos des travailleurs interrogés à ce sujet.

Veux veux pas, nous voyions des endroits comme X... eux au bout de 10 minutes, si ça ne concerne pas une vente il faut que tu te grouilles. Nous autres nous pouvons vraiment prendre le temps avec le client et le principal c'est de donner un bon service...

(Sujet 21, Service à la clientèle-rétention, Femme, 25 à 44 ans)

Ce sont des statistiques que l'employeur comptabilise et si nous ne les faisons pas, ils nous le disent. Chaque gestionnaire a une équipe et à la fin de l'année, ils comptabilisent toutes les statistiques des gestionnaires, ils ont des bonus par rapport à leurs statistiques. Le bonus est en fonction de l'atteinte des objectifs.

(Sujet 10, Soutien technique résidentiel, Homme, 25 à 44 ans)

Les travailleurs en centres d'appels, particulièrement ceux du service à la clientèle résidentiel et ceux du soutien technique, ont vu leur emploi se transformer au fil du temps, laissant de côté le service à la clientèle pour faire place aux ventes et aux statistiques. Ces citations l'évoquent assez bien :

Les centres d'appels ont changé leur fusil d'épaule à un moment donné. Quand j'ai travaillé à l'autre endroit, le centre d'appel était le service à la clientèle. Le but du ton appel c'est que le client soit content à la fin. Maintenant, depuis 5-6 ans, il faut vendre, il faut absolument vendre et offrir quelque chose à ton client à chaque appel.

(Sujet 11, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 45 à 64 ans)

J'ai été engagée sous le nom de préposé service à la clientèle, maintenant ils nous appellent Agent ventes et services après ventes. Vois-tu toute la différence? Nous étions du service à la clientèle avant et maintenant nous sommes des agents ventes et service après-vente, l'importance est là... et c'est là qu'il y a eu des changements dans toute la structure opérationnelle.

(Sujet 17, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 45 à 64 ans)

Ces nouvelles règles du jeu entrent en contradiction avec la représentation que se font les sujets d'un service à la clientèle. En effet, pour ces travailleurs, le service à la clientèle consiste à répondre aux questions des clients concernant les produits et les services de l'entreprise, la facturation, etc. Cela nécessite aussi de faire des déménagements et de conseiller les clients en fonction de leurs besoins. La notion de

vente a toujours fait partie de leur quotidien, quoiqu'antérieurement c'était le client qui en faisait la demande contrairement à aujourd'hui où les travailleurs doivent aller de l'avant en proposant de nouveaux produits et services. C'est cette transformation du travail qui est le plus déplorée par les travailleurs et qui semble le plus difficile à gérer. Voici deux citations traitant de cet aspect :

Il faut vendre, il faut vendre, il faut vendre... je dis toujours que si j'avais voulu être vendeuse j'aurais été travaillée chez Greenberg pour plier les chandails. La plupart des gestionnaires viennent de chez X et ils sont axés sur la vente, mais moi j'aimais bien que le client me demande quelque chose et ça me faisait plaisir de lui offrir la gamme, mais là il faut aller au-devant du client en lui posant plein de questions. Il faut vérifier les besoins du client pour que celui-ci soit le plus satisfait possible.

(Sujet 16, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 45 à 64 ans)

Quand j'ai été engagé ils m'ont dit que n'avais pas d'obligation concernant la vente que j'étais engagé pour conseiller... ce n'est pas le cas. Tranquillement pas vite, ils ont ajouté le concept de vente, il faut proposer et aller à l'encontre du client même s'il ne veut pas...

(Sujet 15, Service à la clientèle résidentielle, Homme, 25 à 44 ans)

Quant aux travailleurs du soutien technique, ceux-ci considèrent qu'ils font du service à la clientèle lorsqu'ils aident le client à régler une problématique quelconque. Pour la majorité d'entre eux, il est inconcevable de baliser à l'intérieur d'un certain laps de temps la durée de résolution d'une problématique, et ce, en raison de la diversité des cas à résoudre. Voici les propos d'un travailleur à ce sujet :

Mettons que moi je prends un appel, je suis surveillée sur le temps que je passe avec mon client, donc à partir du moment où ça devient un peu plus complexe, si je veux prendre le temps de bien faire mon travail, ça paraît dans mes statistiques [...] Donc si c'est une configuration internet et pour le téléphone, en partant même si c'est un génie, ça va prendre plus que 5

minutes... donc déjà ils nous demandent des choses complètement irréalistes et je comprends qu'en bout de la ligne ta moyenne peut atteindre 5 minutes... mais le problème c'est que si tu veux vraiment bien servir les clients, il y a une limite à un moment donné.

(Sujet 22, Soutien technique résidentiel, Femme, 25 à 44 ans)

Ces bouleversements affectent la nature même de l'emploi se caractérisant par un sentiment de conflit de rôle chez bon nombre de travailleurs. Ce qui semble le plus paradoxal dans ce phénomène est le message contradictoire qu'envoie la direction. En effet, selon plusieurs sujets interrogés, la direction valorise les propos suivants : « *Traiter les clients comme nous aimerions être traités* », toutefois l'évaluation de rendement des travailleurs n'est réalisée que sur les ventes et les statistiques. Voici deux citations évoquant cette contradiction :

La compagnie envoie des messages contradictoires, car ils disent qu'on doit traiter les clients comme on aimerait être traité, sauf qu'il base uniquement leur performance sur des chiffres.

(Sujet 18, Soutien technique résidentiel, Femme, 45 à 64 ans)

La compagnie prône qu'on doit traiter le client comme on aimerait être traité. C'est des belles paroles, mais en pratique, ils ne le font pas et je trouve ça dommage. Je ne sais pas si la haute direction recherche vraiment ça, à un certain niveau... moi je dois produire, les superviseurs doivent produire pour leur bonus... moi j'en n'ai pas de bonus, ce n'est pas vrai j'en ai un, mais je n'en veux pas, les superviseurs produisent pour avoir leur bonus [...] Moi je leur dis : « C'est quoi traiter le client comme on aimerait être traité, est-ce que toi tu aimerais qu'on te garde en ligne 10 minutes si ton problème est réglé et que tu peux aller vaquer à tes occupations.

(Sujet 17, Service à la clientèle résidentiel, Femme, 45 à 64 ans)

Cette incompatibilité entre les propos et les gestes posés par la direction ne fait, selon nous, qu'accentuer le phénomène de conflit de rôle vécu par les travailleurs. La section suivante traite plus particulièrement de la première question de ce mémoire, notamment de la façon dont est vécu le conflit par les travailleurs.

3.2.2 L'expérimentation du conflit de rôle

Le tableau suivant présente la répartition des travailleurs ayant évoqué, lors des entretiens, une contradiction entre les objectifs quantitatifs (statistiques, ventes) et qualitatifs

Tableau 0.1
Répartition des sujets affirmant vivre un conflit de rôle en fonction de l'emploi occupé

Emploi occupé	N	(n) expérimentant conflit de rôle	%
Service à la clientèle résidentielle (inbound)	12	10 7 femmes / 3 hommes	83,3 %
Soutien technique résidentiel	11	7 4 femmes / 3 hommes	63,6 %
Chef d'équipe (centre compétitif)	2	1 homme	50 %
Service à la clientèle rétention	3	1 homme	33,3%
Service à la clientèle résidentielle (outbound)	1	0	—
Service à la clientèle affaires	1	0	—
Total	30	19	63,3 %

Les résultats des entrevues démontrent que soixante-trois pour cent des travailleurs interrogés, soit dix-neuf travailleurs sur trente, ont évoqué la présence d'un conflit entre les objectifs quantitatifs de l'entreprise et ceux qualitatifs. De ces dix-neuf travailleurs, onze sont des femmes et huit des hommes, signifiant que ce phénomène n'est pas attribuable qu'à un genre. De plus, seules les catégories représentées par un travailleur ne font pas état de ce conflit, ce qui limite grandement la représentativité de ces types d'emplois. Outre cet aspect, il importe de souligner que les travailleurs du service à la clientèle affaires ont comme objectif principal la satisfaction du client tandis que ceux du service à la clientèle (outbound) sont engagés pour faire des ventes, leur principale tâche étant le télémarketing, ce qui peut aussi expliquer ce résultat. Or, le service à la clientèle résidentielle de même que le soutien technique résidentiel sont les deux catégories d'emploi où les travailleurs semblent le plus vivre un conflit de rôle. Ce conflit est expérimenté de diverses façons, pour certains il se vit comme une perte d'identité, d'autres le considèrent comme une lutte quotidienne visant à protéger les intérêts de la clientèle ou comme un manque de considération à l'égard de celle-ci. Ces trois façons de concevoir et d'expérimenter cette contradiction seront élaborées ci-dessous.

3.2.2.1 Le conflit de rôle comme une perte d'identité individuelle

Les travailleurs s'entendent pratiquement tous pour dire que l'atteinte d'objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs représente une grande source de difficultés. Les objectifs quantitatifs étant de plus en plus élevés avec le temps, cela entraîne des répercussions sur la qualité du service offert à la clientèle. Le discours des travailleurs déplore l'aspect mécanique du travail, où les travailleurs sont considérés comme une composante d'une chaîne de production au même titre que les technologies utilisées. Le produit étant le service desservi à la clientèle, celui-ci tente d'être standardisé de la même façon qu'un produit sur une chaîne de montage. Voici les propos d'un travailleur à cet effet :

Tu es vraiment une machine, il n'y a pas de côté humain. Tu travailles avec un téléphone, un ordinateur et il faudrait que tu sois comme une machine.

(Sujet 17. Service à la clientèle résidentiel, Femme, 45 à 64 ans)

Or, les travailleurs déplorent l'automatisation de leur rôle et le manque de considération humaine. Travaillant continuellement avec des êtres humains, il est impossible de tous les gérer de la même façon, l'humain apportant une grande part d'imprévisibilité à l'emploi. Nombre de travailleurs ont fait état du peu de contrôle qu'ils ont sur les problématiques à traiter au cours d'une journée, de même que sur les ventes qu'ils réaliseront. Voici ce que certains racontent à ce sujet :

Pour les ventes, il y a des semaines où tu vends et d'autres où tu ne vends pas. J'essaie de leur dire que des fois les ventes c'est une question de chance. L'autre fois, mon voisin avait des appels de clients qui voulaient l'internet haute vitesse et moi pendant ce temps-là j'avais des gens qui appelaient pour chialer sur leurs services, sur leurs coûts et qui ne comprenaient pas leur facture. Je leur ai dit (aux superviseurs) est-ce que c'est de ma faute (élève le ton)... est-ce que je suis une moins bonne vendeuse que lui tsé... non, car lui il y a eu des appels pour vendre et moi non. Pis j'ai dit quelqu'un qui est insatisfait de sa facture ou du service tu n'iras pas lui vendre un afficheur, car il va te tomber dans la face solide et je le comprends.

(Sujet 2. Service à la clientèle résidentiel, Femme, 45 à 64 ans)

Chaque appel n'est pas géré de la même façon, chaque appel n'est pas la même chose... tu n'arrives pas à convaincre quelqu'un même si tu lui proposes... des fois tu n'as même pas le temps de le proposer que le client a déjà raccroché.

(Sujet 15, Service à la clientèle résidentiel, Homme, 25 à 44 ans)

Il y a des journées, des semaines où les clients ne sont pas là, ils chialent ou ce sont des personnes âgées. Déjà là, avec les personnes âgées, il faut que tu prennes plus de temps, que tu parles plus fort pour te faire comprendre. Bien souvent tu vas le détecter que la personne est âgée et elle va avoir de la difficulté, donc tu ne lui enverras pas le numéro par le système automatisé, car le système va le dire 2 fois et la madame qui a 75 ans va avoir de la misère à écrire son numéro, donc elle va être obligée de rappeler encore. Donc, c'est mieux que tu prennes un peu plus de temps et que tu lui donnes le numéro verbalement, car tu dois le répéter 3-4 fois.

(Sujet 7, Service à la clientèle résidentiel, Femme, 25 à 44 ans)

3.2.2.2 Le conflit de rôle comme une lutte quotidienne

Pour certains travailleurs interrogés, ce conflit représente une véritable lutte à mener quotidiennement dans le but de protéger les intérêts du client. En effet, plusieurs sujets ont admis avoir à se battre avec leur gestionnaire pour réussir à travailler des dossiers clients. Certains d'entre eux se font reprocher leur temps passé hors ligne tandis que pour d'autres, c'est le temps en ligne qui est critiqué. Voici trois citations qui évoquent bien cette problématique :

Moi je considère que je suis une représentante hors pair et que les clients sont extrêmement bien servis et je me fais reprocher mon temps de traitement et mon pas prêt, mon MISE-OC, ma disponibilité au travail. Peu importe la raison, si je me mets en MISE-OC, ça vient affecter ma disponibilité au travail donc, même si je le justifie en mentionnant que je viens de traiter un dossier chaud et qu'il m'a pris 1 h à régler, ça vient affecter ma disponibilité au travail... j'étais en train de travailler. Bien là je ne veux pas affecter mon pas prêt, car ils viennent me taper sur les doigts si j'ai un pas prêt trop élevé. Donc il me reste quoi comme solution pour travailler un dossier client?

(Sujet 4, Service à la clientèle résidentiel, Femme, 25 à 44 ans)

Des fois tu es dans un dossier, si tu demandes de sortir des lignes pour travailler dans un dossier, s'il y a trop d'appels en attente, ils te le refusent, mais tu as quand même le travail à faire, car les dossiers ne sont pas tous faciles et il faut quasiment que tu les pries pour finir ton travail. Ça, c'est un stress... c'est la même chose pour les notes de rappels (ils demandent de repousser la date pour que ça paraisse bien). Le client qui a appelé et que son dossier est en note de rappels est aussi important que celui qui est en attente, mais le temps d'attente ça non plus ce n'est pas bon. Tu dois répondre à tant d'appels en tant de temps pour que les statistiques paraissent bien. C'est tout ça... un centre d'appels c'est un centre d'appels, mais ça n'a jamais été aussi pire...ils ont dépassé les limites.

(Sujet 17, Service à la clientèle résidentiel, Femme, 44 à 65 ans)

Mettons que moi je prends un appel, je suis surveillée sur le temps que je passe avec mon client, donc à partir du moment où ça devient un peu plus complexe, si je veux prendre le temps de bien faire mon travail, ça paraît dans mes statistiques... donc ça nuit à mes statistiques. Par la suite, il faudrait que je fasse un suivi sur ce dossier-là, donc à partir de ce moment-là je ne suis plus disponible pour prendre des appels, donc là mon « pas libre » augmente, ce n'est pas bon pour mes statistiques, donc là je vais me faire rencontrer, car j'ai un « pas libre » plus élevé que les autres [...]à chaque fois je dois me justifier, mais là j'ai un nouveau superviseur et il est génial je n'ai pas besoin de me justifier, mais avant j'envoyais un courriel pour justifier le temps que je passais avec les clients... il faut que je me battre avec eux autres... je ne considère pas que c'est mon but de me lever le matin et d'aller faire ça... mon but c'est de répondre à des clients et que la compagnie aille bien...

(Sujet 22, Soutien technique résidentiel, Femme 25 à 44 ans)

3.2.2.3 Le conflit de rôle comme un manque de considération pour la clientèle

En dépit de l'aspect personnel attribué à ce conflit, plusieurs sujets interrogés ont dénoncé les dommages collatéraux que ce phénomène entraîne sur la clientèle. Pour beaucoup d'entre eux, il est inconcevable de diminuer la qualité du service à la clientèle au profit des ventes et des statistiques, car les travailleurs considèrent les clients comme étant la source principale de leur emploi et de leur revenu. Les clients sont pour eux une forme de sécurité personnelle et organisationnelle d'où la nécessité de bien les traiter. Voici les propos d'un travailleur à ce sujet :

C'est le client qui paie mon salaire et qui paie le salaire des directeurs qui prennent les décisions de couper dans le temps d'appels, de couper dans les effectifs, de fermer des départements, des genres de décisions [...] Axer plus sur le service à la clientèle, augmenter les effectifs pour avoir le temps de traiter les appels. Ce n'est pas un service payant pour la compagnie... mais le service à la clientèle est important.

(Sujet 6. Chef d'équipe, Homme, 25 à 44 ans)

En plus de la sécurité d'emploi générée par l'octroi d'un service de qualité, nous pensons que cette réaction est attribuable aux systèmes de valeurs qui guident les comportements des individus. En voici un exemple :

Je me suis fait reprocher d'avoir dit à un étudiant d'aller chercher son modem à l'université et qu'à ce moment-là il pourrait bénéficier du tarif étudiant de X. Mon superviseur m'a reproché d'avoir perdu une vente et d'avoir fait perdre une vente à la compagnie... mais je ne peux lui dire de prendre le tarif à plein prix quand il y a un tarif étudiant et qu'il me dit qu'il étudie à McGill présentement. Pour moi c'était contre mes valeurs... je vole quelqu'un... c'est une promotion que la compagnie fait, ce n'est pas une faveur. Donc dans mon optique à moi du service à la clientèle c'est d'informer le client de ce qu'il y a de mieux pour lui.

(Sujet 17, Service à la clientèle résidentiel, Femme, 45 à 64 ans)

En effet, la majorité des travailleurs gèrent ce conflit par le biais d'une prise de position personnelle quant à l'importance à accorder à la clientèle. Cette notion sera élaborée dans la prochaine section de ce travail où il sera question de la gestion personnelle du conflit de rôle par les travailleurs. Cette section permettra de comprendre comment les travailleurs arrivent à demeurer dans une situation où un conflit subsiste au sein de leur rôle dans l'organisation.

3.3 Conflit de rôle-Gestion

Les résultats de ces entretiens démontrent que le conflit de rôle est une réalité expérimentée par un grand nombre de travailleurs en centres d'appels. Pourtant malgré un taux de roulement phénoménal dans cette industrie (Holman et al., 2007), les travailleurs interrogés lors des entrevues sont, pour la plupart, en poste depuis plusieurs années, et ce, malgré le fait que la majorité d'entre eux vivent dans une situation de conflit de rôle. Or, comment est-il possible pour un travailleur de rester et d'évoluer dans de telles conditions? Cette section du travail vise donc à investiguer la deuxième question de ce mémoire, à savoir comment les travailleurs gèrent le conflit de rôle auquel ils sont soumis quotidiennement. Certains d'entre eux font usage de stratégies individuelles pour gérer ce conflit tandis que d'autres n'y arrivent tout simplement pas. Par contre, pour une grande majorité, cela se fait au travers une prise de position personnelle. Il y a là une affirmation de soi servant de guide et de repères aux travailleurs dans la réalisation de leurs tâches. Certains valorisent le service à la clientèle, d'autre les ventes et les statistiques, le restant pataugeant du mieux qu'ils peuvent dans ce conflit. Ces derniers semblent être les plus souffrants. Ces trois façons de gérer ce conflit seront abordées ci-dessous.

3.3.1 Prise de position – Clients

Pour neuf des dix-neuf travailleurs ayant admis la présence d'une contradiction entre les objectifs quantitatifs et le service à la clientèle, la gestion de ce conflit se fait aux bénéfices du client. En effet, pour ces travailleurs, la priorité est accordée à la qualité du service et à la satisfaction de la clientèle. Ceux-ci n'ont pas peur d'affirmer haut et fort leur orientation et le pourquoi de celle-ci. Voici quelques citations à ce sujet :

Moi mon travail est important, mais mon client est important, c'est lui qui doit être satisfait. C'est lui qui fait mon salaire et c'est lui qui fait les revenus de la compagnie. Pis moi si quelqu'un n'a pas compris, je ne raccroche pas tant et aussi longtemps qu'il n'a pas compris, ça prendra le temps qu'il faut. Oui je dois faire des ventes dans mon travail, mais il ne sera pas basé uniquement sur des ventes.

(Sujet 1, Service à la clientèle résidentiel, Femme, 45 à 64 ans)

Moi j'adore les clients alors c'est clair avec mon employeur et je le dis moi c'est le client d'abord, je n'irai pas vendre au client quelque chose qu'il n'a pas besoin. Je fais toujours mes ventes, mais c'est la satisfaction du client, je veux avoir un client qui est satisfait, je ne veux pas avoir un client qui va me rappeler 1 mois plus tard pour savoir pourquoi il a cela dans son dossier.

(Sujet 2, Service à la clientèle résidentiel, Femme, 45 à 64 ans)

Moi mon but c'est le client donc je le fais encore et moi ma job je la fais... mais je pourrais m'en débarrasser assez vite en me disant que quelqu'un d'autre va tomber dessus et j'ai une chance de gagner un concours, sauf que moi je ne marche pas comme ça...

(Sujet 22, Soutien technique résidentiel, Femme, 25 à 44 ans)

Chez certains la notion d'identité semble primordiale. En voici deux exemples :

Il faudrait que je coupe sur la qualité pour augmenter la quantité, mais je ne le fais pas, car pour moi ils (les clients) parlent à X et si j'étais un numéro ça ne me dérangerait pas, mais moi ils parlent à X et moi j'ai ce cœur-là et j'ai cette personnalité-là et j'ai de l'empathie envers les gens.

(Sujet 4, Service à la clientèle résidentiel, Femme, 25 à 44 ans)

Moi ma qualité de service est importante, j'ai juste un nom et je veux le garder. Il m'arrive de laisser mon nom au client en leur mentionnant qu'ils peuvent me rappeler s'il y a quoi que ce soit. Pour moi c'est la qualité du service qui compte, un client si on le sert bien, nous allons le garder longtemps.

(Sujet 28, Service à la clientèle-rétention, Homme, 25 à 44 ans)

Les propos évoqués ci-dessus donnent sens au côté humain de cet emploi. En effet, il est impossible de gérer le personnel comme des êtres dépourvus d'identités, de personnalités et de valeurs. Or, même si ce style de gestion est privilégié par la direction, les travailleurs, eux, n'en font pas obtention. Cette affirmation de soi facilite un tant soit peu la gestion de ce conflit. Pour ces travailleurs, il y a là une valorisation personnelle de satisfaire la clientèle, certains donnant sens à leur travail au travers cette relation. Pour beaucoup, la satisfaction du client dépasse largement les bénéfices financiers associés aux ventes et à l'atteinte des statistiques. Il n'en demeure pas moins que ces travailleurs affirment obtenir de bons résultats quantitatifs. Toutefois, la pression qu'ils s'imposent pour atteindre ces objectifs semble moins grande que chez d'autres travailleurs. En effet, on constate un certain lâcher-prise chez plusieurs sujets. En voici un exemple :

Moi j'ai abandonné et je me suis dit que je fais mes affaires qu'il y ait des concours ou des statistiques...moi quand je vais en coaching ils me disent

que mon service est super que mon taux de rappel est très faible, donc en bout de ligne ça balance...

(Sujet 22, Soutien technique résidentiel, Femme, 25 à 44 ans)

3.3.2 Prise de position – Ventes et statistiques

Lors de la collecte des données, aucun travailleur détenant cette position personnelle n'a été interrogé. En ce sens, cette catégorie provient plutôt des propos de sujets ayant relaté ce type de travailleurs dans leur équipe. En effet, ils sont plusieurs à avoir dénoncé les comportements de certains de leurs collègues. Or, le fait que nous n'ayons pas observé ce phénomène lors de la collecte des données ne nous permet pas de confirmer l'existence d'une telle catégorie. Par contre, nous croyons tout de même pertinent de vous présenter ce que les travailleurs rencontrés ont mentionné à ce sujet.

L'attrait pour cette prise de position provient, aux dires de plusieurs, de la valorisation financière et symbolique que l'employeur en fait. En effet, de nombreux concours sont organisés pour inciter les travailleurs à se dépasser continuellement et à augmenter leurs ventes et leurs performances statistiques. En participant à ces concours, les travailleurs ont la chance de remporter des articles promotionnels, des cadeaux, des montants d'argent, etc. De plus, dans chacune des entreprises visitées, un système de points-cadeaux est en place, permettant aux salariés de cumuler des points et de s'offrir un ou plusieurs articles de leur choix¹¹. Il semblerait que ces systèmes soient une source de motivation pour plusieurs. Une situation un peu plus complexe s'est présentée dans un des centres d'appels visités. En effet, ce centre est muni d'un tableau à l'entrée où le nom de chaque travailleur y est inscrit avec sa

¹¹ Système de points-cadeaux : Un pointage est affecté à chaque produit ou service et les travailleurs cumulent des points en fonction des ventes qu'ils réalisent. Un catalogue est mis à la disposition des travailleurs et le coût des articles s'y retrouvant est présenté sous forme de points. Les travailleurs peuvent donc se procurer des items du catalogue selon le nombre de points qu'ils ont cumulés.

performance hebdomadaire en termes de ventes et de statistiques selon un code de couleur (vert, jaune et rouge). Le vert signifie que l'employé a bien performé, le jaune que certains aspects du travail se doivent d'être améliorés tandis que le rouge représente une très mauvaise performance. Ce tableau pousse les travailleurs à performer, générant par le fait même un sentiment de compétition entre eux. Ces façons de valoriser la performance quantitative furent dénoncées par la majorité des sujets interrogés, insistant sur l'aspect enfantin de ces traitements. Voici les propos de deux travailleurs à ce sujet.

Je me dis que nous sommes déjà assez gérés sévèrement avec les pas prêts et tout cela, nous sommes déjà assez fouettés avec ça que nous n'avons pas besoin d'avoir le tableau de la maternelle d'affiché.

(Sujet 4, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 25 à 44 ans)

Ils vont nous dire, bon bien ce mois-ci si vous réussissez vos statistiques, vous allez pouvoir avoir des dollars bonbons, des conneries infantilissantes qui vont nous permettre d'acheter des bonbons avec cela. Je n'ai jamais, embarqué là-dedans. Ils nous font dessiner des cœurs, du genre avoir le plus beau cœur à la St-Valentin, des affaires comme cela. C'est n'importe quoi. Je me rappelle dans un journal, encore pour gagner des points imaginaires qui nous permettent d'acheter des choses, j'ai dû faire une dictée de niveau de deuxième année du genre : les dessins sont beaux... et je suis supposé me sentir valorisé là-dedans.

(Sujet 5, Chef d'équipe, Homme, 45 à 64 ans)

Néanmoins, même si ces façons de faire sont dénoncées par plusieurs travailleurs, il s'avère qu'aux dires de certains, elles sont le moteur de performance de plusieurs de leurs collègues. En effet, il semblerait que l'usage de stratégies pour vendre ou pour atteindre les statistiques n'est pas un phénomène rare. Par contre, ces tactiques se font au détriment de la qualité du service à la clientèle. Voici quelques propos à ce sujet :

Comme des fois il y a des concours de ventes, il fallait que tu vendes des téléphones, mais les jeunes ne disaient pas les vraies choses pour vendre, car il y a la pression et un prix à gagner. [...] Moi je vends honnêtement, des fois les clients rappellent et c'est qui qui les pogne? C'est nous autres [...] À cause de la pression des ventes, ils vendent n'importe quoi. [...] Comme l'autre jour il y avait un concours, c'était une carte de Bingo à remplir pour les ventes. Moi je ne l'ai pas fait, mais il y en a qui ont rempli 3 fois leur carte... je leur dis bravo, mais je sais qu'il y a des ventes qui ont été garrochées..., car le client à une pression ou ils [représentants] ne lui ont pas tout dit, et ce, uniquement pour avoir leur petit Bingo...

(Sujet 1, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 45 à 64 ans)

Comme hier j'ai eu un client, Monsieur à 79 et son épouse à 78 et un agent qui a vendu deux téléphones intelligents avec un forfait partage... ces enfants sont allés le voir en fin de semaine et ils attendaient qu'ils soient là pour ouvrir ses téléphones, lui il avait un genre de petit flip avec un forfait minutes... il mettait comme 100\$ par année. Et puis nous c'est à peu près le double... il ne fallait pas vendre ça à ces clients-là et ses enfants lui ont dit. Vendre n'importe quoi juste pour vendre... je trouve ça... [...] Je suis consciente qu'il faut vendre à cause de la concurrence, mais à un moment donné il y a des limites à vouloir vendre aux clients...

(Sujet 17, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 45 à 64 ans)

Les gens qui ont les bonus et les cadeaux ne font pas nécessairement le travail à 100 %, ils vont aller chercher des gens dans des banques de rappel... c'est toujours les mêmes qui sont les premiers [...] Il y en a qui ajoutent des produits aux clients pour faire des ventes, mais les clients n'ont jamais demandé les produits... les clients rappellent après un mois quand ils reçoivent leur facture...

(Sujet 27, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 25 à 44 ans)

Ces propos démontrent que certains travailleurs sont prêts à tout pour atteindre leurs chiffres de ventes et leurs statistiques, allant même jusqu'à ajouter des produits aux clients même si ceux-ci n'en font pas la demande. Il aurait été intéressant d'avoir le

point de vue de l'un de ces travailleurs pour valider ce que certains ont relaté. Certes, cela fera partie d'une des limites de cette étude.

3.3.3 Absence de prise de position

Enfin, il y a ceux où aucune position vis-à-vis ces objectifs ne semble avoir été prise. En effet, une certaine confusion habite les sujets, ces derniers nous semblant être les plus mal en point. Deux travailleurs dans cette situation ont été rencontrés. Voici les propos de l'un d'entre eux :

Je trouve ça poche... c'est une contradiction, car ils ont intégré petit à petit le concept de vente. Quand j'ai été engagé ils m'ont dit que n'avais pas d'obligation concernant la vente que j'étais engagé pour conseiller... ce n'est pas le cas. Tranquillement pas vite, ils ont ajouté le concept de vente, il faut proposer et aller à l'encontre du client même s'il ne veut pas [...] Oui ça me stress, car quand tu prends un appel, tu ne sais pas où te positionner par rapport aux outils qu'on te donne, chaque appel n'est pas géré de la même façon, chaque appel n'est pas la même chose... tu n'arrives pas à convaincre quelqu'un même si tu lui proposes [...] ça te stress parce que tu te dis que tu aurais pu faire ça... mais le laps de temps est court... et puis il y a tellement de produits et tellement de promotions... Il faut toujours que tu sois à l'affût de ces promotions-là, mais tu n'as pas le temps, car il y a trop d'appels qui entrent. Il n'y a pas de période x de donnée pour l'apprentissage des nouveaux produits et des promotions et c'est impossible [...] C'est appel après appel, mais plus tu prends d'appels moins c'est bon, car ils évaluent qu'il y a un certain laps de temps à respecter. Tu ne peux pas prendre trop d'appels et tu ne peux pas en prendre moins aussi... il n'y a pas de marge de manœuvre...

(Sujet 15, Service à la clientèle résidentiel, Homme, 25 à 44 ans)

Ce discours laisse présager une absence de position personnelle face à l'atteinte de ces objectifs, entraînant par le fait même un grand niveau de stress chez celui-ci. Pour cet individu, le travail représente un combat au quotidien, laissant entrevoir une grande souffrance :

C'est un éternel et constant combat dans le sens que je dois toujours appréhender ma journée, les journées ne sont pas pareilles.

(Sujet 15, Service à la clientèle résidentiel, Homme, 25 à 44 ans)

Les deux travailleurs rencontrés présentent, selon nous, des signes d'une santé psychologique fragile, l'un étant en congé de maladie pour dépression profonde en raison du stress occasionné par le travail et l'autre ayant été référé au programme d'aide aux employés à la fin de l'entrevue. Les répercussions relatives au conflit de rôle seront abordées un peu plus loin dans ce travail.

3.3.4 Stratégies individuelles et gestion du conflit de rôle

Outre une prise de position face à ce conflit, les travailleurs ont développé des stratégies personnelles pour le gérer. Ces stratégies prennent diverses formes. Pour la plupart d'entre eux, la conciliation des deux objectifs se fait par l'entrée de données lorsque le client est en ligne. En effet, plutôt que d'attendre d'avoir terminé l'appel, les travailleurs entrent l'information du client dans l'ordinateur lorsqu'ils sont en ligne en celui-ci. Cette façon de faire permet de diminuer le temps entre les appels et par le fait même d'améliorer leurs statistiques. Cette pratique est grandement prônée par les superviseurs. Voici un exemple de cette stratégie :

Comme je te dis, tu peux parler de n'importe quoi avec le client quand tu termines ton travail, car si tu gardes le client en ligne ça paraît bien dans les chiffres. Tu pourrais finir avec le client et travailler 3-4 minutes avec le client sans l'avoir en ligne... mais ça, ça ne paraît pas, même si tu es en train de travailler, ça ne paraît pas bien dans les chiffres. Donc, il faut garder le client en ligne et faire tout ce que nous avons à faire quand le client est en ligne pour que les chiffres soient beaux à la fin.

(Sujet 17, Service à la clientèle résidentiel, Femme, 45 à 64 ans)

Par contre, cette stratégie n'est pas toujours réalisable en raison des diverses problématiques à régler et de l'ampleur qu'elles peuvent prendre. Les travailleurs déplorent le manque de temps pour travailler des dossiers clients, étant parfois dans l'obligation de suspendre le travail qu'ils sont en train de réaliser pour un client afin d'être disponibles pour prendre un nouvel appel.

D'autres gèrent ce conflit en ne regardant tout simplement pas les statistiques afin de diminuer la pression qui les entoure. Ces travailleurs se concentrent sur l'appel actuel, sans penser aux autres à venir et aux statistiques à atteindre. Voici les propos d'un des sujets :

Moi j'y vais un appel à la fois, parce que si je commence le matin à penser au nombre que je dois prendre dans mes journées... non non non moi j'y vais un appel à la fois. Je me concentre sur les solutions et sur ce que j'ai à faire maintenant, si tu regardes trop les résultats ou les appels en attentes... nous avons un tableau qui nous dit le nombre d'appels en attentes. Surtout en ce moment, c'est à peu près le mois le plus occupé, car c'est le temps des déménagements, donc nous avons beaucoup de demandes et les clients veulent tous déménager le 1^{er} juillet. Moi j'y vais un appel à la fois et je me concentre sur ce que je fais présentement, c'est ce qui m'aide à passer à travers mes journées.

(Sujet 11, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 45 à 64 ans)

Enfin, certains font état d'un désengagement face à cette difficulté laissant le libre choix à la direction de gérer comme bon lui semble, et ce, même si cette façon ne convient pas aux travailleurs. Voici une citation d'un travailleur à ce sujet :

Dans le fond, il y a une routine qui est reliée à ça... le support au client est très limité, donc tu ne dépasses pas ton temps et tu coupes les conversations. Est-ce que c'est moi qui veux ça? Non, mais si X veut que j'offre ça OK... Moi je le dis souvent aux gens (aux travailleurs) que c'est l'employeur qui

décide, il y en a qui se plaignent de leurs outils de travail, mais moi qu'est-ce que tu veux que je leur dise, l'employeur me demande ça. Moi je dis souvent que c'est un droit de gérance et que ça ne fait pas partie de la convention collective, ils ont le droit de mal gérer...

(Sujet 14, Soutien technique résidentiel, Homme, 25 à 44 ans)

3.4 Conflit de rôle-Répercussions

L'objectif principal de cette étude n'étant pas d'étudier en profondeur les répercussions du conflit de rôle, mais bien de comprendre ce processus, nous trouvons tout de même pertinent d'effleurer ce concept afin de déterminer si le conflit de rôle entraîne des conséquences sur les travailleurs. En effet, celui-ci représente une grande source de stress pour les travailleurs, occasionnant chez bon nombre d'entre eux des répercussions psychologiques et physiologiques. Plusieurs considèrent que l'emploi est psychologiquement drainant, d'autres sont carrément au bout du rouleau ou en congé de maladie. Chez certains, cela se manifeste par des problèmes de sommeil et de concentration. Tel que mentionné précédemment, les travailleurs qui semblent être le plus mal en point sont ceux n'ayant pas pris position face à ce conflit, tentant du mieux qu'ils peuvent de concilier parfaitement les objectifs demandés par la direction. Un des sujets est présentement en congé de maladie pour dépression profonde. Voici de quelle façon cela s'est manifesté pour le sujet :

Je fais des crises de panique et je prends des médicaments pour cela. Quand j'ai arrêté de travailler, c'est parce que j'ai fait une crise de panique au travail. J'ai vu noir noir noir et j'ai appelé mon mari pour qu'il vienne me chercher. Je ne savais plus où j'étais [...] J'étais comme en état de choc. Je parlais avec un client, il était 12 h 05. J'ai dit à mon collègue que je ne me sentais vraiment pas bien. Je me suis mis à trembler et j'ai vu partiellement. Le cœur me débattait et j'avais des serremments à la poitrine. J'ai été dehors, j'ai pris l'air et j'ai essayé de respirer. En arrivant, j'ai dit à mon mari : «

j'ai même pensé à ouvrir la porte de l'auto et à sauter en bas tellement que je me sentais mal. » J'étais mal dans ma peau.

(Sujet 3, Soutien technique, Femme, 45 à 64 ans)

Dans le cas du deuxième travailleur, ses propos évoquent très bien la souffrance qu'il vit au travail :

Je rentre à reculons... j'ai de la difficulté à récupérer. Je fais souvent la comparaison avec une auto et ses freins... moi je suis rendu à la dernière plaque et ça commence à grincer... c'est là que je suis rendu et je ne sais pas...

(Sujet15, Service à la clientèle résidentiel, Homme, 25 à 44 ans)

Bien que ces travailleurs soient ceux qui nous semblent le plus touchés parmi tous ceux rencontrés lors de la collecte de données, ils sont loin d'être les premiers dans cette situation. En effet, quatre des dix-neuf travailleurs affirmant vivre un conflit de rôle dans leur fonction ont vécu un arrêt de travail en raison de problèmes psychologiques liés en grande partie à leur emploi. De plus, un d'entre eux fait l'objet d'un suivi périodique avec son médecin en raison de problèmes psychologiques et physiologiques découlant du stress au travail. De ce fait, nous avons constaté une prise de position en faveur du client chez ces travailleurs, la majorité d'entre eux évoquant la maladie comme motif à cette prise de position. En effet, tous affirment avoir grandement travaillé sur eux-mêmes pour arriver à gérer la pression exercée sur eux. Voici quelques propos à ce sujet :

Moi j'ai grandi en 10 ans [...] Là ça fait qu'il y en a qui vendent beaucoup, et puis là tu te sens pourris... mais là non moi je ne m'en fais plus avec cela. Avec les années, si tu m'avais parlé il y a deux trois ans ou au début...

(Sujet 1, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 45 à 64 ans)

Moi ça m'a pris deux ans, car je n'étais pas capable de vendre et j'avais des difficultés à d'autres niveaux personnels et j'ai dû aller me faire soigner pour travailler sur moi pour arriver à ce que je suis présentement, car je n'étais pas comme cela il y a 7 ans [...] [Maintenant] je me concentre sur l'appel actuel. Mais encore, c'est une discipline, car avant je ne pensais pas à l'appel que j'avais, mais à l'appel que j'allais recevoir.

(Sujet 2, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 45 à 64 ans)

Je considère qu'avec l'expérience que j'aie dans les centres d'appels et avec mes expériences de vie qu'on décide du niveau de stress qu'on veut avoir. [...] Donc dorénavant si je suis stressée, c'est parce que je me suis laissée aller là et c'est à moi de dire non je n'en veux pas. Moi j'ai fixé mes limites et c'est ça que je donne. Je suis quelqu'un qui s'implique beaucoup et qui donne de sa personne, mais si ça ne m'intéresse pas ne m'achale pas avec ça.

(Sujet 4, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 25 à 44 ans)

De plus, on assiste à une gamme de réactions émotionnelles découlant de ce conflit telles que la baisse de l'estime personnelle, le sentiment de ne pas accomplir son travail, la frustration, etc.

CHAPITRE IV

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette étude avait comme objectif d'approfondir le phénomène de conflit de rôle chez les préposé(e)s en centre d'appels afin de mettre en évidence la façon dont il est vécu par les travailleurs. Pour ce faire, les trois questions suivantes ont été investiguées :

1. Quel est le processus menant à l'expérimentation du conflit de rôle chez les travailleurs en centre d'appels et de quelle façon ce conflit est-il vécu?
2. De quelle façon est géré le conflit de rôle par les travailleurs en centre d'appels?
3. Qu'elles sont les conséquences du conflit de rôle pour les travailleurs en centre d'appels?

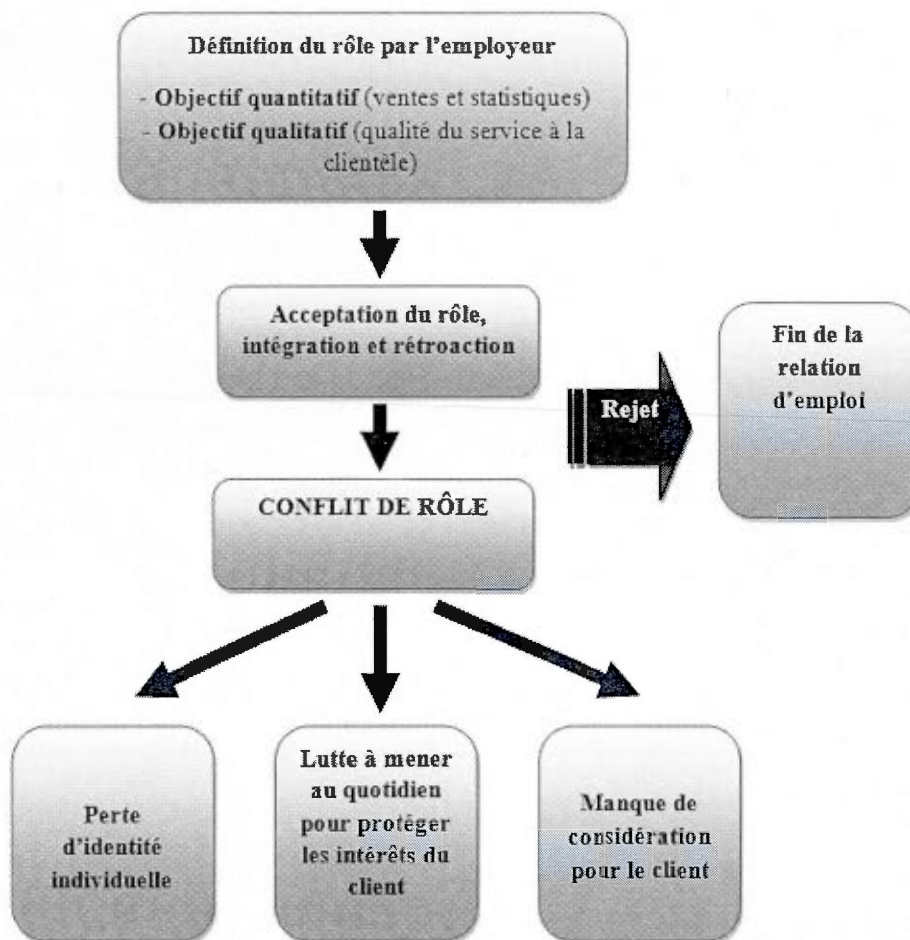
Cette section entend répondre à ces trois questions. Dans un premier temps, nous aborderons le processus menant au conflit de rôle et la façon dont celui-ci est expérimenté par les travailleurs. Par la suite, nous traiterons plus particulièrement de la gestion de ce conflit par les travailleurs. Enfin, nous survolerons brièvement les conséquences individuelles émanant de ce conflit. En dernier lieu, les limites de cette étude seront présentées.

4.1 Conflit de rôle - Processus et expérimentation

Le processus organisationnel menant au conflit de rôle chez les préposé(e)s en centre d'appels est présenté à la figure suivante (figure 4-1). Cette figure traite aussi de l'expérimentation du conflit de rôle par ces travailleurs. Elle se veut être une adaptation du modèle de Wickham et Parker (2007) à la réalité des travailleurs en centres d'appels. Les résultats observés dans cette étude nous permettent d'affirmer que le conflit de rôle est un phénomène bien présent dans les centres d'appels. Ce conflit est en grande partie tributaire des objectifs de performance imposés par la direction, ceux-ci étant attribuables au positionnement du centre d'appels sur le continuum quantitatif et qualitatif défini par Taylor et Bain (2001). Or, dans la présente étude, cette catégorisation prévaut plutôt pour le type d'emploi, car des objectifs différents y sont associés. En effet, les caractéristiques des emplois au soutien technique résidentiel, au service à la clientèle résidentielle et au centre d'appels compétitif répondent grandement aux critères de l'objectif « quantité » élaboré par Taylor et Bain (2001) (Tableau 1-1). Quant aux emplois du service à la clientèle-rétention et affaires, ceux-ci exacerbent davantage des caractéristiques associées à la priorisation de la qualité du service à la clientèle.

Figure 0.1

Processus et expérimentation du conflit de rôle



Depuis quelques années, on assiste à une redéfinition du rôle des travailleurs dans les centres d'appels se manifestant par une priorisation de la productivité au détriment de la qualité du service à la clientèle. Cette transformation s'explique par l'arrivée d'une concurrence de plus en plus féroce sur le marché des biens et des services engendrée par le phénomène de mondialisation. Cette redéfinition du rôle semble être un facteur influençant grandement l'expérimentation du conflit de rôle chez ces travailleurs. Cela est tributaire de la divergence d'intérêts qui guident les comportements de l'employeur et des travailleurs. Pour sa part, la direction aspire à une performance

financière croissante qu'elle vise atteindre par le biais des objectifs quantitatifs tandis que les travailleurs recherchent la satisfaction de la clientèle. Les travailleurs ont donc de la difficulté à accepter le rôle qu'il leur est imposé par la direction, les menant bien souvent à vivre un conflit de rôle. Néanmoins, il importe de souligner que la redéfinition d'un rôle au sein d'une organisation ne conduit pas nécessairement à l'expérimentation du conflit de rôle. En effet, une étude réalisée par Harrisson et al. (2011) présente l'évolution du rôle des syndicats au sein des organisations actuelles, nécessitant une adaptation de celui-ci aux nouvelles réalités et exigences du marché du travail. De ce fait, le rôle traditionnel exercé par le syndicat se caractérisant par une lutte des pouvoirs et des gains individuels n'est certes plus la donne dans le contexte économique actuel. On assiste plutôt à une transformation de ce rôle vers un partenariat patronal-syndical où les délégués syndicaux doivent à la fois prendre en considération les intérêts des membres et ceux de l'organisation, ceux-ci pouvant s'avérer grandement différents. Les syndicats se retrouvent donc dans une position similaire à celle des préposé(e)s en centres d'appels. Or, contrairement aux travailleurs en centres d'appels, les délégués syndicaux ne se considèrent pas en situation de conflit de rôle pour autant. Cette transformation entraîne certes quelques ambiguïtés, mais pas au point de vivre un conflit de rôle. Cette dissimilitude s'explique du fait que le syndicat reste maître de son rôle et peut, s'il le désire, opter pour une approche plus traditionnelle vis-à-vis certains enjeux allant à l'encontre de la mission syndicale. L'identité même du syndicat n'est pas remise en question par cette transformation du rôle, celui-ci ayant toujours comme mandat de protéger les intérêts de ses membres. Or, dans le cas qui nous concerne, le travailleur n'a pas l'autonomie pour définir son rôle, celui-ci lui étant dicté par la direction. L'identité du travailleur, ses valeurs et ses intérêts se retrouvent donc confinés à l'intérieur d'un rôle encadré de balises strictes difficilement malléables.

Selon le modèle de Wickham et Parker (2007), l'individu rejetant le rôle qui lui est proposé par l'employeur mettra fin à sa relation d'emploi avec celui-ci. Or, les

résultats obtenus dans le cadre de cette étude sont quelque peu différents. En effet, pour beaucoup de travailleurs interrogés, il leur est impossible de mettre un terme à leur relation d'emploi en raison du contexte économique dans lequel il se trouve. Deux des quatre centres d'appels étudiés se situent dans des régions où les opportunités d'emploi sont plutôt rares. De plus, les conventions collectives présentes dans ces entreprises offrent de bons salaires et des avantages sociaux non négligeables, ce qui accentue la nécessité de maintenir le lien d'emploi avec l'entreprise. Pour beaucoup d'entre eux, les responsabilités et les obligations individuelles ne leur permettent pas de quitter leur emploi, les obligeant à subir les contrecoups du conflit de rôle.

Les résultats des entrevues ont permis d'identifier diverses façons de vivre le conflit de rôle chez les travailleurs. Certains voient ce conflit comme une perte d'identité tant individuelle qu'humaine. Ces travailleurs déplorent l'automatisation de leur rôle les obligeant à faire fi de leur propre identité. Cette automatisation est issue des technologies de l'information et des communications utilisées dans les centres d'appels. Comme il fut mentionné précédemment, cette technologie permet de suivre les moindres faits et gestes des travailleurs et de comptabiliser, sous forme de statistiques, le temps de travail à la seconde près. Ce contrôle du travail laisse peu de place à l'autonomie et à la créativité des travailleurs. On assiste donc à une standardisation du travail, caractéristique importante du taylorisme (Foudriat 2007).

De plus, ces statistiques sont utilisées pour évaluer la performance des travailleurs au sein de l'entreprise. La valeur de l'employé est donc attribuable à ces performances quantitatives, laissant peu de place à la relation client, cette relation étant elle-même contrôlée par l'usage d'un script. L'évaluation des travailleurs quant à l'application de ce script semble aussi être une source de difficulté. En effet, plutôt que de s'attarder à la qualité de la relation client, les superviseurs vérifient si l'ensemble des termes clés du script ont été mentionnés au client. Cette façon de faire accentue le

processus de standardisation du travail déploré par les travailleurs. En voici deux exemples :

C'est la façon dont tu l'appliques qui peut être ridicule. Par exemple, moi quand je finis avec un client je dis : "merci beaucoup et passez une belle journée". Je fais cela avec n'importe qui, ça fait partie de ma personnalité. La cliente a été plus vite que moi et elle m'a dit : "merci beaucoup et passez une bonne journée" et j'ai répondu : "à vous aussi madame". Ce n'était pas correct, car ce n'est pas moi qui l'a dit... des fois c'est ridicule.

(Sujet 10, Soutien technique, Homme, 25 à 44 ans)

Le mentor ne regarde pas si tu as offert du service de qualité, il regarde si tu as dit ce que tu avais à dire sur ta grille... par exemple si tu ne dis pas merci d'avoir appelé X, tu perds un point dans ta grille d'écoute, et ce, même si tu dis à la clientèle je vous remercie et je vous souhaite un bon déménagement... ça, ce n'est pas valable pour eux autres... de plus, le nom du client doit être dit 2 fois dans la conversation, encore là je fais à ma tête là-dessus.

(Sujet 17, Service à la clientèle résidentielle, Femme, 45 à 64 ans)

De ce fait, les travailleurs se considèrent comme une des multiples composantes d'une chaîne de production, où l'aspect humain du travail, soit la personnalisation du service à la clientèle, doit laisser place à la standardisation du service. Ces résultats vont dans le même sens que ceux proposés par Taylor et Bain (1999) quant au phénomène « *taylorisation des cols blancs* » (p. 115). Il y a donc peu de différences entre l'organisation du travail décrite Taylor et Bain (1999) et celle retrouvée actuellement dans les centres d'appels, les deux exacerbant des caractéristiques associées à la culture taylorienne.

Or, ce type d'organisation du travail est déploré par beaucoup de travailleurs, car elle entre en contradiction avec la nature même du service à la clientèle, celui-ci apportant une certaine part d'imprévisibilité. En effet, il est difficile pour les préposé(e)s d'offrir un service à la clientèle standardisé, car ils sont confrontés à diverses problématiques et à de nombreux types de personnalité, tous nécessitant une approche distincte. Il y a donc là, la présence d'un conflit entre les exigences du client nécessitant du temps et un service personnalisé et celles de l'employeur attribuables aux standards de productivité.

D'autres sujets voient le conflit de rôle comme une lutte à mener au quotidien pour protéger les intérêts de la clientèle. Bon nombre de travailleurs affirment devoir mener un combat quotidien contre leur employeur pour traiter adéquatement un dossier client. Ce phénomène est attribuable aux standards de productivité (statistiques, ventes) imposés aux travailleurs. En effet, il arrive régulièrement que les travailleurs soient dans l'impossibilité de terminer le dossier travaillé puisque le nombre d'appels en attente est trop élevé. Bien souvent, ces dossiers ne se concluent jamais dû au manque de temps pour le faire, la priorité étant accordée aux ventes et aux statistiques. Ce phénomène limite grandement le sentiment d'accomplissement chez ces travailleurs. Pour ceux-ci, la valorisation personnelle liée à la relation d'aide avec le client dépasse largement le nombre de ventes ou les statistiques qu'ils peuvent atteindre. Il y a donc, chez ces travailleurs, la présence d'un écart entre leurs attentes personnelles et celles de leur employeur, entraînant l'expérimentation du conflit de rôle chez certains d'entre eux.

Enfin, le conflit de rôle est vécu, par certains travailleurs, comme un manque de considération pour la clientèle. Cela s'explique du fait que pour ces travailleurs, le client est considéré comme étant la principale source de revenu de l'entreprise, il est donc inconcevable de négliger le service qui leur est offert. De plus, le client est perçu par plusieurs travailleurs comme étant la source de leur emploi, il est donc

primordial pour ces travailleurs d'offrir un service de qualité au client afin de protéger leur sécurité d'emploi. Ce phénomène est davantage présent dans les centres d'appels en région, car le contexte économique permet plus difficilement de perdre son emploi. Advenant le cas, ces travailleurs n'auraient d'autres choix que se déplacer vers les grandes métropoles pour se retrouver un emploi aux conditions similaires.

Outre ces aspects, les résultats de cette étude font état d'un désalignement entre les faits et gestes de la direction et les valeurs organisationnelles promues, phénomène accentuant le sentiment de conflit de rôle. En effet, le message organisationnel promulgué par la direction, soit celui de traiter le client comme nous aimerions être traités, entre en contradiction avec les objectifs de performance valorisés, car cela nécessite du temps et une qualité de service, or la direction valorise les ventes et les statistiques. Il y a donc, chez les travailleurs, un sentiment de confusion quant au rôle à jouer se manifestant par un conflit de rôle chez certains d'entre eux.

Pour conclure, l'objectif de cette section était de répondre à la première question de ce mémoire à savoir comment le conflit de rôle est vécu par les travailleurs en centres d'appels et quel est le processus menant à son expérimentation. Tout d'abord, les résultats obtenus démontrent que l'expérimentation d'un conflit chez les travailleurs est en grande partie tributaire du type d'objectif valorisé dans l'emploi. À cet effet, on constate que les emplois où le service à la clientèle est priorisé sont moins sujets au conflit de rôle. Dans le cadre de cette étude, ce type d'emploi fait référence au secteur du service à la clientèle rétention et affaires. Pour les autres catégories d'emplois, la priorité est accordée aux objectifs de natures quantitatives. Il faut toutefois souligner que la majorité des travailleurs rencontrés en entrevue se retrouvent dans cette dernière catégorie et qu'une étude avec un nombre équivalent de salariés dans chaque type d'emplois aurait peut-être donné des résultats quelque peu différents. Cela constitue une des limites de cette recherche.

Quant à la deuxième partie de la question, soit la façon dont le conflit de rôle est expérimenté par les travailleurs, les résultats en ont fait ressortir trois. Pour certains, le conflit est vécu comme une perte d'identité individuelle et humaine attribuable à l'utilisation des technologies de l'information et des communications et à l'usage que la direction en fait. Cette façon d'expérimenter le conflit de rôle vient en quelque sorte appuyer le phénomène de standardisation de l'emploi décrit par Taylor et Bain (1999). De plus, les résultats des entretiens ont démontré que le conflit de rôle peut constituer, pour certains travailleurs, un combat quotidien contre la direction visant à protéger les intérêts de la clientèle. Pour d'autres, il représente un manque de considération envers les clients de l'entreprise, exacerbant chez ces travailleurs le sentiment d'insécurité face à leur emploi. Nos résultats permettent donc de comprendre davantage la façon dont les travailleurs expérimentent ce conflit. Il va sans dire, que notre échantillon constitue une des principales limites de cette recherche et c'est pourquoi nous considérons que d'autres études doivent être réalisées en ce sens afin de corroborer nos résultats.

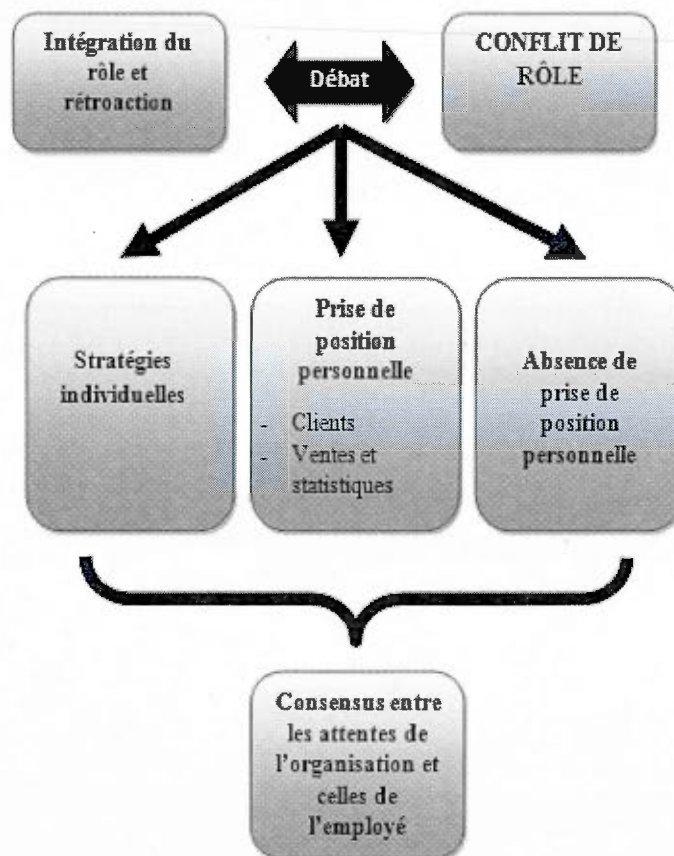
4.2 Conflit de rôle – Gestion

Cette section traite de la deuxième question de ce mémoire, à savoir comment les travailleurs gèrent le conflit de rôle expérimenté dans le cadre de leur travail. Le modèle classique de la théorie organisationnelle du rôle proposé par Wickham et Parker (2007) fait état d'un débat entre ce qu'ils qualifient de « role episodes » et le conflit de rôle. Ce débat est présent lorsqu'il n'y pas de consensus entre les attentes de l'employeur et celles de l'employé quant au rôle du travailleur dans l'organisation. Au travers ce débat, le travailleur tente de se définir un rôle qui correspondra à ses attentes et à celles de l'entreprise afin d'éviter de subsister dans un état de conflit. La notion de rétroaction y joue pour beaucoup, car elle permet à l'employeur de fixer les limites de l'acceptable dans la définition du rôle de son employé.

Dans le cas qui nous concerne, le conflit de rôle se manifeste au travers les exigences quantitatives de l'organisation et celles qualitatives du client. Les travailleurs se retrouvent donc coincés dans ces deux rôles tentant du mieux qu'ils peuvent de gérer ce phénomène qu'ils qualifient de contradictoire. La figure dresse un portrait des stratégies utilisées par les travailleurs pour gérer ce conflit.

Figure 0.2

Gestion du conflit de rôle



Pour la majorité des travailleurs interrogés, la gestion de ce conflit se fait au travers la priorisation d'un objectif au détriment de l'autre. On assiste donc à une prise de position personnelle face à ce conflit permettant aux travailleurs d'orienter leurs efforts d'un côté plutôt que de l'autre. Chez certains la qualité du service à la clientèle

sera privilégiée au détriment des statistiques et des ventes tandis que le phénomène contraire semble se produire pour d'autres. Or, il est impossible d'en confirmer l'existence réelle, car celui-ci n'a pas été observé lors de la collecte des données. Il convient toutefois d'en glisser un mot, car cela représente une piste future de recherche.

Chez les travailleurs valorisant le service à la clientèle, les notions d'identité personnelle et d'affirmation de soi furent exacerbées. En effet, certains d'entre eux ont dénoncé l'automatisation de leur rôle en défendant l'importance de l'identité personnelle et de la personnalité individuelle dans ce travail, et ce, en raison de l'aspect humain y étant attaché. D'autres ont fait état de la nécessité de clarifier avec leurs superviseurs leurs intentions de privilégier le service à la clientèle plutôt que les ventes et les statistiques. À cet effet, on assiste à un lâcher-prise chez ces travailleurs face aux objectifs quantitatifs à atteindre, et ce, malgré la réticence exprimée par leurs superviseurs. Cela s'explique par la valorisation personnelle et les bénéfices qu'ils retirent de la relation client.

Pour les travailleurs priorisant les ventes et les statistiques, il semble, aux dires de plusieurs sujets, que l'aspect financier en serait la cause. En effet, dans les emplois où la direction valorise la performance statistique et les ventes, les travailleurs sont encouragés en ce sens par le biais de reconnaissance monétaire. Cette façon de faire se colle à la culture tayloriste, où la rémunération du travailleur est tributaire de son rendement individuel (Foudriat, 2007). Les centres d'appels font usage de ce principe pour motiver leurs travailleurs et accroître leur performance au travail. Selon les travailleurs interrogés, cette forme de motivation explique pourquoi certains d'entre eux gèrent le conflit de rôle en valorisant les objectifs quantitatifs. Cela se fait au détriment du service à la clientèle, certains étant même prêts à négliger les besoins des clients ou même à ajouter des produits ou des services supplémentaires à leurs factures. Il importe de rappeler que ce phénomène n'a pas été observé lors de la

collecte de données, car aucun travailleur de cette catégorie n'a été rencontré. Nous pensons pertinent d'investiguer en ce sens dans de futures recherches afin de confirmer l'existence réelle de cette catégorie de travailleurs.

Les résultats de cette étude diffèrent de ceux proposés par Marcoux (2010). En effet, selon cet auteur, les contraintes reliées aux objectifs quantitatifs et qualitatifs sont utilisées de façon avantageuse par les travailleurs pour assurer un certain contrôle sur la relation qu'ils entretiennent avec la clientèle. Tel qu'évoqué précédemment, les travailleurs ayant à faire à des clients difficiles utilisent la contrainte de quantité pour mettre fin à l'appel le plus rapidement possible tandis que la contrainte de qualité est utilisée lorsque le travailleur a une bonne relation avec le client. Marcoux (2010) qualifie ce phénomène « *d'engagement et de distanciation dans une perspective duale* » (p. 654). Or, dans la présente étude, les travailleurs traitent plutôt d'une prise de position personnelle et formelle face à ces contraintes, accentuant leurs efforts dans un sens plutôt que dans l'autre. Il n'y a donc pas lieu de confirmer ou d'infirmier la position évoquée par Marcoux (2010) en raison des différences importantes marquant ces résultats.

Par contre, les résultats de cette étude vont dans la même veine que ceux proposés par Bavelas et Lee (1978), Singh (2000), Dean et Rainnie (2009) et Comtois et al. (2003). Selon Bavelas et Lee (1978), c'est le type de tâche qui définit l'objectif privilégié par le travailleur induisant systématiquement un choix entre les objectifs de quantité et de qualité. Quant à Singh (2000), ces résultats démontrent que les travailleurs ayant un niveau d'épuisement professionnel grandissant accordent généralement plus d'importance aux objectifs quantitatifs qu'à la qualité du service à la clientèle. Ces résultats corroborent ceux de Dean et Rainnie (2009), quoique ces auteurs ne traitent pas de la notion d'épuisement professionnel. Selon ces auteurs, les objectifs de quantités ont préséance en raison de leurs aspects tangibles et visibles. Il est donc plus facile pour les travailleurs d'évaluer leur performance sur cet aspect. Enfin, les

résultats de Comtois et al. (2003) démontrent que les travailleurs priorisent davantage l'objectif de productivité au détriment de la qualité du service.

Ces auteurs s'entendent pour dire que les travailleurs accordent généralement plus d'importance à un des objectifs, et ce, au détriment de l'autre, ce qui est le cas dans la présente étude. Or, aux dires de ces auteurs, c'est l'objectif de qualité qui est sacrifié par les travailleurs, ceux-ci mettant davantage d'efforts à atteindre les objectifs quantitatifs. Dans le cadre de cette étude, nous assistons au phénomène contraire. La majorité des travailleurs qui affirment vivre un conflit de rôle dans leur emploi privilégient la qualité du service à la clientèle au détriment des ventes et des statistiques. De nombreux facteurs peuvent expliquer cette divergence de résultats. Le devis méthodologique pourrait en être la cause, de même que l'échantillonnage. Les résultats de Singh (2000) et de Comtois et al. (2003) proviennent d'études quantitatives réalisées par le biais d'un questionnaire. Singh (2000) a visé tous les travailleurs d'un seul centre d'appels, soit 554 travailleurs du service à la clientèle et 495 travailleurs au service du recouvrement. Des taux de réponse de 29 % (n=159) et 30 % (n=147) ont été obtenus. Pour leurs parts, Comtois et al. (2003) ont visé les travailleurs de neuf centres d'appels situés au Québec et provenant de divers secteurs d'activités : télécommunications, assurances, services financiers et services essentiels. Au total, 585 agents de centres d'appels ont participé à l'étude. Quant à Dean et Rainnie (2009), ceux-ci ont identifié les facteurs organisationnels pouvant affecter la qualité du service à la clientèle en utilisant le focus group comme méthode de collecte de données. Les résultats obtenus proviennent de 10 focus groups composés de trois à neuf participants (n=58), par contre, l'étude ne divulgue pas la façon dont les sujets ont été choisis pour y participer.

Dans la présente étude, l'échantillonnage fut réalisé sur une base volontaire. De plus, il va sans rappeler que cet échantillonnage a été réalisé dans le cadre d'une étude beaucoup plus générale et traitant des conditions de travail pouvant mener à la

détresse psychologique chez les travailleurs en centres d'appels. Il est donc possible que les sujets s'étant portés volontaires pour cette étude, présentent des caractéristiques différentes de ceux n'y ayant pas participé, ce qui peut grandement influencer les résultats de la présente étude. Si cette recherche s'était attardée uniquement au conflit de rôle, il se peut que les sujets aient été quelque peu différents. Cette limite réitère l'importance que d'autres chercheurs s'attardent à cette question et déterminent les caractéristiques individuelles ou organisationnelles pouvant expliquer cette différence de résultats.

Outre ces aspects, les résultats de cette étude ont démontré que certains travailleurs ne prennent pas de position ferme quant à la priorisation d'un objectif. En effet, ces travailleurs tentent du mieux qu'ils peuvent d'atteindre parfaitement ce duel, ce qui génère un grand stress chez ceux-ci. Bien que la majorité des travailleurs ont exprimé vivre du stress dans le cadre de leur travail en raison de la contradiction émanant de leurs objectifs de travail, ceux-ci nous apparaissent les plus mal en point. Or, il est impossible de tirer de telles conclusions sans évaluer le niveau de stress ou de détresse psychologique de ces salariés. N'ayant pas été réalisé dans le cadre de cette étude, nous ne pouvons seulement que l'identifier. Cet aspect représente une autre limite de cette recherche et il convient qu'une étude future sur le sujet pourrait être très pertinente tant sur le plan théorique que managériale, car elle permettrait d'identifier certains facteurs individuels pouvant accentuer ou atténuer les conséquences de l'expérimentation du conflit de rôle chez les préposés en centres d'appels.

Enfin, en plus de prendre position face au conflit de rôle, la majorité des travailleurs ont développé des stratégies individuelles leur permettant d'être plus efficaces dans leur travail afin d'atteindre les objectifs de performance qui leur sont imposés. Certains travailleurs gèrent ce conflit en traitant le dossier client lorsque celui-ci est en ligne. Cela signifie que les travailleurs gardent le client en ligne aussi longtemps

que le dossier n'est pas complété. Cette tactique leur permet d'éviter de se faire reprocher un temps hors ligne élevé. Bien que les travailleurs soient conscients que cette façon de faire n'est pas la plus désirable pour le client, car celui-ci doit rester en ligne plus longtemps qu'il en est nécessaire, ceux-ci préfèrent de loin utiliser cette stratégie plutôt que de se faire reprocher quotidiennement leurs performances statistiques. Par contre, cette stratégie va à l'encontre du désir de l'employeur de raccourcir le plus possible les conversations téléphoniques. Or, les réprimandes associées au temps d'appels sont généralement moins lourdes que celles associées au temps passé hors-ligne. Il y a donc, dans cette façon de faire, tout un procédé permettant aux travailleurs d'obtenir des statistiques à tout de moins raisonnables. Pour d'autres, la notion de statistiques est disculpée de leur travail au quotidien. À cet effet, les travailleurs s'abstiennent de consulter leurs statistiques afin de diminuer la pression qui les entoure. Ceux-ci gèrent leur travail un appel à la fois en tentant du mieux qu'ils peuvent de satisfaire le client à chaque appel. On assiste au phénomène de désengagement évoqué par Comtois et al., (2003). En effet, les résultats de leur étude démontrent un lien entre les pressions externes excessives exercées sur les travailleurs quant à l'atteinte des objectifs de productivité et leur désengagement vis-à-vis ces objectifs.

Pour conclure, cette section visait à répondre à la deuxième question de ce mémoire, à savoir comment le conflit de rôle est géré par les travailleurs en centre d'appels. À cet effet, on constate que la principale façon de gérer ce conflit se fait par le biais d'une prise de position personnelle en faveur de la qualité du service à la clientèle. Pour beaucoup, les valeurs personnelles y sont en jeu. Dans le cadre de cette étude, les travailleurs expérimentant un conflit de rôle dans le cadre de leur emploi adoptent tous, à l'exception de deux, une prise de position en faveur du service à la clientèle. En ce sens, aucun travailleur valorisant les ventes et les statistiques n'a été rencontré, ce qui représente une des limites de cette étude. Or, il convient que d'autres études devront être réalisées en ce sens. Enfin, plusieurs travailleurs font l'usage de

stratégies personnelles leur permettant de concilier plus facilement les objectifs de quantité et de qualité auxquels ils sont soumis.

4.3 Conflit de rôle – Répercussions

La littérature scientifique sur le conflit de rôle abonde en ce sens. De nombreux écrits traitent des répercussions individuelles et organisationnelles du conflit de rôle et la revue de littérature présentée dans cette étude en fait état. Or, comme il fut mentionné à maintes reprises au cours de cette recherche, l'objectif n'est pas d'identifier d'autres conséquences découlant du conflit de rôle, mais d'effleurer le sujet avec les travailleurs interrogés. Il va sans dire que nos résultats vont dans le même sens que les études présentées dans la revue de littérature. Par contre, le devis de recherche utilisé dans la présente étude ne permet pas de conclure à des liens de causes à effet. En ce sens, il nous est uniquement possible de relater le discours des travailleurs à ce sujet. À la lueur des propos recueillis, nous pouvons constater que l'atteinte d'objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs représente une grande source de stress pour les travailleurs. Ce stress se manifeste par des problèmes de sommeil, de la fatigue, des arrêts de travail pour épuisement professionnel ou dépression, de l'absentéisme, des difficultés de concentration, une baisse de l'estime personnelle, de la frustration, un sentiment d'échec face à son travail, etc.

Pour gérer le stress inhérent à leur travail, les travailleurs font usages de multiples stratégies individuelles. Pour certains, leur vie à l'extérieure du travail devient l'échappatoire leur permettant de subir les contrecoups du stress au travail. Pour d'autres, ce sont les loisirs (lecture, ski, moto, chalet, etc.), l'activité physique et les journées de maladie qui leur permettent de tenir le coup. Voici les propos d'un travailleur à ce sujet :

Le matin je me lève fatiguée et normalement j'essaie de prendre une journée de maladie que j'appelle ma journée "Prévention" à la fin du mois, j'essaie de la garder le plus longtemps dans le mois à moins d'être malade bien sûr, mais j'essaie de m'en prendre une où je relaxe, car sinon je ne serais pas capable. [...] C'est ma journée de vacances par mois ou mes vacances qui me permettent de tenir le coup. De plus, j'ai mis des tableaux aimantés sur mon bureau avec toutes mes photos de voyage et quand je suis très tannée je les regarde et je me dis que c'est pour cela que je suis ici.

(Sujet 17, Service à la clientèle, Femme, 45 à 64 ans)

Certains n'ont d'autres choix que de consulter un professionnel de la santé (psychologue, médecin). Enfin, plusieurs travailleurs tentent de se trouver une porte de sortie, soit en accédant à d'autres postes ou en quittant l'entreprise.

En somme, les résultats de cette étude appuient ceux de Kahn et al., 1964 (anxiété, stress, sentiment de frustration, diminution de l'estime personnelle), Rogelberg, 2006 (anxiété, dépression, épuisement professionnel), Rizzo et al., 1970 (stress, fatigue), Miles et Perreault, 1976 (stress, altération de la perception d'efficacité personnelle), Bedeian et Armenakis, 1981 (stress); Kemery et al., 1985 (stress), Jackson et Schuler, 1985 (stress), Netemeyer et al., 1990 (stress).

Il va sans dire que cette section ne représente pas un apport théorique en soi, car ce concept fut étudié par bon nombre de chercheurs. Par contre, elle permet d'appuyer ces résultats dans un contexte tout autre que ceux étudiés, ce qui par le fait même, enrichie les connaissances scientifiques sur les centres d'appels. Il convient tout de même de souligner qu'il est nécessaire de réaliser de plus amples recherches sur le sujet afin d'être en mesure d'élaborer les liens de cause à effet entre le conflit de rôle chez les préposé(e)s en centres d'appels et les conséquences individuelles recensées.

4.4. Limites de l'étude et perspectives futures de recherche

Certes, il convient d'approfondir certaines limites soulignées dans cette discussion. Selon nous, la principale est attribuable à l'échantillonnage. Cette étude visait l'ensemble des travailleurs en centre d'appels associés au SCFP. Les travailleurs ont été recrutés sur une base volontaire par les sections locales pour participer à une recherche plus générale traitant des conditions de travail dans les centres d'appels pouvant mener à la détresse psychologique. En ce sens, il est impossible de déterminer si l'échantillon aurait été le même si l'objet principal de cette étude avait été le conflit de rôle. De plus, des trente travailleurs rencontrés, seuls quatre d'entre eux se retrouvent dans les emplois du secteur affaires et rétention. En effet, le conflit de rôle semble moins présent dans ces emplois en raison du type d'objectifs privilégiés, soit le service à la clientèle. Or, il serait nécessaire de conduire d'autres études en ce sens en s'assurant de recruter un nombre homogène de sujets dans chaque catégorie d'emploi. Outre ces aspects, il importe de mentionner que cette étude fut réalisée dans un seul secteur d'activités où les travailleurs sont syndiqués et bénéficient de bonnes conditions de travail, ce qui limite grandement la généralisation des résultats à d'autres secteurs.

En considérant ces limites, les résultats de cette recherche ouvrent la porte à d'autres études sur le conflit rôle dans les centres d'appels. En effet, il serait intéressant de corroborer ces résultats avec d'autres secteurs de cette industrie, la nôtre s'étant limitée aux télécommunications. De plus, nous pensons aussi primordial d'étudier le lien entre le conflit de rôle et la type de supervision. Cette recommandation est attribuable au fait que le conflit de rôle émane en grande partie de l'objectif priorisé dans l'emploi, celui-ci étant tributaire du superviseur en place. Outre cet aspect, d'autres recherches sont nécessaires pour investiguer le phénomène de prise de position individuelle face à ce conflit, permettant aux travailleurs de le gérer plus facilement. En ce sens, il serait intéressant d'évaluer les caractéristiques individuelles

pouvant expliquer les différences entre ceux valorisant le service à la clientèle et ceux priorisant les objectifs de productivité. Il en est de même avec ceux ne prenant pas position face à ces contraintes. Est-ce que ceux-ci vivent réellement plus de difficultés dans leur travail? Est-ce qu'ils sont plus à risque de souffrir de détresse psychologique? Ce sont des questions qui méritent une attention particulière et qui pourraient, de ce fait, enrichir les connaissances scientifiques sur ce secteur d'activités.

CONCLUSION

Secteur en clair obscur au début des années 1990, les centres d'appels ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche au cours des deux dernières décennies permettant de soulever le voile sur les caractéristiques particulières de cet emploi. Utilisant des technologies de pointe leur conférant une productivité et une efficacité maximales, l'organisation du travail dans les centres d'appels exacerbe des caractéristiques associées au taylorisme. En effet, le travail se veut de plus en plus intense et standardisé laissant peu d'autonomie aux travailleurs, ceux-ci étant considérés comme une des multiples composantes d'une chaîne de production. Or, la nature même de cet emploi permet difficilement la réussite de ce processus de standardisation, conférant aux travailleurs un double mandat, soit celui d'atteindre les standards de performance imposés par la direction et de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. De ce phénomène apparait le conflit de rôle, objet principal de la présente étude. Une étude qualitative privilégiant l'étude de cas multiples comme devis méthodologique a permis d'investiguer le phénomène de conflit de rôle dans les centres d'appels, à savoir son origine, la façon dont il est vécu et géré par les travailleurs de même que ses répercussions individuelles. Au total, 30 entrevues d'une durée approximative d'une heure ont été réalisées. Il en ressort que le conflit de rôle est en grande partie tributaire de l'objectif priorisé dans l'emploi. À cet effet, les emplois valorisant la productivité sont ceux où les travailleurs sont le plus à risque d'expérimenter un conflit de rôle. Dans le cadre de cette étude, ces caractéristiques sont attribuables aux emplois du secteur résidentiel, notamment le service à la clientèle et le soutien technique. Chez ces travailleurs, le conflit de rôle s'expérimente de trois façons différentes. Pour certains, il fait référence à une perte d'identité individuelle et humaine imputable à la taylorisation de l'emploi. Pour d'autres, il représente un combat perpétuel visant à protéger les intérêts de la clientèle. Enfin,

certain y voient une forme d'insécurité d'emploi occasionnée par le manque de considération qu'ont les dirigeants envers les clients.

Or, il va sans dire qu'à défaut de quitter l'entreprise pour échapper aux répercussions individuelles qu'entraîne le conflit de rôle, les travailleurs ont développé diverses façons de gérer ce conflit, la grande majorité le faisant par une prise de position personnelle en faveur du client. Pour ces travailleurs, la valorisation personnelle associée à la satisfaction de la clientèle l'emporte sur les récompenses monétaires liées aux performances statistiques et aux ventes. Certes, il importe de souligner que ces travailleurs usent tout de même de stratégies individuelles pour offrir une productivité à tout de moins raisonnable pour la direction leur permettant d'éviter des réprimandes constantes.

Les travaux portant sur le conflit de rôle chez les préposé(e)s en centres d'appels n'en sont qu'à leurs débuts, car peu de chercheurs y ont accordé une attention particulière. Quoique bon nombre d'études traitent du conflit de rôle, peu d'entre elles visent ce secteur économique. De plus, aucune de ces études ne cherche à approfondir, autant que nous l'avons fait, ce concept ce qui en fait sa force et son originalité. Dans un premier temps, nous avons constaté que l'expérimentation du conflit de rôle dans un emploi est en grande partie tributaire des objectifs y étant associés. En effet, les travailleurs dont l'emploi consiste principalement à satisfaire les besoins de la clientèle semblent moins touchés par le conflit de rôle que ceux dont la performance est associée aux ventes et aux statistiques réalisées. De plus, nos résultats ont permis de classer sous diverses formes l'expérimentation de même que la gestion de ce conflit, ce qui représente un aspect nouveau de la recherche sur le conflit de rôle et les centres d'appels. Enfin, il nous a été possible de mettre en évidence les conséquences individuelles découlant de ce phénomène. Sur le plan théorique, cette recherche permet de faire avancer les connaissances sur le conflit de rôle dans les centres d'appels, notamment sur la façon dont les travailleurs l'expérimentent et le gèrent au

quotidien, leur permettant de subsister dans cet emploi. À cet effet, elle soulève le voile sur un secteur d'activités exacerbant des caractéristiques du travail associées à la fois au XXI^e siècle, notamment par l'utilisation de technologies très performantes et au XX^e siècle en raison de son organisation du travail. Le taylorisme, un type d'organisation du travail que l'on croyait révolu, semble encore très présent dans les centres d'appels. Cette étude permet de mieux comprendre le conflit de rôle que vivent les travailleurs en centres d'appels, celui-ci étant associé à ce à mélange entre les caractéristiques anciennes du travail et les nouvelles.

Sur le plan managérial, elle permet aux gestionnaires de comprendre davantage la réalité de leurs travailleurs, les difficultés auxquelles ils sont confrontés et l'origine de celles-ci, leur permettant d'intervenir afin de réduire le conflit inhérent aux objectifs de cet emploi. Cette étude vaut aussi pour les syndicats, ceux-ci étant en mesure de mieux comprendre la dynamique de l'emploi et les sources de difficultés. Pour les organisations syndicales, ces résultats sont une mine d'informations pertinentes à des négociations visant à mieux définir le rôle du travailleur. Il en est de même de la CSST et des professionnels de la santé, ceux-ci devant porter une attention particulière aux conséquences du conflit de rôle sur la santé psychologique. Sachant par le biais de multiples études (i.e. Kahn et al., 1964; Rogelberg, 2006; Rizzo et al., 1970; Miles et Perreault, 1976; Bedeian et Armenakis, 1981; Kemery et al., 1985; Jackson et Schuler, 1985; Netemeyer et al., 1990.) qu'il existe une relation entre le conflit de rôle et le stress vécu en milieu, cette étude renforce l'intérêt de s'y attarder afin d'améliorer la santé psychologique des travailleurs en centre d'appels, les professionnels des programmes d'aide aux employés étant les premiers touchés par ces recommandations. Ces apports, de même que son originalité justifie le fait que cette étude mérite certainement une place dans les travaux de recherche portant sur le conflit de rôle dans le secteur des centres d'appels et ouvrent la porte à d'autres recherches sur le sujet.

ANNEXE 1

Traduction: définitions du conflit de rôle

« Role conflict is defined as the simultaneous occurrence of two (or more) sets of pressures such that compliance with one would make more difficult compliance with the other. In the extreme case, compliance with one set of pressures excludes completely the possibility of compliance with another set; the two sets of pressures are mutually contradictory »

Le conflit de rôle est défini comme étant la survenue de deux ou plusieurs sources de pression, celles-ci étant difficiles à combler simultanément. Dans les cas extrêmes, il est impossible de le faire, car ces pressions sont contradictoires.

« Role conflict is defined in terms of the dimensions of congruency-incongruency or compatibility-incompatibility in the requirements of the role, where congruency or compatibility is judged relative to a set of standards or conditions which impinge upon role performance »

Le conflit de rôle se définit en termes de congruité et d'incongruité ou de compatibilité et d'incompatibilité entre les exigences d'un rôle, lorsque la congruité ou la compatibilité est jugée à partir d'un ensemble de normes ou de conditions pouvant avoir un impact sur la performance de l'individu.

« Role conflict is defined as incongruity of the expectations associated with a role »

Le conflit de rôle se définit par un phénomène d'incongruité entre les exigences d'un même rôle

« Role conflict occurs when there is incompatibility between the expected set of behaviors perceived by the focal person and those perceived by role senders »

Le conflit de rôle se produit lorsqu'il y a une incompatibilité entre les exigences perçues par l'émetteur du rôle et celles perçues par son détenteur.

« The role conflict suggests that an employee will experience stress and dissatisfaction when the role expectations embedded in one of their work roles differ, or even contradict those associated with another of their work roles »

Le conflit de rôle suggère que l'employé éprouvera du stress et de l'insatisfaction lorsque les attentes associées à l'un de ses rôles professionnels diffèrent, voire contredisent celles associées à un autre de ses rôles.

ANNEXE 2

GRILLE D'ENTREVUE :

La détresse psychologique dans les centres d'appels

Établissement: _____

Nom: _____

Date: _____

Heure (début et fin de l'entrevue): _____

I. DESCRIPTION GÉNÉRALE

1. Quel est votre poste? Qu'elles sont vos principales tâches? Décrivez votre travail.
2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste? Est-ce votre première expérience en centre d'appel? Si non, depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur des centres d'appels?
3. Dans quelles catégories d'âge vous situez-vous : 15 à 24 ans, 25 à 44 ans, 45 à 64 ans, 65 ans et plus?
4. Pouvez-vous me décrire le climat de travail qui règne dans votre milieu de travail? Comment qualifiez-vous vos relations avec vos collègues ainsi que celles avec vos superviseurs?

II. ÉMERGENCE DES PROBLÉMATIQUES

1. Avez-vous remarqué la présence de certaines difficultés dans votre milieu de travail ou chez vos collègues de travail? Si oui, décrivez.
2. Il y a-t-il des aspects de votre travail qui sont plus difficiles que d'autres? Expliquez
3. Est-ce qu'il arrive souvent que des travailleurs s'absentent du travail? Avez-vous une plus grande charge de travail lors de ces absences?
4. Comment vous sentez-vous après une journée normale de travail?

- 5.
6. Décrivez les programmes mis en place par votre entreprise pour aider les travailleurs en difficultés?

III. DESCRIPTION DES FACTEURS DE RISQUE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL POUVANT AVOIR UN IMPACT SUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DES TRAVAILLEURS

1. Autonomie et latitude décisionnelle
 - Est-ce que vous pouvez faire preuve d'autonomie dans votre travail? Expliquez.
 - Votre travail vous permet-il de prendre des décisions? Expliquez
 - Dans le cadre de votre travail, avez-vous la possibilité d'utiliser vos habiletés et d'en développer des nouvelles? Expliquez.
2. Intensité du travail
 - Devez-vous effectuer votre travail (faire des appels ou répondre à des appels) à l'intérieur d'un certain laps de temps? Si oui, quel est ce laps de temps? Pouvez-vous dépasser ce temps et qu'elles en sont les conséquences? Expliquez.
 - Avez-vous une pause entre chaque appel? Si oui, qu'elle est la durée de cette pause?
3. Contrôle
 - Quels sont les contrôles effectués par vos superviseurs pour assurer la qualité de votre travail? Comment décririez-vous ces contrôles?
 - Êtes-vous satisfaits de ces contrôles? Expliquez.
4. Horaire de travail
 - Quel est votre horaire de travail?
 - Quel est votre statut d'employé (permanent, temps partiel ou temporaire)?
 - Votre horaire est-il fixe ou change-t-il d'une semaine à l'autre? Si votre horaire est variable, quand en êtes-vous informés (quelques jours d'avance, une semaine, 1 mois, etc.)?
 - Votre horaire de travail entraîne-t-il des répercussions sur votre santé et/ou sur votre vie personnelle? Expliquez.
5. Soutien des pairs
 - Vous sentez-vous soutenue par vos collègues de travail? Expliquez et donnez des exemples du soutien qu'ils vous offrent.
6. Soutien des superviseurs

- Vous sentez-vous soutenue par vos superviseurs? Expliquez et donnez des exemples de soutien.
7. Relation avec la clientèle
- Pouvez-vous me décrire la relation que vous entretenez avec les clients de l'entreprise?
 - Êtes-vous régulièrement confrontés à des clients difficiles ou agressifs? Que faites-vous dans ces situations?
 - Possédez-vous les outils nécessaires pour gérer ces situations difficiles? Expliquez.
8. Dissonance émotionnelle
- Vous arrive-t-il d'avoir à exprimer des sentiments ou des émotions que vous ne ressentez pas au moment où ils doivent être exprimés (par exemple, être de bonne humeur et enjoué lorsque vous ne l'êtes pas réellement)? À quelle fréquence?
 - Comment vous sentez-vous dans ces situations?
9. Reconnaissance
- Êtes-vous reconnu pour le travail que vous réalisez? Qui vous offre cette reconnaissance? Donnez des exemples.
 - Vous arrive-t-il d'être reconnu par des clients? Si oui, de quelles façons reconnaissent-ils votre travail?
10. Rôle
- Pouvez-vous me décrire les principaux objectifs que vous devez atteindre dans le cadre de votre travail (qualité / quantité)?
 - Est-ce que l'atteinte de ces deux objectifs lors d'un même appel crée une certaine confusion chez vous? Y a-t-il une apparence de conflit entre ces deux exigences?
 - Comment réussissez-vous à concilier les objectifs quantitatifs et qualitatifs dans vos interventions avec la clientèle?
 - Est-ce qu'il vous arrive de privilégier un type d'objectif au détriment de l'autre? Si oui, expliquez pourquoi et précisez dans quelle circonstance cela arrive.
 - Est-ce la source de problèmes physiologiques (maux de tête, migraines, maux d'estomac, maux de dos, insomnie) ou psychologiques (anxiété, dépression, insatisfaction au travail, épuisement professionnel)?
 - Est-ce la source de comportements improductifs et/ou des comportements que vous n'avez pas l'habitude d'avoir (consommation accrue de tabac, café, alcool, drogues)? Si oui, lesquels?
11. Rétroaction

- Avez-vous de la rétroaction sur votre travail assez régulièrement? À quelle fréquence? De qui provient-elle?
 - Sur quoi porte généralement cette rétroaction?
12. Conciliation travail/famille
- Comment vivez-vous la conciliation vie professionnel / vie personnelle au quotidien?
 - Votre employeur a-t-il mis des pratiques en place afin d'aider les travailleurs à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle? Si oui, qu'elles sont-elles?
13. Cheminement de carrière
- Est-ce que des perspectives de carrières s'offrent à vous? Quels postes pourriez-vous atteindre?
 - Est-ce que ces perspectives de carrières représentent une source de motivation pour vous? Expliquez.
 - Est-ce que votre employeur vous offre la chance d'acquérir des compétences par le biais de formation? Décrivez
 - Est-ce que ces formations représentent une source de motivation pour vous? Expliquez.
14. Communication
- Est-ce que les superviseurs, la direction et le syndicat vous tiennent au courant des priorités, des décisions et du fonctionnement de l'entreprise?
 - Avez-vous la chance de vous exprimer dans votre milieu de travail, c'est-à-dire de poser des questions, de parler de vos insatisfaction et de vos émotions, de donner des suggestions?

IV. PERSPECTIVES D'AVENIR ET SOLUTION

1. Que pensez-vous d'un projet de recherche sur la détresse psychologique dans votre milieu de travail?
2. Comment percevez-vous l'avenir du travail dans les centres d'appels? Selon vous, la santé des travailleurs semble-t-elle s'améliorer ou se détériorer au fil du temps?
3. Selon vous, qu'elles seraient les pistes de solutions à envisager pour améliorer la situation actuelle? Avez-vous certaines propositions à nous faire?

Merci de votre collaboration

ANNEXE 3



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

(sujet majeur)

Projet : CONDITION DE TRAVAIL DANS LES CENTRES D'APPELS DU
 SECTEUR DES COMMUNICATIONS

IDENTIFICATION

Responsable du projet : Denis Harrisson

Département : Organisation et ressources humaines et Centre de recherche sur les
innovations sociales, ESG-UQAM

Adresse postale : c.p. 8888, succursale centre-ville, Montréal, Qué. H3C 3P8

Adresse courriel : harrisson.denis@uqam.ca

Membres de l'équipe : Denis Harrisson, professeur et Vanessa Béland-Ouellette,
étudiante

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Ce projet de recherche a pour but d'identifier les principaux facteurs qui conduisent
aux formes de reconnaissance, d'autonomie décisionnelle et de soutien social au
travail et à l'analyse des facteurs pouvant conduire aux problèmes relatifs à la
détresse psychologique dans les centres d'appels.

Ce projet de recherche reçoit l'appui financier du Syndicat Canadien de la Fonction
Publique (SCFP) et des Services à la collectivité de l'Université du Québec à

Montréal. Il a été conçu conjointement par une équipe d'universitaires. Il a obtenu le soutien du SCFP.

PROCÉDURE(S)

Votre participation à ce projet de recherche consiste à répondre à des questions dans le cadre d'une entrevue individuelle d'une durée d'environ une heure. En acceptant, vous consentez à ce que l'entrevue soit enregistrée sur bande sonore afin que les chercheurs puissent disposer d'une information valide dans le but d'en faire l'analyse avec les autres informations recueillies. L'équipe de recherche n'est intéressée qu'à des résultats agglomérés et non à des informations personnalisées. Aucune autre personne que les membres de l'équipe de recherche n'aura accès à ces informations. Les questions porteront sur les conditions de travail. Nous cherchons à mieux comprendre les caractéristiques spécifiques du travail (contrôle, autonomie, prise de décision, incohérence dans les attentes, etc.); les problèmes rencontrés par les salariés relativement à la non-reconnaissance de leurs difficultés, ainsi que les conditions dans lesquelles ces personnes continuent de travailler

AVANTAGES ET RISQUES

Les résultats de la recherche devraient contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les centres d'appel. L'un des objectifs du projet consiste à dégager des pistes de solutions aux problèmes vécus en milieu de travail. Nous pouvons répondre à toutes vos questions sur le projet de recherche et sur la nature de votre participation. Votre participation est volontaire et ne devrait comporter aucun risque connu. À titre préventif, il se pourrait néanmoins que vous éprouviez un certain malaise ou stress lorsque vous aurez à nous parler des problèmes vécus. En tout temps, sur simple demande de votre part, vous pouvez interrompre l'entretien ou vous retirez sans préavis et sans donner d'explication.

Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de l'interviewer de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (cassette codée et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé au laboratoire du chercheur responsable pour la durée totale du projet. Les cassettes ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

Pour obtenir de plus amples informations, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet Denis Harrisson, professeur au Département organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM au 514-987-3000 poste 4983.

Ce projet a reçu l'approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM. Si vous désirez obtenir des informations sur les responsabilités des chercheurs au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou formuler une plainte, vous pouvez contacter le Président du comité, Dr. Joseph Josy Lévy, au 514-987-3000, poste 7753.

Après avoir pris connaissance de ces informations sur le projet et vos droits, vous acceptez librement de participer au projet. Une fois signé, une copie de ce formulaire de consentement vous sera remise.

Signature du participant ou de la participante

Date

Signature de l'intervieweur

Date

ANNEXE 4

Approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM

UQAM
Université du Québec à Montréal

CIEREN

Comité institutionnel d'éthique de la
recherche avec des êtres humains

No. 700911

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a examiné le projet de recherche suivant :

Responsable(s) du projet: Denis Harrisson

Unité(s) : Département d'organisation et ressources humaines

Co-chercheur(s):

Titre du projet : «*Détresse psychologique et conditions de travail dans des centres d'appel du secteur des communications*».

Stagiaire postdoctoral :

Étudiant(s) réalisant leurs projets de mémoire ou de thèse dans le cadre du présent projet ou programme : Vanessa Béland-Ouellette (maîtrise en sciences de la gestion)

Ce protocole de recherche est jugé conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (1999) et l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (1998).

Le présent certificat est valide jusqu'au 20 mai 2012.

Rapport du statut du projet (renouvellement du certificat ou de fin de projet) attendu pour le: 20 avril 2012.

(<http://www.recherche.uqam.ca/ethique/humains-suivi-continu.htm>)

Membres du Comité

Membres	Fonction/Discipline	Département ou organisme externe
Marc Bélanger	Ph.D. (sciences neurologiques)	Kinanthropologie
René Binette	Représentant du public	Écomusée du fier monde
Louise Cossette	Ph.D. (psychologie)	Psychologie
Andrée De Serres	PH.D. (administration)	Stratégie, responsabilité sociale et environnementale
Christa Japel	Ph.D. (psychologie)	Éducation et pédagogie
Joseph Josy Lévy	Ph.D. (anthropologie)	Sexologie
Francine M Mayer	Ph.D. (anthropologie biologique)	Sciences biologiques
Christian Saint-Germain	Ph.D. (théologie)	Philosophie

Date de la réunion : 6 mai 2011

Date d'émission initiale du certificat : 20 mai 2011

Date(s) de renouvellement du certificat :

R-1: R-2: R-3: R-4: R-5:

Remarque :



Joseph Josy Lévy, Ph.D., Président

BIBLIOGRAPHIE

- Bain, Peter et Philip Taylor. 2000. « Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre », *New Technology, Work and Employment*, 15 (1), p. 2-18.
- Bain, Peter, Aileen Watson, Gareth Mulvey, Phil Taylor et Gregor Gall. 2002. « Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management ». *New Technology, Work and Employment*, 17 (3), 170-185.
- Bavelas, Janet B. et Eric S. Lee. 1978. « Effects of goal level on performance: A trade-off of quantity and quality », *Canadian Journal of Psychology*, 32 (4), p. 219-240.
- Bedeian, Arthur et Achilles A. Armenakis. 1981. « A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity », *Academy of Management Journal*, 24 (2), p. 417-424
- Blais, Mirelle et Stéphane Martineau. 2006. « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches Qualitatives*, 26 (2), p. 1-18
- Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron, Josée Martel et Hans Ivers. 2003. « Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines » IRSST, En ligne. 99p. <http://www.irsst.qc.ca/publication-irsst-evaluation-de-la-sante-mentale-au-travail-une-analyse-des-pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-r-342.html>, (consulté le 3 février 2012)
- Burgess, John et Julia Connell. 2006. *Developments in the call centre industry: Analysis, changes and challenges*. London and New-York : Routledge, 205p.
- Burn, Tom et G.M. Stalker. 1961. *The management of innovation*. London: Tavestock Publication, 269 p.
- Charbotel, Barbara, Sophie Croidieur, Michel Vohito, Anne-Céline Guerin, Liliane Renaud, Joelle Jaussaud, Christian Bourboul, Isabelle Imbard, Dominique Ardiet et Alain Bergeret. 2009. « Working conditions in call-centers, the impact on employee health : a transversal study. Part II », *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82 (6), p. 747-756

- Coelho, Filipe. Mário Augusto et Luis Filipe Lages. 2011. « Contextual factors and the creativity of frontline employees : the mediating effects of role stress and intrinsic motivation », *Journal of Retailing*, 87 (1), p. 31-45
- Comtois, Isabelle, Alain Gosselin, Lucie Morin et Denis Morin. 2003. « La difficulté de concilier productivité et qualité du service: une étude dans les centres d'appels », En ligne. 25p. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003comtois-gosselin-morin-morin036.pdf>, (consulté le 8 février 2012)
- Cooper, Cary. L. et Judi Marshall. (1976). « Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. » *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- de Ruyter, Ko, Martin Wetzels et Richard Feinberg. 2001. « Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction », *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), p. 23-35.
- Dean, Alison M. et Al Rainnie. 2009. « Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers », *The Journal of Services Marketing*, 23 (5), P. 326-337
- Deery, Stephen, Roderick Iverson et Janet Walsh. 2002. « Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal », *Journal of Management Studies*, 39 (4), p. 471-496
- Dufau, Marc et Jean-Baptiste Stuchlik. 2002. *L'organisation du travail dans les centres d'appel*. Lyon : Éditions de L'ANACT, 96p.
- Fisher, Cynthia D. et Richard Gitelson. 1983. « A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity », *Journal of Applied Psychology*, 68 (2), p. 320-333
- Foudriat, Michel. 2007. *Sociologie des organisations : 2^e édition*. Paris : Pearson Education France, 334p.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 128p. En ligne. <<http://site.ebrary.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/lib/uqam/docDetail.action?docID=10225920>>, consulté le 7 mars 2012
- Gilboa, Simona, Arie Shirom, Yitzhak Fried et Cary Cooper. 2008. « A meta-analysis of work demands stressors and job performance: examining main and moderating effects ». *Personnel Psychology*, 61, p. 227-271

- Harrisson, Denis, Mario Roy et Victor Haines III. 2011. « Union representatives in labour-management partnerships roles and identities in flux », *British Journal of Industrial Relations*, 49 (3), p. 411-435
- Hechiche-Salah, Lamia, Imène Ben Radhia et Zeineb Ben Ammar-Mamlouk. 2009. « Les centres d'appels : " eldorado technologique " ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ? », *Management & Avenir*, 26 (6), p. 74-94
- Holdsworth, Lynn et Susan Cartwright. 2003. « Empowerment, stress and satisfaction : an exploratory study of a call centre », *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3), p. 131-140
- Holman, David, Rosemary Batt et Ursula Holtgrewe. 2007. «The Global Call Centre Report: International Perspectives on Management and Employment » En ligne. 63p. <<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-UK-Version.pdf>> Consulté le 15 février 2011
- Jackson, Susan E., et Randall S. Schuler. 1985. « A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. » *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (1), p. 16-78.
- Kahn, Robert L., Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek et Robert Rosenthal. 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley, 470 p.
- Kemery, Edward R., Bedeian, Arthur G., Kevin W. Mossholder et John Touliatos. 1985. « Outcomes of role stress: a multisample constructive replication », *Academy of Management Journal*, 28 (2), p. 363-375
- Koskina, Aikaterini. 2006. « How "Taylorised" is call centre work? The sphere of customer practice in Greece » In *Developments in the call centre industry: Analysis, Changes and Challenges*, p. 170-188. London and New-York: Routledge
- Lazo, Alex Y. 2008. « Role ambiguity: impact on job satisfaction of call center agents » Thèse de doctorat, Capella University, 155 p.
- Locke, Edwin A., Ken G. Smith, Miriam Erez, Dong-Ok Chah et Adam Schaffer. 1994. « The effects of intra-individual goal conflict on performance », *Journal of Management*, 20 (1), p. 67-91

- Locke, Edwin A. et Gary P. Latham. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc., 413p.
- Marcoux, Gilles. 2010 « L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation » *Relations Industrielles*, 65 (4), p. 654-672.
- Miles et Perreault. 1976. « Organisational role conflict : its antecedents and consequences », *Organisational behavior and human performance*, 17, p. 19-44
- Mukherjee, Avinandan et Neeru Malhotra. 2006. « Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres », *International Journal of Service Industry Management*, 17 (5), p. 444-473
- Navarro, Maria Luisa Avargues, Mercedes Borda Mas et Ana Maria Lopez Jiménez. 2010. « Working conditions, burnout and stress symptoms in University professors : Validating a structural model of the mediating effect of perceived personal competence », *The Spanish Journal of Psychology*, 13 (1), p. 284-296
- Netemeyer, Richard G., Mark W. Johnston et Scot Burton. 1990. « Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework ». *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), p. 148-157
- Poupart, Jean, Lionel-Henri Groulx, Jean-Pierre Deslauriers, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pire. 1997. *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Canada : Gaëtan Morin Éditeur ltée, 405 p.
- Raz, Aviad E. et Elad Blank. 2007. « Ambiguous professionalism: managing efficiency and service quality in an Israeli call centre. » *New Technology, Work and Employment*, 22 (1), p. 83-96.
- Rizzo, John R., Robert J. House et Sidney I. Lirtzman. 1970. « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), p. 150-163.
- Rogelberg, Steven G. 2006. *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. 2 vol, Thousand Oaks, Californie: SAGE publications.
- Russell, Bob. 2008. « Call centres : a decade of research » *International Journal of Management Review*, 10 (3), p. 195-219.

- Russell, Bob. 2006. « Skill and info-service in Australian call centres » In *Developments in the call centre industry: Analysis, Changes and Challenges*, p. 92-116. London and New-York: Routledge
- Schaubroeck, John, John L. Cotton et Kenneth R. Jennings. 1989. « Antecedents and consequences of role stress : A covariance structure analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 10, p. 35-58
- Schuler, Randall S. 1977. « Role conflict and ambiguity as a function of the task--structure--technology Interaction », *Organizational Behavior & Human Performance*, 20 (1), p. 66-74
- Singh, J. (2000), « Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations », *Journal of Marketing*, 64 (2), p. 15-34
- Statistique Canada. 2008. Tendances dans l'industrie des centres d'appels. Rédigé par Richard Vincent et Larry Mckeown. En ligne. < http://publications.gc.ca/collections/collection_2008/statcan/63F0002X/63F0002XIF2008053.pdf>. Consulté le 12 avril 2011.
- Taylor, Philip et Peter Bain. 1999. « "An assembly line in the head": work and employee relation in the call centre », *Industrial Relations Journal*, 30 (2), p. 101-117.
- Taylor, Philip et Peter Bain. 2001. « Trade unions, workers'rights and the frontier of control in UK call centres », *Economic and Industrial Democracy*, 22 (1), p. 39-66.
- Thomas, David R. 2006. « A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data », *American Journal of Evaluation*, 27 (2), p. 237-246
- Tubre, Travis C. et Collins, Judith M. (2000). « Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict and job performance » *Journal of Management*, 26 (1), p. 155-169
- Van Sell, Mary, Arthur P. Brief et Randall S. Schuler. 1981. « Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research », *Human Relations*, 34 (1), p. 43-71
- Wickham, Mark et Melissa Parker. 2007. « Reconceptualising organizational role theory for contemporary organizational context », *Journal of Managerial Psychology*, 22 (5), p. 440-464