

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES EFFETS DU MONITORING ÉLECTRONIQUE DES PERFORMANCES SUR  
L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL: LE CAS D'UN CENTRE D'APPELS  
TÉLÉPHONIQUES

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

MALIKA BEEBEEJAUN

MARS 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

J'aimerais témoigner toute ma reconnaissance à Madame Henriette Bilodeau et à Monsieur Angelo Soares, directeurs de recherche, pour leur encadrement tant au niveau théorique, méthodologique que personnel. Leurs conseils judicieux m'ont permis d'alimenter ma réflexion et de m'inspirer à constater que quand on veut, tout est possible.

Mille mercis aux travailleuses et travailleurs en centre d'appels téléphoniques qui ont participé à cette étude et, par le fait même, ont permis la réalisation de ce mémoire. Un gros merci à l'entreprise qui m'a ouvert ses portes avec tant de confiance.

Je voudrais exprimer ma gratitude envers mes amis et ma famille qui m'ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de ma démarche. Je suis reconnaissante de leurs encouragements et de l'intérêt qu'ils ont manifesté à l'égard de ce projet.

J'exprime, également, ma gratitude à tous les professeurs qui m'ont enseigné et qui par leurs compétences m'ont soutenu et encouragé dans la poursuite de mes études.

Enfin, merci à mon conjoint Calvin pour ses encouragements constants! Merci de croire en moi! Merci à Clarice, ma meilleure amie, ma source d'inspiration et l'étoile qui m'accompagne.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	7
CADRE THÉORIQUE.....	7
1.1 Historique de l'épuisement professionnel.....	7
1.2 Définition de l'épuisement professionnel .....	9
1.3 Les 3 composants de l'épuisement professionnel .....	11
1.4 Le processus de l'épuisement professionnel.....	13
1.5 Stress et épuisement professionnel.....	16
1.6 Les antécédents de l'épuisement professionnel .....	21
1.6.1 Le contrôle. ....	24
1.6.2 La latitude décisionnelle .....	25
1.6.3 La charge de travail .....	26
1.6.4 L'évaluation de la performance.....	27
1.6.5 Le contrôle comportemental .....	29
1.7 L'épuisement professionnel et les pratiques managériales.....	30
1.8 Le monitoring électronique des performances (MEP). .....	33
CHAPITRE II .....	42

CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	42
2.1 L'étude de cas .....	43
2.2 Le choix du cas.....	44
2.3 Le recrutement des participants .....	46
2.4 Présentation du terrain d'enquête .....	48
2.5 Stratégie de collecte de données.....	49
2.6 Le déroulement de la collecte de données .....	52
2.7 L'analyse des données.....	53
CHAPITRE III .....	56
LES RÉSULTATS .....	56
3.1 Le travail des « agents d'informations ».....	56
3.1.1 Le contrôle du travail .....	57
3.1.1.1 Les procédures .....	60
3.1.1.2 Horaire de travail.....	63
3.1.1.3 L'évaluation de la performance.....	64
3.1.2 Le contrôle sur le travail.....	69
3.1.2.1 Marge de manœuvre. .....	71
3.1.2.2 La latitude décisionnelle .....	73
3.1.2.3 Prise d'initiatives .....	75
3.2 La charge de travail .....	77
3.2.1 Les objectifs à atteindre .....	78
3.2.2 Les outils informatiques.....	77
3.3 Soutien social .....	85

3.4 La reconnaissance au travail .....	87
3.5 Cohérence des valeurs. ....	91
3.6 Justice.....	94
3.7 Pistes de solutions.....	97
CHAPITRE IV.....	105
DISCUSSION.....	105
4.1 L'engagement des travailleurs en centre d'appels.....	106
4.2 Facteurs contribuant à l'engagement des travailleurs.....	109
4.2.1 Le soutien social .....	110
4.2.2. Contrôle sur le travail .....	113
4.3 Limites de cette étude. ....	115
CONCLUSION.....	117
APPENDICE A.....	120
APPENDICE B.....	123
RÉFÉRENCES .....	127

**LISTE DE FIGURES**

Figure	Page
1.3 Modèle de Maslach et Jackson 1981.....	13

**LISTE DE TABLEAUX**

Tableau	Page
1.8 Le processus de monitoring des performances, Aissi 2010.....	37
2.4 Profil des participants .....	49
2.5 Thèmes issus du canevas d'entrevue.....	52
2.7 Tableau 4 Six sphères de l'environnement du travail.....	55

## RÉSUMÉ

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (NTIC) comme outil principal de travail demeure essentielle au sein des entreprises. Plusieurs auteurs ont constaté que les changements apportés par NTIC dans l'organisation du travail ont une influence sur le stress professionnel des travailleuses et des travailleurs. Parmi les stresseurs organisationnels le plus évoqués, on retrouve une intensification du travail et un manque de contrôle associé à la surveillance constate de la performance à l'aide du système de monitoring électronique des performances (MEP) qui établit les normes et évalue le respect des standards de rendement. Effectivement, on constate que le système du MEP peut être source de stress et, ainsi, engendrer des risques d'épuisement professionnel. Malgré ce constat, peu d'études se sont intéressées à ce phénomène ainsi qu'à ses effets sur l'épuisement professionnel. Certaines professions, telles que celles des agents en centre d'appels téléphoniques, de part la nature de leurs activités, utilisent largement le système MEP. Ce domaine nous offre, donc, un terrain privilégié pour étudier cette forme de surveillance et de souffrance au travail.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre le phénomène du MEP et ses effets sur l'épuisement professionnel. Le sous- objectif de ce mémoire est d'identifier les facteurs organisationnels pouvant diminuer les risques d'épuisement professionnel face au MEP puisqu'il existe peu d'études s'étant intéressées à ce sujet. Il s'agit, ici, d'étudier la façon dont les agents composent avec les sources de stress issus du MEP. Cette étude prend la forme d'une recherche qualitative exploratoire par l'entremise de dix entrevues semi-directives en face à face effectuées auprès des agents en centre d'appels téléphoniques provenant d'une entreprise syndiquée de la région de Montréal. L'analyse des discours recueillis a permis de dégager certains constats associés aux facteurs protecteurs contre les risques d'épuisement professionnel liés au système de MEP. Les résultats démontrent que des composantes positives de l'organisation du travail (un excellent soutien social, le contrôle dans l'exécution des tâches, une charge de travail acceptable, de la reconnaissance, l'équité et la cohérence des valeurs) telles que décrites par Maslach et Leiter (1997) sont présentes au sein de l'entreprise étudiée et favorisent l'engagement des ces agents en centre d'appels. Pour conclure, on constate que les efforts des employés et de la direction doivent se diriger vers l'amélioration d'une situation déjà positive dans l'ensemble. En définitive, il apparaît qu'il faut maintenir les acquis importants du centre d'appels téléphoniques au regard de facteurs positifs en matière d'engagement des travailleuses et travailleurs.

Mots clés: Épuisement professionnel/monitoring électronique des performances (MEP)/agents en centre d'appels téléphoniques/Engagement.

## Introduction

En perpétuelle évolution, notre société nous impose un rythme de vie effréné. Bon nombre d'employés et de gestionnaires se retrouvent à bout de souffle et réussissent difficilement à répondre aux exigences du quotidien. Conséquemment, le stress professionnel comme phénomène spécifique augmente considérablement et les travailleurs<sup>1</sup> stressés ou épuisés ne sont guère performants. La *Commission de la santé et de la sécurité au travail* (CSST) affirmait en 2011 que 50 % des travailleurs au Québec sont stressés<sup>2</sup>. Selon les informations recueillies auprès des banques de données de cette institution, le stress conduirait, de plus en plus, à des congés de maladie, des prises de médicaments. Ce qui a pour conséquences d'augmenter les primes d'assurance de 15 % annuellement, et ce, sans compter les coûts indirects liés à la perte de productivité, aux heures supplémentaires en cas de remplacements. En 2010, la CSST avait accepté 9,5% des réclamations liées au stress professionnel pour des déboursées de \$ 12 045 615 en indemnisation de remplacement du revenu et 70 020 lésions attribuables au stress en milieu de travail<sup>3</sup>. Selon la Commission Canadienne sur la Santé Mentale, le stress et les problèmes de santé psychologique ont fait exploser le coût des indemnités monétaires de 700 % en cinq ans au Canada. La Commission affirme que les problèmes de santé mentale sont les principales causes d'invalidité à court et à long terme au Canada. Elle a estimé le coût de ces problèmes pour l'économie canadienne à 51 milliards de dollars par année, dont près de 20 milliards représenteraient des pertes en milieu du travail<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> L'utilisation du masculin sert uniquement à alléger le texte et désigne autant les hommes que les femmes.

<sup>2</sup> Service de la prévention de la CSST. « Prévention au travail» CSST, Été 2011, consulté le 03 août 2012. <http://www.csst.qc.ca/prevention/magazine/2011/ete/reportages/Pages/travailleurs-entreprise-sante.aspx>

<sup>3</sup> Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail, CSST, Rapport sur le stress 2007-2010.

<sup>4</sup>Commission de la Santé Mentale du Canada. « *Santé et sécurité psychologiques : Guide de l'employeur*» CSMC, 27 Avril 2012, consulté le 03 août 2012. <http://www.mentalhealthcommission.ca/SiteCollectionDocuments/Workforce.pdf>

Plusieurs auteurs<sup>5</sup> ont constaté que les changements apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans l'organisation du travail ont eu certainement une influence sur le stress professionnel du travailleur. Le portrait économique canadien a, également, a subi une évolution suite à l'émergence de l'informatique comme le principal outil de travail. Bien que les retombées de l'utilisation de l'informatique au travail soient présentées comme garant d'efficience et de haute performance organisationnelle, ces transformations ont eu un impact considérable sur les travailleurs affectant leur vie professionnelle et sociale. En effet, ce phénomène a apporté des changements tels qu'une augmentation de la charge et des exigences du travail tout en offrant aux employeurs plus de contrôle sur la performance des individus au sein de l'entreprise (Aissi, 2010 ; Cousin, 2002).

Les NTIC ont apporté une intensification du travail par l'augmentation des cadences et des rythmes de travail, un contrôle plus serré de la production individuelle et une chasse aux temps morts (Wood, 1998 ; Taylor et Bain, 2001 ; Smith et al. 1992 ; Pichault 2000). En conséquence, les employeurs font une recherche poussée d'un mode de fonctionnement efficient avec un minimum d'effectifs (Vézina, 2008). Cette efficience, tant recherchée, est rendue possible par le contrôle de la productivité à l'aide de l'informatique qui permet le monitoring électronique des performances (MEP). Ce contexte a donné naissance au développement des centres d'appels téléphoniques qui peuvent offrir des gains de productivité avec plus de contrôle sur le rendement par le couplage deux types de technologies : la téléphonie et l'informatique. Bien que la surveillance électronique puisse être omniprésente au sein de tous types de professions, on constate qu'elle occupe une place centrale dans le secteur des centres d'appels téléphoniques.

Ce secteur qui demeure en constante expansion a vu croître son revenu annuel moyen de 27,7 % de 1998 à 2006 et a également, enregistré une hausse

---

<sup>5</sup> Issac et Kalika 2001; Eldon et Abraham 1990 ; Sethi et al. 1999 ; Shen et Gallivan 2004.

considérable des ses activités avec l'avènement de l'impartition des services<sup>6</sup>. Cependant, bien que les retombées économiques de cette expansion soient très positives, les centres d'appels téléphoniques occasionnent, aussi, un taux de roulement très élevé et des arrêts de travail liés, principalement, à l'épuisement professionnel des travailleurs<sup>7</sup>.

Les plaintes les plus évoquées par les travailleurs sont liées au contrôle systématique des tâches qui est utilisé trop souvent comme mesure disciplinaire. De plus, cette organisation de travail néo taylorienne<sup>8</sup> réduit l'autonomie du travailleur et intensifie son travail suite au contrôle par le *monitoring*. Ce dernier est effectué à l'aide d'un suivi statistique quotidien issu des données informatiques enregistrées en temps réel. Les écoutes aléatoires donnent lieu à des entretiens dans un but d'amélioration de la performance. Concrètement, les entreprises développant des centres d'appels utilisent un mode de management axé sur des formes d'organisation qui utilisent intensivement les technologies de l'information afin de garantir le *monitoring* électronique en temps réel en vue de veiller au respect des normes de productivité et des procédures d'exécution (Agouchy 2003).

Le travail dans les centres d'appels téléphoniques s'organise souvent de façon très rigide autour des possibilités de contrôle offert par les NTIC, la charge émotionnelle chez les travailleurs y est très importante et nous offre une unité d'analyse intéressante pour notre étude. Effectivement, les centres d'appels téléphoniques constituent un terrain privilégié pour l'investigation d'une forme particulière de souffrance au travail associé à l'épuisement professionnel. De plus,

<sup>6</sup> Cette activité désigne le transfert de tout ou une partie d'une fonction d'une organisation vers un partenaire externe.

<sup>7</sup> Wright. C, Devereaux. MS, Riggs. B, 2006. *Le stress professionnel et la dépression au sein de la population occupée*, Rapports sur la santé, Vol. 17, no 4, Statistique Canada, no 82-003-XIF au catalogue.

<sup>8</sup> Le néo taylorisme c'est l'adaptation du Taylorisme (une séparation entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent) au nouveau contexte économique et social. Dans ce modèle, le travail à la chaîne subsiste encore, mais avec une rationalisation du travail extrêmement précise et efficace. Le travailleur est moins lié à son contremaître, mais plus aux demandes des marchés, qui définit la relation client / employé et met ce dernier sous la dépendance du client.

le choix d'entreprendre notre étude au sein d'un centre d'appel au Québec nous apparaît très pertinent afin de bien comprendre les risques psychologiques en lien avec les pratiques de monitoring électronique de la performance.

Étant donné l'ampleur de ce problème, on constate l'importance d'étudier l'épuisement professionnel au sein des centres d'appels téléphoniques au Québec. Bien que plusieurs chercheurs se soient déjà attardés à la problématique de l'épuisement professionnel, certains insistent sur la complexité du phénomène et sur la nécessité d'étudier des domaines spécifiques où il se manifeste afin d'y dégager des outils pertinents de prévention et d'intervention dans différents milieux (Forest, 2007 ; Maslach et al. 2001 ; Ray, 1983, Ray et Sypher, 1984). De plus, la littérature scientifique existante démontre que malgré la place importante qu'occupent désormais les centres d'appels au Canada, peu de recherches ont étudié le problème d'épuisement professionnel et les facteurs qui lui sont associés auprès des travailleurs de ces entreprises.

Au-delà de ce portrait, qui englobe de nombreuses études<sup>9</sup>, une analyse du contrôle par l'entremise de la surveillance électronique nous semble susceptible d'amener une meilleure compréhension de la dynamique des risques d'épuisement professionnel au sein des centres d'appels téléphoniques. Effectivement, très peu d'études se sont attardées à ce problème et dans ce contexte en particulier. Bien qu'il existe une littérature abondante sur le stress professionnel, les études spécifiques sur le stress et l'épuisement professionnel liés aux centres d'appels demeurent rares (Jedi et Ouni, 2009 ; Shen et Gallivan, 2004). Par ailleurs, les recherches en systèmes d'information se sont que récemment intéressées aux effets du stress au travail (Rajeshwari et Anantharaman 2003).

De plus, l'étude de ce problème nous semble importante en raison des coûts engendrés pour les organisations au plan des arrêts de travail, du présentisme, du

<sup>9</sup> Agouchy 2003 ; Bentham 1962; Buscato 2002, Cousin 2002, Di Ruzza et Franciosi 2003 ; Foucault 1979, Gros Jean et Van Der Weerdt 2005, Hammarstrom 2001, Karasek 1979 ; Langevin et Naro 2003 ; Merchant 1998, Pichault 2000.

roulement du personnel et de perte d'efficacité organisationnelle suite à l'épuisement professionnel. Effectivement, les conséquences de ce trouble psychologique se manifestent par des coûts exorbitants pour l'individu et l'organisation: performance appauvrie et absentéisme au travail, augmentation plus importante des prestations d'indemnisation, des réclamations faites aux assurances, à la CSST ou à d'autres organismes gouvernementaux. Malgré que la situation de la santé psychosociale au travail demeure alarmante, on constate que les projets de recherche menés par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (IRSST) se consacrent en grande partie à la prévention des risques d'accidents et de lésions physiques. Ce constat est inquiétant compte tenu des déboursées de la CSST en lien avec des problèmes de santé mentale au travail. Selon la banque de données de la CSST portant sur les indemnités versées pour des problèmes de santé psychologique, les déboursées de la commission aurait presque doublé en dix ans passant de 6 900 000 \$ à plus de 12 000 000 \$ de 2001 à 2011<sup>10</sup>.

Finalement, étant donné que les études en santé mentale au travail été largement consacrée aux professionnels de la santé, les policiers et les éducateurs, il demeure important d'analyser l'épuisement professionnel chez d'autres professions où il peut se manifester. Certes, selon Canoui et Mauranges (1998), on compte plus de 2,500 articles parus sur le sujet. Toutefois, un peu plus d'un tiers est consacré aux professions de l'enseignement et le reste aux professions de la santé et aux policiers.

L'objectif de ce mémoire s'articule autour de deux volets complémentaires. D'abord, le but est de comprendre les effets du monitoring électronique des performances sur l'épuisement professionnel. Afin d'arriver à cet objectif de recherche, nous cherchons à savoir : comment les travailleurs parviennent-ils à composer avec le contrôle engendré par le monitoring des performances qui pèse

---

<sup>10</sup> Statistiques sur les lésions professionnelles liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique, CSST, consultée le 05 Novembre 2012 <http://www.cgsst.com/fra/indemnisation/la-sante-psychologique-et-la-csst.asp>.

constamment sur eux et de quelle façon arrivent-ils à s'approprier des champs d'action dans l'exécution de leurs tâches ? Pour ce faire, nous cherchons à identifier les conditions de travail associées au MEP pouvant avoir un impact sur la santé psychologique des travailleurs.

Dans le premier chapitre, nous définissons l'épuisement professionnel et les antécédents organisationnels associés à ce syndrome. Nous présentons le cadre théorique entourant les facteurs liés au monitoring électronique des performances qui comportent des risques psychologiques pour le travailleur pouvant l'amener à l'épuisement professionnel. Nous terminons la revue de littérature en abordant les connaissances scientifiques du monitoring électronique des performances et lien avec les pratiques managériales. Dans le deuxième chapitre, nous présentons le cadre méthodologique sur lequel repose ce mémoire, à savoir la description du cas à l'étude, la collecte des données, la technique utilisée et l'analyse des données. Dans un troisième temps, nous présentons les résultats détaillés de cette étude, ainsi que des pistes de solutions. Dans le chapitre quatre, nous discutons des résultats présentés et des limites de cette étude, à savoir, l'impact du monitoring électronique des performances sur l'épuisement professionnel au sein de l'entreprise étudiée et du besoin, ou non, de la mise en place de nouveaux outils d'évaluation de la performance dans ce secteur d'activité. Dans notre conclusion, nous proposerons des pistes de recherches futures.

## Chapitre 1

### Cadre théorique

#### 1.1 Historique de l'épuisement professionnel

À l'origine (Freudenberger, 1974 ; Maslach, 1976), l'épuisement professionnel était considéré comme une manifestation de fatigue et de stress professionnel touchant plutôt les travailleurs sociaux, les professions de la santé, les enseignants et les policiers, notamment, des professions qui requièrent un grand contact avec la clientèle. Une compréhension adéquate du concept de l'épuisement professionnel passe par l'analyse du phénomène dès les premières études, car les conceptions actuelles sont marquées par les conceptions originales et dépendent de celles-ci. D'autre part, elle permet de comprendre les difficultés d'acception et de définition du concept par la communauté scientifique (Canoui et Mauranges 1998 ; Truchot 2004).

L'épuisement professionnel a, d'abord, émergé comme un problème social et non comme un construit théorique. Durant cette phase embryonnaire du développement conceptuel, l'intérêt était de décrire le phénomène d'un point de vue clinique. La recherche sur le phénomène a, donc, débuté grâce aux travaux conduits sur les mécanismes d'adaptation et de défense utilisés pour gérer le stress au travail (Cordes et Dougherty, 1993). Des entrevues ont été effectuées auprès du personnel en relation d'aide, qui, à l'époque, avaient été reconnues comme le groupe de travailleurs qui démontraient le plus haut niveau de stress professionnel et de fatigue. Les résultats obtenus ont expliqué que l'épuisement émotionnel peut être dévastateur pour la santé psychologique de l'individu. Ces études ont aussi démontré que cet état d'épuisement pouvait affecter toute personne qui travaille, et ce, au sein de tous les types de professions (Truchot, 2004).

Dans la deuxième phase, appelée «empirique», une attention particulière a été canalisée vers la recherche systématique afin de comprendre et d'expliquer l'épuisement professionnel (Maslach et Schaufeli, 1993). Les chercheurs ont,

donc, compilé des informations suite à ces études exploratoires et ont émis des hypothèses et élaborés des études de cas systématiques (Cordes et Dougherty, 1993). La littérature scientifique reconnaît que les premières recherches empiriques sur l'épuisement professionnel apparaissent en 1974 suite aux études du psychanalyste Freudenberger qui a constaté que les travailleurs d'une clinique pour toxicomanes ressentaient un épuisement prolongé suite à leur investissement émotionnel auprès de ces patients. Selon l'auteur (1974), l'épuisement professionnel était la description précise de l'état de ces jeunes bénévoles qui semblaient envahies par des sentiments d'anxiétés, de colère, d'hyper sensibilités au stress professionnel et qui présentaient une perte d'énergie importante. Il publie dans la même année l'article *Staff burnout* où il décrit le *burnout syndrome* comme résultant de l'écart entre l'investissement émotionnel dans le travail et les résultats attendus. Les travaux de Freudenberger s'inscrivent dans une approche clinique.

Après les travaux de Freudenberger qui visaient à identifier le nouveau trouble de la fatigue qu'il avait décelé chez certains de ses patients, d'autres personnes reprirent ses travaux pour approfondir la connaissance de ce nouveau phénomène. Les travaux produits seront influencés par les expériences personnelles et les études de cas spécifiques de ces chercheurs (Freudenberger, 1974 ; Maslach et Pines ; 1977, 1978, 1980) et rapportait, déjà, un désaccord conceptuel. Pour Freudenberger, les causes de l'épuisement professionnel se situent au niveau des facteurs individuels et pour Maslach, Pines et les autres, le concept est fortement associé à l'environnement de travail. D'autre part, ces travaux manquaient une mesure précise et commune de l'épuisement professionnel même s'il y avait un consensus apparent dans la définition du phénomène.

Ce n'est qu'au début des années 80 que les premières études empiriques sur le sujet ont été publiées (Iwanicki et Schwab, 1981; Maslach et Jackson, 1981). Notons les contributions de Pines, Jackson et Aronson, de Cherniss, d'Edelwich et Brodsky qui proposent différentes études durant ces années. Ils constituent, en autres, le bassin de chercheurs ayant donné au syndrome d'épuisement

professionnel les apports essentiels à sa définition et à la reconnaissance de son existence au sein de la communauté scientifique.

Pendant les années qui ont suivi, l'épuisement professionnel sera mieux défini et clairement conceptualisé. Durant les années 80, les définitions provenaient essentiellement d'entrevues conduites auprès d'individus qui occupaient des professions aidantes tels que les infirmières, travailleurs sociaux, policiers, éducateurs, etc. Au départ le concept a été associé uniquement à ces professions. Par la suite, les recherches subséquentes démontrent que ce phénomène n'atteignait pas uniquement ces professionnels. Dès lors, on a assisté à une généralisation du phénomène à toutes les professions. Entre 1974 et 1989, on constate plus de 2500 articles parus sur le sujet dont plus de la moitié est consacrée aux professions d'aide et d'enseignement (Canoui et Mauranges, 1998).

Selon Schaufeli et ses collaborateurs (1993) l'histoire nous montre comment le concept, issue d'observations empiriques est apparu comme deux entités qui se complètent, soit comme un problème social et comme un champ d'études scientifiques avec toute sa portée théorique (Schaufeli et al ; 1993).

## **1.2 Définition de l'épuisement professionnel**

Lorsqu'on examine les définitions, on constate que plusieurs auteurs définissent l'épuisement professionnel comme le résultat d'une chaîne de réactions consécutives suite à un état de stress professionnel prolongé lié au travail (Maslach, 1976 ; Truchot 2004). Le terme épuisement professionnel utilisé par les Anglo-saxons comme *burnout* signifie « (...) s'user, s'épuiser, craquer en raison de demandes excessives d'énergie, de forces ou de ressources. » (Truchot, 2004, p.8). De nombreux auteurs en Amérique du Nord ont travaillé sur le sujet afin de définir clairement la notion d'épuisement professionnel. Perlman et Hartman (1982) en compte 48 définitions dans des articles publiés entre 1974 et 1981. L'association canadienne pour la santé mentale définit le concept ainsi :

« L'épuisement professionnel complet correspond à un point d'impasse intenable et existentiel. Ce qui chavire, c'est le sens même de l'individu avec ses valeurs. L'évitement de la source de l'épuisement procure en début de processus un soulagement immédiat, mais cette défense, d'abord prise comme solution devient la cause de l'aggravation du syndrome » (Marcil, 1992, p.22). Maslach et Jackson (1981) le décrivent comme un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de diminution de l'efficacité personnelle qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui. Cette définition a été retenue pour notre travail, car, elle est largement utilisée et acceptée par la communauté scientifique (Truchot, 2004).

Actuellement, il existe plus d'une dizaine de définitions de l'épuisement professionnel (Gervais, 2001 ; Truchot, 2004). Dans l'ensemble des définitions et d'études traitant du phénomène, cinq éléments majeurs ont été recensés (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001) :

1. Présence de symptômes tels que la fatigue physique, la fatigue mentale, sentiments de déprime,
2. Les symptômes cognitifs et comportementaux sont davantage plus présents que les troubles physiques,
3. Maladie reliée au travail,
4. Symptômes se manifestant chez des individus n'ayant pas de passé psychopathologique,
5. Baisse de l'efficacité au travail et de la performance à cause de l'attitude et des comportements.

Dans son premier ouvrage, Maslach établit une échelle de mesure de l'épuisement professionnel et des ses caractéristiques psychométriques qui regroupent 47 items provenant des observations de l'auteur. Elle explique, suite à une première série d'entrevues faites lors de sa première étude, que l'épuisement professionnel

comporte deux dimensions. La première, l'épuisement émotionnel, correspond à la perte de ressources individuelles. La seconde, la dépersonnalisation, renvoie aux attitudes distantes et négatives envers les clients. Un deuxième test administré auprès d'un nouvel échantillon permettra de mesurer l'épuisement professionnel pour la population en générale et d'ajouter un troisième composant au concept : la diminution du sentiment d'efficacité personnelle.

La définition de Maslach implique que l'épuisement professionnel comprend trois composantes qui elles-mêmes sont associées à diverses manifestations. Pour une meilleure définition du concept, Maslach et son équipe mettent au point un instrument de mesure; *le Maslach Burnout Inventory* (Maslach et Jackson, 1981 ; 1986) qui devient un outil standardisé, accepté et largement utilisé comme un instrument de mesure psychométrique fiable et valide. Par ailleurs, Pines, Aronson et Kafry (1981) élaborent aussi un instrument de mesure; le *burnout mesure* utilisé par plusieurs auteurs.

### **1.3 Les trois composants de l'épuisement professionnel : le modèle de Maslach (1981)**

Ces trois dimensions font partie intégrale du modèle proposé par Maslach et Jackson en 1981 et constituent la base théorique de plusieurs recherches actuellement (Halbesleben et Buckley, 2004; Loriol, 2000; Maslach et al. 2001 ; Scott, 2001; Truchot, 2004). L'épuisement émotionnel est la première composante de l'épuisement professionnel qui est caractérisée par une importante baisse d'énergie et de motivation au travail. L'individu est tellement vidé de ses ressources personnelles qu'il a l'impression qu'il ne ressent plus d'émotions émanant du travail. La performance est directement affectée par cet état qui est souvent lié au stress professionnel et à la dépression (Truchot, 2004). Certains auteurs soutiennent que l'épuisement émotionnel est la dimension ayant les liens les plus forts avec les différentes sources de stress professionnel en milieu de travail (Schaufeli et Van Dierendonck, 1993). Les conceptions théoriques autant

que les résultats empiriques lui donnent un rôle central dans le processus de l'épuisement professionnel (Maslach et Jackson 1981 ; Maslach et al. 2001 ; Truchot 2004).

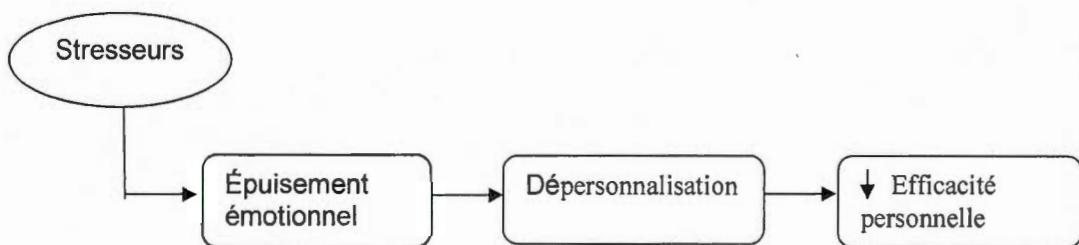
La dépersonnalisation devient une suite logique de l'épuisement émotionnel et serait une stratégie d'adaptation face à la diminution des ressources internes de la personne. Cependant, ces mécanismes sont une réponse négative face aux exigences de l'environnement de travail. C'est la dimension relationnelle de l'épuisement professionnel. Cet état est accompagné d'attitudes de détachement envers les clients, du cynisme et peut aussi se transformer en comportements d'agressivité et de violence. Cette dimension affecte le savoir-être de l'employé qui érige une clôture autour de sa personne afin que les exigences des clients et du poste soient banalisées et marginalisées. La personne devient imperméable aux besoins de son entourage et s'isole socialement. En résumé, il s'agit d'une stratégie visant à se protéger de l'extérieur en mettant les autres à distance, car leur présence représente un danger pour le peu d'équilibre et de force ressentis par la personne à ce moment. L'individu se déshumanise graduellement.

Finalement, la diminution du sentiment d'efficacité personnelle caractérise la dernière composante du l'épuisement professionnel et renvoie à la dimension auto évaluative du phénomène (Truchot, 2004; Maslach et al; 2001). Suite à la diminution de ses ressources cognitives et physiques, l'individu se perçoit comme incapable d'utiliser ses compétences dans l'exécution de ses tâches. Elle ne valorise plus son travail et se fait juge de son accomplissement personnel. La victime d'épuisement professionnel entre en conflit intra psychique. Son incapacité de bien performer dans son travail lui donne le sentiment de ne plus être à la hauteur. Dans les faits, elle n'a plus la capacité d'accomplir ses tâches dues à son niveau d'épuisement cognitif et physique.

Ces trois composantes sont expliquées à l'aide d'un modèle de développement par étape. L'individu développe d'abord un épuisement émotionnel. En réaction à cette

situation, il fait preuve d'un certain cynisme face à son travail. La dépersonnalisation apparaît, donc, dès que l'épuisement émotionnel atteint un niveau important. Finalement, le sentiment d'accomplissement personnel connaît une baisse importante. Leiter (1997) s'est penché sur la problématique de l'ordre d'apparition des composantes de l'épuisement professionnel et leur degré d'importance afin de conclure que l'épuisement émotionnel serait l'étape précurseur et la plus importante dans l'apparition du l'épuisement professionnel. Selon cet auteur, l'épuisement émotionnel se manifeste suite à une exigence émotionnelle ou physique élevée. Par la suite, le travailleur tente, par mécanisme de défense, de se distancer de son client et de limiter son implication émotionnelle. Il en résulte un sentiment d'incompétence dans son travail et une diminution de sa performance.

**Figure 1. Le modèle de Maslach, Jackson et Leiter (1981)<sup>11</sup> de l'épuisement professionnel.**



#### 1.4 Le processus de l'épuisement professionnel

Selon Cordes et Dougherty (1993) quand les différentes composantes de l'épuisement professionnel sont étudiées de façon séquentielle ou chaque composant suit un ordre particulier, notre analyse s'effectue au niveau du processus de l'épuisement professionnel.

<sup>11</sup> Tiré de : Truchot, D. 2004. *Épuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, intervention*. Paris: Éditions Dunon, 265 p.

Plusieurs auteurs s'accordent pour reconnaître qu'il existe plus d'un niveau d'épuisement professionnel (physique, psychologique, comportementale, etc.). La définition de Cherniss mise davantage sur le stress en tant que précurseur et responsable de l'épuisement professionnel que ne le proposent les définitions précédentes. L'épuisement professionnel est: « (...) un processus dans lequel un professionnel précédemment engagé se désengage de son travail en réponse au stress et à la tension ressentis » (Truchot, 2004, p.17).

Effectivement, Cherniss (1980) nous propose trois dimensions interdépendantes et chronologiques. Dans une perspective transactionnelle, l'épuisement professionnel est le résultat d'un processus qui met en relation la personne et son environnement de travail. Dans une première étape, le stress professionnel se manifeste quand il y a un déséquilibre entre les ressources de la personne (individuelles et organisationnelles) et les exigences de son travail. Cette situation amène la personne à la seconde étape où elle devient désillusionnée devant l'écart entre son travail prescrit et son travail réel. L'étape finale sera marquée par un stress professionnel nocif qui va se transposer en des comportements de nature émotionnelle (fatigue, anxiété, tensions) qui vont modifier les attitudes et les comportements face au travail. L'auteur renvoie à la notion selon laquelle l'épuisement professionnel serait, une mesure, parmi d'autres, d'adaptation au travail perçu comme stressant pour le travailleur. Bien que ce modèle explique une des formes possibles du l'épuisement professionnel, il a une portée restreinte étant donné qu'il se base sur un petit nombre d'entretiens avec des professionnels au tout début de leur carrière.

Maslach démontre que l'épuisement émotionnel est précurseur dans l'apparition des deux autres étapes du l'épuisement professionnel (Leiter et Maslach, 1988). En plus de cette étude, celle de Leiter et Meechan (1986) démontre clairement que le modèle de Maslach repose sur le fait que le processus de l'épuisement professionnel implique l'inévitabilité de l'apparition d'une étape avant l'autre. Parallèlement, Golembievski et Munzenrider (1981,1984) et Golembievski (1989)

définissent le concept comme un processus et démontrent que la dépersonnalisation est fondamentale dans l'apparition du sentiment de perte d'efficacité personnelle. Ce résultat a été surtout, observé chez les policiers (Burke et Deszca 1986; Burke et al; 1984) les personnes en relation d'aide dans un centre pour retraités (Rountree 1984), les professionnels d'enseignement (Burke et Greenglass 1989) et les cadres intermédiaires dans les secteurs public et privé (Cahoon et Rowney, 1989). L'épuisement professionnel devient: « un processus dans lequel un professionnel précédemment engagé se désengage de son travail en réponse au stress professionnel et à la tension ressenti. » (Truchot, 2004, p. 17)

Pines (2005) propose une approche motivationnelle de l'épuisement professionnel. Le travail représenterait pour la plupart des individus une quête existentielle et si cette quête échoue, l'épuisement professionnel surviendra. Elle appuie son argumentation sur le fait que l'épuisement émotionnel sera l'étape finale engendrée par un processus de désengagement suite à une forte implication au travail. La motivation est centrale dans cette approche, car un état de désillusion peut détruire et vider l'individu du sens qu'il donne à son travail. Effectivement, selon cette auteure, si la motivation est envahie par des pressions, des exigences contradictoires et un environnement de travail défavorable, cela entraîne l'impossibilité de la réalisation de l'individu de ses objectifs individuels. Dans un tel contexte, ce n'est pas l'échec en tant que tel qui provoque l'épuisement professionnel, c'est la perception que quelques soient les efforts, on ne peut pas utiliser ses compétences de façon efficiente et avoir un impact significatif sur sa vie. Pines (2005) précise que ce sont les attentes construites par la personne envers son emploi et non le contexte organisationnel qui précipite l'épuisement professionnel.

On remarque que le modèle de Pines (2005) utilise les trois composants de l'épuisement professionnel de Maslach et Jackson (1981), mais les explique à travers une quête existentielle vécue par l'employé. L'épuisement professionnel

apparaît, donc, suite à la désillusion. Même si le modèle de Pines (2005) résulte des observations effectuées lors de ses recherches, il demeure que ce modèle n'a pas été validé empiriquement.

Dans la littérature scientifique, le concept se situe soit comme un état ou un processus et cela n'est guère problématique, car les approches sont plus complémentaires que contradictoires (Truchot, 2004). L'épuisement professionnel définit par Maslach et Jackson (1981) comme un état peut s'insérer dans un modèle plus holistique découlant d'un processus. En outre, l'interprétation de Pines (2005) affirmant que l'épuisement professionnel se développe dans d'autres contextes que le travail serait à vérifier et à valider par des recherches futures.

Dans le cadre de ce travail, le modèle de Maslach et Jackson (1981) sera privilégié, car son utilisation bénéficie d'un consensus au sein de la population scientifique et plusieurs recherches sur l'épuisement professionnel en font usage. Ce modèle, de même que l'instrument de mesure de l'épuisement professionnel, le *Maslach Burnout Inventory* (MBI) ont été validés dans plusieurs études (Demerouti et al. 2002 ; Cordes et Dougherty, 1993).

### **1.5 Stress et épuisement professionnel**

Si on se réfère à la définition de l'épuisement professionnel comme le résultat d'une chaîne de réactions consécutives suite à un état de stress professionnel prolongé lié au travail, on constate que ce dernier devient un antécédent de l'épuisement professionnel. Cependant cette conceptualisation ne connaît pas un grand consensus dans la communauté scientifique et on constate que ces deux concepts sont abordés sous différents angles dans la littérature.

Le concept de stress professionnel est abordé différemment selon les auteurs et à travers le temps. En effet, si le concept repose sur des considérations biologiques et physiologiques, il est considéré comme une source de nuisance, alors que l'approche psychologique le considère comme une variable relationnelle entre l'individu et la situation.

Le concept de stress professionnel a émergé à partir des travaux de Selye (1956), physiologiste canadien. Selon cet auteur, le stress professionnel serait la réponse de l'organisme aux exigences de l'environnement. L'ensemble de ces réponses non spécifiques est provoqué par un agent agressif physique entraînant des réponses stéréotypées quelque soit l'agent stresseur. Selye (1956) a élaboré un modèle théorique le "Syndrome général d'Adaptation" (SGA) qui précise qu'à la suite d'un stress professionnel, l'organisme a pour objectif de rétablir l'équilibre. Le "Syndrome Général d'Adaptation" se décompose en trois stades. Le premier stade est la réaction d'alarme qui survient après le stress professionnel. C'est une phase de mobilisation des ressources internes. La seconde phase est celle de résistance qui correspond à une période de stabilisation avec une recharge des moyens de défense. La troisième phase est associée à l'épuisement lorsque les ressources biologiques et psychologiques ne sont plus suffisantes. Ces conceptions physiologiques reposent sur un modèle stimulus-réponse critiquable, car elles ne prennent pas en compte les différences interindividuelles (Guillet, 2006). Ces conceptions définissent l'individu comme passif face à une situation stressante et n'intègrent pas de composantes psychologiques, ni d'évaluation subjective et contextuelle.

L'approche transactionnelle de Lazarus (1966) définit le phénomène du stress professionnel comme étant le résultat d'une interaction entre la personne et son environnement. En effet, le modèle de Lazarus et Folkman (1984), conceptualise le stress professionnel non seulement comme un phénomène de cause à effet, mais comme le résultat d'une relation dynamique entre l'individu et les exigences de l'environnement, les ressources individuelles et sociales pour faire face à ces

demandes, et la perception par l'individu de l'interaction de ces composants. En effet, le stress professionnel est défini comme le résultat de l'appréhension individuelle de la situation et de la réaction à celle-ci. Le modèle de Lazarus et Folkman (1984) souligne que le stress professionnel est déterminé par la perception individuelle de sa relation avec son environnement. Cette perception est issue de facteurs personnels et contextuels. Le constat de Lazarus et Folkman (1984, 1999) est que la prise en compte des variables personnelles et variables environnementales ne suffisent pas à expliquer les conséquences sur la santé, sur le bien-être et sur le comportement des individus. L'idée est de déterminer la réaction face aux demandes environnementales et de décrire comment ces demandes peuvent affecter les processus d'adaptation de l'individu à long terme (Guillet, 2006).

Deux autres approches issues des travaux de Karasek (1979, 1980) et de Siegrist (1996) portant sur la santé au travail ont démontré que les exigences ne suffisaient pas à expliquer la montée du stress. Selon Karasek (1979) le stress naît plutôt d'une forte demande psychologique associée à une faible autonomie. Dans certains métiers, les exigences fortes ne constituent pas un problème, car elles s'accompagnent d'une grande autonomie décisionnelle. En revanche, de fortes exigences associées à une faible autonomie constituent une source de tension importante, pouvant conduire à l'épuisement.

Quant à Siegrist (1996) il a élaboré un modèle « effort/récompense » qui correspond à la plus récente approche sur le stress professionnel. L'état de stress se présente dans une situation où il y aurait un écart (déséquilibre) entre les efforts que le travailleur fournit dans le cadre de son travail et les récompenses qu'il reçoit en retour pour ces mêmes efforts. Cette récompense peut s'effectuer à travers la rémunération fixe ou variable, de la reconnaissance au travail ou des opportunités de carrière dans l'entreprise. En situation de déséquilibre, c'est-à-dire d'effort élevé et de faible récompense, le stress peut avoir une conséquence négative sur la santé du travailleur.

Ainsi, la littérature scientifique démontre de plus en plus que certains modes de fonctionnement de l'environnement de travail peuvent contribuer au développement de problèmes de santé physique et psychologique chez les employés. Selon Truchot (2004), le modèle de Karasek (1979) est l'un des plus influents dans le domaine de la santé mentale au travail. En ce qui à trait à ce modèle, deux variables importantes influent sur la santé au travail : la latitude décisionnelle (*job decision latitude*) qui est associée au degré de contrôle et d'autonomie dans les décisions et la demande psychologique (*job demand*) qui recouvre la charge de travail, les exigences cognitives, la complexité et les contraintes dans le temps, etc. L'hypothèse est qu'un niveau élevé de latitude décisionnelle permet de réduire les effets négatifs des exigences de l'environnement du travail sur la santé. Par ailleurs, les employés exposés à une demande psychologique élevée, mais bénéficiant également d'un niveau élevé d'autonomie qui leur permet d'apprendre et de participer, sont moins à risque de développer des problèmes de santé. Toutefois, lorsque la demande est très élevée, elle peut annuler l'effet positif de l'autonomie décisionnelle. Le modèle de Karasek suppose également que les personnes exposées à un faible niveau d'autonomie décisionnelle accompagné d'une faible demande psychologique risquent de développer un sentiment d'impuissance qui les rend aussi susceptibles de souffrir de problèmes de santé (Karasek et Theorell, 1990). Les auteurs ont démontré qu'une combinaison de forte demande psychologique et de faible latitude décisionnelle représentera un risque pour la santé physique et psychologique de l'employé. Le modèle « exigences/autonomie » a été élargi par Johnson (1986) qui y a ajouté le soutien social comme troisième composant. Par conséquent, le modèle a été enrichi par l'introduction d'un facteur supplémentaire, le soutien social, qui confirme l'incidence de variables psychosociales dans l'évaluation de l'intensité de stress professionnel perçu.

Quant au modèle du déséquilibre efforts/récompense de Siegrist, il renvoie à une considération importante; qu'une situation de travail où l'individu investit des

efforts considérables et reçoit une faible récompense s'accompagne de réactions émotionnelles et physiologiques. La dimension « efforts » de ce modèle est liée aux contraintes de temps, aux interruptions fréquentes du travail, aux nombreuses responsabilités, à l'augmentation de la charge, à l'obligation de faire des heures supplémentaires et aux efforts physiques exigés dans le cadre de la tâche. L'effort représente aussi les attitudes et les motivations liées à un besoin inné de se dépasser, d'être estimé et approuvé ou, encore, à l'expérience gratifiante de relever des défis. Les faibles récompenses peuvent, quant à elles, prendre trois formes principales : un salaire insatisfaisant, le manque d'estime et de respect au travail ainsi que l'insécurité d'emploi et les faibles possibilités de carrière.

L'approche du stress professionnel au travail qui s'inscrit dans le paradigme interactionniste analyse le phénomène sous un angle de « stimulus-réponse » dont l'environnement psychosocial et organisationnel est associé à divers agents stresseurs susceptibles de causer chez l'individu exposé, des problèmes de santé physique ou mentale (Vézina, 1999). Ces effets sont étudiés en prenant en compte des éléments de vulnérabilité individuelle et les stratégies d'adaptation (*coping*) du travailleur. Cette perspective du stress professionnel est principalement centrée sur les réactions individuelles et leurs déterminants.

Bien qu'il existe un consensus dans la conceptualisation de l'épuisement professionnel, la distinction entre ce dernier et le stress professionnel demeure nébuleux. Selon Ganster et Schaubroeck (1991), l'épuisement professionnel serait un type de stress professionnel qui reflèterait un état affectif défensif face à un environnement de travail exigeant dont les relations interpersonnelles sont très fréquentes et occupent une grande importance dans l'exécution des tâches. D'autre part, bien des auteurs conçoivent le stress professionnel comme un écart ou un manque d'ajustement entre une personne et son environnement (French et Caplan 1972 ; Mc Grath 1976 ; Schuler 1980) ou comme le résultat de conflits et d'ambiguités de rôles (Kahn et al ; 1964). Ce manque de consensus dans la définition du concept de stress professionnel est soutenu par Schuler (1980) qui

s'inspirant du travail de McGrath (1976) a largement étudié la problématique et a contribué à diminuer les confusions autour de ce concept. En effet, les travaux de cet auteur seront largement acceptés par la communauté scientifique surtout en ce qui a trait à la conceptualisation du stress professionnel (Cordes et Dougherty, 1993). Mc Grath et Schuler (1976) définissent le stress professionnel comme un état dynamique et évolutif qui touche un individu quand il est confronté à une situation qui comporte des zones d'incertitudes et dont le résultat de cette situation revêt une grande importance pour ce dernier.

Cette conceptualisation englobe différents types de problèmes de stress professionnel au travail incluant l'épuisement professionnel. Effectivement, l'épuisement professionnel rejoint cette définition de stress professionnel étant donné qu'il est étudié et défini principalement comme un canevas de réponses lié au stress professionnel. (Shirom, 1989). L'apparition de l'épuisement professionnel est en grande partie attribuée à des exigences élevées au travail (Mc Grath et Schuler, 1976) surtout en ce qui a trait à des demandes interpersonnelles. En effet, l'épuisement professionnel représente un type de stress professionnel qui comporte une série d'étapes bien distinctes et séquentielles comme l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la diminution de l'efficacité personnelle résultant des exigences élevées au travail (*stressors*). Cherniss (1980) explique que l'épuisement professionnel serait, un mécanisme d'adaptation et de défense au travail perçu comme stressant pour le travailleur, parmi d'autres mécanismes. La définition de Cherniss (1980) dénote clairement le stress professionnel comme précurseur et responsable de l'épuisement professionnel.

## 1.6 Les antécédents de l'épuisement professionnel

Plusieurs recherches ont tenté d'expliquer les causes de l'épuisement professionnel, mais la majorité des ces recherches ont attribué ces causes aux facteurs organisationnels plutôt qu'à d'autres variables. En effet, les variables les

plus validées au plan méthodologique sont celles associant le syndrome à des caractéristiques reliées au travail (Lee et Ashforth, 1996 ; Schaufeli et Enzmann, 1998 ; Shirom 2003), plutôt qu'à des facteurs biologiques ou démographiques. Effectivement, on retrouve plusieurs études qui décrivent l'épuisement professionnel en lien avec la satisfaction au travail, la charge de travail, l'ambiguité et le conflit de rôle, l'intention de quitter son emploi, l'absentéisme, le présentisme, les attentes au travail, la relation entre les employés, le superviseur et les parties prenantes, etc. Quelques études attribuent les causes aux facteurs individuels comme le locus de contrôle, les traits de personnalité, la relation avec la famille et des valeurs personnelles.

De façon générale, les auteurs s'accordent pour dire que les facteurs organisationnels expliqueraient largement l'incidence et les risques de l'épuisement professionnel (Maslach et Schaufeli, 1993). Concrètement, six facteurs reliés au travail ont été identifiés comme importants dans leur contribution au développement du processus de l'épuisement professionnel. Ces facteurs s'articulent autour des exigences élevées au travail, du contrôle que le travailleur détient sur son travail, du soutien social dont il bénéficie de la part de ses collègues et de ses superviseurs, des systèmes de récompenses, la justice et le respect, ainsi que la concordance entre les valeurs du travailleur et celle de l'organisation (Maslach et Leiter, 1997).

En effet, le contenu du travail et le contexte qui lui est associé sont les déterminants de l'épuisement professionnel. Le contexte se compose d'éléments comme l'ambiguité et le conflit de rôles, l'isolement et le manque de soutien social, la conciliation travail vie personnelle et la précarité du travail. Au niveau du contenu, on retrouve une organisation de travail qui est exigeant et impose une surcharge considérable et des tâches à effectuer selon un rythme bien défini, la pression du temps, des horaires longs et imprévisibles, un travail routinier et monotone et des procédures standardisés.

Si on se réfère à Truchot (2004), au niveau organisationnel les causes de l'épuisement professionnel renvoient à une considération majeure : celle de l'impossibilité pour l'individu de contrôler ses activités. Étant donné que les recherches spécialisées se sont largement consacrées au contexte du travail et que peu de variables ont été étudiées au niveau organisationnel (Truchot, 2004), il nous semble fort pertinent de connaître l'influence du contenu du travail sur l'épuisement professionnel. Plus précisément, suite aux nouvelles menaces économiques et technologiques, le travail s'est métamorphosé et a donné lieu à un mode de fonctionnement fondé sur la surveillance et le contrôle systématique au travail. La surveillance électronique des employés est, donc, devenue un aspect du travail qui suscite beaucoup de stress professionnel et de mal-être chez les individus.

En fait, les éléments de la surveillance électronique qui peuvent provoquer le stress des employés sont : la simple présence ou la présence constante de *monitoring*, l'appréhension à l'évaluation, l'évaluation de la performance individuelle *versus* la performance de groupe, l'incertitude du moment du monitoring, l'incertitude de l'objectif du monitoring, le sentiment de perte du soutien social (moins de contact avec les collègues, les supérieurs et les subordonnées), le sentiment de perte d'autonomie et de responsabilité, l'accélération du rythme de travail et la perte de contrôle du rythme de travail (Aissi, 2010).

L'organisation du travail dans les centres d'appels téléphoniques suscite des questionnements majeurs sur la santé psychologique des travailleurs en ce qui concerne les pratiques de gestion et d'évaluation et des conditions de travail qui en résultent. Ces entreprises structurées autour de la technologie permettent un encadrement omniprésent des travailleurs. L'existence d'une organisation de travail centrée sur l'encadrement électronique nécessite la mise en place des dispositifs d'évaluation systématique et de surveillance constante. Le mécanisme de monitoring électronique des performances (MEP) devient le système privilégié

par ces entreprises bien que ce système soit vecteur de stress et de pénibilité du travail pour les travailleurs (Buscatto, 2002). Devant ce constat et dans le cadre de notre étude, il devient nécessaire de faire ressortir ces contraintes organisationnelles qui émergent du MEP. Ce système est source de tensions du fait de la façon dont la surveillance et le contrôle sont utilisés aux fins de l'entreprise et aux dépens des travailleurs. Ces tensions psychologiques sont des conséquences directes du MEP et peuvent engendrer des risques d'épuisement professionnel (Agouchy, 2010).

### **1.6.1 Le contrôle.**

Le travail dans les centres d'appels téléphoniques est caractérisé par la forte présence de procédures d'exécution du travail. Les travailleurs font en conséquence l'objet d'un contrôle systématique qui s'appuie en effet sur la surveillance électronique. Par conséquent, les nouvelles technologies de l'information et de la communication contribuent à modifier la nature du contrôle dans les environnements de centres d'appels, par les possibilités qu'elles offrent à la surveillance. Le système électronique génère des informations individuelles précises, en continu et en temps réel (temps de traitement du dossier, temps de traitement des appels, temps de pause entre chaque appel, etc.). Le contrôle dans les centres d'appels peut prendre deux formes distinctes : un contrôle quantitatif et un contrôle qualitatif (Pichault et Zune, 2000 ; Di Ruzza et Franciosi, 2003). Le contrôle quantitatif a trait principalement aux temps consacrés à l'appel, au temps de pauses volontaires, au temps de bien compléter les dossiers, ainsi qu'au nombre de ventes réalisées (quand c'est applicable). Le contrôle qualitatif porte sur le respect du script et le traitement correct des appels en termes de qualité de la communication (Pichault et Zune, 2000 ; Guerry et Mottay, 2003). Les opérateurs sont écoutés en permanence par leurs responsables, soit directement en

étant présents sur le plancher de travail, soit indirectement par le biais des doubles écoutes ou des écoutes à distance<sup>12</sup>.

### 1.6.2 La latitude décisionnelle

Ce concept s'articule autour de l'évaluation subjective de la marge de manœuvre pour organiser et réaliser son travail et de sa vitesse d'exécution ainsi que celles des interruptions dans le travail. Le faible degré de latitude décisionnelle chez les opérateurs résulte d'un fonctionnement largement marqué par la présence d'un ensemble de procédures visant à définir l'exécution des tâches et à limiter les opportunités de prise de décision. L'état de surveillance constante, possible grâce au système de MEP, bloque dans une certaine mesure, la capacité d'initiative et de marge de manœuvre des travailleurs.

Selon Karasek (1979), les effets négatifs des situations de travail jugées très contraignantes sont renforcés par le manque d'autonomie décisionnelle dans l'exécution des tâches et d'une charge de travail élevée. Par conséquent, le travailleur serait plus à risque de présenter des symptômes de stress professionnel. L'auteur affirme la nécessité de donner plus de latitude de décision à ceux qui en ont peu et qui subissent des contraintes élevées afin de les rendre plus efficaces. S'il est difficile d'envisager la suppression de ces contraintes, il est possible d'autoriser une réelle latitude aux travailleurs en centre d'appels téléphoniques permettant, pour un certain nombre d'appels et en fonction de la situation, de lever l'évaluation quantitative. Par exemple, dans un contexte de centre d'appel, une durée d'appel limité pourrait être associée au manque de latitude décisionnelle chez ces personnes. Si les travailleurs jugent qu'il est pertinent de consacrer

---

<sup>12</sup> La double écoute est un dispositif qui permet au superviseur d'un centre d'appels d'écouter les entretiens entrants ou sortants des opérateurs en temps réel. La double écoute est un outil de contrôle de la performance et de formation en centre d'appels. L'écoute à distance est pratiquée, généralement, suite à des enregistrements d'appels antérieurs.

beaucoup de temps à un appel, ils doivent avoir la possibilité de le faire pour quelques cas, plutôt que de veiller au respect des normes de durées habituelles. Ceci leur permettra de favoriser la recherche de fidélisation d'un client, dans le but de pouvoir garantir sa satisfaction et, ainsi, de travailler dans des conditions non contraignantes par des aspects temporels (Van de Veerdt, 2011).

### **1.6.3 La charge de travail**

La charge de travail fait référence au nombre de tâches à accomplir et le temps, dont l'employé, dispose pour le faire (Maslach et al ; 2001; Truchot, 2004). La surcharge quantitative, associée en partie au rythme de travail, surgit quand une somme importante de travail est demandée, associée à peu de temps pour l'effectuer. Cette surcharge est aussi fortement associée à la dimension à l'épuisement émotionnel (Demerouti et al, 2001). Maslach et Jackson (1981) ont identifié deux attributs à la charge de travail: la quantité et la qualité. Dans le cadre d'un travail où on doit offrir un service au téléphone, la surcharge quantitative implique la fréquence des interactions avec le bénéficiaire et le pourcentage de temps passé avec celui-ci (Cordes et Dougherty, 1993). Quant à la surcharge qualitative, elle peut se manifester lorsqu'il y a proximité dans les relations avec les clients. La surcharge, qualitative et quantitative, occasionne souvent un sentiment d'inefficacité personnelle au travail. Elle peut aussi entraîner un sentiment de culpabilité associé à ne pas être en mesure de remplir les tâches adéquatement, causant une pression pouvant fragiliser le travailleur à l'épuisement professionnel (Edelwich et Brodsky ,1980 ; Burke et Greenglass, 1989 ; Cahoon et Rowney 1989 ; Demerouti et al ; 2002)

Toutes les activités doivent s'enchainer machinalement les unes après les autres, d'où la tension ressentie par les travailleurs. Les centres d'appels sont, par conséquent, caractérisés par « un travail répétitif et usant » (Buscato, 2002, p. 114) qui découle de la standardisation de la transaction téléphonique (Buscato,

2002 ; Cousin, 2002 ; Di Ruzza et Franciosi, 2003). Le caractère répétitif du travail engendre monotonie et frustration chez les agents (Lemoine, 2001). « Le système informatique qui gère la base de données client a été conçu autour de la standardisation du produit offert et d'un déroulement précis de la conversation téléphonique » (Buscato, 2002, p 105). Pour un travailleur, traiter un appel consiste à se conformer à une définition précise du service à rendre. Ainsi, la standardisation du travail semble particulièrement un vecteur de stress pour ces travailleurs (Buscato, 2002 ; Cousin, 2002 ; Di Ruzza et Franciosi, 2003).

L'intensification se traduit non seulement par le rythme et la cadence du travail, mais aussi par les contraintes de temps imposées par le système.

#### **1.6.4 L'évaluation de la performance**

Dans les centres d'appels, ces sont les systèmes informatiques et téléphoniques qui permettent de gérer et de contrôler les performances quantitative et qualitative. Deux types de contrôle peuvent être identifiés : l'évaluation de l'activité téléphonique et le suivi des opérations techniques. Le premier porte largement sur des compétences qualitatives comme le comportement, les caractéristiques de la voix et la façon de conduire la communication. En ce qui à trait aux opérations techniques, les moyens de contrôle informatisés permettent de faire un suivi détaillé. Dans ce contexte, le respect des procédures et des objectifs de performance peuvent être vérifiés en tout temps. Ce sont les superviseurs qui remplissent cette tâche. Les bilans de la performance permettent d'établir une mode de contrôle sur le rendement, soit en fixant de nouveaux objectifs, soit en tentant de réorienter ou de pénaliser les comportements qualifiés hors-norme.

La double écoute est la méthode la plus utilisée dans l'évaluation de la performance au niveau qualitatif (Aissi 2010 ; Buscato 2002 ; Cousin 2002). Elle mesure la conformité des comportements des employés face à des critères préétablis et s'effectuer à des moments imprévus. Bien que les travailleurs

connaissent l'existence de ce système, ils ne connaissent pas tous les détails qui y sont rattachés.

L'écoute en tant qu'instrument de supervision et encadrement est à contester (Buscatto, 2002). La performance du travailleur peut autant être sous-évaluée ou sur évaluée en fonction du moment de collecte des données. Par conséquent, le monitoring ne permet pas une représentation fidèle des comportements des opérateurs qui varie selon le moment de la journée et la nature de l'appel traité, ce qui constitue une réelle source de stress pour ces derniers (Di Ruzza et Franciosi, 2003). Souvent, la performance du travailleur est évaluée sur un seul appel qui ne reflète pas toujours son rendement basé sur l'ensemble des appels traités. En effet, le monitoring peut coïncider avec des moments où les opérateurs ne réalisent pas les meilleures performances. Cela peut être, par exemple, pendant une journée où ils avaient des soucis ou encore lors d'une conversation spécialement difficile. Par conséquent, la performance évaluée à ce moment peut ne pas représenter la performance habituelle de l'employé. Selon Taylor et Bain (2001), la combinaison qualitative et quantitative de l'évaluation des employés définit les nouvelles frontières du contrôle managérial.

L'évaluation des performances est conduite de façon irrégulière par l'employeur afin de lui permettre d'éviter que les employés ne modifient leurs comportements lors du monitoring des performances. Cependant, cette irrégularité permet de distinguer les comportements qui ne sont pas représentatifs des comportements habituels des salariés. La présence constante, imprévisible et évaluative des superviseurs représente une source importante de stress (Aissi, 2010). En outre, la fonction évaluative du monitoring peut devenir la plus stressante pour les opérateurs. Celle-ci constitue une importante source d'injustice due à l'irrégularité de la collecte des données, au manque de maîtrise du métier des salariés ou encore à l'incohérence entre les critères d'évaluation et le degré d'expertise des salariés (Buscatto 2002).

### **1.6.5 Le contrôle comportemental**

Les entreprises considèrent que le comportement des employés est « une des sources d'incertitude et d'imprédictibilité dans l'environnement des organisations » (Stanton et al ; 2003, p. 153). Or, les technologies de l'information, en augmentant la visibilité du comportement des employés, fournissent une étendue d'observation, d'analyse, de prédition et de contrôle pour ceux qui souhaitent réduire l'incertitude et l'imprévisibilité de ces comportements (Issac et Kalika 2001 ; Shen et Gallivan, 2004). S'appuyant sur une structure particulière du travail, les directions jouent de la généralisation et l'élargissement des moyens de visibilité pour contrôler les comportements des employés et accroître leur productivité (Aissi, 2010).

C'est un cadre rigide où l'on recherche avant tout à obtenir la conformité des comportements par le biais des procédures d'exécution qui s'accompagne d'une surveillance lourde et omniprésente (Agouchy, 2003). Le contrôle des individus se trouve modifié par les possibilités offertes par l'informatique et devient plus intense en s'appuyant sur l'enregistrement continu des performances individuelles. Ces suivis produisent une autodisciplinisation des individus et une redéfinition perpétuelle des normes de productivité selon les besoins (Zuboff, 1988 ; Pichault 2000). Pour répondre à ces exigences de productivité et d'obéissance, les procédures de fonctionnement apparaissent incontournables aux individus. Les différentes étapes de l'exécution des tâches sont définies très précisément (Buscato, 2002). Cela implique que les individus doivent respecter des règles de leur mieux tout en se remettant aux superviseurs pour les problèmes complexes.

Effectivement, les nombreuses procédures, régissant le travail de ces travailleurs, visent pour une large part à normaliser les comportements de manière à obtenir la plus grande conformité possible, au-delà de l'obéissance et de la recherche de performance (Taylor et Bain, 2001). Face à une recherche de productivité, un

mécanisme de discipline et d'obéissance est mobilisé afin d'amener les individus à performer selon les normes établies par l'entreprise. Ce mécanisme est basé sur la surveillance électronique et les nombreuses procédures en vigueur en sont l'expression (Stanton et al ; 2003).

Le monitoring électronique des performances devient indispensable pour l'entreprise afin de s'assurer que les travailleurs opèrent conformément aux règles et aux procédures de l'entreprise et en offrant une information utile à la réduction des coûts (Wood, 1998). Si l'on se réfère à Langevin et Naro (2003), le monitoring consiste en une approche dite « behaviorale » du contrôle. Nous nous joignons à Merchant (1998) pour souligner que le problème du contrôle dans cette approche est avant tout celui du contrôle des individus.

Ce mécanisme de surveillance électronique est alimenté par le fait que les travailleurs sont surveillés sans savoir quand et comment. Les individus savent qu'ils sont « monitorés » mais cette surveillance électronique reste par définition non repérable. D'où la force d'autodiscipline, et ce à un moindre coût (Agouchy, 2003).

### **1.7 L'épuisement professionnel et les pratiques managériales**

Plusieurs études examinent les processus de gestion des employés en relation avec l'épuisement professionnel. Une étude effectuée par Taylor et Bain (2001) auprès de six centres d'appels œuvrant dans le secteur des finances au Royaume-Uni vise à définir les nouvelles « frontières du contrôle » dans les centres d'appels. Le terme est utilisé en tant que métaphore qui dépeint à la fois les limites et l'étendue des effets du pouvoir managériale dans la production. Selon les auteurs, dans la majorité des centres d'appels, les frontières du contrôle sont utilisées de manière oppressive et mènent à une intensification du travail entravant la santé psychologique des travailleurs.

Une étude faite par Vanier et Fortin (1996) démontre que la qualité de la supervision est un facteur déterminant dans la réduction des sources de stress professionnel chez des intervenants en santé. D'autres recherches empiriques démontrent que les employés monitorés ont un plus grand niveau de stress professionnel et d'insatisfaction au travail que ceux qui ne le sont pas. (Aiello et al 1991 ; Aiello et Kolb 1995 ; Irving et al ; 1986).

À travers une étude de terrain, Smith et al. (1992) ont comparé les employés monitorés et non monitorés et ont rapporté un plus grand niveau d'ennui, de dépression, d'anxiété, de colère et de fatigue pour les employés monitorés. Ces auteurs ont administré un questionnaire auprès de 762 salariés dans le but de comparer le travail des employés sous monitoring et ceux qui n'en sont pas afin de voir l'incidence du monitoring électronique sur la satisfaction au travail, la performance organisationnelle et les risques de santé psychosociaux. Les auteurs ont trouvé que le niveau de stress professionnel est plus important chez les employés travaillant dans un environnement de monitoring électronique. De plus, ces résultats démontrent que les employés monitorés perçoivent leurs conditions de travail comme plus ennuyantes, avaient plus de détresse psychologique, de l'anxiété, d'épisodes dépressifs, de la colère et de la fatigue. Ces résultats sont associés à un changement dans l'organisation de travail suite au monitoring électronique des performances. Parallèlement suite à une enquête par questionnaire auprès de deux populations comparables l'une travaillant sans monitoring et l'autre sous monitoring, Irving et al. (1986) ont trouvé que les employés sous monitoring se sentaient plus stressés que ceux qui ne le sont pas.

Selon Pines (1982), sur le plan organisationnel, l'environnement de travail, le type de gestion et les ressources de l'organisation sont liés à l'épuisement professionnel. Gaines et Jermier (1983) rapportent une relation positive entre des règles rigides de gestion et l'épuisement professionnel des employés dans un département de la force policière. Lee et Ashforth (1991) examinent le rôle des facteurs organisationnels dans le développement de l'épuisement professionnel

des employés. Ces facteurs incluent le degré de formalisation des règles, des procédures et des attentes de performance et la centralisation des décisions. Puisque ses résultats indiquent que ces variables ne sont pas directement liées à l'épuisement professionnel, les auteurs concluent que l'impact négatif des facteurs organisationnels généraux s'exerce par l'intermédiaire des variables plus immédiates sur le travail de la personne. Parallèlement, selon Arches (1991), il est important de mieux comprendre l'influence des variables organisationnelles sur la satisfaction au travail et l'épuisement professionnel et d'en déterminer les variables médiatrices. Cette réflexion fait suite aux résultats de son étude sur les relations entre les structures organisationnelles, la satisfaction au travail et l'épuisement professionnel. Concrètement, ses résultats n'arrivent pas à conclure un lien direct entre les structures organisationnelles et l'épuisement professionnel. Toutefois, il existe un lien entre la satisfaction au travail et l'épuisement professionnel. D'autre part, Harrison (1980) explore le lien entre la satisfaction au travail face à la supervision des travailleurs sociaux, mais aucune mesure n'est faite de l'épuisement professionnel.

Holdsworth & Cartwright (2002) ont trouvé que le monitoring électronique des performances (MEP) est hautement associé au stress professionnel et conduit les employés à ressentir un tel niveau d'anxiété que ces derniers vont plutôt utiliser la majorité de leurs ressources cognitives à gérer ces troubles au lieu de bien performer au travail. Cette situation peut amener les employés à un épuisement émotionnel surtout s'ils n'aiment pas que leurs performances soient surveillées d'aussi près.

Aissi (2010) regroupe les éléments du *monitoring* électronique qui peuvent provoquer le stress professionnel des employés. Entre autres, on y retrouve la simple présence et la présence constante de la supervision électronique, l'appréhension à l'évaluation, l'incertitude du moment du monitoring, l'incertitude de l'objectif du monitoring, le sentiment de perte d'autonomie et de responsabilité et l'accélération du rythme du travail.

Zuboff (1988) explique largement les risques et les conséquences de l'utilisation du monitoring électronique des performances dans l'unique but de standardiser et de contrôler le travail des employés. Dans son article, elle examine le rôle des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) sur le développement organisationnel. Bien qu'elle reconnaissse que les choix managériaux d'investir dans des outils informatiques afin de maximiser la performance, minimiser les coûts et générer du savoir organisationnel (à l'aide des bases de données) demeurent essentiels à la survie et la pérennité de l'entreprise, elle explique les dangers de ces choix s'ils ne sont pas accompagnés de la participation et de la compréhension de tous les employés de l'utilité de ces technologies. Selon cette auteure, les décideurs stratégiques ne devraient pas imposer leur vision du contrôle en exploitant les capacités de surveillance qu'offrent les TIC au détriment de ses potentialités de transmission d'information et d'interactivité. Par conséquent, Zuboff (1988) nous démontre les différents mécanismes de défense et d'adaptation utilisés par les employés dans les cas où le contrôle informatique n'est pas suivi de la compréhension des employés de l'utilité de ces outils dans leur travail, car le besoin de donner un sens à son travail et l'utilisation de ses compétences est un but essentiel pour la plupart des travailleurs. Dans le cas contraire, le travailleur serait à risque de développer une détresse psychologique. Parallèlement, dans son ouvrage, *In the Age of the Smart Machine*, Zuboff (1988) explore l'impact des ordinateurs sur le travail et nous explique que le choix d'une technologie, loin d'être socialement neutre, met en jeu un certain nombre de valeurs. En effet, les outils informatiques changent la collecte, le transfert et le contrôle d'informations et comportent des implications psychosociales importantes surtout si son but est uniquement de générer le contrôle systématique et renforcer les pratiques tayloriennes.

### **1.8 Le monitoring électronique des performances (MEP)**

Dans un rapport de l'OTA (1987) portant sur l'évaluation et les impacts du monitoring électronique au travail, le concept est défini comme la collecte

continue, le stockage, l'analyse et l'utilisation des données informatiques collectées afin d'évaluer le travail des employés. En effet, le MEP renvoie à diverses pratiques de travail utilisant les NTIC pour collecter et analyser des données sur la performance du travail des employés (Aiello et Panina, 2005; Aissi 2010; Komaki et al; 1986).

La révolution technologique durant les années 1990 a accompagné la création du travail dans les centres d'appels téléphoniques qui en intégrant la technologie de l'informatique et de la téléphonie peuvent répondre en temps réel aux demandes des clients potentiels ou existants. Les appels entrants ou sortants sont enregistrés par un système informatique centralisé, le plus souvent programmé par un superviseur. Ce système assure, de manière continue et en temps réel, la distribution des appels entre les employés et le contrôle de leur activité (temps d'attente entre les appels, durée des communications, qualité du service offert au client, etc.). À travers ces logiciels les agents vont accéder, créer et transformer la base de données client de l'entreprise.

Les appels sont distribués automatiquement par un système informatique centralisé selon les disponibilités des agents et par ordre d'arrivée des appels. Les agents enchaînent donc des conversations téléphoniques répétées et continues sans jamais connaître leur interlocuteur. Les communications téléphoniques suivent un déroulement systématique et rigide. Le système informatique, qui gère la base de données client, a été conçu et développé autour de la standardisation de la solution offerte et d'une démarche précise de la conversation téléphonique. Ces travailleurs ne participent pas à la conception de la solution offerte, à la planification de l'activité ou à sa modification. Ils exécutent leur travail selon le rythme et les directives déjà établies à l'avance sans aucune autonomie sur les tâches effectuées et ce mode de fonctionnement devient « le laboratoire du travail du futur» avec comme climat de travail « une ruche en pleines ébullitions » en plus de perpétuer une forme moderne de dégradations des conditions de travail (Buscato, 2002).

L'étude de Johansen et Gauthronet (1988) fait état des différents systèmes techniques permettant d'opérer des contrôles sur le travail des agents en centre d'appels. Les auteurs distinguent huit familles d'applications : le système de gestion des objectifs, la gestion du temps, les progiciels de sécurités, les infos centres, la GED et les plates-formes de distributions d'appels téléphoniques (ACD), la micro-informatique nomade et l'internet. Les systèmes ACD offrent des fonctionnalités techniques avancées, ainsi que des outils de supervision qui permettent d'intervenir en temps réel.

Selon Hammarstrom (2001), il existe deux configurations de centre d'appels téléphoniques. La première opère de façon à réduire les coûts de production et à la maximisation du profit à court terme par une surveillance stricte. L'auteur nous explique que ce mode de contrôle est, aussi, caractérisé par une absence de valorisation des compétences, un faible niveau de confiance accordée aux travailleurs et un niveau élevé du roulement du personnel. Toujours selon cet auteur, l'autre modèle de centre d'appel téléphonique est axé sur la valorisation de l'autonomie des équipes de travail, le recrutement et la formation en interne tout en faisant la promotion de la polyvalence des employés. Le premier modèle réduit les coûts au détriment des travailleurs et l'autre s'appuie sur une approche d'habilitation psychologique de ces derniers (Lourel, 2006). Parallèlement, selon Pichault (2000), il existerait deux types de modèles dans les centres d'appels. Le premier qu'il qualifie de « style de management panoptique » s'articule autour de la standardisation des procédures d'exécution, la transparence, le contrôle accru et des tâches répétitives. Le modèle panoptique<sup>13</sup> assure sa rentabilité par l'intensification de la production de chacun, et par le fait même, contrôle la performance, qui serait continuellement révisée à la hausse. Le deuxième modèle de centre d'appels selon Pichault serait défini par le « style de management politique », caractérisé par une augmentation de l'autonomie des travailleurs, des responsabilités valorisantes, des tâches riches et complexes. Ce modèle crée de la

<sup>13</sup> Le panoptique renvoie au pouvoir de la « coercition par la surveillance» (Bentham 1962, Foucault 1979). C'est un concept qui fait référence au fait d'être potentiellement surveillé sans jamais savoir à quel moment exactement.

valeur en s'appuyant sur la compétence, la qualité du service procuré par le travail d'opérateurs apportant au client un support personnalisé.

Dans la littérature sur le sujet, on remarque que ces systèmes téléphoniques comportent, largement, des fonctionnalités de surveillance et de contrôle. Ils permettent une surveillance ininterrompue des individus tout au long du quart de travail. Dès que les employés ouvrent leur session en entrant leur code d'identification et commencent à traiter un appel, les systèmes informatiques comptabilisent toutes les actions posées à la seconde près (Cousin, 2002). Ils permettent, par exemple, d'identifier les performances individuelles et celles du groupe, les délais du décrochage, la durée des appels, l'origine des appels, le volume des appels entrants, le volume des appels abandonnés, etc. La comptabilisation des actes de travail permet d'établir le rendement quotidien des employés et les « informations statistiques peuvent être fournies de manière détaillée ou agrégées, à la journée, à la semaine ou au mois » (Johansen et Gauthronet, 1988 p. 18). À travers cette définition on peut comprendre le pouvoir de collecte des données que les NTIC donnent aux employeurs et, ainsi, occasionne des inquiétudes sur l'utilisation de ces données.

Selon Aissi (2010), le monitoring électronique des performances serait un processus composé de trois étapes fondamentales : « la fixation des critères d'évaluation et des procédures à respecter, l'observation et la collecte des données sur la performance des employés et enfin la phase de rétroaction, feed-back auprès des employés et mise en place des actions permettant d'ajuster leurs comportements performances » (Aissi 2010, p. 308).

**Tableau 1 : Le Monitoring des performances : processus d'évaluation des performances des employés (Aissi, 2010)**

Moment du monitoring	Avant l'action (finalisation)	Pendant l'action (pilotage)	Après l'action (post évaluation)
Processus du monitoring : observer, analyser et orienter	Fixation des critères d'évaluation / procédures à respecter	Observation et collecte des données sur la performance des employés	Rétroaction/ feedback auprès des employés et mise en place des actions permettant d'ajuster leurs comportements /performances

Le concept de feedback (reporting) dans la définition du MEP est introduit par Nebeker et Tatum (1993) et fait référence aux rapports en temps réel qui émergent de ce processus sans pour autant indiquer si ces informations recueillies sont communiquées aux employés et à quelle fréquence. Cette conceptualisation considère le monitoring en tant que « collecte continue, analyse et gestion de l'information portant sur le rendement au travail et de l'utilisation des équipements » (Aissi, 2010). Selon cet auteur, le monitoring des performances est un processus qui passe par l'identification d'une norme ou de procédures, la référence à ces normes aux procédures et l'ajustement des résultats au moyen de boucle de rétroaction.

En effet, le MEP s'appuie sur le management scientifique du travail dans le but de contrôler le rendement en s'assurant que les travailleurs opèrent conformément aux règles et aux procédures de l'entreprise et en offrant une information utile à la réduction des coûts (Wood, 1998). La formalisation de la surveillance au travail s'effectue à l'aide des procédures et le contrôle des individus se trouve modifié par les possibilités offertes par le MEP. Ce type de contrôle est plus intense en s'appuyant sur l'enregistrement continu des performances individuelles qui a pour

conséquence de produire une «autodisciplinisation» des individus (Aghouchy, 2003). Ce processus de contrôle tire son pouvoir par le fait que l'individu subit la surveillance sans savoir ni quand ni par qui. Les individus savent qu'ils sont surveillés de près, mais cette surveillance électronique reste par définition non repérable. L'autodiscipline s'effectue naturellement et à moindre cout pour l'employeur suivant la logique du panoptique qui renvoie à la possibilité d'obtenir le plus d'informations sur les individus sans qu'ils sachent quand spécifiquement la surveillance a lieu tout en ayant conscience de l'existence du système (Lévy, 2004).

Cette approche de la surveillance est, certes, plus radicale et renvoie au pouvoir de la «coercition par la surveillance» (Bentham 1962 ; Foucault 1979). Le panoptique est un concept qui fait référence au fait d'être potentiellement surveillé sans jamais savoir à quel moment exactement. S'appuyant sur le modèle du «*Panopticon*» de Bentham, Foucault (1979) décrit et analyse ses effets comme un instrument générateur de pouvoir au sein des institutions sociales. Utilisant le terme «observation hiérarchique» il définit le concept comme «(...) un mécanisme qui constraint par des moyens d'observation; un appareil à travers lequel on peut voir les techniques d'appropriation du pouvoir qui rendent ceux sur lesquels ils sont appliqués clairement plus visibles» (Foucault 1979, p.170-171).

En conséquence, ce système génère un pouvoir disciplinaire auprès des travailleurs tout en permettant une économie de ressources puisqu'un petit nombre de personnes peut en contrôler un grand nombre. Le pouvoir panoptique permet de comparer la performance individuelle avec les normes établies, et par le fait même, de dégager les échelles individuelles de performance dans le but de maintenir la conformité selon les différents paliers de compétences. (Foucault, 1979, p.182).

Dans son étude de cas auprès des entreprises utilisant les nouvelles technologies de l'information, Zuboff donne l'exemple d'un système de monitoring électronique

qui attribue les tâches quotidiennes à des artisans. Quand chaque produit est complété, il est inscrit dans l'ordinateur qui comptabilise le temps de production par unité qui, en retour, définit la performance pour le reste de la journée. Le temps ou «prix» de la tâche ne peut être modifié que par le contremaître. L'ensemble du système informatique permet l'évaluation de la performance qui devient, à son tour, une partie de la méthode pour déterminer le «prix», correspondant à la charge de travail et, ainsi, d'évaluer l'efficacité organisationnelle (Zuboff, 1988, p.318). Par conséquent, les travailleurs peuvent rivaliser sur la base de ces «normes». De toute évidence, l'effet de la surveillance produit un moyen permettant de comparer les travailleurs tout en les juxtaposant une hiérarchie facilement calculée.

Cette menace d'être potentiellement surveillé pousse les individus à l'obéissance et c'est ce que décrit Sewell (1998) comme un type de contrôle qui devient « le désir de diriger les comportements à travers l'imposition d'un rationalisme total et instrumental<sup>14</sup> » (Sewell, 1998, p. 403). Zuboff (1988) décrit cette analogie entre le panoptique et la surveillance électronique des salariés par l'expression « panoptique de l'information ». L'auteure explique que « (...) le sujet qui est observé est conscient de sa visibilité constante vis-à-vis de son observateur, ce qui l'amène à adhérer aux normes de conformité » (Zuboff, 1988, p.345).

La surveillance panoptique dans le contexte du travail actuel s'effectue à travers différents logiciels qui servent d'outils de collectes de bases de données pour la surveillance où chaque activité de la tâche est minutieusement enregistrée. Le but ultime est de déterminer le niveau de rendement de chaque individu et, surtout, les erreurs commises. Ce qui diffère de la surveillance traditionnelle c'est la manière dont ce système impose une traçabilité de l'action de chaque individu et devient une source de stress professionnel constante durant l'exécution du travail.

---

<sup>14</sup> Toute traduction dont la langue originale n'est pas le Français est une traduction libre de l'auteure.

Le MEP devient, donc, un mode de fonctionnement qui sert à façonner les comportements des employés dans le sens de ces normes. Si l'essence même du MEP est le contrôle du travail des employés pour des besoins de rentabilité de l'entreprise, Merchant (1998), affirme que le but fondamental du système serait de contrôler les individus. Les travailleurs sont soumis à des rythmes imposés et des tâches répétitives. Cette forme d'organisation du travail qui est caractérisée par un faible degré d'autonomie des individus et peu de contacts interpersonnels fonctionne par la présence d'un ensemble de procédures visant à définir l'exécution des tâches, le mode de prise de décision et, surtout, les comportements. Parallèlement l'étude de Hammarstrom (2001) indique deux éléments majeurs : le MEP prédit l'épuisement émotionnel, l'anxiété ainsi que la dépression et prédit négativement la satisfaction professionnelle. D'autre part, la perception du contrôle et le soutien organisationnel modèrent la relation entre le monitoring et le bien-être des travailleurs.

Selon Wood (1998), le MEP est une conséquence logique du management scientifique. Il explique que, la surveillance électronique permet de savoir si les employés travaillent conformément aux règles et aux procédures de l'entreprise tout en offrant une information utile à la réduction des coûts. Il explique que malgré l'existence des stratégies alternatives, la majorité des entreprises nord-américaines optent pour la surveillance électronique de la performance comme mesure de contrôle de la productivité. L'auteur reconnaît que Marx, Weber et Foucault ont largement contribué à expliquer l'émergence de la surveillance et du contrôle dans les organisations occidentales modernes. Néanmoins, il admet que ces théories ne nous expliquent pas pourquoi la surveillance électronique en entreprise est si largement utilisée actuellement en Amérique du Nord relativement aux autres pays développés. L'auteur suppose que la surveillance résulte plus d'une tradition managériale nord-américaine que celle d'une logique de contrôle de la performance. Cette tradition est le résultat du management scientifique du travail de Taylor qui accorde aux employeurs le contrôle physique et comportemental sur les employés dans le but ultime d'optimiser la productivité

et de réduire les coûts. Bien que la surveillance dans les entreprises postmodernes est une conséquence du capitalisme et a toujours été utilisé, avec l'apport des NTIC, les employeurs ont accès à une toute nouvelle façon de récolter ces informations tant au niveau de la qualité que la quantité.

Ce type de travail est caractérisé par l'omniprésence des normes et des procédures d'exécutions. Les agents font, en conséquence, l'objet d'un contrôle rigide et contraignant. Ce type de contrôle est alimenté par les outils de la surveillance électronique qui assurent le respect des règles d'exécution des tâches. C'est donc le souci de suivre de très près le rendement individuel, voire le coût « à la pièce », qui motive la mise en place de ce mode de fonctionnement (Aghouchy, 2003).

## **Chapitre 2**

### **Cadre méthodologique**

Le point de départ de notre étude a été le constat de l'intensité du contrôle et de la surveillance dans l'environnement des centres d'appels téléphoniques, dont nous avons fait partie à un moment donné. Bien qu'il soit vrai que le travail des agents en centre d'appels est soumis à des cadences imposées, et est caractérisé par un poste de travail fixe et des tâches répétitives, nous pensons tout de même qu'il soit nécessaire d'approfondir l'analyse si on souhaite saisir la nature de cette forme d'organisation du travail.

L'objectif de notre étude est de comprendre les effets du monitoring électronique des performances (MEP) sur l'épuisement professionnel dans un contexte de centre d'appels téléphoniques. Les sous-objectifs consistent à identifier les conditions de travail associées au MEP pouvant avoir un impact sur la santé psychologique des travailleurs. Plus spécifiquement, nous voulons répondre aux questions suivantes:

- Comment les travailleurs parviennent-ils à composer avec le contrôle engendré par le monitoring des performances qui pèsent constamment sur eux ?
- Arrive-t-il à s'approprier des champs d'action dans l'exécution de leurs tâches ?

Nous examinerons de près les contraintes du travail les plus difficiles et les stratégies que les travailleurs utilisent pour tenter d'y faire face. Il s'agira notamment de décrire les situations contraignantes que les individus vivent au quotidien et d'en préciser la fréquence.

L'approche utilisée pour ce travail s'inscrit dans une perspective de recherche qualitative exploratoire. Sa pertinence découle de deux considérations importantes. La première est la volonté de déceler une vue complète des facteurs organisationnels associés au MEP qui peuvent conduire à l'épuisement professionnel. La seconde tient du fait que les travaux antérieurs portant sur cette question sont en grande partie de nature quantitative. En effet, selon Aissi (2010), les auteurs se sont basés sur une ou deux sources de stress prédefinis et ont tenté de valider ou d'invalider des hypothèses à travers des analyses de données quantitatives suite à l'administration de questionnaires ou suite à une expérimentation permettant de comparer deux situations de travail « sous monitoring » et « sans monitoring ».

Ce chapitre relate les différentes étapes accomplies qui ont permis de réaliser une étude de cas multiple dans l'entreprise étudiée. En premier lieu, la démarche de recherche et le processus de sélection des participants sont d'abord rapportés. En second lieu, la stratégie de collecte de données de même que la stratégie d'analyse des données sont décrites. Nous terminerons en exposant la démarche suivie lors de l'analyse des données. Les résultats d'étude exploratoire sont ensuite présentés dans le prochain chapitre.

## **2.1 L'étude de cas**

Le MEP et sa relation avec l'épuisement professionnel étant un sujet peu étudié, le choix d'une approche qualitative est indiqué puisque notre démarche vise à comprendre ce phénomène. Afin d'enrichir la compréhension des composantes du MEP qui pourraient influer sur l'épuisement professionnel, l'étude de cas a été privilégiée. Cette méthode d'enquête est préconisée lorsque l'objet à l'étude peut difficilement être isolé de son contexte (Stake, 1995 ; Yin 1994). La contextualisation devient nécessaire face à la complexité du phénomène étudié.

Cette complexité peut masquer la possibilité d'avoir un quelconque contrôle sur les concepts à l'étude. Lors de l'utilisation de l'étude de cas, le chercheur peut mieux comprendre une situation complexe et aboutir à l'identification des déterminants afin d'en soutirer une représentation (Wacheux, 1996). L'étude de cas consiste à identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations. Yin (1984) présente l'étude de cas comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées » (Yin, 1984, p. 23). L'auteur nous explique que l'on peut faire émerger des théories explicatives à partir d'une étude de cas pour tester une théorie existante. Cette méthode permet de souligner la perception subjective de la réalité des personnes étudiées et permet d'identifier leurs différents points de vue afin d'analyser un phénomène. La méthode de l'étude de cas consiste donc à rapporter une situation réelle prise dans son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes à l'étude.

Dans le cadre de ce mémoire, le choix d'une approche qualitative par la méthode de l'étude de cas, repose sur l'objectif de recherche visé, mais aussi, sur le fait que ce sujet nécessite une exploration en profondeur du terrain. Effectivement, cette démarche nous permet de nous introduire en profondeur dans l'expérience individuelle de chaque travailleuse et travailleur, ainsi que d'avoir accès aux stratégies utilisées par ces derniers afin de gérer les risques d'épuisement professionnel associés au MEP.

## **2.2 Le choix du cas.**

L'échantillon a été constitué par choix raisonné. Au départ, on a ciblé des entreprises œuvrant dans le domaine des télécommunications, qui offre leurs services en centre d'appels téléphoniques et qui compte un nombre considérable d'employés. Cette population a été identifiée comme intéressante pour l'objectif

de recherche, puisque selon certaines études, ces travailleuses et travailleurs sont plus à risque de développer des symptômes caractéristiques de l'épuisement professionnel (Schaufeli, 2005 ; Aissi 2010). On a rencontré plusieurs obstacles dès le début de ce processus. La première entreprise contactée a rejeté notre demande d'effectuer notre travail de recherche même si au départ l'idée leur fut favorable. L'autre entreprise contactée qui avait démontré un grand intérêt pour le projet, a communiqué les grandes lignes de la recherche à ses employés tout en les invitant à y participer volontairement. Les employés ont répondu négativement en bloc aux demandes de participation à cette recherche. Ce fut le même scénario pour l'entreprise suivante. On voyait dans cette difficulté le signe d'un certain malaise à parler du phénomène de l'épuisement professionnel de la part des travailleurs ainsi que des gestionnaires. Effectivement, la difficulté de pénétrer dans un environnement de centre d'appel téléphonique renvoie à trois types de problèmes selon Di Ruzza et Franciosi (2003) : en premier il y a un degré élevé de suspicion des directions de centre d'appels à l'encontre du chercheur, qui se résume à l'image négative associée au travail dans ces types d'activités. Dans notre cas, cet argument a été avancé afin de justifier plus d'un refus. La deuxième difficulté émerge d'une forte contrainte de temps pour les personnes contactées qui se fait ressentir par les difficultés d'obtenir un rendez-vous pour la présentation du projet, un temps limité consacré aux entretiens et les longs délais de réponse. En dernier, il y l'impossibilité d'effectuer les entretiens sur les lieux de travail, car souvent la direction ne veulent pas que les téléopérateurs prennent la parole, souvent pour des raisons de contraintes temporelles ou de confidentialité à l'égard des pratiques managériales.

Afin de surmonter ces difficultés, la méthode de sélection a été modifiée. Nous avons contacté les entreprises syndiquées dans le domaine des centres d'appels téléphoniques au Québec, dont trois, à Montréal. Quatre entreprises ont répondu à l'appel et suite aux demandes de participation volontaire à leurs employés, une entreprise a finalement accepté de participer à l'étude. Avant de nous ouvrir leurs

portes pour le déroulement des entretiens avec les personnes concernées, l'entreprise a fait passer le projet par plusieurs paliers hiérarchiques. Après que le fonctionnement a été expliqué en détail et la confidentialité assurée, nous avons eu leur accord pour participer au projet.

L'entreprise est d'origine québécoise, syndiquée et compte un bassin d'employés permanents qui occupent le poste d'agents d'information en centre d'appels téléphoniques. Elle offre ses services aux personnes qui veulent investir leur argent dans l'achat d'un produit financier. Nous n'avons pas fait de distinction entre les agents de premier niveau ou de niveau supérieur puisque la nature, le contenu et le contexte du travail restent le même. Enfin, cette entreprise, de la région de Montréal a été ciblée pour des raisons de proximité géographique.

### **2.3 Le recrutement des participants**

Au départ, nous avons identifié les critères d'inclusion afin de constituer le groupe de travailleurs qui répondait aux exigences suivantes :

1. Occupier une profession d'agent en centre d'appel téléphonique dont la principale tâche était de répondre aux appels entrants au moment de la sélection,
2. Être gestionnaire de l'équipe de travail des agents interviewés du même centre d'appel.

L'intérêt de constituer un groupe comportant à la fois des agents en centre d'appels et leur gestionnaire, consiste en la possibilité d'établir des distinctions entre les attentes de performance des travailleurs face au MEP et les attentes élaborées par l'entreprise et mises en exécution par le gestionnaire. En fait, l'obtention d'informations concernant les attentes des agents face à leur travail permet d'accéder à leurs besoins au travail en temps réel. Le but est d'aligner leurs

interprétations du travail accompli avec celles du gestionnaire afin de permettre une vue d'ensemble de la problématique et de l'écart au niveau du travail prescrit et réel.

Afin de rejoindre des participants potentiels, on a eu recours à une personne ressource. Cette personne occupe le poste de directeur des relations industrielles au sein de l'entreprise. Elle a fait parvenir à l'ensemble des agents des messages courriel leur informant de la tenue d'une étude sur l'épuisement professionnel dans le cadre d'un mémoire. Nous avons également indiqué nos coordonnées dans le courriel. Suite à cette méthode de recrutement, neuf personnes nous ont répondu à l'appel et elles ont toutes été retenues. Cette méthode directe fut efficace étant donné le nombre de personnes sollicitées qui avaient répondu à l'offre de participation à ce projet d'étude. Il reste à mentionner que toutes les personnes ayant démontré leur intérêt se sont présentées aux entrevues. Par la suite, les participants ont tous manifesté leur satisfaction quant au déroulement de la rencontre et la pertinence de la problématique étudiée.

L'objectif de ce mémoire est de rassembler des personnes ayant un profil diversifié face au phénomène à l'étude et ce but fut atteint avec les 9 participants à l'étude. L'idée ici n'est pas du tout d'avoir une représentativité statistique et un échantillon complet, mais d'avoir exploré suffisamment la variété des situations. De plus, il est reconnu que point de saturation est atteint lorsque les entretiens supplémentaires ne comportent plus d'éléments nouveaux par rapport aux entretiens déjà effectués. Ce concept fait aussi référence à la saturation théorique qui explique qu'après un certain nombre d'entretiens, peu de nouvelles informations sont obtenues (Sias et al ; 2004). Le point de saturation nous indique que peu ou pas de nouvelles informations ne sont obtenues par des entrevues additionnelles. Après les 9 entrevues, nous sommes arrivés à un point de saturation.

Il est admis que l'objectif de la démarche qualitative n'est pas d'obtenir des données quantifiées, « (...) les entretiens approfondis n'ont alors pas à être nombreux et n'ont pas pour vocation la représentativité. » (Beaud et Weber, 1975, p. 175). L'idéal n'est pas de représenter l'ensemble de la population comme c'est le cas avec les enquêtes quantitatives, mais de diversifier les profils.

En somme, le nombre d'entretiens effectués dans le cadre de cette étude repose sur 9 agents en centre d'appel et un gestionnaire du même centre d'appel.

#### **2.4 Présentation du terrain d'enquête**

L'entreprise étudiée est d'appartenance syndicale et opère dans le secteur financier au Québec. Elle offre ses Actions directement au public en s'appuyant principalement sur la structure syndicale et compte plus de 2000 entreprises partenaires.

La population à laquelle nous nous sommes intéressés pour notre recherche est constituée des travailleurs en centre d'appels. De ce fait, on a constitué notre étude de cas auprès des travailleurs dont le poste est décrit comme « agent d'information » et que nous avons tous rencontrés en entrevue. On a également rencontré leur gestionnaire dans un deuxième temps pour compléter l'étude.

Le centre d'appel, situé à Montréal, est composé de 24 opérateurs en tout temps qui traitent, en grande partie, des appels entrants. Sous la supervision de deux chefs d'équipes, l'effectif des opérateurs augmente de 6 personnes supplémentaires, dont 1 chef d'équipe pendant la période de pointe. Au total durant cette période, le centre d'appel compte 29 opérateurs et 3 chefs d'équipe. En tout temps, un gestionnaire préside sur toutes les activités du centre d'appel en

question et également sur un autre site situé à Québec. Cette personne compte 25 années d'ancienneté au sein de l'entreprise, dont deux ans dans le poste actuel.

Nous avons effectué des entrevues auprès de 7 femmes et 3 hommes tous d'origine québécoise. L'âge des participants se situe entre 25 ans et 65 ans; 6 personnes dont 1 homme si situe dans la catégorie d'âge de 45-64 ans ; 3 personnes dont une femme se situe dans la catégorie d'âge de 25-44 ans. L'ancienneté des participants de l'étude s'inscrit entre 3 ans et 10 ans; la moyenne d'années d'ancienneté est de 7 ans et la médiane de 6.5 ans.

**Tableau 2 : profil des participants**

Catégorie d'âge	Années d'expérience	Sexe
45-64 ans	12 ans et plus	M
45-65 ans	3.5 ans	F
45-64 ans	10 ans	F
45-64 ans	12 ans	F
45-64 ans	10 ans et plus	F
45-64 ans	4 ans	F
<hr/>		
25-44 ans	3.5 ans	M
25-44 ans	5.5 ans	M
25-44 ans	2 ans et plus	F

## **2.5 Stratégie de collecte de données**

Avant d'entamer la collecte de données, nous avons élaboré un canevas d'entrevue composé de questions associées à la littérature sur le MEP et sur l'organisation du travail. Comme les questions de recherche reposaient sur des concepts théoriques prédéfinis, l'entrevue semi-structurée s'avérait être une technique appropriée (Wacheux, 1996).

Nous avons effectué des entrevues semi-directives individuelles, puisque cette technique permet d'obtenir des informations plus détaillées et en profondeur. C'est un mode d'entretien dans lequel l'interviewer amène les participants à exprimer

des informations détaillées et en profondeur sur des sujets liés à notre objet d'étude en question. (Roussel et Wacheux, 2005). De plus, les entretiens effectués avec plusieurs répondants peuvent être conduits de façon systématique tout en restant dans le sens de la spécificité convoitée.

C'est un moyen très utile pour donner accès aux représentations qui sont profondément ancrées dans l'esprit des personnes et qui ne peuvent que rarement s'exprimer à travers un questionnaire ou en groupe. L'entrevue semi-directive nous permet d'obtenir des informations très fines et très détaillées. (Roussel et Wacheux, 2005). Les entrevues individuelles sont surtout indiquées lors des discussions sur des sujets plus délicats où le maintien de la discréetion et l'anonymat sont importants. En effet, l'utilisation des entrevues individuelles pour ce mémoire réside dans la nécessité de recueillir des informations en profondeur sur un sujet aussi délicat qu'est l'épuisement professionnel, et ce à travers l'expérience vécue par la personne. Dans cette situation, l'interaction permet d'établir un contact plus personnel avec les répondants et favorise également le développement d'une relation de confiance entre les parties. La relation de confiance que nous avons créée lors des entrevues a été un facteur clé dans le cheminement de notre projet de recherche. Lorsqu'une confiance mutuelle est établie, la communication est accentuée et facilite le discours portant sur le vécu des situations de travail des participants.

Nous avons utilisé un guide d'entrevue qui a permis, non seulement, la comparaison entre les différentes entrevues, mais, également l'amélioration de la validité interne (Beaud et Weber, 1997). De plus, le guide d'entrevue a été utilisé afin de permettre davantage d'uniformité dans le contenu des entretiens.

Pour la construction du canevas d'entrevue (Appendice 1) on s'est appuyé sur les thèmes reliés au cadre théorique retenu. Le questionnaire comporte quatre parties possédant chacune plusieurs sous-questions. La première partie est composée de questions fermées sur les caractéristiques sociodémographiques de la personne

comme l'âge et le sexe, ainsi que la profession du participant en termes de nombre d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise étudiée. Ces questions nous ont permis d'établir le profil des personnes. La seconde partie comportait des questions ouvertes sur les facteurs de l'organisation du travail qui peuvent être associées aux risques d'épuisement professionnel, alors que la troisième partie se situait au niveau des émotions au travail. La dernière partie faisait référence aux pistes de solution pouvant limiter les impacts négatifs associés aux conditions de travail sur le bien-être des travailleurs. Bien que les questions aient été adaptées différemment pour les agents et la gestionnaire du centre d'appel, le contenu est demeuré essentiellement le même.

Grâce à ces entrevues individuelles, les travailleurs étaient incités à fournir leurs opinions et des commentaires précis sur : les objectifs des tâches effectuées, les conditions dans lesquelles ces tâches sont réalisées, les conséquences de ces conditions dans l'atteinte ou non des objectifs visés et en dernier lieu les émotions ressenties. L'objectif de ces entrevues a été de dégager les éléments nécessaires à la compréhension des conditions du travail associées au MEP et les conditions psychologiques qui y sont associées. Ainsi, il a été question d'interroger les travailleurs et de leur gestionnaire sur les contraintes rencontrées et les sources de satisfaction dans le travail afin de dresser un portrait général de l'état de santé psychologique au travail.

Dix entrevues, d'une durée d'une heure quinze minutes en moyenne ont été effectuées. Ces entrevues ont été enregistrées avec le consentement des participants. (Annexe 2). L'ordre des questions a toujours été respecté. Elles ont ensuite été retranscrites mot à mot. Pour la démarche d'analyse, les entrevues des participants et du gestionnaire ont été examinées séparément. La première étape consistait en une lecture attentive de chacune des entrevues pour en sortir les thèmes prédominants. Un premier repérage de thèmes récurrents a ensuite été effectué à l'aide d'une méthode de codage thématique pour chaque entrevue. À partir de ces thèmes, il a été possible de développer une grille d'analyse de contenu avec des thèmes communs aux entrevues effectuées. Chaque entrevue a

par la suite été codifiée à nouveau en fonction des nouveaux thèmes émergeant. Les thèmes se rapportant à des sujets semblables ont ensuite été regroupés pour l'analyse finale.

Les thèmes issus des questions posées se regroupent en deux parties distinctes : la première porte sur les conditions de travail lié au MEP et la deuxième se compose de facteurs psychologiques vecteurs de stress et augmentant les risques d'épuisement professionnel. Une synthèse de ces thèmes est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau 3 : Thèmes issus du canevas d'entrevue (Appendice 1)**

Partie	Thèmes
A.	Contrôle sur la façon d'exécuter le travail
A.	Marge de manœuvre dans l'exercice du travail
B.	Prise de décision
B.	Prise d'initiatives
C.	Procédures
C.	Qualité de vie au travail
C.	Système informatisé
C.	Objectifs réalisables
D.	Évaluation de la performance
D.	Rendement pendant écoute
E.	Actions mises en place après coaching
F.	Émotions après le travail
G.	Perception des clients
G.	Traitement des clients
G.	Traitement par les clients
H.	Compétences et objectifs atteints
H.	Succès au travail

## 2.6 Le déroulement de la collecte de données

Les entrevues réalisées comportaient des questions principalement sur le monitoring électronique des performances et des émotions qui en découlent. Elles ont été effectuées en personne, pendant leurs quarts de travail et ont été reparties

sur trois journées afin de conserver un niveau de concentration optimal. Le choix du lieu de l'entretien revenait à la direction et s'est déroulé sur le lieu du travail des opérateurs dans une salle de conférence dédiée, sans aucune autre personne sauf le répondant présent au moment de l'entrevue et moi-même. Par conséquent, même sur les lieux de travail des participants, aucune forme de distraction ne s'est produite. Afin de favoriser la relation de confiance, l'employeur a communiqué les grandes lignes du projet de recherche ainsi que le but de l'entrevue et l'entente de confidentialité aux participants avant le début de la session.

La même démarche a été suivie pour chacun des participants au moment de l'entrevue. Tout d'abord, un rappel du but de la rencontre et les grandes lignes de notre projet de recherche ont été expliqués en détail aux participants afin de les mettre en contexte et de répondre à leurs questionnements au besoin. Toutes les personnes qui se sont présentées à l'entretien ont été libres d'accepter ou de refuser l'entrevue, de même que l'enregistrement de la conversation. Par la suite, un formulaire de consentement (Appendice 2) a été signé par chaque participant et l'interviewer afin d'obtenir consentement éclairé de chacun. Une copie datée et signée du formulaire de consentement a été laissée aux participants. Ces entrevues retranscrites composent notre base de données.

## 2.7 L'analyse des données

L'analyse des données consiste à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration (Wacheux, 1996). Nous avons effectué l'analyse de contenu à l'aide du logiciel Atlas Ti. Afin de bien saisir l'ensemble du corpus d'analyse et d'en avoir une vue d'ensemble, un pré analyse, sous forme de lecture flottante a été faite. Cette technique vise à ce que le lecteur puisse « acquérir une vue d'ensemble du matériel recueilli, se familiariser avec ses différentes particularités (...), pressentir le type d'unités informationnelles à retenir pour une classification

ultérieure et la manière de les découper en énoncés spécifiques » (L'Écuyer, 1987, p. 32). La méthode d'analyse s'est inspirée de celle proposée par Miles et Huberman (2003) et comprenait la codification, la classification et la mise en relation des données.

Dans un premier temps, toutes les entrevues avaient été lues afin d'en dégager les thèmes généraux. Les thèmes identifiés à l'aide de concepts provenant de la littérature sur le monitoring électronique des performances et l'épuisement professionnel nous a permis de ressortir les différents éléments des conditions de travail et les émotions qui s'y rattachent telles que décrites par les agents en centre d'appels. L'objectif de la catégorisation des unités d'analyse selon les codes préétablis était de regrouper des unités d'analyse sous les mêmes codes en fonction de leur signification ou de leurs caractéristiques communes. Nous avons procédé en analysant chaque entretien afin d'en ressortir des unités d'analyse correspondant à un code spécifique. Ensuite, nous avons regroupé les unités d'analyse identifiées pour un code et pour chaque entretien afin de les classer selon le code qui leur était accordé.

Ensuite, à partir de ces thèmes, des nœuds de codification ont été créés en se basant sur les variables théoriques des modèles consultés. Ces nœuds ont ensuite été organisés selon un ordre logique dans un arbre de classification. À partir de cette démarche, on a pu dégager six grands thèmes qui ont été déterminés en fonction des objectifs et de la démarche de recherche et constituent le cœur de notre grille d'analyse. En effet, nous nous sommes appuyés dans notre analyse sur les six conditions de travail comportant des risques d'épuisement professionnel pour le travailleur tel que démontré par Maslach et Leiter (1997). Ces conditions expliqueraient la relation que le travailleur détient avec son travail. Le manque de cohérence (mis-fit) du travailleur avec une de ces dimensions du travail comporterait des risques d'épuisement professionnel :

**Tableau 4 : Thèmes issus du modèle de Maslach et Leiter (1997)**

<b>Conditions de l'environnement de travail</b>	
1.	Contrôle sur le travail
2.	Charge de travail
3.	Soutien social
4.	Reconnaissance
5.	Valeurs
6.	Équité

Finalement, nous avons interprété les données en faisant ressortir les aspects pertinents des codes en fonction de l'objectif de l'étude. Pour ce faire, l'analyse s'est effectuée par la comparaison, l'identification des grandes tendances et en mettant en relation les informations recueillies. Cette étape est nécessaire pour surpasser le contenu du discours et dégager les liens avec nos sous-objectifs de recherche. La démarche effectuée à travers cette étude pour recueillir et analyser les données a donc été présentée, dans le chapitre suivant, nous ferons état des résultats de l'analyse des discours des participants.

## Chapitre 3

### Les résultats

#### **Le travail des « agents d'informations »**

Dans le cadre de son rôle comme « agent d'informations », un travailleur remplit trois fonctions différentes. Son client est l'actionnaire qui investit dans le produit financier de l'entreprise. Dans la majeure partie du temps, il répond aux appels entrants provenant des clients existants ou potentiels. De plus, il est amené à faire du traitement des demandes de retrait des fonds investis par les actionnaires. Dans ce contexte «l'agent au traitement» effectue des appels sortants au besoin, ne reçoit pas d'appels entrants et effectue principalement des tâches administratives. Sa troisième fonction consiste à rencontrer personnellement les actionnaires en succursale pendant une semaine.

Bien que l'agent puisse occuper ces trois fonctions à différents moments de l'année, il demeure que sa fonction principale est de réceptionner les appels entrants. Son travail est complexe, technique, et consiste en autres à : prendre les appels, comprendre le problème énoncé, poser des questions pour obtenir des précisions, confirmer la compréhension en reformulant, fournir des explications claires, vérifier si la demande de retrait des fonds est alignée avec les critères de rachat établis, questionner de manière pertinente et non intrusive sur la situation de l'actionnaire pour récolter des informations utiles au choix de la solution, conseiller sur la base de connaissances acquise ou à partir de recherche d'informations sur les supports existants (format papier et électronique), utiliser les applications informatiques pour rechercher les informations pertinentes afin d'établir la «qualification » de l'actionnaire et proposer des solutions possibles ( au besoin) en présentant les avantages et les inconvénients de chacune.

Le central téléphonique auquel sont reliés tous les agents gère les flux d'appels entrants ou sortants. Grâce au système de distribution automatique des appels, un

appel est automatiquement dirigé vers un agent disponible. Tous les postes sont équipés d'un ordinateur et d'un téléphone, c'est ce qu'est appelé le CTI, Couplage Téléphonie Informatique. Ce système permet à l'agent de visualiser les informations concernant le client au moment où il reçoit l'appel. Par la suite, le dossier correspondant s'affiche immédiatement à l'écran de l'ordinateur de l'agent, ce qui permet un traitement simultané et rapide. La prise en charge du client se fait en amont, avant même que la communication avec l'agent débute.

### 3.1.1 Le contrôle du travail

Des guides d'appels ont été conçus afin de permettre aux travailleurs de répondre à leurs interlocuteurs selon les normes de qualité instaurées par l'entreprise. D'une manière générale, cette structure uniformise la procédure dès la réception de l'appel et établit par le fait même le cadre de référence nécessaire à la mesure de la performance individuelle.

« ... on a un guide d'appels comme ici : si un actionnaire appelle et dit que : « moi je veux retirer mon argent parce que je suis à la retraite » alors, voici le guide, on fait l'identification de l'actionnaire, après il faut identifier quel produit qui existe et ensuite il y a une série de questions comme ça ... » (Monique, 45-35 ans).

D'ordre général, les guides d'appels sont des références au niveau des informations concernant les lois, la jurisprudence et les paramètres établis par l'entreprise dans le domaine de la fiscalité et des finances. Ils encadrent le travail des opérateurs et assurent que la démarche qui est adoptée dans le traitement du dossier du client soit conforme à ces normes.

Afin de répondre aux exigences au niveau de la qualité de l'appel, il existe une liste de critères à respecter dans la façon dont la communication avec le client doit être effectuée. L'agent débute le traitement de son appel par un message d'accueil qui doit impérativement mentionner le nom de l'entreprise : « Bienvenu au ... », ensuite il doit s'identifier en mentionnant son nom au complet et continuer avec

« que puis-je faire pour vous », ou « je vous écoute » ou « comment puis-je vous aider ». Bien qu'il ait une latitude en ce qui concerne la façon d'enchaîner la conversation après qu'il se soit présenté, l'agent d'information doit suivre cette démarche spécifique de façon à respecter les étapes de la conversation. Ensuite, le client doit être identifié, sans aucune exception, selon trois critères différents avant que les informations inscrites à son dossier puissent être communiquées. Ces critères concernent les informations personnelles du client comme son numéro d'assurance sociale, sa date de naissance et son adresse, en autres :

« Quand on prend un appel, on doit identifier l'actionnaire en lui posant 3 questions pour faire le lien avec le dossier, pour s'assurer qu'on parle à la bonne personne et par mesure de confidentialité, son adresse, numéro d'assurance sociale, date de naissance, on s'assure que c'est bien notre actionnaire... » (Emmanuelle, 44-65 ans).

Cette étape est essentielle afin d'éviter toute tentative de fraude au niveau du dossier. En tout temps, les opérateurs doivent vouvoyer leurs interlocuteurs. Dès qu'ils apprennent le nom de leurs clients, ils doivent le mentionner plusieurs fois pendant la conversation. Une infraction à ces normes de qualité de l'appel constitue un manquement au niveau de la performance individuelle :

« C'est sûr que ces éléments là ils doivent les faire et dans le cas où ils ne le font pas, ils manquent aux normes de qualité, ils sont évalués là-dessus » (Linda, gestionnaire, 45-35 ans).

En ce qui a trait aux normes quantitatives visées, l'entreprise a instauré un objectif global pour l'ensemble du centre téléphonique: les appels entrants doivent être répondus dans 90 % des cas, et ce, dans un délai ne dépassant pas 90 secondes. Afin de garantir que tous les opérateurs puissent connaître cet objectif de groupe sur une base régulière, une responsable de l'analyse et du contrôle des effectifs, leur envoient ces statistiques quotidiennement. En moyenne, le centre d'appel reçoit 600 appels par jour dans une période calme et atteint son objectif de 90 % de taux d'appels répondus. Les opérateurs peuvent également connaître le nombre

d'appels en attente en tout temps à l'aide d'une application informatique qui livre ces statistiques en temps réel :

« Ils peuvent voir s'il y a des appels en attente, certains le laissent afficher tout le temps d'autres non, plusieurs le surveillent aussi, on demande aux gens d'être vigilant et de le regarder de temps en temps » (Linda, gestionnaire, 45-35 ans).

Suite à la fermeture d'un appel, l'opérateur peut garder la maîtrise de la réception d'un nouvel appel qui lui parvient que lorsqu'il a activé une touche du clavier. Toutefois, ce temps de pause entre les appels est encadré par des normes temporelles définies (à la fin du temps alloué à être en « pas libre » ou « non disponible », le statut de l'employé change de couleur afin de signaler une brèche dans les normes quantitatives). Le suivi en temps réel incombe généralement au planificateur des effectifs qui avise le superviseur ou le gestionnaire, à qui revient la tâche de s'assurer du respect de ce paramètre. Les indicateurs comme le nombre d'appels en attente et la durée d'un appel en attente s'affichent sur l'écran d'ordinateur de tous les opérateurs. Ces paramètres permettent à la direction de contrôler l'état de l'activité de tout le centre d'appel ainsi que celui de chaque opérateur. En somme, ces indicateurs montrent les appels en cours de traitement, ceux qui sont en attente et le nombre de « perdus », c'est-à-dire ceux qui n'ont pas été pris.

Le taux d'efficacité cumulé est un indicateur essentiel afin de mesurer la qualité globale du service offert et renvoie au pourcentage entre le nombre d'appels reçus dans une journée et le nombre d'appels qui a été répondu dans cette même journée. S'ajoute à ces indicateurs de performance globale, le pourcentage d'appels en attente ayant reçu une réponse en moins de 90 secondes.

La nécessité de rendre les relations entre l'agent et l'actionnaire plus transparentes, de veiller à ce que le service offert soit conforme aux normes amène l'entreprise à instaurer ces procédures d'exécution. Ces dernières prennent

en charge toutes les modalités de la relation de service, depuis l'accueil jusqu'au traitement des demandes. Cette démarche qualité se présente sous la forme de protocoles établis, d'où la faible autonomie des travailleurs. Le travail de l'agent loin d'être scripté, est modélisé puis guidé par des logiciels d'aide à la décision. Bien que les temps de communication ne soient définis, le langage est contrôlé et normalisé par l'utilisation des normes de qualité distincte. Tel qu'indiqué plus tôt, le vouvoiement doit être utilisé en tout temps et une partie du dialogue de l'agent est scénarisé. Ce contexte amène le travailleur à fonctionner étroitement avec les standards définis par l'entreprise.

### **3.1.1.1 Les procédures**

Lorsque les agents sont interrogés sur l'existence des procédures dans l'exercice de leur travail, ils énumèrent les différentes étapes à suivre durant le déroulement de l'appel. Au début de l'appel, les agents doivent en tout temps « identifier » l'actionnaire par trois questions différentes. Ainsi, afin de s'assurer qu'ils parlent à la bonne personne et par mesure de sécurité, les agents doivent s'assurer que les actionnaires fournissent leurs numéros d'assurance sociale, date de naissance et adresse postale. Ensuite, ils consultent le dossier de l'actionnaire afin de voir si les informations sont à jour où s'il y a des modifications à apporter comme un changement d'adresse.

En général, le nombre de procédures augmente quand l'appel se caractérise par une demande de retrait de fonds. Par exemple, si un actionnaire veut retirer ses réer, la marche à suivre est de le « qualifier » selon les différents critères établis. Ces critères se retrouvent dans un document papier « Le Manuscrit » ou dans un logiciel de base de connaissances. Chaque critère de rachat comporte des questions qui s'y rattachent et l'agent s'en sert afin de compléter le formulaire en ligne. Si la demande de l'actionnaire est conforme aux critères de rachat, l'agent lui transmet le document nécessaire qui doit être retourné à l'entreprise avec les signatures originales.

« Quand l'appelle rentre l'actionnaire dit je veux retirer mon argent, là on a une série de questions à demander pour voir s'il se qualifie, c'est plus de procédures, mais tout est écrit dans le Manuscrit, c'est un petit livret et c'est comme notre bible, ça dit toutes les règles par rapport à nos produits financiers ça me donne les possibilités s'il peut retirer de l'argent, dans quelle situation, pourquoi, quand, qu'est que ça prend comme document, c'est quoi les conditions, tout est écrit ... et puis on peut lui envoyer le formulaire et lui dire tous les documents qu'on a besoin » (Guylaine, 45-64 ans).

Dans l'éventualité où, la demande de l'actionnaire ne cadre pas avec les critères de rachat qui pourrait lui permettre de retirer ses fonds, l'agent doit lui expliquer clairement les raisons de ce refus. L'employé, qui agit aussi dans un rôle de conseil, peut fournir des pistes de solutions pour des situations futures qui peuvent rendre le dossier de l'actionnaire « qualifiable ». Avant de terminer l'appel, l'agent doit informer son interlocuteur du délai de traitement de son dossier quand c'est applicable.

Une autre procédure consiste à insérer des commentaires dans le dossier de l'actionnaire à la fin de l'appel. Les agents doivent impérativement choisir, parmi une liste déroulante, la raison de l'appel, insérer toutes les informations pertinentes au dossier, et ce, dans un langage clair et précis. Cette étape est essentielle afin d'assurer le suivi du dossier par toute autre personne de l'équipe.

« ... avec les commentaires inscrits dans le dossier, quand je prends l'appel je sais ce que l'autre agent a dit avant, exemple, hier matin il y a un actionnaire qui téléphone et il veut parler à tel agent, on ne passe pas l'appel parce qu'on peut répondre à tout le monde, je lui dis que l'agent est occupé avec un actionnaire, je demande si je peux l'aider, et je vais dans le dossier, je vois les commentaires et je pars de là, si l'agent ne l'avait pas fait je n'aurais pas pu répondre à Monsieur et j'ai pu bien répondre aux questions de la personne et l'actionnaire était content et satisfait...» (Jessica, 44-65 ans).

Les agents indiquent que ces procédures ont un effet positif sur leur travail parce ces dernières offrent un encadrement qui réduit le stress associé aux incertitudes

dans l'accomplissement des tâches. Effectivement, les procédures évitent des erreurs de jugements individuels et assurent une méthode de fonctionner, qui est normée. La diminution de la prise de décision dans l'exercice du travail réduit également les possibilités d'erreurs parce que les agents savent exactement ce que l'entreprise s'attend à ce qu'ils fassent dans une situation donnée. Les propos de Xavier résument la situation :

« ...pour moi les procédures c'est comme un canevas de base à partir duquel pour que les choses se fassent et avancent, il y a des étapes à suivre et une fois qu'on les connaît, c'est parfait, ça va tout seul et tu n'a pas à t'inquiéter, quand on fonctionne dans un cadre bien défini tout va de soi, ça empêche d'être hyper débordé, quand c'est bien mené personnellement je pense que ça augmente la qualité de vie au travail» ( Xavier, 45-64ans).

Suite à l'analyse de discours, il ressort que l'utilité des procédures ne se limite pas à sa fonction de cadre de référence pour ces travailleurs. Effectivement, la majorité des répondants considèrent que les procédures leur servent à se protéger dans l'exercice de leur travail. Cette protection est assurée par la transparence dans le travail qui s'articule autour des commentaires inscrits au dossier après chaque appel traité. Bien que cette procédure permet de faire le suivi dans les dossiers, elle assure, également, que les informations transmises à l'actionnaire sont archivées de façon à s'outiller en cas de plaintes.

« Quand on prend des appels, on laisse des commentaires dans le dossier de l'actionnaire pour pas que si jamais il vient nous challenger, on a une confirmation de ce qui était dit, ça vient nous protéger » (Jean-Luc, 25-44 ans).

Par exemple, un actionnaire peut appeler et dire qu'aucune personne ne lui a rappelé pour l'informer du statut de son dossier. Dans le cas où cette affirmation est fausse, les commentaires laissés dans le dossier vont permettre de voir la nature, la date, la durée, la raison de l'appel ainsi que le nom de l'agent qui a effectué l'appel. Cette traçabilité servira à remonter « facilement à la source » en cas de problème.

« .... il y a des gens qui voudraient retirer de l'argent, mais leurs situations ne les qualifient pas pour ça, on doit leur dire, mais aussi l'écrire, certains qui le veulent vraiment ils vont rappeler le lendemain pour changer un petit truc dans leur histoire , alors quand c'est noté on le sait, sinon il peut dire la dame d'hier m'a dit ça, alors quand on a mis des notes ça nous protège nous et moi je trouve c'est une bonne façon d'avoir à faire ça, puis dans le traitement des dossiers les gens disent je vous ai envoyé des papiers, mais que personne ne lui a rappelé, mais là on le voit quand on appelle quelqu'un la date et l'heure, alors c'est utile pour se protéger...» (Emmanuelle, 45-64 ans).

En général, l'agent n'appréhende pas l'appel d'un actionnaire insatisfait à cause de l'uniformité du service offert par son collègue. Selon Élise, les procédures liées à la qualité d'appels assurent que le service fourni par chaque travailleur soit excellent. Un client satisfait est bénéfique pour toute l'équipe. Voici ses propos :

« ... les procédures sont utiles parce qu'ils assurent une certaine qualité égale pour tout le monde qui répond, c'est sur que l'actionnaire qui appelle sait pas sur qui il va tomber, s'il a eu une mauvaise expérience avec l'agent avant parce qu'il lui a répondu de façon moins polie, souvent c'est l'agent suivant qui va subir les conséquences qui n'est pas le cas quand il y a une norme de qualité » (Élise 45-64).

### **3.1.1.2 Horaire de travail**

Autre élément important qui ressort sur la thématique du contrôle est l'aménagement du temps de travail. Les répondants indiquent que la rigidité de l'horaire de travail serait un facteur qui limiterait largement leur contrôle sur leur travail. Dès que la question a été abordée, leurs réponses portaient directement sur les contraintes véhiculées par l'organisation liée aux quarts de travail. Ils décrivent les « irritants » qui se manifestent dès le début de leurs quarts de travail le matin : ils doivent arriver à l'heure, et ce, à la seconde près, être prêts à réceptionner les appels dès l'ouverture du centre téléphonique, ils peuvent prendre leurs pauses uniquement à une heure déterminée, ils ont une plage de 15 minutes par jour pour compléter les dossiers en suspens, et ce, à un moment prédéterminé

dans la journée, et certains ont le sentiment d'être constamment visibles même quand ils prennent une pause. Une agente d'information nous relate son expérience au quotidien :

« Quand tu dois aller aux toilettes, il y a quelqu'un qui le voit, quand on se lève, on se met en non disponible, ça paraît dans le bureau de quelqu'un et quand ça fait trop de temps ça paraît en rouge, ça flash, cette rigidité je trouve ça tannant, j'ai l'impression de ne pas avoir de contrôle sur mon travail dans ce sens-là. » (Emmanuelle, 45-64).

Un travailleur dépeint son expérience vis-à-vis de l'horaire de travail de la façon suivante :

« C'est des petits irritants genres contrôle *freak*...on a maintenant des logiciels de gestion, ...moi je viens travailler et je m'en vais prendre une pause, je ne suis pas du genre à *puncher* 42 fois, je suis là, je travaille, je fais ma journée, mais toujours être en train de *puncher*, *puncher*, *puncher*, ça c'est un irritant...pour moi ça ne fais pas partie de ma conception du travail professionnel, d'être aussi redétable au niveau de mon emploi du temps, d'avoir besoin de mettre des contrôles moi je m'y reconnaît pas là-dedans, il y a des gens qui vont fonctionner avec le contrôle et il y en a d'autres pas ...je vois que ça peut ressembler à une garderie...» (Xavier, 45-64 ans).

### **3.1.1.3 L'évaluation de la performance**

L'écoute téléphonique est la méthode privilégiée par l'entreprise afin d'évaluer la performance individuelle. Généralement, les agents sont examinés sur des objectifs qualitatifs dès le début de leur emploi. Pendant la période de formation, quand l'agent commence à réceptionner les appels, le responsable d'équipe effectue en sa présence la double écoute afin de veiller au bon déroulement des appels et apporter les réponses aux questionnements si nécessaire. C'est une première démarche d'évaluation et de développement de la performance.

Après la période de probation, les appels sont enregistrés de façon régulière d'effectuer des rétroactions si nécessaire. Dans l'entreprise étudiée, la rétroaction

n'est pas effectuée sur une base régulière pour tous les agents, mais on constate qu'en moyenne, au moins une séance de rétroaction par année est effectuée pour chaque agent. Le processus évalue la mise en application de la démarche de qualification des dossiers clients, la compréhension des politiques de rachat et des notions de fiscalité, le respect des normes de qualité de l'appel et les mises à jour apportées aux dossiers des actionnaires. Initialement, les agents ciblés sont informés au préalable que leurs appels vont être enregistrés à un moment donné. Cette période d'enregistrement dure généralement une semaine et l'évaluation est faite à l'aide d'une grille d'évaluation de l'appel. Pendant la rétroaction, le responsable d'équipe rencontre individuellement l'agent ciblé, réécoute avec lui au moins trois appels enregistrés afin d'établir si les normes en vigueur ont été respectées. Voici les propos de Guylaine sur le déroulement du processus :

« Quand on rencontre la chef d'équipe on voit à l'écran qu'est ce que je voyais à l'écran quand j'ai répondu à l'appel, puis, elle voit tout ce que je fais pendant que je parlais, non seulement je m'écoute, mais je vois ce qui s'est passé pendant l'appel, il a vu où j'étais allée voir, qu'est que je regardais, si j'écris des commentaires et là ça se passe bien...» (Guylaine, 45-65 ans).

Au besoin, des solutions de perfectionnement sont abordées conjointement avec le responsable et l'agent. Les agents d'information expliquent que le fait d'écouter leurs appels leur permet de mieux cibler les améliorations à apporter au niveau de la qualité de l'appel et des commentaires inscrits dans le dossier.

« ... veut, ne veut pas on est humain aussi, on peut développer des mauvaises habitudes en répondant au téléphone 7 heures par jour, déjà en s'écouter, il y moyen de cibler les améliorations ....puis il va aller jusqu'à regarder les commentaires qu'on met au dossier, la qualité du français est très importante aussi... (Élise, 45-64 ans).

« ... le superviseur va chercher des appels qui sont enregistrés, on écoute les appels et puis on en discute et après ça il me passe les commentaires, on se donne nos *feedbacks*, j'ai trouvé ça le *fun*, le système fantastique, mon *coaching* était bon, ils m'ont dit que quand ils envoient un mémo je l'applique tout de suite, donc, j'ai appliqué la nouvelle façon de faire » (Jessica, 45-64 ans).

Dans l'ensemble, la démarche de rétroaction est perçue de façon très positive, surtout, elle est qualifiée de «constructive» parce qu'elle n'est pas utilisée dans un but disciplinaire, mais sert plutôt à l'amélioration de la performance.

« ... Mon responsable d'équipe écoute 3 appels, après ça il me rencontre, on écoute les mêmes 3 appels et il me demande mes commentaires et il me donne ses commentaires, c'est très constructif » (Elise, 45-64 ans).

Cette constatation rejoue les propos de la gestionnaire du centre d'appel qui explique sa vision de la façon suivante :

« ... quand on fait de l'écoute c'est toujours dans un but de développent, c'est ça que j'essaye d'implanter comme philosophie..., c'est très clair la démarche et il y a pas de menaces, on a un côté très humain... » (Linda, gestionnaire, 45-64 ans).

Quoique la direction nous a informés que deux personnes sont enregistrées et écoutées chaque semaine à tour de rôle, la plupart des agents ont, tout de même, évoqués dans leurs discours la nécessité de recevoir plus de rétroactions et de façon plus ponctuelle. Parallèlement, la direction nous a aussi expliqué que pendant des périodes de pointe, ces séances deviennent plus difficiles à effectuer. Voici ces propos :

« ... quelqu'un peut être enregistré 4 fois par année...notre responsable d'équipe fait 2 personnes chaque semaine puis il y a toute la période de vacances on n'en fait pas, on a des périodes de pointe où c'est difficile, fait qu'au plus quelqu'un puisse être écouté 4 fois par année pas plus, mais au moins une fois par année, mais ça, on instaure ça maintenant...» (Linda, gestionnaire, 45-65 ans).

Bien que tous les agents s'entendent pour dire que la rétroaction est utilitaire afin de préserver le respect des normes en vigueur et ainsi assurer la qualité du service, ils pensent que le but visé doit miser davantage sur le développement des

compétences. Les répondants affirment qu'afin d'atteindre cet objectif, les composants de la rétroaction doivent mieux refléter les besoins de formation. Étant donné que les appels sélectionnés pour l'écoute sont choisis de façon aléatoire, il arrive qu'aucune information supplémentaire ne soit apportée en termes de connaissance et d'habileté à développer.

« Que le *coaching* (rétroaction) soit plus adapté à chaque agent par rapport aux cas que j'ai vécu, des fois c'est compliqué et on ne peut pas l'expliquer assez bien, donc, si on réécoute l'appel, ce sera mieux, quand la réalité et le contexte de l'appel est mis en évidence...» (Frédéric, 25-44 ans).

Effectivement, l'appel écouté est choisi selon une norme liée à la durée minimale de l'appel et non en termes du contenu de l'appel. Les agents trouvent que les appels écoutés doivent contenir plus d'éléments qui comporteraient des défis rencontrés dans l'exercice de leur travail afin que la rétroaction s'appuie sur les réalités de leurs besoins. De plus, le contexte dans lequel ils évoluent les amène constamment à se mettre à jour avec des changements au niveau des lois et du contexte économique. Voici ce qu'un agent d'information propose :

« certains appels sélectionnés au hasard, car ce n'est pas représentatif de façon générale sur un petit échantillon, on peut écouter 4 appels parce que ça dure une heure, un appel dure en moyenne 6-10 minutes, c'est 4 appels sur un total de 60 par jour, il n'y a pas beaucoup de chances de tomber sur un appel qui est *crunchy* (mordant) où on aurait besoin d'être vraiment coaché pour cette situation-là parce qu'ils ne sont pas fréquents des situations compliquées, ça ne reflète pas la réalité du besoin » (Jean-Luc, 25-44 ans).

Bien que les agents pensent que le contenu des appels écoutés pendant la séance de rétroaction doit être plus représentatif de leurs besoins, ils s'accordent tous pour dire que la majorité des appels ciblés reflétait leurs performances réelles au quotidien. Une agente explique que lorsqu'elle sait que ses appels vont être écoutés, elle devient vigilante à respecter les normes à la lettre, mais que son comportement et ses attitudes demeuraient les mêmes.

« Pendant cette semaine que j'étais écoutée, ça n'a pas affecté mon rendement, je dois dire que je fais attention de bien identifier la personne, mais sinon je n'y pense pas plus, on oublie ça, si j'avais pensé que j'étais enregistrée, je n'aurais pas répondu comme ça au courtier (de façon autoritaire), j'étais naturelle » (Jessica, 45-64 ans).

D'autres prêtent une attention particulière à l'identification de l'actionnaire par les trois critères au complet sans aucune exception. Dans l'ensemble, la période d'enregistrement des appels est perçue positivement. Dans la majorité des cas, les agents finissent par oublier que leurs appels sont enregistrés et par conséquent cette démarche n'affecte pas leurs performances négativement :

« ... lors de mon enregistrement, je suis la même personne, je réponds aux actionnaires de la façon dont je m'y prends même quand je ne suis pas écoutée, je me dois d'être toujours bonne, c'est constant ... » (Jean-Luc, 25-44 ans).

Lorsqu'ils sont interrogés sur les actions qui sont mises en place après la rétroaction, tous les répondants affirmaient qu'il n'existe aucun suivi suite à cette démarche. D'ailleurs, c'est la problématique la plus largement évoquée dans les discours sur cette thématique. D'une part le nombre restreint des séances de rétroaction réduit le nombre de suivis effectué par rapport aux améliorations à faire. D'autre part, en l'absence de suivis formels, la démarche de développement des compétences demeure incomplète. Effectivement, aucune mesure n'est instaurée afin de vérifier si la performance est modifiée en faveur des éléments ciblés pendant le coaching. Donc, les agents risquent d'avoir les mêmes manquements dans l'exécution de leurs tâches suite à une séance de rétroaction et ne pas s'en rendre compte :

«... s'il y avait plus de coaching (rétroaction), là ils pourraient voir si j'ai fait la même chose ou si je me suis améliorée, ils ne sauront pas si j'ai fait d'autres erreurs » (Guylaine, 44-65).

« Le désavantage pour moi quand il n'y a pas assez de coaching c'est que comme moi je suis proactive et j'aime me remettre en question, je n'ai pas d'éléments sauf par moi-même, j'ai fait peut être des erreurs, je ne le sais pas » (Odélie, 45-64 ans).

Une travailleuse explique qu'elle avait reçu pendant une séance de rétroaction des tâches à perfectionner dans son travail. Elles avaient été élaborées conjointement avec le travailleur et son chef d'équipe et une rencontre additionnelle avait été prévue afin d'en discuter. L'entretien n'avait pas eu lieu parce que c'était une période de pointe pour le centre d'appel. Afin d'expliquer le manque de suivis de la part de la direction, les agents pensent que cette dernière s'attend à ce qu'ils appliquent les directives reçues lors de la rétroaction de façon autonome :

« ... ils s'attendent à ce que les gens comprennent puis ils le mettent en application, ils s'attendent à ce que les gens soient autonomes, un pré requis aussi, ils s'attendent à ce que tu t'améliores de toi-même... » (Jean-Luc, 24-45 ans).

### **3.1.2 Le contrôle sur le travail**

Lorsque les participants élaboraient sur le sujet, la grande majorité des répondants pensent qu'ils ont du contrôle sur la façon d'effectuer leur travail. Suite à l'analyse de leurs discours, ce qui ressortait largement, c'était que la source du contrôle réside dans la capacité à bien informer leurs interlocuteurs. D'une manière générale, les agents sont parfaitement conscients que leurs tâches principales s'articulent autour de la transmission d'informations pertinentes aux actionnaires. Au-delà de cette réalité, leurs motivations à informer correctement leurs clients sont liées au fait que la qualité de l'information fournie influe sur le bon déroulement et le contrôle de l'appel. L'acte de fournir des informations exactes en elle-même devient une façon de maîtriser l'appel qui en retour alimente le sentiment de contrôle sur les tâches.

« ... Pour moi le contrôle sur mes tâches c'est le contrôle sur la matière en termes d'information, de communication, oui c'est très important parce que si on n'est pas bien informé, ça va affecter ma communication »

(Jessica, 45-64 ans).

Dans l'éventualité où les agents ne puissent pas fournir l'information pendant qu'ils ont l'actionnaire au bout du fil, ils n'hésitent pas à aller chercher l'information et à rappeler leurs clients. Cette façon de procéder « non écrite » effectuée afin de compléter le dossier en suspens augmente, ainsi, leurs sentiments de contrôle dans l'exécution de leurs tâches. D'autant plus, le fait de compléter le traitement d'un appel qui est en suspens, leur donne le pouvoir de faire plus que ce qui est requis de leur part :

«...le contrôle sur le travail se résume dans la capacité de bien informer la personne, de répondre à son besoin, vérifier si j'ai bien répondu et si je sens que je n'ai pas tous les éléments en main je vais les chercher et compléter le dossier...» (Odélie, 45-65 ans).

Cependant, tous les répondants font référence au moins une fois aux normes de qualité de service qui limitent leur contrôle dans l'exécution de leur travail. Effectivement, les agents d'information ne peuvent pas débuter la communication selon leurs approches respectives. D'une part, il existe des directives à suivre liées à la façon d'aborder l'appel.

« On a des normes de qualité assez strictes : il faut toujours se nommer, dire une phrase d'accueil: Bienvenu chez ... (nommer l'entreprise), Monique Gagnon comment puis-je vous aider, on sait qu'on doit nommer l'actionnaire par son nom au moins une fois, on sait qu'on doit l'identifier par trois éléments, on doit toujours le vouvoyer, ça, c'est de normes qui ont été établies et il faut les respecter, ça, c'est qui ressort... » (Monique, 25-44 ans).

D'autre part, toutes les informations à fournir aux actionnaires sont bien définies par l'entreprise et certaines sont même réglementées par les lois du gouvernement. Ces informations concernent les critères de rachat des RÉER lors des demandes de retrait de fonds, les questions qui seront abordées pendant la démarche de «qualification» des actionnaires, les explications liées aux modalités de remboursements, les documents à envoyer à l'actionnaire et les pièces

justificatives que l'actionnaire doit fournir à l'entreprise afin de compléter sa demande. Certains voient dans cette structure, bien définie, un moyen d'avoir moins d'imputabilité lors des refus faits aux actionnaires. Ils se disent aussi soulagés de « juste passer le message et donner l'heure juste ».

«... la loi, ça encadre énormément, on veut faire plaisir aux gens, mais on ne peut pas passer à côté de la loi sinon le dossier ne passera pas au bout, ça ne donne rien, ça encadre plus, il ne faut pas faire des attentes non plus et on ne peut rien promettre, l'encadrement des lois du gouvernement et de l'entreprise ça leur montre mes limites (aux actionnaires) et celle des autres dans le département aussi. » (Frédéric, 25-44 ans).

### **3.1.2.1 Marge de manœuvre.**

Quand on leur a demandé s'ils détenaient une certaine marge de manœuvre lorsqu'ils parlent à un actionnaire, la plupart des participants ont répondu positivement à cette question. Bien qu'ils mentionnent à plusieurs reprises l'existence des normes qui régit la façon d'aborder un appel et les critères d'identification de l'actionnaire, ils s'accordent pour dire que chacun peut poursuivre l'appel selon leurs propres approches respectives. La phrase d'introduction, l'identification de l'actionnaire selon trois critères, le vouvoiement, mentionner le nom du client à plusieurs reprises et la reformulation ne sont pas considérés comme des « scripts » à lire, mais plutôt les bordures du cadre qui structure l'appel.

« Chacun personnalise sa phraséologie et c'est à notre discréction comment nous on est à l'aise de le faire, j'ai une marge de manœuvre comment je vais parler à mon client, ce n'est pas des scripts que je lis » (Jessica, 45-64 ans).

« J'ai toujours cette image de l'autoroute et que tu eux prendre la voie que tu veux pour arriver à la même destination... je vais au feeling, la destination c'est la qualification de l'actionnaire, entre le début et la fin de l'appel je peux prendre la voie que je veux » (Jean-Luc, 25-44 ans).

Bien qu'ils se retrouvent à fonctionner à l'intérieur de ce cadre pendant le déroulement de l'appel, les travailleurs se disent libre de communiquer de la façon dont ils jugent pertinente. Ces normes deviennent aussi le chemin qui les amène à leur destination, mais ils peuvent « décider de prendre la voie de gauche ou celle de droite » à leur discrétion. Bien que ces normes existent, les participants affirment qu'ils ont leur propre démarche dans la façon de présenter les explications aux actionnaires.

« Une fois que l'identification de la personne est faite et elle nous dit ce qu'elle veut, c'est laissé libre, on a quand même une latitude dans l'approche à faire » (Guylaine, 45-64).

Autre élément important qu'on dégage de ce thème est que la marge de manœuvre est souvent attribuée à l'expérience de travail dans le poste occupé. Durant la première année, les participants affirment avoir un champ d'action limité, mais qu'au fil du temps, l'expérience leur permet de maîtriser les connaissances liées aux critères de rachat, la façon dont l'information peut être obtenu et comment y accéder. Parallèlement, le fait d'occuper régulièrement le poste d'agent au traitement des rachats leur permet d'acquérir d'autres compétences qui leur donnent une vue d'ensemble du processus d'évaluation des dossiers. Toutes ces conditions les amènent dans une zone de confort au niveau de la maîtrise de l'information qui influe positivement sur la communication avec l'actionnaire. Cette aisance dans le poste occupé est considérée vectrice de marge de manœuvre. Voici les propos de Frédéric sur cette thématique :

« ... après 5 ans, c'est des choses qui reviennent et c'est quelque chose que j'aime beaucoup, on est à l'aise et le fait de l'être au téléphone les gens le ressentent beaucoup, j'ai plus d'assurance, on sait où ce qu'on s'en va, pour moi le contrôle c'est la possibilité de donner une réponse qui est le plus juste possible et le plus rapidement possible » (Frédéric, 25-44 ans).

### 3.1.2.2 La latitude décisionnelle

Les neuf agents d'information s'accordent pour dire qu'en raison des normes et des critères de rachat instaurés par l'entreprise et définis par la loi, ils ne peuvent pas prendre des décisions dans le cadre de leur travail.

« Non parce qu'il y a un niveau de conformité, on a des normes établies et par la loi de l'entreprise et par la loi du gouvernement, c'est très régi fait qu'on ne peut pas prendre de décisions autre que ces lois là, c'est très structuré et je travaille à l'intérieur de la structure » (Jessica, 45-64).

Ils expliquent qu'il existe plusieurs politiques à respecter, par exemple, pour l'émission des chèques au cas où l'actionnaire peut racheter ses fonds investis, une date précise ne peut être fournie quant au moment où le chèque sera fait même si la situation financière de l'actionnaire est problématique. Effectivement, il existe plusieurs marches à suivre distinctes dans le traitement d'un dossier.

De plus, deux répondants ont indiqué que la prise de décision ne leur appartient pas du fait qu'ils ne sont pas dans une position de gestion. Ils se perçoivent positivement dans un rôle de conseil où ils orientent les actionnaires vers différentes options dépendamment des besoins. Ils pensent que le pouvoir décisionnel revient au chef d'équipe et au gestionnaire qui ont le « pouvoir de trancher et d'améliorer les choses ».

«... Quand ce n'est pas clair je ne prends pas de décisions, moi je transmets l'information quand c'est clair avec l'actionnaire...on n'est vraiment pas gestionnaire...quand je suis avec un actionnaire je ne peux pas prendre des décisions, je veux lui offrir des possibilités, je vais l'orienter en ce qui est plus facilitant pour lui mais non je ne prends pas de décision » (Odélie, 45-64 ans).

« C'est le gestionnaire qui a le pouvoir soit d'améliorer les choses ou de dire qu'après analyse ce n'est pas possible, sur cet aspect là, on est en mode de simple consultation, il n'y a pas de décisions de ce côté-là à prendre, on commence à en prendre plus quand on est responsable d'équipe » (Xavier, 45-64 ans).

Il a été intéressant de constater que ces travailleurs tentent, tout de même, de s'approprier une espace d'autonomie décisionnelle à travers divers moyens. On retrouve, plus d'une fois, que des requêtes sont effectuées par les agents d'informations afin que les dossiers urgents soient traités en priorité. Bien que ces demandes doivent être soumises à la direction qui détient la décision finale, les agents associent cette démarche à une certaine latitude décisionnelle dans l'exercice de leur travail. De plus, au niveau du dépôt de la demande par l'actionnaire, le travailleur peut proposer différentes façons de procéder afin de mieux résoudre son client.

« Il y a plusieurs étapes à la demande, à un certain niveau on peut demander qu'une demande soit traitée en priorité, mais ce n'est pas moi qui vais peser sur le piton, ça ne nous est pas refusé souvent, mais moi je ne peux pas le décider moi-même. ... » (Frédéric, 25-44 ans).

Odélie nous explique qu'elle choisit, parfois, de faire du traitement de dossier au lieu de réceptionner les appels quand elle constate à travers l'application informatique que le nombre d'appels en attente et les agents disponibles pour y répondre sont adéquats.

«... ce matin je suis arrivée en retard et j'étais supposé de brancher sur le centre d'appel et puis comme je m'en venais ici (dans l'entrevue), j'ai regardé et puis il n'y avait pas d'actionnaires en attente, j'ai décidé de faire du traitement des dossiers à la place, c'est le genre de décision qu'on peut prendre, c'est individuel comme job sauf que je m'informe auparavant s'il n'y pas d'impacts, quand je suis arrivée ce matin il y avait neuf personnes pour répondre et pas d'appels en attente ....» (Odélie, 45-65 ans).

Xavier, quant à lui, va communiquer avec les autres départements afin de voir ce qui « accroche » avec le dossier qu'il a « bâti » avec l'actionnaire. Il affirme, également, qu'il peut « décider » de soulever un point important dans la réunion d'équipe afin de participer à l'amélioration des services via une bonne communication à l'interne. D'autre part, Élise explique sa prise de décision en termes de suivis effectués :

« La seule partie où j'ai un peu de pouvoir c'est de décider que je vais faire un suivi personnalisé... alors je mets un message dans le dossier pour qu'on me passe l'appel qu'on n'est pas supposé faire en temps normal, je peux décider de suivre l'actionnaire dans son petit bout de démarche ». (Élise, 45-64).

Monique indique qu'elle est en mesure de consulter son gestionnaire directement, et ce, sans l'avis du responsable d'équipe, un acte qui lui procure un pouvoir décisionnel sur son travail.

« Moi je suis capable de décider d'aller voir ma directrice, je n'ai pas besoin de passer par des structures comme responsables de soutien, je peux aller voir ma directrice directe, déjà prendre la décision d'aller plus haut, moi j'ai l'impression que je prends une décision sur mon travail, c'est sur que ce ne soit pas moi qui décide si un actionnaire se qualifie ou pas, mais je suis capable de dire que je ne dirais pas non par contre je vais aller voir ma directrice... » (Monique, 25-44).

### 3.1.2.3 Prise d'initiatives

En ce qu'il s'agit de la prise d'initiatives dans le cadre de leur travail, les agents concèdent qu'ils n'y pas de « zones grises » dans l'exécution de leur travail, étant donné que ce dernier est encadré par les normes organisationnelles, les lois et la jurisprudence. Selon leurs propos, les modalités qui régissent leur travail sont claires, directes et précises. La prise d'initiatives est peu présente dans l'exécution de leurs tâches parce que les agents savent exactement quoi faire dans la majorité des situations.

« ... On ne peut pas prendre des initiatives parce qu'on travaille à l'intérieur des lois et dans les zones grises on va voir le superviseur » (Jessica, 45-64 ans).

« Pas beaucoup parce que tout est encadré, mon travail est défini donc, si ça excède le cadre de mon travail, c'est quelqu'un d'autre qui va s'occuper du travail, tout est vraiment bien défini et bien encadré, il y a pas beaucoup de zones grises, c'est clair, direct et précis, on ne peut pas prendre

d'initiative, on sait exactement quoi faire dans telle situation, il n'y a pas de zones grises, on sait quoi faire et c'est bien défini et ça nous enlève du stress parce qu'on sait exactement ce qu'il faut faire dans telle situation » (Guylaine, 45-64 ans).

Chaque cas de figure comporte une démarche qui est à suivre « à la lettre ». Cette démarche est composée de critères de qualification de la demande de rachat, les questionnements à effectuer afin de « qualifier » l'actionnaire, les formulaires à transmettre et les pièces justificatives qui devront accompagner la demande.

« Il y a des directives pour chaque cas, c'est statué et c'est comme ça qu'on doit procéder, je dois m'en tenir au contenu des normes, si l'actionnaire ne m'envoie pas les bonnes choses, on ne pourra pas procéder, ça ce n'est pas malléable, on ne peut pas le bouger, il y a la structure qu'on doit suivre, il doit avoir une d'homogénéité pour tout le monde » (Odélie 44-65 ans).

Dans l'éventualité où le dossier de l'actionnaire excèderait le cadre du travail de l'agent, ce dernier est amené à consulter soit le chef d'équipe ou le gestionnaire. Bien souvent, ce sont ces personnes qui se positionnent sur les dossiers complexes et effectuent la décision finale. La démarche de consultation est initiée par l'agent ce qui lui procure un sentiment de sécurité et, également, moins d'imputabilité vis-à-vis de l'ensemble de l'équipe de travail qui inclut aussi le département de traitement des dossiers.

« Ce n'est pas moi qui décide en bout de ligne, c'est un travail d'équipe et si je prends uniquement sur moi ça va retarder le travail, dans l'ensemble ça ne va pas aboutir à quelque chose de positif, c'est transparent aussi, à chaque fois qu'on rentre dans un dossier, notre nom est écrit, la raison de l'appel, nos commentaires, tout le monde a accès à ça. » (Jessica, 45-64 ans).

Bien que le fait de consulter la direction ou les collègues dans les situations ambiguës soit une « règle non écrite », cette approche est perçue comme une démarche de prise d'initiative dans beaucoup des cas. Effectivement, comme le

traitement d'un dossier s'articule autour d'un travail d'équipe, le fait de valider la marche à suivre en cas de doutes servirait à l'agent à s'assurer du bon déroulement du processus. Cette initiative favorise aussi le partage de l'information à l'ensemble des départements étant donné que chaque action posée a une influence sur le travail de tous les membres de l'équipe. Les agents reconnaissent que cette fluidité de la communication à l'interne influe positivement sur le travail individuel.

« Je ne peux pas prendre des décisions de mon propre chef quand je suis indécise, sinon, je vais me faire blâmer, je suis imputable, tout ce que je vais faire va être constaté par tous, c'est un travail d'équipe.. » (Jessica, 45-64).

### 3.2 La charge de travail

On constate dans le discours des participants que la surcharge d'informations contribue à augmenter la charge de travail. Bien qu'une grande partie d'informations se retrouvent sur papier dans « Le manuscrit », les agents doivent également utiliser une base de connaissances informatique dans la recherche d'informations. Étant donné que cet outil contient un éventail d'informations, la difficulté est de savoir la localisation d'informations pertinentes qui dicte la façon de procéder.

« On a une base de données et de recherche tout le monde est d'accord pour dire que c'est lourd à chercher quel que chose là-dedans, une fois qu'on a trouvé l'information oui ça va, le moteur de recherche n'est vraiment pas conviviale pour répondre tout de suite, c'est trop lourd : les mots clés qu'on peut inscrire ne sont pas nécessairement ce qu'on veut et quand ça se passe je pense que je contrôle moins mon travail, moi j'ai toujours dit que ce n'est pas important de tout connaître par cœur, l'important c'est de savoir où aller chercher l'information et rapidement» (Odélie, 45-64 ans).

L'organisation des informations, qui arrivent régulièrement, est aussi problématique en termes de temps et d'énergie que celle-ci requièrent. L'enjeu

réside dans la capacité de répondre à l'actionnaire avec les informations pertinentes et ce, le plus rapidement que possible.

« ... le défaut a ses qualités dans le sens où on reçoit beaucoup d'informations, mais quand on a une pile de papiers à classer, c'est moins efficace à chercher dans la pile, cela peut être négatif quand on parle de surinformation... » (Elise, 45-65 ans).

Les changements de procédures ont été associés à une augmentation de la charge du travail. Étant donné que l'agent ne reçoit pas de formation détaillée sur la nouvelle façon de procéder, toute nouvelle démarche risque de causer un certain stress au travail étant donné que la tâche est moins maîtrisée. En fait, les changements de procédures sont annoncés pendant des capsules de formation et tous les détails sont rarement expliqués. Les propos d'une agente d'information démontrent que ces changements peuvent être effectués pour répondre prioritairement aux objectifs organisationnels et moins dans le but de simplifier le travail dans le centre d'appel. Voici ses propos qui nous indiquent que de tels changements pourraient sembler contraignants :

« Il va y avoir des changements au niveau du traitement, qui va changer la procédure de faire et moi je n'ai pas le choix, il faut que je change la façon de faire, c'était supposé, nous faciliter, mais après j'ai appris que c'était pour les statistiques qu'ils avaient besoin d'un changement de procédure pour moi c'est un irritant, mais il faut que je m'adapte, ce n'est pas vrai que ce changement facilite le travail partout là » (Odélie, 45-64 ans).

### **3.2.1 Les objectifs à atteindre**

Quand on leur a demandé si leurs objectifs étaient réalisables dans une journée typique de travail, les agents évoquent principalement des normes qualitatives à atteindre pendant le déroulement de l'appel. Les buts visés consistent à rencontrer les standards de qualité d'appel, d'informer l'actionnaire selon les normes en vigueur, de l'envoyer les documents pertinents et d'insérer des commentaires détaillés dans son dossier. L'exécution des tâches s'articule autour des objectifs

principalement qualitatifs réduisant, ainsi, le stress lié aux normes quantitatives telles que le temps alloué à chaque appel, le nombre d'appels à réceptionner par heure de travail ou de dossiers à traiter.

« Moi je leur ai demandé combien de temps qu'on doive consacrer à un appel pour ne pas dépasser, et ce qu'on m'a dit en coaching c'est qu'il n'y a pas de normes, dans le sens qu'on ne peut pas donner une norme , il faut qu'on réponde à la question de l'actionnaire, faut qu'il soit satisfait à la fin de sa conversation, on viendra jamais te voir parce que ça a pris trop de temps, puis je me fais un devoir aussi d'écrire des commentaires. » (Monique, 25-44 ans).

Parmi les personnes interrogées, une grande majorité pense qu'elle parvient à atteindre ses objectifs au quotidien. Effectivement, un service offert selon les normes de qualité de l'entreprise rend l'actionnaire satisfait, ce qui en retour est gratifiant pour les agents. Ces derniers pensent atteindre leurs objectifs au travail quand le client est satisfait. Après leurs journées de travail, ils ont le sentiment d'avoir réussi efficacement à exécuter leurs tâches étant donné qu'ils peuvent se consacrer à servir le client sans aucune pression temporelle. La finalité c'est de bien informer l'actionnaire, de lui donner un service impeccable et de mettre à jour son dossier afin que le suivi puisse être fait. Jean-Luc nous explique :

« Je peux être une demi-heure avec quelqu'un au téléphone, mais si c'est pour bien le servir je crois que c'est ça la mentalité de l'entreprise, ils veulent avoir du monde satisfait, on ne veut pas que ça arrive à une plainte et qu'ils comprennent dans quoi ils ont investi leur argent....Hormis la norme il n'y a pas d'objectifs en particulier à atteindre » (Jean-Luc, 25-44 ans).

La durée du temps de pause entre les appels qui est un objectif quantitatif à atteindre est un sujet récurrent dans le discours des participants. Effectivement, afin de compléter le dossier de l'actionnaire après un appel, les agents ont la possibilité de se mettre en mode « non disponible» afin que le système de distribution d'appels ne leur envoie temporairement aucun appel. Cette interruption de service est volontaire et permet aux agents d'insérer des

commentaires dans le dossier de l'actionnaire et, ainsi, de compléter la mise à jour.

« Quand on termine un appel on se met en non disponible pour bien insérer les commentaires, on sait qu'on ne doit pas se mettre en non-disponible trop longtemps parce qu'il faut qu'on soit disponible pour prendre les appels, des fois ça sonne et ce soit nous qui ne sommes pas disponibles, on ne prend pas l'appel, on se met en non-disponible, puis l'appel est redirigé à un autre agent, faut pas que ça dépasse 10 % de la totalité de nos appels, moi jusqu'à date je n'ai pas eu de compte rendu que je respectais ça ou non, j'imagine que ça va» (Frédéric, 25-44 ans).

Une attention particulière est portée à l'égard de cette démarche étant donné qu'elle est contrôlée et surveillée par la responsable des effectifs qui aviseront le gestionnaire quand la limite acceptable est dépassée. Les agents sont conscients qu'ils doivent insérer les commentaires efficacement dans le dossier, et ce, dans un délai raisonnable, bien que ce délai soit inconnu.

« Ce qu'ils peuvent dire c'est que là t'es en *pas-libre* trop longtemps, le contrôleur a des cases qui changent de couleur, quand on est en pas libre il y a un *timer* (indicateur) qui part, en bas de 5 minutes c'est correct ça nous laisse le temps de faire nos affaires, en haut de 5 minutes, ça devient jaune, mais moi je ne le sais pas, ça m'est arrivé qu'on m'ait dit que je suis en pas libre trop longtemps, dès fois ça peut être juste un oubli » (Jean-Luc, 25-44 ans).

Généralement, la direction les informe quand le temps en mode «non disponible» est trop long, mais ces situations arrivent que très rarement selon leurs propos. Cet objectif n'est, donc, pas source de stress pour les agents bien qu'ils soient conscients qu'ils doivent être prêts à enchaîner un appel après un autre dans un minimum de délai. . De plus, quand ils savent que la mise à jour dans le dossier va prendre plus de temps que d'habitude, ils préfèrent aviser le responsable afin d'éviter d'être ciblé par rapport à cette norme.

« ...dès fois on n'a pas le choix de se mettre en pas libre pour le faire, mais c'est mieux à ce moment-là de le dire à notre chef d'équipe parce

efficace à chercher dans la pile, cela peut être négatif quand on parle de surinformation... » (Élise, 45-65 ans).

Les changements de procédures ont été associés à une augmentation de la charge du travail. Étant donné que l'agent ne reçoit pas de formation détaillée sur la nouvelle façon de procéder, toute nouvelle démarche risque de causer un certain stress au travail étant donné que la tâche est moins maîtrisée. En fait, les changements de procédures sont annoncés pendant des capsules de formation et tous les détails sont rarement expliqués. Les propos d'une agente d'information démontrent que ces changements peuvent être effectués pour répondre prioritairement aux objectifs organisationnels et moins dans le but de simplifier le travail dans le centre d'appel. Voici ses propos qui nous indiquent que de tels changements pourraient sembler contraignants :

« Il va y avoir des changements au niveau du traitement, qui va changer la procédure de faire et moi je n'ai pas le choix, il faut que je change la façon de faire, c'était supposé, nous faciliter, mais après j'ai appris que c'était pour les statistiques qu'ils avaient besoin d'un changement de procédure pour moi c'est un irritant, mais il faut que je m'adapte, ce n'est pas vrai que ce changement facilite le travail partout là » (Odélie, 45-64 ans).

### 3.2.1 Les objectifs à atteindre

Quand on leur a demandé si leurs objectifs étaient réalisables dans une journée typique de travail, les agents évoquent principalement des normes qualitatives à atteindre pendant le déroulement de l'appel. Les buts visés consistent à rencontrer les standards de qualité d'appel, d'informer l'actionnaire selon les normes en vigueur, de l'envoyer les documents pertinents et d'insérer des commentaires détaillés dans son dossier. L'exécution des tâches s'articule autour des objectifs principalement qualitatifs réduisant, ainsi, le stress lié aux normes quantitatives

telles que le temps alloué à chaque appel, le nombre d'appels à réceptionner par heure de travail ou de dossiers à traiter.

« Moi je leur ai demandé combien de temps qu'on doive consacrer à un appel pour ne pas dépasser, et ce qu'on m'a dit en coaching c'est qu'il n'y a pas de normes, dans le sens qu'on ne peut pas donner une norme, il faut qu'on réponde à la question de l'actionnaire, faut qu'il soit satisfait à la fin de sa conversation, on viendra jamais te voir parce que ça a pris trop de temps, puis je me fais un devoir aussi d'écrire des commentaires. » (Monique, 25-44 ans).

Parmi les personnes interrogées, une grande majorité pense qu'elle parvient à atteindre ses objectifs au quotidien. Effectivement, un service offert selon les normes de qualité de l'entreprise rend l'actionnaire satisfait, ce qui en retour est gratifiant pour les agents. Ces derniers pensent atteindre leurs objectifs au travail quand le client est satisfait. Après leurs journées de travail, ils ont le sentiment d'avoir réussi efficacement à exécuter leurs tâches étant donné qu'ils peuvent se consacrer à servir le client sans aucune pression temporelle. La finalité c'est de bien informer l'actionnaire, de lui donner un service impeccable et de mettre à jour son dossier afin que le suivi puisse être fait. Jean-Luc nous explique :

« Je peux être une demi-heure avec quelqu'un au téléphone, mais si c'est pour bien le servir je crois que c'est ça la mentalité de l'entreprise, ils veulent avoir du monde satisfait, on ne veut pas que ça arrive à une plainte et qu'ils comprennent dans quoi ils ont investi leur argent....Hormis la norme il n'y a pas d'objectifs en particulier à atteindre » (Jean-Luc, 25-44 ans).

La durée du temps de pause entre les appels qui est un objectif quantitatif à atteindre est un sujet récurrent dans le discours des participants. Effectivement, afin de compléter le dossier de l'actionnaire après un appel, les agents ont la

possibilité de se mettre en mode «non disponible» afin que le système de distribution d'appels ne leur envoie temporairement aucun appel. Cette interruption de service est volontaire et permet aux agents d'insérer des commentaires dans le dossier de l'actionnaire et, ainsi, de compléter la mise à jour.

« Quand on termine un appel on se met en non disponible pour bien insérer les commentaires, on sait qu'on ne doit pas se mettre en non-disponible trop longtemps parce qu'il faut qu'on soit disponible pour prendre les appels, des fois ça sonne et ce soit nous qui ne sommes pas disponibles, on ne prend pas l'appel, on se met en non-disponible, puis l'appel est redirigé à un autre agent, faut pas que ça dépasse 10 % de la totalité de nos appels, moi jusqu'à date je n'ai pas eu de compte rendu que je respectais ça ou non, j'imagine que ça va» (Frédéric, 25-44 ans).

Une attention particulière est portée à l'égard de cette démarche étant donné qu'elle est contrôlée et surveillée par la responsable des effectifs qui aiseront le gestionnaire quand la limite acceptable est dépassée. Les agents sont conscients qu'ils doivent insérer les commentaires efficacement dans le dossier, et ce, dans un délai raisonnable, bien que ce délai soit inconnu.

« Ce qu'ils peuvent dire c'est que là t'es en *pas-libre* trop longtemps, le contrôleur a des cases qui changent de couleur, quand on est en pas libre il y a un *timer* (indicateur) qui part, en bas de 5 minutes c'est correct ça nous laisse le temps de faire nos affaires, en haut de 5 minutes, ça devient jaune, mais moi je ne le sais pas, ça m'est arrivé qu'on m'ait dit que je suis en pas libre trop longtemps, dès fois ça peut être juste un oubli » (Jean-Luc, 25-44 ans).

Généralement, la direction les informe quand le temps en mode «non disponible» est trop long, mais ces situations arrivent que très rarement selon leurs propos. Cet

objectif n'est, donc, pas source de stress pour les agents bien qu'ils soient conscients qu'ils doivent être prêts à enchaîner un appel après un autre dans un minimum de délai. . De plus, quand ils savent que la mise à jour dans le dossier va prendre plus de temps que d'habitude, ils préfèrent aviser le responsable afin d'éviter d'être ciblé par rapport à cette norme.

« ...dès fois on n'a pas le choix de se mettre en pas libre pour le faire, mais c'est mieux à ce moment-là de le dire à notre chef d'équipe parce qu'il va savoir et ne viendra pas nous demander pourquoi on est en pas libre plus longtemps... » (Guylaine, 45-64 ans).

Concernant la réalisation de leurs objectifs de travail, une partie des répondants évoquent la période de pointe où la charge de travail s'intensifie lorsque le flux d'appels augmente considérablement. Parallèlement, durant cette période le rythme de travail augmente et les agents se retrouvent à réceptionner un grand volume d'appels avec moins de temps de pause entre les appels. Il semblerait qu'ils doivent enchaîner un appel après un autre sans toujours avoir le temps nécessaire d'annoter les dossiers correctement. Ils ont l'impression «d'avoir trop à faire» compte tenu du temps alloué et deviennent moins aptes à faire face aux demandes de leur travail. Dans ce contexte, les agents se disent épuisés.

« La seule chose c'est qu'en période de campagne de décembre à mars, là on peut recevoir 6000 appels par jour, je n'ai pas de pauses, je n'ai pas le temps de lire les nouvelles, si je raccroche ça sonne et là je me sens épuisé mentalement et à la fin de la journée quand t'as pris 100 appels, c'est toujours parler et parler et c'est de l'épuisement dans cette période-là. » (Jean-Luc, 25-44 ans)

Toutefois, étant donné que la période de pointe ne dure que trois mois, les agents expliquent que, dans l'ensemble et pendant le reste du temps dit «normale», ils se

sentent bien au travail, la charge de travail étant à un niveau souhaitée. La majorité des travailleurs semble bien tolérer cette pression.

« Quand je réponds au téléphone c'est dans les périodes pointes c'est fatigant, mais il y a d'autres périodes pendant l'été où c'est hyper tranquille (je l'ai déjà vécu) il y a presque pas d'appel et là je m'emmerde, il ya des gens qui font du Sudoku entre les appels, tu fais un changement d'adresse et puis il ya un accalmie de 5 minutes, t'as pas beaucoup à faire durant ces temps-là... » (Emmanuelle, 25-44 ans).

Par ailleurs, les agents indiquent que la charge de travail est réduite parce qu'il n'y a pas de suivis à effectuer dans les dossiers des actionnaires. Effectivement, après la clôture de chaque appel, le dossier du client est techniquement remis à jour ce qui ne nécessite pas la réouverture du dossier jusqu'à ce l'actionnaire rappelle. Dans ce cas, il sera répondu par l'agent qui reçoit l'appel à ce moment-là et non pas par un agent dédié au dossier. Par conséquent, les travailleurs pensent que la charge du travail est repartie sur toute l'équipe, ce qui diminue, à leur égard, la charge individuelle. Ils se disent soulagés que la réception et le traitement de l'appel suivent une rotation constante entre les agents. On peut comprendre dans leurs propos que, chaque agent est responsable du traitement d'un dossier à la fois, ce qui dure le temps d'un appel, il enchaîne avec les autres dossiers jusqu'à la fin de son quart de travail et suit la même démarche à chaque journée. La liberté de rentrer chez soi après une journée de travail sans le stress d'avoir des dossiers en suspens serait très réconfortante selon certains.

« ... émotionnellement, il y a un côté que j'aime beaucoup du travail c'est que je pars de mon travail et je n'ai pas une pile de choses non finies à recommencer le lendemain, quand on finit un appel on le finit sauf exception et on passe au suivant, ça, c'est un côté que j'apprécie qui est nouveau pour moi, ça, je trouve ça le fun » (Élise, 45-64 ans).

«Ça va bien, moi je n'ai pas de problème à fermer la porte lorsque je quitte ici, c'est le plaisir de mon emploi aussi parce que je n'ai pas de dossier à trainer chez moi, même pas le lendemain...» (Monique, 25-44 ans).

Les personnes interrogées pensent toutes avoir résolu avec succès les problèmes de leurs clients. Bien que la solution proposée soit encadrée par les normes organisationnelles, ils vont essayer de « faire un peu plus» dans les cas particuliers. Ils se donnent cette latitude et se réservent une proximité avec le dossier du client bien que ça ne fait pas partie de leur travail. Ils remarquent aussi que s'ils ne détiennent pas la façon de répondre à la demande de l'actionnaire, ils vont consulter leurs supérieurs qui vont apporter une solution. Dans cette optique, ils doivent toujours apporter une réponse aux demandes effectuées, ce qui les amène à dire qu'ils font partie de la solution apportée.

« Oui parce que quand je ne suis pas capable je consulte et je reviens avec une réponse, finalement il faut fermer le dossier avec succès, des fois on doit fermer en disant que la demande n'est pas recevable, il y a des cas exceptionnels pour tout le monde sinon tu le règles ou tu consultes et puis c'est toi en bout de ligne qui va le régler » (Emmanuelle, 45-64 ans).

### **3.3.2 Les outils informatiques**

Le système informatique se compose de plusieurs applications qui génèrent la production, le traitement, le maintien et la gestion des dossiers clients. Les agents travaillent, en grande partie, avec une base de données où toutes les informations sont numérisées et centralisées. Ils peuvent accéder aux documents envoyés par les actionnaires étant donné qu'ils sont disponibles en copies électroniques ce qui leur permet de visualiser le profil complet du client pendant l'appel. Les répondants s'accordent pour dire que cet outil informatique contribue à l'atteinte de leurs objectifs de travail.

« Ce qui nous aide beaucoup c'est les outils qu'on a, le système informatique, le système de gestion d'appels, Teletel, où on voit les dossiers des actionnaires, le logiciel où on fait de la recherche d'informations, je l'utilise pour aller récupérer les formulaires du gouvernement et de l'entreprise » (Frédéric, 44-65 ans).

« C'est vraiment bien équipé ici, moi je travaillais pour une autre entreprise avant et puis quand je suis arrivée ici j'ai fait wow parce que tout est numérisé dans le système, on n'a pas de papier comme tel, le système informatique est vraiment bien, chapeau il ont fait du bon travail, puis même pour les clients on est comme d'avant-garde, les clients font wow, tout le monde dit que c'est merveilleux, les outils informatiques sont vraiment utiles pour les clients et nous aide dans notre travail » (Guylaine, 44-65 ans).

« Les outils informatiques sont à la hauteur de nos attentes, on a des logiciels modernes avec une interface visuelle et des onglets...de bons outils de travail....Pour chercher l'information, c'est à développer aussi....de façon générale je suis bien contente des outils de travail...» (Jean-Luc, 25-44 ans).

Il existe, aussi, une base de connaissance qui comporte les formulaires à envoyer aux actionnaires et toutes les informations associées aux critères de rachat. Les agents s'accordent pour dire que cet outil de recherche devrait être amélioré afin que son utilisation et son efficacité sur leur travail soient optimisées. En fait, la plupart des agents évoquent deux types de lacunes provenant de cette base de connaissance : premièrement, une partie des informations qui se retrouve dans cette base de données est désuète ce qui cause une hésitation quand il faut s'y référer au quotidien, deuxièmement, étant donné qu'elle comporte une grande quantité d'informations, les agents trouvent que la recherche et la localisation de documents pendant l'appel devient complexes et lentes. Effectivement, la plupart

des agents ont de la difficulté lorsqu'ils doivent consulter la base de connaissance et trouver une information rapidement pendant l'appel.

« Le moteur de recherche est le plus pourri que je connaisse, c'est comme si tu entrerais dans une bibliothèque et il y a aucun système de classification, c'est tellement vague que tu t'en sers pas comme outil, il est rendu tellement gros et mal organisé qu'on s'y perd tout le monde puis il y a pas d'agents qui peuvent s'en servir, mais c'est un problème récurrent depuis une coupe d'années...sinon la personne doit aller voir un responsable d'équipe, poser sa question, on dit à l'actionnaire qu'on ne peut pas le répondre maintenant, mais qu'on va le rappeler, ça augmente notre travail de chercher l'information ailleurs et le rappeler...» (Xavier, 45-64).

« ..., tout me monde le sait ça fait des années qu'on dit que le moteur de recherche (base de connaissances) ce n'est pas convivial, ils essayent d'améliorer les choses, mais c'est le moteur de recherche qui ne fonctionne pas, on aussi trop d'informations pas toujours pertinentes que j'enlève, mais en tout cas trop ...» (Odélie, 45-64).

Toutefois, on constate deux démarches de la part de l'ensemble des agents qui réduit l'intensité du problème : ils consultent largement Le Manuscrit (version papier de la base de connaissance) et s'organisent individuellement à classer et à mettre à jour les communications papiers.

« On a beaucoup de nouvelles informations par jour, ça bouge constamment, alors ça devient lourd, je mets des fichiers ad hoc que je glisse là je me fais une façon de travailler qui me fait du sens » (Emmanuelle, 45-64 ans).

Autre aspect positif est que la base de connaissance est consultée pour accéder aux formulaires du gouvernement et de l'entreprise. Ces derniers sont à jour, peuvent être facilement localisés et sont utilisés sans aucune contrainte.

« Je me sers de la base de connaissance afin d'aller chercher un formulaire du gouvernement, car c'est toujours mis à jour et facile à localiser » (Jessica, 45-64 ans).

### 3.3. Soutien social

Bien que l'accès à l'information pertinente, et ce, dans le plus bref délai ait une incidence sur la charge de travail, l'intensité de la problématique est réduite par le soutien de l'équipe de travail. En effet, la majorité des agents s'adressent à leurs chef d'équipe, collègues ou gestionnaire dans la résolution des problèmes ou lors des questionnements d'ordre général. Justement, la plupart des agents indiquent que le soutien de l'équipe compense pour les lacunes de la base de connaissance.

« Le meilleur outil pour moi c'est les collègues surtout quand on a un blanc de mémoire, je n'utilise pas Teletel parce que nos informations doit être mis à jour, mais ce n'est pas le cas...je m'en sers afin d'aller chercher un formulaire, car c'est toujours mis à jour. Mais c'est les collègues qui m'aident le plus. » (Jessica, 45-64 ans).

« C'est plate parce qu'on a toujours un doute quand on se réfère à ça (base de connaissance), dans la pratique j'utilise plus mes collègues et mon superviseur et je suis moins portée à me référer à ça parce que je me dis que c'est une information qui est désuète. » (Emmanuelle, 45-64 ans).

« Quand je n'ai pas la réponse je m'adresse au responsable d'équipe, on peut demander aux actionnaires de m'attendre si c'est quelque chose qui peut être discuté rapidement on peut appeler le responsable d'équipe ou

même de se lever et d'aller le voir, c'est très accessible, quand il n'est pas disponible on rappelle l'actionnaire.. » (Emmanuelle, 25-44 ans).

Par ailleurs, les répondants affirment que le bon fonctionnement de l'équipe de travail est renforcé par l'encadrement des procédures. La logique avancée est simple : la prise de conscience de tous que chaque action posée individuellement, aussi banale qu'elle peut sembler a un effet sur le travail des autres. En ce sens, les procédures assurent le respect des différentes étapes à suivre afin de préserver le bon déroulement du travail au sein de l'équipe.

« ... Je pense à ma collègue qui va avoir le dossier et qui va arriver pour le traiter et puis il va vouloir rappeler l'actionnaire et si je ne vérifie pas le numéro de téléphone dans le dossier et que ce numéro a changé et le monsieur, lui, n'avait pas pensé de le changer le travail de ma collègue va être affecté...un travail bien fait, selon les procédures, impacte l'équipe et l'actionnaire par le fait même, mais effectivement le travail bien fait c'est pour l'équipe, faut que tu penses à l'équipe, tu n'a pas le choix» (Monique 45-64 ans)

« Les critères sont là je ne peux pas décider que la personne se qualifie si elle ne se qualifie pas, je ne peux pas passer à côté parce que de toutes les façons si je fais ça et j'envoie les documents elle nous le retourne puis l'agent qui va le traiter les preuves qu'il va nous fournir ne seront pas conformes aux critères et ça va bloquer à un autre niveau...ça va nous affecter toute l'équipe...» (Jean-Luc, 25-44 ans).

De plus, les agents indiquent qu'il existe une bonne ambiance de travail qui résulte de la cohésion au sein de l'équipe. Cette ambiance de travail expliquerait pourquoi ces personnes aiment leur travail. On retrouve dans leurs propos un sentiment d'appartenance à une « famille » qui serait source de joie.

« Les gestionnaires, les responsables d'équipe, ils mettent beaucoup d'emphase sur l'employé, on pourrait dire c'est comme une famille, je suis sur qu'on ne peut pas dire la même chose pour d'autres centres d'appels, l'ambiance est le fun...» (Jean-Luc, 25-44 ans).

« J'ai toujours aimé venir travailler ici, les gens sont gentils...l'ambiance, la bonne humeur, mes collègues ce sont mes amis, j'ai travaillé avec eux sur plein d'autres choses» (Monique, 44-65 ans).

« J'aime ça parce que les gens avec qui je travaille sont agréables malgré les désagréments que j'ai nommés j'aime ça.» (Emmanuelle, 44-65 ans).

Ces constats sont, également, partagés par la gestionnaire du centre d'appel qui mise beaucoup sur la gestion humaine des ses employés et le travail d'équipe. Voici ses propos :

«... actuellement les gens sont heureux parce qu'il y a un bon climat de travail, les gens travaillent en équipe et nous on a un côté humain...quand tu rencontres les employés individuellement, c'est des gens extraordinaires, c'est important de faire l'équipe travailler ensemble, faire en sorte qu'il y ait un climat de confiance et je pense que j'ai réussi à amener un climat de confiance dans l'équipe » (Linda, 45-64 ans).

Emmanuelle, quant à elle, a quitté son ancien département afin de rejoindre celui du centre d'appel parce que le climat de travail au sein de cette équipe est plus favorable.

« C'est très convivial et ils (la direction et les collègues) sont très à l'écoute et je peux les approcher quand je veux, dans le centre d'appel le climat est plus agréable c'est pourquoi je suis venue ici et je pense que ça tient beaucoup à la directrice, j'aime mon travail beaucoup parce que j'ai

des liens avec ces gens-là » (Emmanuelle, 45-64 ans).

### 3.4 La reconnaissance au travail

Dans l'entreprise étudiée, les manifestations de reconnaissance spontanées sur le plan relationnel proviennent majoritairement de la part des actionnaires. Ces derniers soulignent sans ambiguïtés le fait que le service offert est apprécié à sa juste valeur. Généralement, ces actes de reconnaissance se manifestent par des remerciements directs pour les efforts accomplis pendant. Les propos des répondants témoignent que ces manifestations sont valorisantes dans l'exercice de leur travail.

« ... J'arrive souvent à me faire dire que je suis gentille, ça j'aime ça, je n'ai jamais eu de problèmes avec le public non plus, en général c'est agréable » (Élise, 45-64 ans).

« ... J'ai des remerciements tous les jours, c'est ce qui est le mieux, je trouve qu'on est bien traité au téléphone c'est parfait » (Monique, 25-44 ans).

Quand les personnes élaboraient sur la façon dont leurs clients les apprécient, tous s'accordent pour dire que les actionnaires les traitent correctement. Ils reçoivent plusieurs types de rétroaction pendant et après l'appel provenant des clients qui, dans l'ensemble, sont satisfaits du service reçu. La reconnaissance reçue revêt un rôle encore important dans la valorisation du travail, d'autant plus, que les agents indiquent qu'ils n'ont pas régulièrement de reconnaissance de la part de la direction.

« ... Ici on n'a pas beaucoup de feedback de notre chef d'équipe, patron comme quoi on a fait une bonne job, une tape dans le dos...c'est les actionnaires qui nous le rendent toute de suite au moment de l'appel : ah

merci beaucoup, puis des fois, ils nous appellent et disent toutes les fois que j'ai appelé au Fond j'ai été tout le temps bien servie, ça vient nous toucher, c'est gratifiant, c'est mon premier feedback et c'est souvent le dernier qu'on a aussi » (Frédéric, 25-44 ans).

« C'est que je n'ai pas besoin de la reconnaissance de mes pairs ou de la direction parce que l'actionnaire me la donne tout de suite, quand je raccroche et que l'actionnaire me donne du feedback très positif, je l'ai ma reconnaissance, mon patron ne viendra pas me dire c'est génial t'as répondu à 52 appels aujourd'hui bravo... » (Monique, 25-44 ans).

Quoique, dans la majorité des cas, la façon dont les actionnaires démontrent leur satisfaction s'effectue verbalement pendant l'appel, il appert que les agents reçoivent aussi des courriels de remerciements et d'appréciations.

« La plupart me traitent bien, il y a des courriels de remerciements, ça m'est arrivé d'avoir des mots de félicitations des gens avec qui j'avais parlé, c'est le gestionnaire qui les reçoivent et font le suivi avec nous, les gens me perçoivent bien » (Jean-Luc, 25-44 ans).

Par ailleurs, la reconnaissance vis-à-vis des agents est véhiculée quand la direction décide d'augmenter les effectifs dans le centre d'appel pendant la période de pointe. En fait, il y a un effort concret de la part de la direction et des collègues provenant des autres départements de soutenir les agents en surcharge de travail. Cette politique réitère l'appréciation du travail des agents et, par le fait même, reconnaît tous les enjeux entourant leur travail.

« L'équipe de gestion est très bonne, dans le centre d'appel il y a un volet réception d'appel et traitement quand ça déborde les gestionnaires demandent aux gens qui traitent de venir nous aider à prendre les appels, ça nous aide énormément dans les périodes de pointe, tout le monde met la

main à la pâte, c'est une belle vision de la direction...très positive, on se sent important.. « (Frédéric, 25-44 ans).

La reconnaissance se manifeste, également, à travers les efforts de la direction de prendre le temps de bien connaître ses employés et de démontrer qu'ils existent aux yeux de l'entreprise, et par le fait même, reconnaît l'importance et la portée de leur travail.

« Même si on est 500 employés ici, lors de la première rencontre qu'il avait pour nous donner la valeur de l'action, le président était là et il nous serrait la main, il est vraiment bien, on se sent considéré puis il y a toutes sortes de choses pour nous, des rencontres à l'heure du midi où il y a un psychologue qui va venir parler ou pour la santé au travail, pour le recyclage et puis il payait le lunch en plus durant ces rencontres-là, on est vraiment gâté, les rencontres sont ouvertes à tous les employés, le café et le thé est payé, C'est wow, c'est comme de petites affaires, mais c'est rare dans les entreprises qui a ça maintenant , on est vraiment gâté, je ne travaillerais pas ailleurs je ne serais pas capable maintenant que j'ai connu ici et les gens ne partent pas non plus parce qu'ils savent qu'ils sont des avantages ici qu'ils n'auront pas ailleurs » (Guylaine, 45-64 ans).

De cette façon, l'équipe de gestion peut mieux apprécier les compétences spécifiques de chacun de ses employés, cerner leurs préférences et intervenir dans le développement des compétences. En fait, la formation et la responsabilité d'un projet spécial sont des actes de reconnaissance de la direction dans l'appréciation du travail. Voici les propos de la gestionnaire :

« En arrivant, j'ai rempli une fiche sur chacun, juste pour les connaître, moi c'est important de savoir ce qu'ils aiment faire : exemple, Xavier

travaille sur un projet spécial et je l'ai choisi parce qu'il a le profil de convaincre les actionnaires à participer à ce projet-là, mais faire du traitement il n'aime pas ça, pourquoi je me balterais pour qu'il en fasse quand quelqu'un n'aime pas faire quelque chose, habituellement il ne le fais pas bien, puis deuxièmement il n'est pas heureux (...), pour nous c'est bien important le développement de nos RH, ça mobilise les gens... » (Linda, 45-64 ans).

Monique indique que son gestionnaire reconnaît sa valeur ajoutée et lui demande de faire des tâches qu'elle maîtrise mieux que les autres agents. Cet acte lui procure une certaine fierté, voici ses propos :

« ...ma gestionnaire me connaît très bien et ce que je suis capable de faire, quand elle a un dossier plus épineux et qu'on doit rappeler l'actionnaire, elle me le donne parce qu'elle sait que moi je n'ai pas besoin de lui poser 6000 questions, que je suis capable de me faire un portrait global parce que j'ai travaillé dans les services du back-office ... bien qu'on n'exige pas ça de moi on est content que je le fasse et on me le dis » (Monique. 25-44 ans).

Parallèlement, étant donné que les compétences sociales sont considérées comme importantes dans l'exercice du travail des agents, les capsules de formation offertes par l'entreprise régulièrement s'insèrent dans une démarche de reconnaissance des efforts octroyés par les travailleurs pour le développement des compétences. Les agents considèrent que leurs compétences relationnelles jouent un rôle important dans la performance au travail étant donné qu'elles leur procurent le contrôle sur le déroulement de l'appel.

« Mon but c'est d'améliorer encore plus le contrôle de la communication ou de la conversation, pour plus identifier ce qui se passe, être capable de

mieux devancer pour plus orienter, ça je travaille encore là-dessus je m'améliore » (Odélie, 25-44 ans).

« L'autre chose qu'on fait c'est des capsules de formations, on en a fait 4-5 dans le dernier semestre, c'est des sujets qu'on identifie, ça dure habituellement une demie journée pour creuser un sujet ensemble, je développe la formation et je la donne avec le responsable d'équipe, pour nous c'est bien important le développement de nos RH, ça mobilise les gens, les gens ont soif d'apprentissage, ce n'est pas vrai qu'il viennent ici juste chercher un salaire » (Linda, gestionnaire, 45- 64 ans).

Le fait de prendre le temps de développer ses compétences entraîne souvent des effets positifs, tant sur le plan professionnel que personnel. En effet, la possibilité de toujours s'améliorer face aux lacunes au niveau des connaissances, la recherche informatique ou le contrôle de l'appel semble être l'objectif de plusieurs personnes interrogées.

« On fait un travail qu'on aime avec des conditions qu'on aime et avec un environnement qui nous plaît, mon but c'est de faire moins d'erreurs avec le temps surtout avec un sujet aussi abstrait que la fiscalité, un niveau de sérénité au niveau des connaissances et du travail et dans son application » (Xavier, 45-64 ans).

### **3.5 Cohérence des valeurs.**

On a constaté dans l'analyse de discours que la cohérence entre les normes de qualité de service et les valeurs personnelles de l'agent serait positive pour ce dernier. Jessica explique :

« Je suis en accord avec les différentes procédures, si j'étais actionnaire et que je ne travaillais pas ici et que j'avais appelé je serais contente d'être

identifiée de cette façon-là pour protéger mon dossier» (Jessica, 45-64 ans).

Par ailleurs, on constate, également, une cohérence entre les exigences du poste en service à la clientèle et les compétences sociales démontrées par les agents. L'analyse du discours semble démontrer que ces compétences sont intrinsèques, ce qui donnerait du sens à leur travail.

« ... c'est le bonheur et quand on aime travailler avec les gens , un travail au téléphone comme ça c'est vraiment le fun parce qu'on a une belle clientèle, on a toutes sortes de gens intéressants, on sent qu'on peut les aider et avoir un impact sur leur vie quelque part, c'est vraiment le fun » (Guylaine, 45-64 ans).

« Le travail me convient, je connais le travail, le fait que les gens m'appellent pour avoir de l'information, ils ont besoin de mon aide, c'est ce que j'aime, c'est pouvoir les aider » (Frédéric, 25-44 ans).

D'ailleurs les compétences sociales véhiculées par les agents s'insèrent, également, dans le cadre de valeurs sociales telles que le désir d'aider les actionnaires. Si le client à besoin d'aide, l'agent vérifie si les politiques organisationnelles lui permettent de résoudre son problème. Il s'engage à lui apporter le soutien nécessaire dans cette démarche. Ces valeurs les « allument» et donne un sens à leur travail. De plus, ces personnes agissent comme des bienfaiteurs qui résolvent les problèmes des actionnaires par le biais de solutions pertinentes, le service offert n'est, donc, pas un simple bien de consommation, mais devient quelque chose d'essentiel dans l'exercice du travail.

« ... j'ai beaucoup d'empathie, je suis travailleuse sociale, moi je veux les aider, je veux leur donner des réponses, moi j'ai une bonne perception de ces gens-là, j'ai un bon rapport, j'aime ça parler aux gens, le fait que les

gens nous racontent leur histoire et qu'on essaye de les aider, j'aime ça »  
(Emmanuelle, 45-64 ans).

En effet, dans le cadre de l'activité téléphonique, la relation ne se limite pas à un échange d'informations. Les agents doivent séduire, convaincre, mettre en confiance, et apaiser les tensions des actionnaires. La relation que l'agent construit avec son interlocuteur s'articule, non seulement, autour de l'information, mais aussi, des compétences sociales, c'est-à-dire un savoir-être à mobiliser au quotidien. Ce savoir-être offre à chaque agent les moyens de rassurer le client et de lui venir en aide tout en demeurant cohérent avec les valeurs organisationnelles et individuelles.

« On est dans une relation d'aide, dans le fond on est là pour les aider, je me vois comme quelqu'un qui aide les actionnaires quand ils téléphonent, comme une personne ressources pour les guider dans leurs démarches, il y a le côté humain qui des fois peut être difficile, mais c'est un côté que j'aime beaucoup...je ne me sens pas coupable si je ne peux pas les aider parce que ce n'est pas ma décision, c'est la loi, si je peux les aider je vais le faire, mais si je ne peux pas je me sens pas mal » (Élise, 45-64 ans).

Nous avons pu constater que la cohérence entre la mission de l'entreprise et les valeurs personnelles des agents serait importante pour ces derniers et expliquerait, également, pourquoi ils aiment travailler au sein de l'entreprise.

« ... j'adhère à la cause et la mission de l'entreprise, ça représente énormément pour moi et c'est très mobilisateur, ça cadre avec l'idéalisme que j'avais quand je faisais mes études, on a de bonnes valeurs, ce n'est pas juste un salaire pour moi...» (Monique, 25-44 ans).

Dans le même ordre d'idées, la gestionnaire du centre d'appels réitère que les valeurs organisationnelles seraient cohérentes avec celles des employés.

« ... D'abord il y a une grande fierté d'être dans la grande famille que représente l'entreprise, la mission leur tienne à cœur c'est vrai de dire que mes employés ne viennent pas juste chercher un salaire ici, les gens ont la mission de l'entreprise très intégrée... » (Linda, 45-64 ans).

Le fait que les agents n'ont pas de scriptes à suivre dans la façon de parler aux actionnaires leur donne le sentiment d'être cohérents avec leurs valeurs personnelles, ils trouvent que cette latitude renforce la relation avec leurs interlocuteurs étant donné qu'ils démontrent un degré élevé de sincérité dans leurs démarches respectives. Du même coup, le service offert est moins robotisé, et ce, grâce au fait de détenir un minimum d'autonomie, pour pouvoir personnaliser leur façon de répondre aux appels, en vue d'atteindre les objectifs visés par l'entreprise.

« En respectant le chemin, on peut changer de voie, la façon de le dire c'est personnel et souvent ce qui ressort des commentaires des gens qui appellent ici c'est qu'il y a une approche plus personnalisée et honnête, je sens que les gens nous font confiance à cause de ça ... » (Jean-Luc, 44-65 ans).

La gestionnaire détient, également, une certaine marge de manœuvre étant donné que sa philosophie de gestion est cohérente avec celle de la direction. Ultimement, les employés semblent bénéficier de cette approche. Voici ses propos :

« Je veux juste que les gens soient heureux, qu'ils aient le goût de venir travailler, la principale tâche c'est le téléphone et tout le monde en fait, j'ai amené une autre façon de faire les choses et ils sont heureux, j'ai la chance d'avoir un patron qui me laisse aller là-dedans ça c'est important pour moi ma liberté d'action » (Linda, gestionnaire, 45-64 ans).

Compte tenu de ce qui précède, nous avons constaté que les employés aiment leur travail et s'y sentent accomplis. Une stratégie d'engagement a été constatée chez les agents afin de rendre l'exercice de leur travail plus agréable. Ceci consiste à entrer dans un rôle orienté vers le conseil et la compréhension de la composante relationnelle du travail. Cette stratégie professionnelle vise à donner du sens à une activité qui n'est pas toujours facile à exécuter, à travers la construction d'un rôle source de valorisation et de reconnaissance vis-à-vis du client.

### 3.6 Justice

La perception de justice au sein de l'entreprise est véhiculée, principalement, selon la façon dont les décisions sont prises concernant l'évaluation de la performance et l'allocation des résultats. Les propos des répondants nous permettent de constater qu'ils estiment que les procédures utilisées afin de prendre des décisions sur leurs performances sont équitables.

« j'ai vu la grille ( d'évaluation) et je me suis dit c'est ma note et il y avait 100 % à la fin, j'étais contente et puis le lendemain, mon voisin a eu 100 % et puis un autre aussi, alors tout le monde est parfait, mais c'est un excellent rapport parce que c'est des gens qui travaillait avec nous avant et ils comprennent notre réalité, des amis qui deviennent des responsables c'est génial » ( Emmanuelle, 25-44 ans).

Dans leurs discours et dans la majorité des cas, on constate qu'ils font référence à leur équipe de travail quand ils élaboraient sur le sujet. La justice dans les interactions est associée aux aspects interpersonnels au sein de l'entreprise et se manifeste par la qualité de la rétroaction et des informations qui en découlent. La justice, dans cette optique joue un rôle valorisant parce qu'elle leur permet de se situer dans l'équipe de travail dont ils sont membres et de satisfaire, à travers

l'équipe leur estime de soi. La justice satisfait ce besoin parce qu'elle indique aux agents leur valeur au sein de l'équipe.

« Les procédures nous avantage parce que ça assure une certaine qualité égale pour tout le monde, personnellement j'aime cet encadrement c'est bénéfique pour l'entreprise et pour l'équipe aussi parce que le travail est assez uniforme » (Élise, 45-64 ans).

« On entend parler de part et d'autre, dans les réunions et avec les collègues, la durée moyenne d'appel, tout le monde est dans le même braquet (selon les normes) » (Frédéric. 25-44 ans).

La gestionnaire indique, quant à elle, que les normes d'évaluation sont très claires et connues de tous les employés ce qui assure une transparence dans la gestion des employés.

« Les gestionnaires se parlent et c'est pourquoi dans l'entreprise tout est transparent et se sait, il y a une proximité des gestionnaires et des employés et aussi comme on est une entreprise syndiquée et le directeur des relations de travail sont bien conscient de ce qui se passe d'un service à l'autre de par le nombre de grief et de plaintes, le syndicat des fois va dénoncer certaines situations donc tout se sait rapidement » ( Linda, gestionnaire, 45-64 ans).

Afin de promouvoir une plus grande équité au niveau de l'évaluation de la performance, Linda met en place un système d'évaluation individuel plus ponctuel, basé sur des informations qui refléteraient plus adéquatement le volet qualitatif et quantitatif dans la performance de l'agent. Elle indique que c'est par souci d'équité, car il peut arriver que deux agents puissent être évalués selon des compétences non équivalentes. Cette mesure vient consolider le besoin d'évaluer

les agents sur tous les volets de leurs compétences. La démarche se veut proactive étant donné que ce sont les employés qui ont évoqué le souhait d'obtenir ce type de rapports d'évaluation et de rétroaction, et ce, de façon plus fréquente.

« Les statistiques individuelles que je vais commencer à donner en Septembre c'est les gens qui en ont demandés, ils veulent savoir leur profil individuel et je pense que ça peut être intéressant, quand Josée regardait les rapports individuels elle me disait de regarder le nombre d'appels qu'un agent peut prendre en une journée versus tel autre, puis regarde comment il n'y a pas beaucoup de plage non disponible par rapport à l'autre, sauf que, celui qui a des statistiques extraordinaires en termes de nombres d'appel et de temps « non disponible », lui j'ai souvent des commentaires de ses collègues à l'effet qu'il ne met pas suffisamment de commentaires dans les dossiers des actionnaires tandis que l'autre son dossier c'est bien... donc on va rencontrer les gens individuellement, sortir leur rapport et en profiter pour donner du feedback sur ce qu'ils font en bien et ce qu'il faut améliorer » ( Linda, gestionnaire, 45-64 ans).

Une autre mesure qui leur confère un sentiment de justice dans la relation avec leur client serait la possibilité pour les agents d'enregistrer leurs appels quand la conversation avec ce dernier est jugée menaçante ou dans des cas dits « problématiques ». Cette démarche leur permet de se protéger face à leurs clients, mais assure, également, un traitement juste pour toutes les parties.

« ... On peut enregistrer notre appel plus quand on reçoit des menaces ou que les gens sacrent après nous pour avoir des preuves, quand ça devient agressif, ça me rassure » (Frédéric, 25-44 ans).

« ... Si on se sent menacé, on peut enregistrer son appel si on sent que la discussion s'en va dans un mauvais sens » (Jean-Luc, 25-44 ans).

« Je sais que si moi je veux je peux enregistrer mon appel, mettons que de

la difficulté dans une communication je peux enregistrer et je demande à Hélène de garder cet enregistrement-là parce que je veux le réécouter afin de vérifier où j'ai accroché » (Odélie, 45-64 ans).

### **3.7 Pistes de solutions.**

Lorsqu'on leur a demandé s'ils aimaient venir travailler, les agents ont tous répondu positivement. Les raisons avancées sont variées, il y a ceux qui aiment leur travail parce qu'ils occupent des fonctions connexes dans le cadre de leur travail, donc, ils aiment la rotation des postes qui leur confère la possibilité de diversifier leurs tâches et sortir du contexte de centre d'appels pendant un certain temps. Voici ces exemples :

« J'ai trouvé le meilleur des deux mondes, les gens nous appellent tout le temps pour de l'information, je rencontre des gens en succursale, ça varie mon travail un peu, je me déplace dans les fonctions. » (Frédéric, 24-45 ans).

« Ce qui est intéressant c'est qu'on peut faire autre chose que notre travail aussi, il ya du traitement aussi » (Monique, 44-65 ans)

De plus, la nature des tâches effectuées serait, également, à l'origine du sentiment de bien-être ressenti dans le cadre du travail. Lorsqu'ils nous expliquent pourquoi ils aimaient leur travail, certains évoquaient les interactions avec la clientèle, la résolution de problèmes, la fonction de bien informer et d'aider la clientèle:

« J'aime les contacts avec les actionnaires, j'aime résoudre les problèmes, à répondre à leurs besoins, les défis, le changement » (Jessica, 45-64 ans)

«Oui c'est clair, je suis dans un contexte relationnel et c'est le genre de travail que j'aime faire, j'aime le monde, j'aime le public, les actionnaires, j'adore ce que je fais. (Guylaine, 45-64 ans).

« Oui c'est le bonheur et quand on aime travailler avec les gens un travail au téléphone comme ça c'est vraiment le fun parce qu'on a une belle clientèle, on a toutes sortes de gens intéressants, on sent qu'on peut les aider et avoir un impact sur leur vie quelque part, c'est vraiment le fun.» (Élise, 45-64 ans)

Les agents affirment être stimulés quand ils sont en contact avec leurs clients pour différentes raisons : les appels sont différents et variés, d'autres disent qu'ils ont la passion pour le métier, ils aiment le contact avec les clients, ils sont dans une zone de confort et que c'est l'entreprise qui les stimule. Ces critères peuvent être envisagés comme une ligne de conduite pour maintenir et faire croître la motivation dans leurs postes. D'autant plus, étant donné que l'exercice des tâches est effectué avec persévérance, il stimule les agents à se devancer, et leurs motivations sont augmentées.

« Ce qui est le fun c'est qu'on ne connaît pas d'avance l'appel qu'on va recevoir, il faut toujours qu'on sorte du sable mouvant, les gens nous amènent dans les sables mouvants parce qu'ils ont de la misère et il faut qu'on les aide fait que c'est tout le temps de trouver le bon chemin de s'en sortir de ça et c'est ça le challenge et c'est très stimulant » (Jean-Luc, 25-44 ans).

« ...le reste des appels ça varie, il n'y pas personne de pareil, qui s'exprime de la même façon, c'est varié, c'est ça qui est le fun... en tout cas ceux qui ont déjà travaillé ailleurs se trouvent bien chanceux de travailler ici.» (Guylaine, 45-64 ans).

« J'aime travailler ici parce que je n'ai pas l'impression de venir travailler

» (Jean-Luc, 25-44 ans).

Les personnes croient en leurs capacités à contrôler leur environnement de travail et par le fait même, se sentent capables de bien réussir au travail. On remarque que dans la majorité des cas étudiés, les besoins de compétences sont satisfaits, les personnes sont constamment en train d'apprendre de nouvelles choses, les agents se trouvent bons dans ce qu'ils font et qu'ils vivent la plupart du temps un sentiment d'accomplissement au travail.

« Je suis contente quand je suis capable de faire débloquer un dossier qui pouvait être à la marge des exigences et de contourner et d'aider à ce qu'il soit accepté, quand je réussis de faire quelque chose de particulier comme ça je suis satisfaite, la plupart du temps je suis très sereine, j'aime ça » (Odélie, 45-64 ans).

«, Je vais des fois un peu plus loin dans mon travail même si je ne devais pas, car ça ne fait pas partie de mon travail et si c'était un centre d'appel où on fait juste quelques choses techniques, je ne serais pas capable, c'est ça qui valorise notre travail qu'on peut aller un peu plus loin » (Emmanuelle, 25-44 ans).

Les répondants affirment détenir la maîtrise nécessaire qui leur permet de poser les «bonnes questions» afin de diagnostiquer le problème et, dans la mesure du possible, de trouver une solution. Ce développement des compétences à travers le temps leur donne un niveau d'autonomie au travail et les valorise. Les travailleurs trouvent cet objectif important, dont ils peuvent en faire le constat et en retirer les avantages dans leur quotidien. Ils expérimentent ainsi la réussite non pas facile, mais acquise avec de la persévérance.

« Je pense que j'ai atteint un niveau d'autonomie qui est pas mal bonne et même ceux qui ont plus d'ancienneté que moi souvent je me trouve

meilleur qu'eux, je me trouve bonne dans ce que je fais, probablement parce que j'aime ce que je fais et puis je me trouve à ma place » (Guylaine, 45-64 ans).

Pour conclure, on a demandé aux répondants de nous indiquer ce qu'ils changeraient dans leur travail s'ils avaient la possibilité de le faire. Ce qui nous revenait le plus souvent dans le discours des répondants, c'est le manque de contrôle face au système électronique des performances qui définit la logique de fonctionnement dans le centre d'appel. Étant donné que les modes de gestion sont organisés autour des systèmes techniques, les conditions de travail s'articulent, par conséquent, autour des modalités de contrôle électronique qui définit l'aménagement du temps de travail. Ce dernier est effectué à l'aide des canaux de technologies qui要求 que l'agent s'identifie au système dès qu'il est disponible à réceptionner les appels, et ce, pendant tout son quart de travail. Les agents considèrent ce mode de fonctionnement comme contraignant et nous affirment que le fait que leurs disponibilités et absences puissent être constatées en temps réel serait un « irritant » parce qu'ils deviennent « visibles même quand ils sont invisibles ». Toutefois, bien que les agents proposent la modification de cette surveillance constate afin de leur donner plus d'autonomie dans la gestion du temps, ils n'exposent pas les moyens pour y parvenir.

« J'enlèverais des petits irritants genres contrôle *freak*...on a maintenant des logiciels de gestion, exemple, se loger, log déloge...moi je viens travailler et je m'en vais prendre une pause, je ne suis pas du genre à puncher 42 fois, je suis là, je travaille, je fais ma journée, mais toujours être en train de *puncher, puncher, puncher*, ça c'est un irritant... je peux comprendre l'existence de ces contrôles-là, mais moi je ne m'y reconnaiss pas là-dedans ça je le changerais, quand je vois que ça peut ressembler à une garderie..., on a un statut de professionnel, mais il y a toujours des limites, puncher pour aller pisser moi je ne fais pas ça, c'est des adultes et

il y a un niveau de professionnalisme à avoir.... Mon plus grand patron c'est moi-même, c'est moi avec moi-même, c'est des irritants pour des gens comme moi » (Xavier, 45-64 ans).

Le manque de flexibilité dans l'aménagement du temps de travail est perçu comme des vecteurs de pénibilités au travail. Effectivement, les agents ne détiennent aucune autonomie au niveau de l'horaire de travail qui est imposé, ils ne peuvent décider de l'heure de début et de fin de leurs quarts de travail, ou de planifier eux-mêmes leur horaire – ils doivent être prêts à travailler dès l'ouverture du centre d'appel, et ce, à la seconde près, les pauses sont prédéterminées et la gestion du temps des pauses entre les appels est également imposée. Monique nous a expliqué que si elle détenait le pouvoir elle se donnerait plus de flexibilité au niveau de l'organisation de son horaire de travail :

« (...) je changerais l'horaire, d'être obligé de se rapporter, aucune flexibilité au niveau de l'horaire et même mon collègue et moi en ne peut pas aller dîner ensemble parce qu'on a des horaires de dîner différent, moi ça me brûle, c'est toujours à demander et sujette à approbation...» (Monique, 45-64 ans).

Toutefois, on constate dans le discours de participants que le fait qu'ils sont conscients du contexte et des réalités du travail en centre d'appel modère leurs désagréments associés à l'aménagement de leur horaire de travail.

« Au niveau de l'horaire il n'y a aucun contrôle et puis c'est correct je le savais en m'en allant là et au niveau du travail comme tel » (Élise, 45-64 ans).

« Je connaissais le côté moins agréable comme le fait d'être moins libre de mon horaire, je connaissais les inconvénients, je ne venais pas travailler

à reculons, ce qui avait de nouveau c'est le travail comme tel, mais l'environnement je savais que j'étais à l'aise avec ça » (Odélie, 45-64 ans).

Une des personnes interrogées souhaite détenir la flexibilité de travailler à son domicile afin de concilier le travail et sa vie personnelle. Elle nous explique que cette opportunité existe actuellement pour le responsable des effectifs qui peut se permettre de travailler de son domicile les vendredis. Voici ses propos :

« Être capable de faire le même travail à la maison pour éviter le déplacement, d'être capable d'être à la maison, , être capable d'avoir du support, on appelle ici chez notre chef d'équipe, ça sauve les voyages, manger à la maison, une autre qualité de vie pour moi, peut être pas à les jours parce que les contacts avec les gens me manqueraient, comme la personne qui fait notre horaire, il reste le vendredi chez eux, il fait le travail à distance , donc, ça se fait » (Frédéric, 25-44 ans).

La direction est consciente que l'aménagement du temps de travail est rigide et affirme effectuer un compromis au niveau de la performance globale du centre d'appel afin d'accompagner les employés dans la gestion de leurs horaires de travail.

« Quand les gens m'appellent pour paniquer qu'ils sont en retard le matin, ça je le sens que c'est stressant l'horaire, moi je trouve un moyen afin que les gens dans ces cas-ci puissent reprendre leur temps... je suis en train d'arriver aux mêmes résultats tout en respectant ça : l'horaire que les gens ont le goût de faire » (Linda, gestionnaire, 45-64 ans).

Bien que le logiciel de gestion de la performance des employés peut aménager l'horaire de travail plus efficacement afin d'atteindre des objectifs globaux plus élevés, la direction ne compte pas le faire. La responsable du centre d'appels ne pense pas rendre l'horaire de travail plus contraignant qu'il l'est actuellement pour

les employés, et par le fait même, continuer à opérer avec des marges de sous performance.

« c'est notre logiciel qui devrait organiser l'horaire peut importe l'ancienneté des gens parce qu'ici on a une particularité quand même : on essaye de respecter telle personne ne veut travailler de 8.30 a.m à 16.30 heures ou de 9-17 heures , tant veut aller diner à midi d'autres à 13 heures, le logiciel est capable de gérer l'horaire plus efficacement sauf que nous on le prend pas à la lettre, on est capable de vivre avec un pourcentage d'erreur par rapport à ça, et ce n'est pas juste la mécanique qui décide, il y a l'humain aussi qui décide, disant que considérant ça et ça et ça, on va y aller comme ça, on sait qu'on serait capable d'atteindre la qualité de service parfaite si c'était le logiciel qui décidait, mais ce n'est ce qu'on veut » (Linda, gestionnaire, 45-64 ans).

Une autre proposition suggérée fait référence au contenu des séances de rétroaction qui doit être amélioré. En effet, ce dernier doit être axé sur des réalités qui sont plus représentatives des défis rencontrés lors de l'exercice du travail. On propose la mise en place d'une procédure qui permettrait aux agents d'enregistrer leurs appels dès qu'ils les jugent pertinents à en discuter pendant les séances de coaching. Cette démarche apportera une solution adéquate au niveau du développement des compétences et permettra, par le fait même, de cibler les besoins individuels.

« Que le coaching soit plus adapté à chaque agent par rapport aux cas je j'ai vécu, si on pouvait enregistrer les appels des cas particuliers et en discuter avec le chef d'équipe, ....à date ça ne se fait pas et si ça se faisait ce sera parfait, des fois c'est compliqué et on ne peut pas l'expliquer assez bien, donc, si on réécoute l'appel, ce sera mieux, quand la réalité et le contexte de l'appel est mis en évidence » ( Frédéric, 25-44 ans).

Trois personnes interrogées expliquent qu'elles modifieraient la base de connaissance actuelle afin de la rendre plus conviviale. Ce système comporte des informations désuètes et les agents s'en servent la plupart du temps que pour accéder aux formulaires à envoyer aux actionnaires. Les autres informations dans cette base de connaissance doivent être mises à jour selon les critères actuels de rachat et les nouvelles normes instaurées, ce qui n'est pas le cas présentement. Le problème réside essentiellement dans le fait qu'étant donné que cette base d'informations ne peut outiller les agents dans leurs tâches quand il le faut, ils doivent impérativement chercher le soutien de leur chef d'équipe ou de leurs collègues ce qui peut être contraignant. D'une part, dans l'éventualité où ils ne connaissent pas la solution à apporter, ils doivent faire attendre le client plus longtemps afin de consulter le responsable ou les collègues, ce qui devient un stresseur surtout quand le flux d'appels est élevé. D'autre part, quand les responsables et les collègues ne sont pas disponibles, le travail ne peut se compléter, l'actionnaire doit être rappelé ultérieurement quand la solution est disponible. Cela augmente la charge de travail, car le rappel et le suivi doivent, impérativement, être effectués afin de compléter le dossier du client. La solution est simple, selon les agents, il faut mettre à jour la base de connaissance et le modifier dans la forme afin que son interface puisse être plus conviviale dans la recherche d'informations.

« L'information serait facilement repérable ou consultable pour ne pas s'y perdre, parce à un moment donné faut trouver une autre façon de fonctionner, ça va vite quand on est au téléphone il faut trouver l'information rapidement et moins on va consulter le chargé d'équipe, moins c'est stressant » (Odélie, 45-64 ans).

« Quelque chose qui va rapidement où on a toutes les informations et qui sont constamment mises à jour parce que dans le passé je regardais la base de données puis il y a des affaires que je pensais bonne, ils ne sont pas bons, je me suis dit je ne vais ne jamais voir là, c'est pour ça on commence

à demander au responsable d'équipe parce qu'on a peur qu'elle ne soit pas à jour, m'assurer qu'elle est toujours à jour, puis que c'est vraiment pas *user-friendly* » ( Guylaine, 45-64 ans).

Au niveau de la direction, il y une prise de conscience que le contrôle est omniprésent et que plus de marges de manœuvre doit être accordées aux agents, mais la façon d'instaurer ces mesures demeure inconnu selon les propos de la responsable :

« Je voudrais être capable de trouver les moyens d'atteindre les mêmes résultats, mais que les gens choisissent leur horaire de travail, que ce ne soit pas imposé, il faudrait que je réinvente les centres d'appels dans le sens que tout en rencontrant nos objectifs de qualité de service, comment on peut faire en sorte que nos gens ont plus de liberté, ça je ne l'ai pas encore la réponse... » (Linda, gestionnaire, 45-64 ans).

Bien qu'il existe des insatisfactions au niveau de l'aménagement du temps de travail et de la base de connaissance informatique, dans la grande majorité des cas étudiés, les travailleurs sont motivés dans leur travail et aiment travailler au sein de l'entreprise. Cela implique un engagement et une persévérance continue.

« ... j'aime travailler ici parce que c'est mon deuxième chez nous, j'ai toujours aimé travaillé ici , j'aime le monde, j'aime le public, j'aime la vie sociale puis dans le bureau je suis entourée du bon monde, de collègues et d'amis, c'est mon deuxième chez nous, quand j'ai eu des coups durs dans la vie, je suis venue retravailler rapidement et c'est ça qui a fait que j'ai pu remonter vite, j'adore ce que je fais » (Jessica, 45-64 ans).

« Je me sens très bien parce que pour moi quand je suis ici je suis comme dans un country club, pour moi c'est de petites journées, quand on s'amuse en le faisant le temps passe plus vite, et quand j'arrive au bureau je pèse sur le piton *Showtime*, on fait ce qu'on a à faire. » (Xavier, 45-64 ans).

## **Chapitre 4**

### **Discussion**

Les résultats présentés précédemment seront analysés dans ce chapitre. Étant donné que les analyses effectuées et les résultats obtenus étaient très nombreux, nous avons décidé de centrer notre discussion autour des résultats le plus significatifs seulement. Nous les avons choisis pour leur caractère révélateur à l'endroit du phénomène étudié et pour les renseignements qu'ils fournissent quant à notre objectif de recherche qui est de comprendre les effets du système de MEP sur l'épuisement professionnel.

Compte tenu de la littérature sur le MEP et des conditions de travail stressantes dans les centres d'appels téléphoniques, nous avons pensé trouver une certaine forme de souffrance et de pénibilité au sein de l'entreprise étudiée. C'est donc avec étonnement que nous avons constaté que les travailleurs avaient plusieurs sources de plaisir au travail. Nous nous sommes retrouvées face à des personnes qui aiment leur travail et qui s'y sentent accomplies. Le travail est valorisé et le plaisir que les travailleurs en retirent semble compenser pour tout le stress et la fatigue ressentis dans les moments où la charge de travail augmente. Selon nous, plusieurs facteurs sont attribuables à l'amour du métier et de la façon dont les travailleurs composent avec les stresseurs provenant du MEP. En autres, on retrouve la présence d'excellentes conditions de travail au sein de l'entreprise qui nous amène à constater une autre façon d'organiser le travail dans un centre d'appel, et par le fait même, développer l'engagement des travailleurs. Ces facteurs seront développés en profondeur dans les sections suivantes.

Nous expliquerons les résultats associés aux conditions de travail qui freine le processus d'épuisement professionnel et augmente l'engagement des travailleurs selon les six sphères de travail proposé par Maslach et Leiter (1997).

#### **4.1 L'engagement des travailleurs en centre d'appels.**

Au sein de l'entreprise enquêtée, on a constaté que le MEP s'effectuait en amont, à travers l'établissement des normes de qualité et des procédures d'exécution, et en aval, à travers l'observation et la collecte d'informations portant sur la performance des travailleurs, l'analyse et l'évaluation de cette performance. La mise en place des mesures d'ajustement de la performance se fait au besoin et s'insère, également, dans la démarche du MEP. Le processus du MEP, tel qu'il est opérationnalisé au sein de l'entreprise rejoint la définition de Aissi (2010), selon laquelle le MEP se composerait de trois étapes fondamentales : « la fixation des critères d'évaluation et des procédures à respecter, l'observation et la collecte des données sur la performance des employés et enfin la phase de rétroaction auprès des employés et mise en place des actions permettant d'ajuster leurs comportements » (Aissi 2010, p. 308).

Afin de bien comprendre les effets du système du MEP sur l'épuisement professionnel, nous nous sommes appuyés dans notre analyse sur les six conditions de travail comportant des risques d'épuisement professionnel pour le travailleur tel que démontré par Maslach et Leiter (1997). Selon ces auteurs, l'épuisement professionnel surviendrait quand il existe un défaut d'ajustement entre la personne et son environnement de travail, et ce, à travers six sphères différentes : la charge de travail, le manque de contrôle et l'insuffisance de la reconnaissance, l'absence de soutien social, le manque d'équité et le conflit des valeurs. Deux de ces dimensions s'appuient sur le modèle de Karasek et Theorell (1990) : le contrôle et la reconnaissance. Deux études empiriques effectuées dans des hôpitaux consolident la conceptualisation de l'engagement tel que défini par Maslach et Leiter (1997).

Selon Maslach et al. (2001), l'épuisement professionnel résulterait d'une érosion progressive de l'engagement envers le travail et serait le signe d'un tel dysfonctionnement : « ce qui au départ était un travail important, avec du sens et

du défi et devenu déplaisant, vide de sens. L'énergie se transforme en épuisement, l'implication se transforme en cynisme et l'efficacité se transforme en inefficacité » (Maslach et al. 2001, p.416). Les auteurs indiquent que c'est la structure et le fonctionnement de l'entreprise qui déterminent la manière dont les travailleurs interagissent et effectuent leurs tâches. Donc, ils affirment qu'en négligeant l'aspect humain au cœur des structures organisationnelles, l'entreprise risque de contribuer à l'épuisement professionnel du travailleur. En revanche, quand l'entreprise reconnaît l'humain dans ses pratiques, les travailleurs sont encouragés à s'engager dans leur travail. Ainsi, les demandes et les ressources inhérentes à l'emploi contribuent toutes deux à l'explication de l'épuisement professionnel et de l'engagement (Maslach et al, 2001).

Dans l'entreprise étudiée, on a constaté que, bien que, le travailleur fait face à des demandes du système de MEP qui peuvent engendrer du stress, il détient plusieurs ressources pour y faire face. Ces ressources sont des conditions de travail telles que le contrôle sur leurs tâches, le soutien de l'équipe de travail et de la direction, la reconnaissance par les pairs et par l'entreprise, l'équité et la cohérence des valeurs. Selon Bakker et al. (2008), ces ressources réduisent les contraintes au travail et les coûts psychologiques et physiques associés, favorisent la réalisation des objectifs au travail ou encore stimulent le développement et l'accomplissement personnel. Elles sont importantes, car elles augmentent le bien-être, lequel stimule l'engagement et prévient l'épuisement professionnel (Maslach et Leiter, 1997). Plusieurs études ont montré que les ressources au travail sont négativement liées à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation et positivement reliées à l'engagement (Van den Broeck et al; 2008 ; Schmidt, 2007).

Les résultats provenant des analyses effectuées selon les six sphères de l'environnement organisationnel (le contrôle sur le travail, la charge du travail, le soutien social, la reconnaissance, les valeurs et l'équité) démontrent que ces travailleurs seraient très impliqués dans leur travail et ont un sentiment

d'accomplissement professionnel significatif. L'approche de Leiter et Maslach (1997) consiste à prédire l'exact opposé de l'épuisement professionnel, à savoir l'engagement au travail. Ils préconisent une approche sous une perspective nouvelle en considérant l'engagement comme le bon fonctionnement de la relation entre la personne et son environnement de travail (Maslach et al. 2001). L'engagement se définit avec les trois mêmes composants de l'épuisement professionnel, mais pour chacune, il représente un pôle opposé. Selon ces auteurs, l'engagement se manifesterait par un état d'énergie élevée (au lieu de l'épuisement émotionnel), d'implication forte (au lieu de la dépersonnalisation) et d'un sentiment d'accomplissement professionnel significatif (au lieu d'un faible accomplissement professionnel).

L'engagement, tel que conceptualisé par ces auteurs, met l'accent sur la relation qu'entretient le travailleur avec son travail. Selon eux, la congruence-personne/environnement de travail engendrait l'engagement. Ce dernier se caractérise par des émotions positives ressenties par les travailleurs, telles que le plaisir, la satisfaction et la fierté qui seraient cruciaux, car elles les motivent et les poussent à bien faire leur travail, à chercher des moyens de se perfectionner, à coopérer avec leurs collègues et s'impliquer dans leur travail (Maslach et Leiter 1997). Si on se réfère à cette définition, on peut penser à la lueur des résultats que les travailleurs sont engagés dans leur travail et, par ce fait même, ne sont pas à risque de développer l'épuisement professionnel. De plus, Leiter et Bakker (2010), reprenant les travaux de Maslach et Leiter (1997), affirme que l'engagement au travail serait un antipode à l'épuisement professionnel : les employés engagés dans leur travail ont un niveau d'énergie élevé et seraient très impliqués dans leur travail, et ce, de façon enthousiaste. Maslach et Leiter (1997) indiquent que ce sont les conditions de l'environnement de travail qui peuvent contribuer, soit, à l'engagement ou à l'épuisement du travailleur. Ils affirment que dans la pratique, les interventions qui sont plus axées sur le développement de l'engagement des travailleurs sont plus efficaces parce qu'ils sont centrés sur les

structures organisationnelles et non sur le travailleur (comme c'est le cas pour l'épuisement professionnel).

Par ailleurs, le sentiment d'accomplissement personnel pourrait influencer positivement l'engagement des travailleurs parce que le travail satisfait les besoins d'accomplissement personnel des travailleurs de plusieurs façons et devient source de plaisir parce qu'il: valorise le travailleur qui effectue avec succès les tâches qui lui sont confiées, offre de la reconnaissance par les collègues de travail et la direction et consolide son travail à travers le soutien de l'équipe. Par conséquent, le travail dans le centre d'appel contribue à ce que ces personnes ont une image positive d'elles même. Leurs besoins d'actualisation sont subvenus en leur permettant d'exploiter leurs talents et aptitudes, d'exprimer leur personnalité et leur créativité, de s'épanouir et de réaliser leur potentiel. Freudenberger (1987) fait référence aux sentiments d'utilité et d'efficacité que le travail peut créer chez le travailleur.

#### **4.2 Facteurs contribuant à l'engagement des travailleurs.**

Les conditions de travail (salaire élevé, vacances, formation continue), les caractéristiques organisationnelles (entreprise syndiquée, mission et idéologie d'entreprise) et les compétences mobilisées (professionnels en finances et fiscalité) au sein de l'entreprise étudiée ne s'apparentent pas au centre d'appels tels que décrits dans la littérature. En outre, l'extrême rationalisation (Buscatto, 2002) l'hyper taylorisation (Di Ruzza et Franciosi 2003), la soumission à une productivité élevée, la surveillance permanente (double écoute aléatoire des superviseurs et enregistrement systématique des données de l'activité), le travail très structuré et reposant sur une forte spécialisation des tâches (Pichault 2000 ; Buscatto, 2002), l'autonomie réduite et le manque de perspectives d'évolution (Di Ruzza et Franciosi, 2003) n'ont pas été retrouvés dans nos cas. Au sein de l'entreprise étudiée, on retrouve une forme différente d'organisation de travail, où

l'entreprise reconfigure ses choix organisationnels ouvrant des espaces d'autonomie et des conditions d'emploi stabilisatrices, des tâches complexes et la gestion collective du savoir.

L'entreprise comporte des caractéristiques d'un modèle de contrôle comparable avec le style de gestion politique de Pichault (2000). Ce dernier s'articule autour d'une autonomie plus développée, offerte aux travailleurs avec des tâches plus riches et plus complexes, ainsi moins répétitives et soumises à une moindre cadence. Selon l'auteur, lorsque l'entreprise adopte le modèle politique, les travailleurs développeront un investissement professionnel important, chercheront à améliorer l'efficacité du système et seront motivés à demeurer dans l'entreprise (Grosjean et Van de Weerdt, 2005). Le modèle politique crée de la valeur en s'appuyant sur les compétences techniques, la qualité du service offert par travailleur et offrant au client un service personnalisé (Pichault, 2000). Effectivement, dans l'entreprise étudiée, les travailleurs estiment détenir une certaine autonomie dans leur travail, une maîtrise sur leurs tâches même en présence des procédures d'exécution et s'investissent dans leur travail.

D'une manière générale, on remarque que la plupart des travailleurs dans notre centre d'appel acceptent le contrôle du système de MEP justifié par la recherche de la performance collective, le travail d'équipe et reproduisent ces valeurs envers leurs collègues proches. Le positionnement de l'entreprise étudiée selon l'axe de fonctionnement politique comporte définitivement des conséquences importantes sur l'implication des travailleurs. Nous explorons dans la section suivante, les conditions de travail qui permettent l'adaptation au système de monitoring électronique des performances, en outre, leur investissement dans leur travail.

#### **4.2.1 Le soutien social**

Dans le contexte étudié, on constate que le soutien social remplit plusieurs fonctions : il diminue la charge de travail par la collaboration et l'appui de tous,

reconnaît le sens et la valeur du travail individuel, s'insère dans le cadre des valeurs des membres de l'équipe et apporte une certaine équité dans les interactions avec les clients, les collègues et les supérieurs. Les effets du soutien social touchent plusieurs dimensions du modèle explicatif de l'engagement de Maslach et Leiter (1997) et accentuent, par le fait même, leurs effets sur l'engagement.

Le soutien social émane de deux sources principales au sein de l'entreprise: les supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail. Il se manifeste, au sein de l'entreprise enquêtée, par un mode de fonctionnement axé sur la cohésion du travail d'équipe et une grande écoute de la part de la direction. La présence du soutien social au travail est associée, dans ce cas, à une diminution de la charge de travail avec la disponibilité constante des collègues et de la direction d'être à l'écoute des difficultés encourues. En effet, chacun reste disponible aux questionnements du collègue et se montre prêt à solutionner celui qui se trouverait dans une situation délicate par rapport à son client (incompréhension des procédures, absence de réponse). Chaque membre de l'équipe sait qu'il peut compter sur l'aide et le soutien spontané de son collègue ou chef d'équipe en cas d'incertitudes. Le soutien social dans ce contexte influe positivement sur la charge du travail, et par le fait même, simplifie les tâches (Cihuelo, 2010).

Par ailleurs, le soutien social est, également associé à la reconnaissance du travail de la part des collègues et de la direction, et par le fait même, augmente sa valeur au sein de toute l'équipe. En effet, répondant à la fois au besoin du travailleur d'être reconnu et appuyé, le soutien social est, dans ce cas, source de plaisir et pourrait compenser pour les efforts fournis par le travailleur (Dejours, 1993). Selon Maslach et al. (2001), « les personnes sont capables de tolérer une charge de travail plus élevée si elles attachent de la valeur au travail et sentent quelles font quelque chose d'important ou si elles sentent bien récompensé pour leur efforts » (Maslach et al. 2001, p.419).

Par ailleurs, en ce qui a trait à la cohérence des valeurs, on constate que le contexte dans lequel évolue le travail nécessite la coopération qui s'articule autour de la confiance, le respect et l'estime des autres. En effet, dans l'entreprise enquêtée le don de soi, l'entraide, la confiance, l'écoute, la présence et la générosité sont les valeurs encouragées par la direction et par toute l'équipe. Le travail des agents est vecteur de sens et de plaisir étant donné que l'entreprise stimule l'établissement et le maintien de relations professionnelles positives (Morin et al. 2009) : « les travailleurs effectuent un travail qui leur permet d'avoir de bonnes relations avec les autres, de créer une complicité avec leurs collègues et ainsi, d'exercer une influence relationnelle dans leur milieu » (Morin et al. 2009, p.11). Les auteurs expliquent que des valeurs communes de la direction et de l'équipe de travail établissent une communauté d'appartenance autour duquel se construit de la coopération, composante essentielle dans le travail d'équipe où l'entraide et la convivialité sont de mises.

Ces normes communes sont accentuées parce que ces personnes travaillent dans l'urgence, les responsabilités à prendre sont identiques pour les uns comme pour les autres, le partage des expériences et des informations constitue une aide, un soutien, et non une charge, les comportements opportunistes ne cadrent pas avec la culture organisationnelle et tous sont contrôlés de la même manière et doivent atteindre les mêmes objectifs.

Par ailleurs, la qualité de l'encadrement de la direction, jugée équitable, serait un facteur protecteur vis-à-vis de l'épuisement professionnel et c'est ce que montre une étude sur un échantillon de 8597 infirmiers canadiens, dont 4.1 % d'infirmiers en psychiatrie (Leiter et al. 2006).

En somme, comme le démontrent Maslach et Leiter (1997), le soutien social est une des six sphères reliées au travail identifiées comme fondamentales dans leur contribution au développement de l'engagement au travail et à l'absence de

l'épuisement professionnel. Les effets divers du soutien social sur les autres sphères comme la reconnaissance, l'équité et les valeurs ont été démontrés.

#### **4.2.2. Contrôle sur le travail**

En tant qu'utilisateurs des technologies et conseillers en finance et fiscalité, les travailleurs en centre d'appels sont amenés à déployer des aptitudes et des compétences techniques et relationnelles. Les compétences relationnelles d'intercompréhension et de diplomatie sont particulièrement utiles pour faire face à des attitudes négatives des clients actionnaires. Parallèlement, dans le cas étudié, on constate qu'une bonne performance était largement attribuable au contrôle dans l'exécution des tâches qui est acquis par le développement des compétences au fil des années au sein de la même entreprise. Cela implique un engagement et une persévérance continue. Ce perfectionnement des compétences à travers le temps procure aux travailleurs un niveau d'autonomie au travail et les valorise (Leiter et Bakker, 2010). Les travailleurs trouvent cet objectif important, dont ils peuvent en faire le constat et en retirer les avantages dans leur quotidien. Ils expérimentent ainsi la réussite non pas facile, mais acquise avec de la persévérance.

Dans la pratique, ces compétences sont considérées importantes dans la mesure où elles permettent d'augmenter la maîtrise sur les tâches et ainsi favoriser le sentiment d'accomplissement personnel des travailleurs (Maslach et Leiter, 1997). Effectivement, le plus important dans l'exécution des tâches est de bien connaître, dans tous ses détails, le produit financier que propose l'entreprise. Dans ce contexte, le travailleur peut efficacement proposer une solution qui répond adéquatement aux besoins du client tout en respectant les normes organisationnelles.

Concernant le degré de contrôle du travailleur sur son travail, Karasek et Theorell (1990), distingue deux dimensions : la possibilité pour les travailleurs d'exploiter

et de développer leurs compétences et la capacité de prendre des décisions au sein de leur travail. Dans l'entreprise étudiée, que ce soit dans la prise d'initiatives, des marges de manœuvre accordées par la direction et une certaine latitude décisionnelle dans la façon de faire leur travail, les travailleurs pensent détenir le contrôle sur leur travail. D'autant plus, ils ont la possibilité de développer leurs compétences, et ce, de façon ponctuelle. L'exécution de leurs tâches se déroule autour des échanges constants avec la direction. Par conséquent, les travailleurs ont le sentiment d'avoir le contrôle sur les décisions portant les résultats de leur travail. Les pratiques de gestion renforcent la collaboration et les travailleurs sont consultés avant que les changements soient insaturés. En effet, la participation aux prises de décision contribuerait à un sentiment d'accomplissement professionnel plus élevé et une diminution de l'épuisement émotionnel (Cherniss, 1980 ; Lee et Ashforth, 1993 ; Leiter, 1992).

À la lumière des résultats, on constate que l'entreprise assouplit suffisamment sa structure afin d'accompagner le travailleur plutôt que de le contraindre à se plier aux exigences organisationnelles. Pour y arriver, elle prend compte les différences individuelles qui existent entre les travailleurs. En permettant aux employés de choisir les tâches où ils se plaisent le plus, il augmente son engagement, améliorant, par le fait même, le fonctionnement de l'entreprise et la qualité de ses services (Leiter et Bakker, 2010). Effectivement, selon Pines et al. (1981), la flexibilité organisationnelle serait une politique de gestion plus bénéfique pour les travailleurs et pourrait faciliter le rendement du travailleur. De plus, un climat organisationnel qui apporte du soutien, permet de participer aux prises de décisions engendre un fort engagement et freine le l'épuisement professionnel (Truchot, 2004).

#### **4.4 Limites de cette étude.**

Bien que ces résultats reflètent adéquatement la réalité des travailleurs œuvrant dans un centre d'appel téléphonique, une limite importante de la présente étude est qu'on ne peut pas généraliser ces résultats à l'ensemble des travailleurs dans le secteur des centres d'appels téléphoniques. En effet, les résultats reposent sur un nombre restreint de travailleurs aux profils atypiques et qui travaillent dans un milieu avec des caractéristiques spécifiques (entreprise syndiquée, conditions de travail très favorable, années d'ancienneté élevées et compétences professionnelles en fiscalité). En définitive, ces résultats ne peuvent être considérés comme généralisables tant et aussi longtemps qu'ils ne seront pas étudiés dans des cas plus diversifiés et nombreux.

Il serait pertinent d'étendre la portée de ces résultats à d'autres types d'organisation (non-syndiqués, milieu de la santé et de la police) et des travailleurs issus de diversité culturelle et linguistique différente. De plus, il serait important d'approfondir les connaissances recueillies par de futures recherches portant sur l'épuisement professionnel et l'engagement des travailleurs face au MEP avec un nombre de participants plus important. Comme nous en avons fait état ultérieurement, le centre d'appel étudié opère selon un mode de fonctionnement spécifique et offre des conditions de travail très différentes de ce qui est actuellement généré dans ce secteur d'activité.

En deuxième lieu, la présence d'autres variables pouvant affecter les résultats de la présente recherche n'a pas été prise en considération. Dans les faits, des variables telles que le sexe et l'âge auraient pu influencer les effets des conditions de travail sur l'épuisement professionnel de ces travailleurs. Ainsi, à travers l'analyse du profil des répondants, on constate que la moyenne d'années d'ancienneté était de plus de six ans. On estime qu'une expérience de travail élevée dans un même poste peut influer sur le contrôle détenu sur les tâches. En effet, on ne peut pas exclure la présence d'autres facteurs qui auraient pu

Favoriser l'engagement des travailleurs. Étant donné que ces variables n'ont pas été prises en considération, on ne peut pas généraliser les résultats de cette étude ni l'appliquer à d'autres contextes.

## Conclusion

La présente étude, de nature exploratoire ainsi que descriptive avait pour objectif de pallier à une lacune présente dans la littérature scientifique, soit l'absence d'études empiriques portant sur les effets du monitoring électronique des performances (MEP) sur l'épuisement professionnel des travailleurs. Cette étude a permis d'enrichir l'état actuel des connaissances sur les facteurs organisationnels qui peuvent, prévenir l'épuisement professionnel et contribuer à l'engagement des travailleurs œuvrant dans un contexte de centre d'appels téléphoniques.

Par l'entremise des entrevues semi-directives et des résultats analysés, cette étude a démontré l'importance du soutien social, le contrôle sur la tâche, la charge de travail, la reconnaissance, l'équité et les valeurs (Maslach et Leiter, 1997) comme facteurs de protection contre des stresseurs associés au MEP (surcharge d'information, manque de convivialité de la base de données informatique et rigidité de l'aménagement du temps de travail). Le contrôle sur la tâche et le soutien social contribuent à atténuer la surcharge de travail engendrée par le MEP permettant aux travailleurs d'avoir plus de maîtrise dans l'exécution de leurs tâches, et par le fait même, favorisent la performance individuelle. Par conséquent, le sentiment d'accomplissement professionnel est favorisé entraînant, ainsi, l'implication des travailleurs.

Plusieurs stratégies sont déployées par l'entreprise afin de réduire les effets des stresseurs : des mesures favorisant la coopération active des travailleurs avec l'équipe et la direction, l'orientation vers un service professionnel personnalisé plutôt que la définition d'un produit standard, le développement des compétences et l'enrichissement des tâches, l'adoption d'une bonne politique de communication par la participation des employés à la prise des décisions qui les concernent.

D'une manière générale, il apparaît qu'il faut maintenir les acquis importants du centre d'appel téléphonique au regard de facteurs positifs en matière d'engagement des travailleurs. Les résultats analysés semblent assez suggestives que des facteurs positifs de l'organisation du travail (un excellent soutien social, le contrôle dans l'exécution des tâches, une charge de travail acceptable, de la reconnaissance, l'équité et la cohérence des valeurs) sont présents et que les efforts doivent se diriger sur la consolidation ou l'amélioration d'une situation déjà positive dans l'ensemble. Toutefois, la mise en place des mesures de prévention contre des risques d'épuisement professionnel demeure essentielle dans ce type de contexte. Ces mesures sont exposées dans la prochaine section.

### **Recommandations.**

Afin de permettre la mise en place des pratiques de prévention en entreprise, un diagnostic de la situation en milieu de travail doit précéder les politiques de prévention. La difficulté d'effectuer l'analyse de la situation au regard des stresseurs qui comportent des risques l'épuisement professionnel est un des principaux obstacles à la mise en place de politiques de prévention au travail. Le défi réside dans l'identification d'un certain nombre de facteurs, qui seraient des indicateurs suffisamment valides, pour prévenir le développement de l'épuisement professionnel. Bien qu'il existe des instruments qui mesurent l'épuisement professionnel, ces derniers sont utilisés plutôt pour valider un diagnostic médical et sont peu appropriés pour une utilisation dans un contexte organisationnel. Il serait difficilement envisageable de faire passer de tels tests (*Maslach Burnout Inventory*) périodiquement à l'ensemble des travailleurs. Il s'agit donc de se tourner plutôt vers des indicateurs qui seraient intégrés dans le processus de Gestion des Ressources Humaines, qui pourraient diagnostiquer les signes précurseurs de l'épuisement professionnel afin de gérer sa prévention en entreprise.

Les milieux de travail ont traditionnellement considéré la santé des travailleurs strictement dans la perspective de la santé et de la sécurité au travail. Pour posséder une approche complète, les lieux de travail doivent également prendre en considération des mesures qui peuvent avoir des répercussions positives sur la santé psychologique des travailleurs. Parallèlement, afin de prévenir les risques d'épuisement professionnel, les facteurs générant le bien-être au travail peuvent être considérés comme des «protecteurs » potentiels contre l'épuisement professionnel. Notre étude a, certes, démontré que l'utilisation des habiletés valorisantes, le soutien social et les valeurs contribuent à l'implication et l'engagement des travailleurs et que ce sont des ressources importantes qui apparaissent en présence des stresseurs dans une organisation. En effet, selon Maslach et al. (2001), les personnes seraient capables de tolérer une charge de travail plus élevée si elles attachent de la valeur au travail et sentent qu'elles font quelque chose d'importante ou si elles se sentent récompensées pour leurs efforts. D'autre part, l'importance d'intervenir sur le contenu du travail afin d'arriver à une meilleure harmonie entre la personne et son travail et, ce, à travers un enrichissement des activités, a également, été constaté comme facteur de protection contre les effets des stresseurs provenant du monitoring électronique des performances.

Néanmoins, afin de bien juger de l'importance de ces facteurs de protection sur l'engagement et l'épuisement professionnel des travailleurs, d'autres études doivent être réalisées afin de confirmer ces résultats. Dans cette perspective, l'étude, en identifiant les facteurs organisationnels pouvant favoriser l'engagement des travailleurs fournit des pistes de solution pour un type de milieu, mais celles-ci sont encore trop générales pour aboutir à des recommandations précises.

## Appendice A

**GRILLE D'ENTREVUE :**  
**Le monitoring électronique des performances dans un centre d'appels**  
**téléphoniques**

**I. Description des conditions de travail liées aux MEP pouvant avoir un impact sur la santé psychologique des travailleurs.**

**A. Le contrôle dans l'exécution des tâches**

1. En quoi consiste votre travail? Décrivez-moi une journée de travail typique.
2. Avez-vous le contrôle sur la méthode (façon) de faire votre travail ? Expliquez.
3. Avez-vous une marge de manœuvre quand vous parlez à un client.

**B. La latitude décisionnelle**

1. Pouvez-vous prendre des décisions dans l'exercice de votre travail? Expliquez.
2. Pouvez-vous prendre des initiatives dans la façon d'exécuter vos tâches ? Expliquez.

**C. Le rythme de travail, la cadence, la charge de travail**

3. Avez-vous des procédures que vous devez suivre afin d'accomplir votre travail.
4. De quelle manière ces procédures vous sont-elles utiles ou non.
5. Expliquez comment ce système peut impacter votre qualité de vie au travail.
6. Décrivez-moi une situation problématique suite à l'usage du système informatisé dans le centre d'appels.
7. Est que vos objectifs sont réalisables dans les heures de travail régulières.

#### **D. L'évaluation de la performance**

8. Parlez-moi de la façon dont votre superviseur évalue votre performance. À quelle fréquence vos évaluations sont faites ?
9. Quels sont les avantages et les désavantages de ce système d'évaluation ?
10. Pensez-vous que ces évaluations reflètent votre performance ? Pourquoi ?
11. Connaissez-vous le moment dont votre appel est écouté ? Est-ce que cela vous influence dans votre rendement ?

#### **E. Le contrôle comportemental**

12. Que se passe-t-il suite à votre évaluation ?
13. Quelles sont les actions qui sont mises en place suite à cet exercice ?

#### **II. Description des conditions psychologiques comportant des risques d'épuisement professionnel les travailleurs.**

#### **F. L'épuisement émotionnel**

14. Comment vous sentez vous émotionnellement après une journée de travail
15. Aimez-vous venir travailler ? Pourquoi ?

#### **G. La dépersonnalisation**

16. Comment percevez-vous vos clients et leurs problèmes ?
17. Comment traitez-vous vos clients ?
18. Comment vos clients vous traitent-ils ?

#### **H. La perte d'efficacité personnelle**

19. Dans quelle mesure avez-vous l'opportunité de mettre à contribution vos compétences au travail ? Quels sont les objectifs que vous avez atteints dans votre travail
20. Pensez-vous traiter avec succès les problèmes de vos clients ?
21. Vous sentez-vous stimulé quand vous êtes en contact avec vos clients ?

#### **III. Piste de solutions.**

22. Si vous aviez la possibilité de modifier la façon dont vous effectuez votre travail, quels changements apporteriez-vous ?

## Appendice B

### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

**Étude sur les conditions organisationnelles qui influent sur la santé psychologique des employés dans un centre d'appels téléphoniques.**

#### Identification

Responsable du projet : Madame Malika Beebejaun

Directeurs de mémoire : Madame Henriette Bilodeau et Mons. Angelo Soares.

Programme : MBA Recherche, spécialisation Gestion des Ressources Humaines

Département : ESG-UQAM, Organisation et ressources humaines

Adresse postale : 8888, succursale Centre Ville, Montréal H3C 3P8

Adresse courriel : beebejaun.malika@courrier.uqam.ca

#### But général du projet

Vous êtes invités à prendre part à ce projet visant à comprendre les conditions qui motivent la santé et le bien-être psychologique des employés et les mesures de gestion associées. Nous essayons, aussi, d'explorer les facteurs qui contribuent à augmenter l'engagement organisationnel des employés dans un contexte de centre d'appels téléphoniques.

La littérature scientifique existante démontre que malgré la place importante qu'occupent désormais les centres d'appels au Québec, peu de recherches ont étudié le niveau élevé du taux de roulement du personnel et les facteurs qui lui sont associés auprès des travailleuses et des travailleurs de ces entreprises. Cette recherche représente une opportunité tant pour le chercheur que pour les participants à faire progresser la compréhension et la réflexion sur l'objet de

recherche. Donc, dans un but ultime, notre étude vise à documenter le besoin, ou non, de la mise en place de nouveaux outils d'évaluation de la performance et du coaching dans les centres d'appels téléphoniques.

Ce mémoire vise, aussi, à faire progresser les connaissances pratiques et théoriques des académiciens et des professionnels, et ce, pour le plus grand bénéfice de la communauté du monde de la gestion.

### **Procédures**

Votre participation consiste à une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire votre travail. L'entretien durera entre 30 à 45 minutes et sera enregistré sur cassette électronique avec votre permission. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra, à aucun moment de vous identifier.

### **Avantages et risques**

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances d'une meilleure compréhension de la vision qu'ont les participants de la recherche universitaire et des responsabilités qu'elle engendre. Vous bénéficierez également des résultats de l'étude, ainsi que les recommandations scientifiques qui y émergeront.

Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Les inconvénients à votre participation concernent principalement le temps nécessaire à l'entrevue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimatez embarrassante sans avoir à vous justifier. Il est de la responsabilité de l'interviewer de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si cette personne estime que son 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 1 an après la publication du projet de mémoire.

### **Participation volontaire**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, par ailleurs vous êtes libres de mettre fin à votre participation à tout moment au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

### **Des questions sur le projet ou vos droits ?**

Vous pouvez contacter la directrice du projet au (514) 987- 3000 # 8390, (bilodeau.henriette@uqam.ca) pour des questions additionnelles ou sur vos droits en tant que participant de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités

du chercheur au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter les directeurs de recherche.

#### **Remerciements**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

#### **Signatures :**

Je, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin à tout moment, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Nom (en lettre moulée) et coordonnés :

---

Signature du participant :

Date :

## Références.

- Aiello, J.R., et Kolb K.J. 1997. « Computer based performance monitoring and productivity in a multiple task environment », *Journal of Business & Psychology*, vol. 12, no 2, p.189-204.
- Aiello J.R., Panina, D. 2005. « Acceptance of electronic monitoring and its consequences in different cultural contexts: a conceptual model», *Journal of International Management*, 11, no 2, p. 269-292.
- Aiello, J. R., DeNisi, A. S., Kirkhoff, K., Shao, Y., Lund, M. A., et Chomiak, A. A. 1991. The impact of feedback and individual/group computer monitoring on work effort. Rapport de recherche, American Psychological Society, Washington, DC.
- Aissi, L.B., 2010. « Monitoring électronique des performances: sources de stress ». *Management & Avenir*, vol. 37, p. 306-328.
- Aghouchy, K., 2003. « Les procédures comme forme de contrôle des comportements et des valeurs : le cas d'un centre d'appels téléphoniques ». *Connexions*, vol. 79, p. 47-68.
- Bakker, A. B., Schaufeli,, W. B., Leiter, M. P., Taris, T.W. 2008. « Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology ». *Work & Stress*, vol. 22, no 3, p.187-200.

Barrédy, C. 2009 « L'entreprise familiale : quelles stratégies qualité d'accès aux données pour le chercheur qualitatif ? ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 15, p.73-94.

Bentham, J.1962. « Rationale of judicial evidence, specially applied to English practice ». In *The Works of Jeremy Bentham*, vol. 6 (éd. John Bowring), New York: Russell & Russell.

Burke, R. J., et Deszca, E. 1986. « Correlates of psychological burnout phases among police officers ». *Human Relations*, vol. 39, p. 487-502.

Burke, R. J., et Greenglass, E. R. 1989. « Psychological burnout among men and women in teaching: An examination of the Cherniss model ». *Human Relations*, vol. 3, p. 261-273.

Burke, R. J., Shearer, J., et Deszca, G. 1984. « Burnout among men and women in police work: An examination of the Cherniss model ». *Journal of Health and Human Resources Administration*, vol. 7, no32, p. 162-188.

Buscatto, M. 2002. « Les centres d'appel, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphoniques ». *Sociologie du travail*, vol. 44, p. 99-117.

Cahoon, A. R., & Rowney, J. I. A. 1989. « A comparison of burnout across public/private sector managers ». *Journal of Health and Human Resources Administration*, vol. 12, p. 79-94.

Canoui, P. et Mauranges, A. 1998. *Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants*. Paris: Masson.

Canoui P. et Mauranges A. 2006. *Le burn-out à l'hôpital. Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants*. Paris : Masson.

Cherniss, C. 1980. *Staff burnout: Job stress in the human services*. Californie: Sage.

Cousin, O. 2002. « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels ». *Sociologie du travail*, no.44, p. 499-520.

Cordes, C.L., et Dougherty, T.W. 1993. « A review and an integration of research on job burnout ». *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 8, p. 621-656.

Cru, D., et Dejours, C. 1983. « Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment ». *Cahiers médicosociaux*, vol. 3, p. 239-247.

Dejours, C. 1993. « Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail ». Paris : Bayard.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., et Ebbinghaus, M. 2002. « From mental strain to burnout ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.11, p. 423-441.

Di Ruzza, R., et Franciosi, C. 2003. « La perception du travail dans les centres d'appels téléphoniques ». *Revue de l'IRES*, vol. 43, p. 1-24.

Edelwich, J., et Brodsky, A. 1980. « Burn-out: Stages of disillusionment in the helping effects on quality of care ». *Journal of Nursing Quality Assurance*, vol. 1, p.17-25.

French, J. R. P., Jr., et Caplan, R. D. 1972. « Organizational stress and individual strain ». In A. J. Marrow, *The failure of success*. New York: Amacom.

Freudenberger, H. J. 1974. Staff burnout. *Journal of Social Issues*, vol. 30, p. 159-165.

Freudenberger, H. J. 1987. *L'épuisement professionnel : la brûlure interne*. Montréal : Gaétan Morin.

Foucault, M. 1979. *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris : Gallimard.

Gaines, J. et Jermier, M. 1983. « Emotional exhaustion in a high stress organisation ». *Academy of management Journal*, vol. 26, p. 567-586.

Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. 1991. « Work, stress and employee health ». *Journal of Management*, vol. 17, no. 33, p. 235-271.

Golembiewski, R. T. 1989. « A note on Leiter's study: Highlighting two models of burnout ». *Group & Organization Studies*, vol. 14, p. 5-13.

Golembiewski, R.T., et Munzenrider R. 1981. « Efficacy of three versions of one burn out measure: MBI as total score, sub-scale scores, or phases? » *Journal of Health and Human Resources Administration*, p. 228-246.

Golembiewski, R.T., et Munzenrider R. 1984. « Active and passive reactions to psychological burnout. Toward greater specificity in a phase model ». *Journal of Health and Human Resources Administration*, vol. 7, p. 264-268.

Grosjean V., Ribert-Van De Weerdt C. 2005. « Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels ». *Le Travail humain*, vol 69, no 1, p. 355-378.

Guillet, L., Hermand, D. 2006. « Critique de la mesure du stress ». *L'Année Psychologique*, vol. 106, no. 1, p. 129-164.

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, R. M. 2004. « Burnout in organizational life ». *Journal of Management*, vol. 30, p. 859-879.

Hammarstrom, O. 2001. « Call centres in development. Long term sustainable work with customers at a distance ». Rapport de recherche, International Industrial Association Conference. Arbetstagarkonsult. AB & ATK Arbetsliv, Stockholm.

Harrison, D. 1980. « Role strain and burnout in child protective service workers ». *Social service review*, vol. 54, p. 31-44.

Irving R. H., Higgins C. A. & Safayeni F. R. 1986. « Computerized performance monitoring systems: use and abuse », *Communications of the ACM*, vol. 29, p. 794-801.

Iwanicki, E.F, et Schwab, R.L. 1981. « A cross-validation study of the Maslach Burnout Inventory », *Educational and Psychological management*, vol. 41, p. 1167-1174.

Johansen, A., et Gauthronet, S. 1998. « Surveillance et gestion électronique des salariés : nouveaux risques et nouvel objet de négociation au sein du secteur tertiaire », en ligne : <http://www.arete.fr/ETUDESCOMP>, consulté le 03/06/2012

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., et Rosenthal, R. A. 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.

Karasek, R. et Theorell, T., 1990. « Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of working life », New York, Basic Books, 381 p.

Karasek, R. 1979. « Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 285-309.

Komaki J. L. 1986. « Toward effective supervision: an operant analysis and comparison of managers at work », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, p. 270-279.

Lazarus, R. S. 1966. « Psychological Stress and the Coping Process ». New York: McGraw- Hill

Lazarus, R. S., Folkman, S. 1984. « *Stress, Appraisal and Coping* ». New York: Springer

Lazarus, R.S. 1999. *Stress and emotion: A new synthesis*. New York, Springer Publishing.

L'Écuyer, R. 1987. « L'analyse de contenu: notion et étapes ». In Deslauriers, J.P. (Éd.), *Les Méthodes de la recherche qualitative*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Lee, R.T., et Ashforth., B. E. 1991. « Work unit structure and processes and job related stressors as predictors of managerial burnout ». *Journal of applied psychology*, vol. 21, p. 1831-1847.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. 1996. « A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, p. 123-133.

Leiter, M.P., et Maslach, C. 1988. « The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, p. 297-308.

Leiter, M.P., et Meechan, K.A. 1986. « Role structure and burnout in the field of human services ». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.22, p. 47-52.

Leiter, M., Harvie, P., Shaughnessy, K. 2006. « Knowledge transfer in health care organizations: Putting workplace health research into practice ». *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, vol. 6, p. 142-169.

Lemoine, C. 2001. *Psychologie dans le travail et les organisations*. Paris : Dunod.

Lévy R. 2004. « Le placement sous surveillance électronique: comment? Qui? Pourquoi? ». Communication au colloque *Poursuivre et punir sans emprisonner : les alternatives à l'incarcération*, Paris, ENM, 3-5 mai 2004.

Lourel, M. 2006. «Une méta-analyse de la mesure du *burnout* à l'aide de l'instrument MBI », *L'Encéphale* 2007, vol. 33, p. 947—953.

Loriol, M. 2000. *Le temps de la fatigue. La gestion du mal être au travail*. Paris, Anthropos.

Marcil, M. 1991. *Stress et burnout*. Association pour la santé mentale. Montréal.

Maslach, C. et Schaufeli, W. 1993. « Historical and conceptual development of burnout » in Schaufeli, W., Maslach, C., et Marek, T., *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, London: Taylor & Francis, p. 1-18.

Maslach, C. 1976. « Burned-out », *Human Behavior*, vol. 5, no 9, p. 16-22.

Maslach, C., and Pines, A. 1977. « The burn-out syndrome in the day care setting », *Child Care Quarterly*, vol. 6, p. 100-113.

Maslach, C., et Jackson, S.E. 1981. « The measurement of experienced burnout », *Journal of occupational behaviour*, vol. 2, p. 99-113.

Maslach, C., et Jackson, S.E. 1986. *MBI: Maslach Burnout Inventory*; Éd. Manual Research. Palo Alto: University of California, Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., et Leiter, M.P. 1997. « The truth about burnout », Chichester (É.U): Wiley

Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., 2001. « Job burnout », *Annual Reviews of Psychology*, vol. 52 (35), p. 397-422.

McGrath, J. E. 1976. « Stress and behavior in organizations ». M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, p. 1351-1395.

Merchant K. A. 1998. « *Modern management contrôle systems* ». Upper Saddle River (N.J): Prentice Hall.

Miles M., Huberman M. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck.

Morin, E. 2010. *Donner un sens au travail. Promouvoir le bien-être psychologique*. Études et recherches, Rapport R-644, Montréal, IRSST.

Office of Technology Assessment, U.S. Congress. 1987. « The Electronic Supervisor: New Technology, New Tensions ». Washington, D.C.: GPO. *Personnel Management*. 1993. Proposed Restrictions on Monitoring Staff Attacked, (16 July):16.

Perlman, B., et Hartman, A. 1982. « Burnout: Summary and future research » *Human relations*, vol. 35, p. 290-312

Pichault, F., et Zune, M. 2000. « Une figure de déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels ». *Management et Conjoncture Sociale*, vol. 580 (mai), p. 1-13.

Pichault, F. 2000. « Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines ». *Revue française de gestion*, vol. 130, p. 5-15.

Pines, A., 2005. « Unconscious influences on the choice of a career and their relationship to burnout: a psychoanalytic existential approach. » *In Research companion to organizational health psychology*, sous la dir. de Antoniou et Cooper, p. 579-598: Edwar Elgar.

Pines, A., and Maslach, C. 1978. « Characteristics of staff burn-out in mental health Settings », *Hospital and Community Psychiatry*, vol.29, p. 233-237.

Pines, A., Aronson, E., et Kafry, D. 1981. *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Press.

Pines, A., et Maslach, C. 1980. « Combating staff burn-out in a day care center: A case study ». *Child Care Quarterly*, vol.9, no 1, p. 5-16.

Rountree, B. H. 1984. « Psychological burnout in task groups: Examining the proposition that some task groups of workers have an affinity for burnout, while others do not ». *Journal of Health and Human Resources Administration*, vol.7, p. 235-248.

Roussel P., Wacheux F. 2005. *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : de Boeck.

Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., et Fix, B. 2004. « Narratives of workplace friendship deterioration ». *Journal of Social and Personal Relationships*, vol. 21, no 3, p. 321-340.

Schaufeli, W., et Van Dierendonk, D., 1993. « The construct validity of two burnout measures ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, p. 631 -647.

Schaufeli, W.B., et Enzmann, D. 1998. « The burnout companion to study and practice ». London: Taylor & Francis.

Schuler, R. S., 1980. « Definition and conceptualization of stress in organizations ». *Organization Behavior and Human Performance*, vol. 25, p. 184-215.

Schmidt, K.H. 2007. « Organizational commitment: a further moderator in the relationship between work stress and stain? ». *International Journal of Stress Management*, vol. 14, no 1, p. 26-40.

Selye, H. 1976. « The Stress of Life ». New York: McGraw-Hill, 1956. Edition revisée en 1976.

Sewell, G., 1998. « The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance », *Administrative Science Quarterly*, vol.43, p. 397-428.

Shirom, A. 1989. « Burnout in work organizations », In: Cooper, CL., Robertson, I.T., (Ed), *International Review on Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, p. 25-48.

Shirom, A., 1989. « Burnout in work organizations. In C. L. Cooper & I. Robertson », *Inter-national review of industrial and organizational psychology*, 25-48. New York: Wiley.

Shirom, A., 2003. « Job-related burnout: a review ». In J.C. Quick, et L. E. Tetrick, *Handbook of occupational health psychology*, Washington, DC, p. 245-265.

Siegrist, J., 1996. « Adverse health effects of high effort low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, no 1, p. 27-41.

Smith, M.J., Carayon P., Sanders K.L., Lim S-Y., et Legrande D. 1992. «Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring », *Applied Ergonomics*, vol. 23, p. 17-28.

Stake, R.E.1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stanton J. M., Shreya T. M., et Barney, S. 2003. « A detailed analysis of task performance with and without computer monitoring », *International Journal of Human Computer Interaction*, vol. 16, no 2, p. 345-366.

Taylor, P., et Bain, P. 2001. Trade unions, workers' rights and the frontier of control in UK call centres ». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, no1, p. 39-66.

Truchot, D. 2004. *Épuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, intervention*. Paris: Éditions Dunon, 265 p.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. 2008. « Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology », In Houdmont, J., Leka, S. (dir.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education, and Practice*, Nottingham University Press, p. 63-88..

Vanier, C. et Fortin, D. 1997. « Ressources en santé mentale dans la communauté : Développement d'une typologie » *Revue canadienne de santé mentale*, vol. 16, p. 87-103.

Vézina, M. 1999. « Stress et psychodynamique du travail : de nouvelles convergences ». *Travailler, Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, vol.1, no 2, p. 201-218.

Vézina, M. 2008. « Outil de caractérisation préliminaire d'un milieu de travail au regard de la santé psychologique au travail ». *Institut national de santé publique du Québec*, 30 p.

Vézina, M., St-Arnaud, L. 2011. « L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant ». *Revue Travailler*, vol. 25, p. 119-127

Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Économica.

Wood A. M. 1998. « Omniscient organisations and bodily observations: electronic surveillance in the workplace ». *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 18, p. 136-174.

Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*, 2nd edition, London, Sage Publications.

Yin, R. 1984. *Case study research: Design and methods* (1ère éd.). Beverly Hills, CA: Sage.

Zuboff, S. 1988. *In the age of the smart machine: the future of work and power.*  
New York: Basic Books.