

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES RELATIONS INTERPERSONNELLES AU TRAVAIL COMME
MÉDIATEUR ENTRE SOUFFRANCE ET PLAISIR CHEZ LE TRAVAILLEUR
EN CENTRE D'APPELS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
NATHALIE PARADIS

AVRIL 2007

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 remercier tout d'abord tous les participants à cette recherche qui m'ont offert gracieusement leur temps afin que je puisse recueillir des données pour mon mémoire. Sans eux, je n'aurais pu le compléter. Ensuite, je désire remercier chaleureusement mon conjoint Paul Delâge et mes amis Gilles-André Dugas, Marie-Élaine Miron, Geneviève Poulin et Marie-Ève Vachon pour leur écoute et leur soutien dans les moments difficiles. Je tiens aussi à remercier Denys Delâge, professeur titulaire au département de sociologie à l'université Laval pour ses conseils et son soutien. Je remercie aussi mes employeurs Lori Duggan, directrice principale et Éric Ouellet, directeur de formation pour leur compréhension et pour m'avoir accordé du temps pour la rédaction de ce mémoire. Finalement, je remercie grandement ma directrice Michèle-Isis Brouillet pour son aide dans la réalisation de ce rêve.

TABLE DES MATIÈRES

<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>viii</i>
<i>RÉSUMÉ</i>	<i>ix</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
<i>L'objet de la recherche</i>	<i>1</i>
<i>L'objectif à atteindre et la démarche adoptée</i>	<i>1</i>
<i>La structure du document</i>	<i>2</i>
<i>CHAPITRE I - LA PROBLÉMATIQUE</i>	<i>4</i>
<i>1.1 La mondialisation et ses effets néfastes sur les travailleurs</i>	<i>4</i>
<i>1.2 Principaux concepts de la question de recherche</i>	<i>13</i>
<i>1.3 L'objectif de la recherche</i>	<i>15</i>
<i>1.4 Les orientations de la recherche</i>	<i>16</i>
<i>1.5 L'intérêt de la recherche</i>	<i>18</i>
<i>CHAPITRE II - LE CADRE DE RÉFÉRENCE</i>	<i>19</i>
<i>2.1 Le monde contemporain et la quête de sens au travail</i>	<i>19</i>
<i>2.2 Des modèles d'analyse de la santé mentale au travail</i>	<i>21</i>
<i>2.2.1 Première prémisse : Le sujet en quête d'accomplissement</i>	<i>25</i>
<i>2.2.2 Deuxième prémisse : Le travail qui dépasse la prescription</i>	<i>26</i>
<i>2.2.3 Troisième prémisse : Le nécessaire jugement de l'autre</i>	<i>27</i>
<i>2.3 Reconnaissance et communication informelle à la base du lien social</i>	<i>30</i>
<i>2.4 Présentation du cadre conceptuel</i>	<i>38</i>

CHAPITRE III - LA MÉTHODOLOGIE.....	45
3.1 <i>La position épistémologique</i>	45
3.2 <i>Les dimensions abordées et les instruments d'investigation</i>	46
3.3 <i>Les relations avec le milieu.....</i>	47
3.4 <i>L'échantillonnage</i>	48
3.5 <i>Le protocole d'analyse de données</i>	49
3.5.1 <i>La démarche d'analyse des données</i>	49
3.5.2 <i>Le traitement des données</i>	50
3.6 <i>Les limites des méthodes choisies et la crédibilité des résultats</i>	51
3.6.1 <i>Les limites de l'ethnographie et de l'entretien semi-dirigé.....</i>	51
3.6.2 <i>La crédibilité des résultats.....</i>	53
CHAPITRE IV - LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES DONNÉES.....	55
4.1 <i>Présentation de la démarche d'analyse.....</i>	55
4.2 <i>Résumé de l'entretien avec le sujet 2 et analyse des données par arbre thématique</i>	56
4.2.1 <i>Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail.....</i>	56
4.2.2 <i>Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe.....</i>	58
4.2.3 <i>Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail</i>	58
4.2.4 <i>Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail</i>	59
4.2.5 <i>Analyse des données par arbre thématique pour le sujet 2.....</i>	60
4.3 <i>Résumé de l'entretien avec le sujet 3 et analyse des données par arbre thématique</i>	64
4.3.1 <i>Thème concernant le plaisir et de la souffrance au travail.....</i>	64
4.3.2 <i>Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe</i>	65

4.3.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail	66
4.3.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail	67
<i>4.4 Résumé de l'entretien avec le Sujet 4 et analyse des données par arbre thématique</i>	<i>71</i>
4.4.1 Thème concernant le plaisir et de la souffrance au travail.....	72
4.4.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe.....	72
4.4.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail	73
4.4.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail	74
<i>4.5 Résumé de l'entretien avec le sujet 5 et analyse des données par arbre thématique</i>	<i>78</i>
4.5.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail.....	79
4.5.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe.....	80
4.5.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail	81
4.5.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail	81
<i>4.6 Résumé de l'entretien avec le sujet 6 et analyse des données par arbre thématique</i>	<i>85</i>
4.6.1 Thème concernant la souffrance et le plaisir au travail.....	85
4.6.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe.....	86
4.6.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail	87
4.6.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail	87
<i>4.7 Résumé de l'entretien avec le sujet 7 et analyse des données par arbre thématique</i>	<i>91</i>
4.7.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail.....	91
4.7.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe.....	93
4.7.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail	93

4.7.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail	94
<i>4.8 Résumé de l'entretien avec le sujet 8 et analyse des données par arbre</i>	
<i>thématique</i>	<i>99</i>
4.8.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail.....	99
4.8.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe.....	101
4.8.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail	101
4.8.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail	101
<i>4.9 Résumé de l'entretien avec le sujet 9 et analyse des données par arbre</i>	
<i>thématique</i>	<i>106</i>
4.9.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail.....	106
4.9.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe.....	107
4.9.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail	108
4.9.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail	109
<i>4.10 Résumé de l'entretien avec le sujet 10 et analyse des données par arbre</i>	
<i>thématique</i>	<i>113</i>
4.10.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail.....	113
4.10.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe.....	114
4.10.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail	115
4.10.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail ...	115
<i>4.11 Résumé de l'entretien avec le sujet 11 et analyse des données par arbre</i>	
<i>thématique</i>	<i>118</i>
4.11.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail.....	118
4.11.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe.....	120
4.11.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail	120
4.11.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail ...	121

<i>4.12 Résumé de l'entretien avec le sujet 12 et analyse des données par arbre thématique</i>	<i>127</i>
4.12.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail.....	127
4.12.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe.....	129
4.12.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail	129
4.12.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail ...	130
<i>4.13 Analyse des résultats sur le vécu des agents en centre d'appels.....</i>	<i>135</i>
<i>4.14 Résumé transversal des rencontres avec nos sujets.....</i>	<i>136</i>
4.14.1 La nature du poste comme source de plaisir et de souffrance	136
4.14.2 Les relations interpersonnelles comme soutien à l'activité du travail.....	138
4.14.3 Les irritants de l'activité de travail et les sources de motivation	140
<i>CHAPITRE V - L'INTERPRÉTATION.....</i>	<i>142</i>
<i>5.1 Les éléments clés de notre démarche de recherche</i>	<i>142</i>
5.1.1 Les apports théoriques de notre démarche d'analyse et d'interprétation	143
5.1.2 Les intuitions qui nous ont guidée	144
5.1.2 Les perspectives centrales de notre terrain.....	145
<i>5. 2 La difficile conquête de l'identité dans le centre d'appels.....</i>	<i>147</i>
5.2.1 La communication paradoxale comme source de conflit interne	147
5.2.2 Le collectif de travail comme source de reconnaissance identitaire	150
<i>5.3 Les stratégies de résistance</i>	<i>153</i>
5.3.1 La relation de service comme source de reconnaissance de la pratique de travail	153
5.3.2 Les interactions relationnelles comme soutien à l'activité dans sa durée	155
5.3.4 La communauté d'appartenance comme stratégie de résistance collective	158

<i>CONCLUSION.....</i>	<i>162</i>
<i>APPENDICE A.....</i>	<i>166</i>
<i>GRILLE D'ENTRETIENS.....</i>	<i>166</i>
<i>APPENDICE B.....</i>	<i>168</i>
<i>FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....</i>	<i>168</i>
<i>APPENDICE C.....</i>	<i>169</i>
<i>FICHE D'ENREGISTREMENT.....</i>	<i>169</i>
<i>APPENDICE D.....</i>	<i>170</i>
<i>LETTRE AUX ENTREPRISES.....</i>	<i>170</i>
<i>RÉRÉRENCES.....</i>	<i>172</i>

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Caractéristiques d'un environnement de travail optimum	23
2.2	Les quatre pratiques de reconnaissance au travail	29
4.1	Analyse thématique d'un message	60
4.2	Arbre thématique pour le sujet 2	60
4.3	Arbre thématique pour le sujet 3	67
4.4	Arbre thématique pour le sujet 4	75
4.5	Arbre thématique pour le sujet 5	82
4.6	Arbre thématique pour le sujet 6	88
4.7	Arbre thématique pour le sujet 7	94
4.8	Arbre thématique pour le sujet 8	102
4.9	Arbre thématique pour le sujet 9	109
4.10	Arbre thématique pour le sujet 10	116
4.11	Arbre thématique pour le sujet 11	122
4.12	Arbre thématique pour le sujet 12	130
4.13	Thèmes récurrents émergents.....	140

RÉSUMÉ

Devant les pressions économiques grandissantes, plusieurs organisations se sont tournées vers les centres d'appels afin d'améliorer leur productivité et leur rentabilité. Les centres d'appels, en pleine expansion depuis les années 90, représentent une sorte d'eldorado pour les organisations. Toutefois, ils représentent aussi un retour au taylorisme, mais cette fois dans le domaine du service.

Ce mémoire présente les enjeux liés à cette forme d'organisation du travail mise en place dans les centres d'appels actuels dans la société occidentale. Il met en évidence le vécu de l'agent de service à la clientèle. Le but consiste à mieux comprendre les sources de plaisir et de souffrance liées à l'organisation du travail mécaniste et les stratégies de résistance déployées par les hommes et les femmes qui travaillent dans ces entreprises. Les intuitions de la chercheuse ont orienté l'investigation vers les interactions relationnelles et les pratiques relationnelles des agents comme possible source de protection identitaire.

Cette recherche vise à comprendre le vécu du travailleur en centre d'appels. Elle s'appuie donc sur une approche compréhensive. La collecte de données a eu lieu dans un centre d'appels offrant des services et des produits financiers à une clientèle canadienne anglophone et francophone. Deux équipes de travail ont été observées pendant cinq semaines afin que la chercheuse se familiarise avec le langage commun et les pratiques de travail. Ensuite, des entretiens semi-dirigés ont été complétés avec onze agents.

Les données analysées démontrent que les agents de service à la clientèle éprouvent de la souffrance au travail liée à l'organisation du travail rationalisée et à l'activité du travail formalisée et contrôlée. L'individualisation des objectifs et de l'activité du travail tend à diviser les collègues de l'équipe de travail plutôt qu'à les unir. Les conditions dans lesquelles ils exercent leur travail nuisent à la création de leur identité puisqu'ils font face à plusieurs obstacles compromettant la construction d'un collectif de travail leur permettant d'avoir accès à une idéologie défensive de métier. De ce fait, ils restent souvent seuls dans l'épreuve. Toutefois, devant la souffrance, les agents de service à la clientèle construisent des stratégies de défenses afin de protéger leur identité au travail.

Mots clés : Santé mentale, identité, centre d'appel, interaction relationnelle, stratégie de résistance

INTRODUCTION

L'objet de la recherche

La santé mentale au travail constitue un phénomène de plus en plus préoccupant dans notre société occidentale. Le recours intensif aux nouvelles technologies, la mondialisation économique et les changements démographiques caractérisent le nouvel environnement des organisations. La recherche constante d'augmentation de la productivité par la standardisation des façons de faire et par l'élimination des temps improductifs crée une pression de plus en plus forte sur les travailleurs. Cette quête de performance ne peut se réaliser sans entraîner dans son sillage des effets pervers sur la santé mentale de ceux-ci.

Au demeurant, le centre d'appels représente pour plusieurs entreprises un choix stratégique leur permettant d'augmenter la productivité dans son ensemble par l'utilisation des nouvelles technologies comme moyen de standardisation, de rationalisation et de contrôle. Ce mémoire se penche sur les effets de cette structure organisationnelle sur la communication au travail. Nous nous sommes demandée comment s'organisent les interactions sociales au travail souvent contraintes par des butées temporelles. Quels sont les effets des interactions sociales sur les travailleurs dans le cadre d'une organisation du travail axé sur la division et la prescription des tâches, le travail répétitif et le contrôle constant?

L'objectif à atteindre et la démarche adoptée

L'objectif de notre recherche consiste en la compréhension des sources de plaisir et de souffrance chez les agents dans le centre d'appels. Nous voulons également

comprendre les effets de l'organisation du travail sur les interactions au travail. Notre recherche ne prétend pas fournir des généralisations sur les centres d'appels, ni proposer une réorganisation du travail de ceux-ci. Elle consiste plutôt à comprendre la place occupée par le sujet dans le monde du travail en pleine transformation. Plus particulièrement, nous voulons comprendre le vécu des agents de service à la clientèle qui nous ont accordé gracieusement de leur temps afin de nous raconter leur souffrance et le plaisir qu'ils retirent de leur travail dans un centre d'appels. Dans cet esprit, nous avons entrepris cette recherche exploratoire qui repose sur des données qualitatives. À la manière d'un ethnologue, nous avons voulu découvrir comment les agents de service à la clientèle résistent à une organisation du travail mécaniste. Notre démarche méthodologique s'appuie sur l'observation participante dans deux équipes d'un centre d'appels d'une institution financière au Québec et sur des entretiens semi-dirigés. Les résultats de notre étude permettent d'identifier les sources de souffrance et de plaisir de ces travailleurs. Ainsi, la compréhension de ces sources de souffrance et de plaisir peut servir au développement de pistes d'intervention auprès de l'entreprise afin de favoriser la rétention des employés et de réduire l'absentéisme.

La structure du document

Notre mémoire est constitué en cinq chapitres. Le chapitre premier énonce la problématique. Celle-ci permet de situer les enjeux liés à la réorganisation du travail et ses effets sur la santé mentale des travailleurs. Nous nous intéressons plus spécifiquement au centre d'appels comme structure organisationnelle en pleine expansion souvent synonyme de dégradation des conditions de travail et d'emploi. Nous traçons le portrait des effets de cette structure organisationnelle sur la communication au travail. Le second chapitre présente notre cadre théorique. Dans ce chapitre, nous approfondissons les concepts des auteurs qui ont étudié les effets de l'organisation du travail et des pratiques de ressources humaines sur la construction de l'identité, armature de la santé mentale. Les chapitres III et IV abordent notre

démarche d'investigation dans le centre d'appels et les résultats obtenus. Le chapitre III décrit l'approche qualitative de notre démarche ainsi que les étapes de la cueillette et du traitement des données. Le chapitre IV, quant à lui, expose les résultats de l'analyse des données sous forme de résumés d'entretiens et d'arbres thématiques, et dégage les éléments saillants de ceux-ci. Enfin, dans le chapitre V, nous discutons de nos résultats en relation avec notre cadre théorique et notre proposition de recherche. Nous dégageons, sous forme de synthèse, les points majeurs de notre recherche.

La division du travail est un moyen commode et utile, une utilisation habile des forces humaines pour la richesse sociale, mais elle diminue la capacité de chaque homme pris individuellement. (Marx, 1844)

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

1.1 La mondialisation et ses effets néfastes sur les travailleurs

Le monde du travail actuel est en profonde crise. Cette crise s'exprime dans le secteur privé par les faillites, la précarité de l'emploi, l'augmentation des exclus du travail ou encore les emplois sous-qualifiés et sous-rémunérés (Carpentier-Roy, 2000; Pauchant, 1996). La tradition économiste prend le dessus sur les autres théories de l'organisation dans la réalité du travail depuis les quinze à vingt dernières années (Girin, 2003). L'hégémonie de l'économie et sa prédominance sur le social ont concrètement contribué à transformer le monde du travail. Cette transformation constitue un enjeu majeur lorsque l'on s'intéresse au facteur humain dans l'organisation. En effet, la mondialisation de l'économie, la concurrence internationale et l'avènement des nouvelles technologies ont modifié l'organisation du travail (Brun et Dugas, 2005). Dans un monde essentiellement dominé par la raison instrumentale et les catégories économiques, les hommes et les femmes qui peuplent les organisations sont considérés le plus souvent avant tout comme des *ressources*, c'est-à-dire comme des quantités matérielles dont le rendement doit être satisfaisant au même titre que l'outillage, la machinerie et les matières premières (Chanlat, 1990). Si nous ne pouvons évaluer les relations humaines dans les organisations sous la bannière de pertes et de profits, il est pourtant impossible de

nier que nous remarquons, dans les pays occidentaux, une obsession de l'efficacité, de la performance, de la productivité et du rendement à court terme. Cette réorganisation du monde du travail n'a pas été sans répercussions sur les travailleurs d'aujourd'hui. Cette quête de l'efficacité et de la performance, comme le mentionne Reuillard (2005), n'est pas sans entraîner dans son sillage des effets pervers sur la santé physique et mentale des personnes qui composent la force de travail de ces entreprises.

En effet, depuis une quinzaine d'années, on a pu remarquer, en même temps que la réorganisation du travail, une augmentation considérable des problèmes de santé mentale au travail. La santé mentale au travail est devenue un phénomène très préoccupant pour toute société industrialisée. Selon la *Canadian Business and Economic Roundtable on Mental Health*, la dépression sous toutes ses formes représente le principal problème des entreprises canadiennes puisqu'elle occasionne des pertes de 20 milliards de dollars par année au Canada (DesRoberts, 1989). Au Québec seulement, ces coûts annuels atteignent quatre milliards de dollars. Les problèmes de santé mentale seraient les principaux responsables de l'augmentation du taux d'absentéisme au travail. En effet, presque 500 Canadiens s'absentent chaque semaine du travail pour des raisons de santé mentale (Bourbonnais et Comeau, 1997). En outre, cette augmentation des absences, qu'elles soient occasionnelles ou de longue durée, a une incidence négative sur le moral des collègues. Il en résulte ainsi une baisse de la productivité et de la qualité du travail. Les difficultés au travail peuvent déteindre sur l'ensemble de l'existence. De plus, l'entreprise doit déboursier des sommes additionnelles pour assigner du personnel temporaire et couvrir les coûts du travail supplémentaire, sans compter les frais liés à l'assurance invalidité à court et à long terme.

Effectivement, au Canada, les prestations d'invalidité de longue durée versées pour des problèmes de santé mentale ont augmenté de près de 30 % en 20 ans. Ces

réclamations représentent jusqu'à 45 % du total des réclamations chez certaines compagnies d'assurances. Selon Foucher (2003), le nombre de réclamations acceptées par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) comme des lésions professionnelles liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique (choc nerveux, par exemple) a presque doublé : de 530 à 1059 annuellement entre 1990 et 2000. Pendant cette période, les prestations ont triplé, passant de 1,5 à 5,3 millions de dollars par an. Depuis quelques années, les maladies mentales représentent la plus grande cause des réclamations d'invalidité à long terme. De plus, elles touchent un nombre croissant de métier et de professions.

Les travailleurs dans le secteur du service font face, de plus, à l'accroissement du travail émotif. Le travail émotif se définit, selon Holdchild (1983 et 1993 in Soares, 2003), comme une activité de travail qui demande constamment la compréhension, l'évaluation et la gestion de ses propres émotions et de celles d'autrui. La relation de service, c'est-à-dire le fait d'être, dans le cadre de son travail, au service d'un autre (Jeantet, 2003), nécessite des compétences relationnelles et de gestion de soi, de ses émotions et de celles des clients, le respect des règles dictant le type de sentiment à exprimer et l'acceptation des attaques au soi répétées (Soares, 2003). Les relations de service sont aussi indubitablement empreintes de la dimension de pouvoir. Les prestataires du service et les destinataires poursuivent des intérêts qui ne sont pas nécessairement convergents. Chacun d'eux possède des ressources pour infléchir sur le cours de la relation. Par ailleurs, les clients, placés dans une position plus favorable du fait des transformations récentes des entreprises de service, tendent de plus en plus à prescrire et à sanctionner le travail des prestataires de service. Le client détient le pouvoir d'exiger un certain service ou un certain travail de la part du prestataire

¹ Dans Soares, 2003.

(Jeantet, 2003). Le prestataire de service peut se retrouver profondément fragilisé à la suite d'insultes et de plaintes aux supérieurs.

Plusieurs chercheurs (Leventhal et Patrick Miller, 2000; Witt, Andrews et Carlson, 2004) se sont donc intéressés aux effets néfastes du travail émotif sur la santé physique et mentale des travailleurs. Une étude de Witt, Andrews et Carlson (2004) démontre, d'ailleurs, que les travailleurs consciencieux sont davantage affectés émotionnellement par le haut niveau de productivité demandé. Le travail émotif jumelé à la pression des appels à l'heure et à l'obligation de suivre un scénario occasionnaient chez le travailleur en centre d'appels de l'épuisement émotif. Bref, l'épuisement émotif au travail touche de plus en plus de travailleurs du secteur tertiaire; l'idéologie managériale qui a colonisé depuis quelques années les activités tant marchandes que non marchandes n'est sûrement pas étrangère à la situation (de Gaulejac, 2005).

Pourtant, comme le note Girin (2003), « recentrage sur le métier (*core competences*), externalisation des activités périphériques (*outsourcing*), réductions d'effectifs (*downsizing*) etc. semblent être devenus les maîtres mots du management contemporain. » D'ailleurs, selon le Bureau international du travail (BIT), l'augmentation de la productivité depuis les vingt dernières années est un phénomène réel. L'amélioration de la productivité par la division des tâches et le travail répétitif avec cadences rapides réunissent des conditions de travail pouvant entraîner de la souffrance mentale. Dejours (2000) souligne d'ailleurs que plus le travail est divisé, plus son organisation est rigide, le contenu de la tâche diminue, le travail s'appauvrit, et la souffrance est accrue. Et, c'est dans les centres d'appels que culmine cette forme de gestion axée sur la rationalisation.

1.1.2 Le centre d'appels : émergence d'une nouvelle structure organisationnelle

Le centre d'appels constitue un secteur en pleine expansion depuis le début des années 1990¹. Au sens large du terme, un centre d'appels est une plate-forme de communication à partir de laquelle les entreprises offrent du service aux clients par l'entremise d'un contact à distance, en temps réel. Des agents sur place répondent au téléphone et offrent aux clients une gamme établie de services (Russel, 2004). On retrouve maintenant des centres d'appels dans presque tous les domaines tels les services financiers, les télécommunications et la santé. Le travail des agents en centre d'appels varie et peut aller de la simple collecte de renseignements à l'offre de conseils personnalisés pour un produit financier complexe. La taille et la structure de ces centres diffèrent selon le centre d'appels et peuvent aller du service interne d'une grande entreprise à l'entreprise prestataire de services auprès de plusieurs organisations. Choix stratégiques pour les organisations, ils permettent de réduire les coûts de service à la clientèle et de prospection et d'augmenter leur part de marché. Ils incarnent, comme l'indique Buscatto (2002), une modernité technologique accessible à tous en tous points du territoire. Toutefois, ces centres d'appels, sortes d'Eldorado pour les entreprises, sont devenus synonymes de dégradation des conditions de travail et d'emploi.

Taylorisation, stress et pénibilité au travail, précarité, faibles rémunérations et flexibilité de la main-d'œuvre sont les maîtres mots attachés à ces organisations. Les centres d'appels seraient les usines modernes, les employés des plates-formes téléphoniques les nouveaux OS² du tertiaire (Buscatto, 2002 : 100). [...] ces salariés exercent des activités dans lesquelles le poids du travail prescrit laisse peu

¹ Les centres d'appels ont été créés aux États-Unis dans les années 70. Ce secteur a connu une forte croissance. En 2003, il existait 140 000 centres d'appels au Canada et aux États-Unis comprenant six millions de travailleurs (Shepherd, Stolovitch and Kaye, 2003). En France, en 2000, 150 000 personnes travaillaient dans ce secteur (Buscatto, 2002). En 2001, on comptait 200 000 de ces travailleurs en France et 1,6 million en Europe. (Caiazza, 2001)

² Ouvriers spécialisé

de place à l'autonomie. Ils sont soumis à des scripts très précis et subissent un contrôle constant. Leur activité symbolise la taylorisation du tertiaire où l'outil informatique permet de pousser très loin l'uniformisation des tâches. Enfin, ils sont souvent dans une situation d'incertitude, parce que les perspectives, en particulier la mobilité professionnelle, sont faibles et confuses (Cousin, 2002 : 501-502).

En effet, l'utilisation de système de distribution automatique des appels, le temps de réponse court aux appels des clients, la sous-division des types d'appels en fonction des demandes des clients, et enfin, les objectifs précis d'appels à l'heure renouvellent la tendance à la taylorisation du travail et à la qualification insuffisante des employés (Russel, 2004). Or, le taylorisme dans les usines, comme nous le savons, a été la cause de multiples problèmes de santé tant physique que mentale. L'histoire a démontré hors de tout doute que l'organisation scientifique du travail introduite par le système Taylor³ pendant la Première Guerre mondiale a fait naître des contraintes physiologiques inconnues jusque-là, notamment en termes de temps et de rythme de travail. De plus, en clivant radicalement travail intellectuel et travail manuel, ce système a neutralisé l'activité mentale des ouvriers. C'est un corps exploité, sans défense, qui risque de devenir un corps malade (Dejours, 2000a).

³ Frederick Taylor est reconnu comme un des pionniers de cette forme de gestion que nous connaissons aujourd'hui sous le terme d'organisation scientifique du travail ou de direction scientifique de l'entreprise. Il en élabora d'ailleurs les cinq principes élémentaires (Morgan, 1989) :

Faire passer du travailleur au dirigeant toute la responsabilité de l'organisation. Le travailleur n'a plus besoin de penser, il est payé pour exécuter. Ce principe coupe la tête des bras.

Avoir recours à des méthodes scientifiques afin de déterminer quelle est la méthode la plus efficace pour faire le travail et la plus exacte. Prescription de la tâche de façon précise et minutieuse.

Choisir l'individu le mieux qualifié pour faire ce travail.

Former l'ouvrier à travailler selon les méthodes reconnues scientifiquement pour être efficaces.

Surveiller en effectuant un contrôle constant du travail afin de s'assurer que les travailleurs utilisent les méthodes « appropriées ».

Il en va de même dans les centres d'appels où les problèmes de santé mentale sont une des causes importantes d'absentéisme à court et à long terme et le *burnout* une des principales causes de démission (Shepherd, Stolovitch et Kaye, 2003). De surcroît, selon Cousin (2002), la taylorisation du travail dans les centres d'appels a dépassé la spécialisation des tâches pour standardiser la communication elle-même en imposant l'utilisation de scénarios d'appels de même que des processus précis d'encadrement de toute communication écrite destinés à éviter la perte de temps, l'incertitude et le danger propre à toute interaction. Pourtant, dans la relation de service, comme c'est le cas dans les centres d'appels, les actes de langage constituent les actes de base du travail. Les relations de service supposent-elles encore de la communication étant donné que l'organisation du travail privilégie les flux d'information et le formatage de la relation?

1.1.2 Les effets de la structure organisationnelle sur la communication

La communication au travail, du fait des mutations actuelles, est marquée par les pressions économiques et l'intensification du travail (Lacoste, 2001). En effet, on remarque une tendance actuelle des entreprises vers la procéduralisation de la communication (Lacoste, 2001). Dans les centres d'appels, en particulier, la communication est vue comme un moyen par excellence de normativité (Girin, 2001). Nous assistons à une sollicitation de la communication et à une forte organisation de celle-ci. « De l'atelier taylorisé à l'entreprise moderne, nous passons d'une parole proscrite à une parole au service des fins de l'organisation » (Faÿ, 2004 : 18). La communication au travail est effectivement empreinte de pouvoir et de contrôle.

En outre, les organisations sont pourvues de normes sociales et de normes organisationnelles. Les individus qui travaillent ensemble doivent en être conscients et les utiliser à bon escient. Ne pas saluer son voisin de palier n'a pas la même

conséquence que de ne pas saluer son collègue de bureau ou son supérieur immédiat. Au travail, étant donné que les individus sont contraints de travailler ensemble dans des lieux qui peuvent être exigus, il peut être facile d'empiéter sans le vouloir sur le territoire de l'autre. De plus, dans de nombreux centres d'appels, les salariés proviennent de différentes cultures. Certains sont de nouveaux arrivants qui ignorent ou perçoivent différemment les règles et les normes sociales et organisationnelles. La tolérance de chacun est mise à l'épreuve régulièrement. Les échanges réparateurs (Goffman, 1973), c'est-à-dire l'activité réparatrice qui consiste à utiliser des procédés tels que les justifications et les excuses afin de modifier la signification d'un acte qui pourrait être perçu comme offensant, sont souvent présents et nécessaires afin d'éviter qu'une situation devienne conflictuelle. Un conflit pourrait nuire à l'atteinte des objectifs de l'équipe et à l'ambiance de travail.

De plus, dans les centres d'appels, les interactions entre les travailleurs sont de plus en plus souvent accompagnées d'un support téléphonique ou informatique. L'ordinateur, en effet, et tout support informatique sont de plus en plus présents dans l'entreprise et illustrent la place que prend l'écrit au travail. Le travail est de plus en plus marqué par l'intervention de la machine. Cela nécessite que l'on pense ensemble l'humain et la technique (Lacoste, 2001).

Par ailleurs, comme l'indique Faÿ (2004 : 1) « paradoxalement, plus se développent les nouvelles technologies de l'information et de la communication, plus il devient difficile d'adresser la parole à quelqu'un qui vous écoute, et plus se multiplient les situations éprouvantes dans le travail et dans la vie sociale ». Même s'il est évident que nous ne pouvons travailler sans communiquer, la communication n'est effectivement pas si simple et n'est souvent, comme le note Lacoste (2001), qu'un gain provisoire sur la non-communication.

Heureusement, il existe une vie sociale dans les centres d'appels qui ne se réduit ni à l'accomplissement des tâches, ni à l'entretien des compétences, ni à l'activité métafonctionnelle; cette vie sociale est fondatrice de relations sociales (Lacoste, 2001). Pensons d'abord aux rencontres quotidiennes, aux conversations en marge des tâches officielles, aux échanges qui se glissent dans les périodes moins occupées, bref, à tout ce qui réussit encore à échapper à la taylorisation. N'apprend-on pas à mieux se connaître? Ne prend-on pas plaisir ou déplaisir à être ensemble?

Plus que le simple plaisir d'être ensemble, la communication au travail, surtout dans les situations pénibles de travail, joue un rôle de protection contre l'agression de l'organisation du travail.

[...] pour les travailleurs, la parole est nécessaire à plusieurs titres. Les échanges verbaux pendant le travail font alors l'objet de subtiles stratégies et entrent, de ce fait, dans l'arsenal des modalités de la régulation permettant à la fois d'assurer la production et la survie psychique de l'opérateur en tant que personne et être social (Teiger, 1995 : 48).

Par ailleurs, les interactions sont souvent contraintes par des butées temporelles, surtout dans les centres d'appels où la structure organisationnelle axée sur la productivité et la rentabilité, et l'aménagement du lieu de travail limitent les échanges entre les individus. Plusieurs questions se posent donc : comment s'organisent les interactions relationnelles, c'est-à-dire celles orientées vers la dimension sociale du travail, entre deux appels? Comment se fait le partage des pratiques professionnelles et des tricheries afin de soutenir la pression du contrôle constant, de la performance et du stress? Peut-il se développer des liens entre les employés dans ce type de structure organisationnelle? Tout compte fait, l'énoncé de notre problème conduit donc à poser la question suivante :

Comment s'organisent les interactions relationnelles au travail dans le cadre d'une organisation du travail qui taylorise et rigidifie la communication formelle? Comment, quand et à quelles conditions les interactions relationnelles aident-elles les agents en centre d'appels à résister à une organisation du travail mécaniste?

1.2 Principaux concepts de la question de recherche

L'utilisation poussée des technologies de l'information de la communication inscrit les centres d'appels dans la sphère des nouvelles formes organisationnelles (Mcphee et Poole, 2001; Norling, 2001). Pourtant, ces centres sont considérés par maints chercheurs (Buscatto, 2002; Cousin, 2002) comme une reproduction du taylorisme dans le domaine du service. En effet, ils sont constitués à plusieurs niveaux comme une bureaucratie mécaniste (Mintzberg, 1982). Le terme mécaniste se réfère ici aux organisations qui sont gérées comme des machines (Morgan, 1989). Les tâches opérationnelles sont routinières et très spécialisées et les procédures sont très formalisées. Il existe dans ce type de structure organisationnelle une prolifération de règles, de régulations et de communication formalisée dans toute l'organisation (Mintzberg, 1982). La structure mécaniste peut en particulier : a) donner naissance à un type d'organisation qui aura beaucoup de mal à s'adapter aux circonstances, puisque conçue de façon rigide; b) engendrer une bureaucratie bornée et rigide; c) avoir des conséquences inattendues et indésirables si les intérêts de ceux qui travaillent dans l'organisation ont préséance sur les objectifs que l'organisation devait permettre d'atteindre; d) avoir des effets déshumanisants sur les employés, surtout ceux au bas de l'échelle (Morgan, 1989). Crozier (1964 in Mintzberg, 1982) mentionne de plus que beaucoup d'auteurs considèrent la structure bureaucratique comme la mise en esclavage de la race humaine. En effet, contrôle, formalisation du

⁴ Dans Mintzberg, 1982.

travail et division de la tâche sont les maîtres mots de l'organisation du travail en centre d'appels. Pourtant, l'obsession du contrôle déjà présente dans le taylorisme s'est vue, effectivement, offrir les outils technologiques nécessaires pour croître davantage dans les centres d'appels (Cousin, 2002). La communication interpersonnelle informelle entre les collègues se voit souvent confinée à de brefs échanges gagnés entre deux appels. Pourtant, une étude de Brun et col. (2002) fait ressortir le fait que les relations déficientes avec les collègues de travail comportent un risque élevé pour la santé mentale. De plus, Wisner et col. (1965 in Teiger, 1995) ont observé que le fait de parler pendant le travail semble un phénomène beaucoup plus important qu'il n'est d'usage de considérer et constitue probablement un besoin dans le travail répétitif. Ils notent également que « le bavardage interrompant le travail monotone apparaît comme nécessaire à l'équilibre psychique » (Wisner et coll, 1965 in Teiger, 1995 : 61). En outre, la communication en marge du travail joue un rôle essentiel comme soutien de l'activité et comme défense psychique, construction de la cohérence personnelle et de la vie de groupe (Teiger, 1995).

Nous nous intéressons donc aux interactions relationnelles au travail. Une interaction est un ensemble de comportements fait de gestes, de postures et d'énoncés verbaux intentionnels ou non qui a lieu lors d'une présence conjointe et en vertu de celle-ci (Goffman, 1974). Une interaction relationnelle s'oppose à une interaction fonctionnelle. Celle-ci concerne la transmission d'information, d'instructions ou d'ordres. L'interaction relationnelle se définit comme une interaction ayant pour but d'entretenir, de réchauffer et d'éprouver périodiquement le lien social.

Il s'agit du tissu complexe de relations dans lequel chacun a besoin de se situer pour définir son identité et sa position dans un ordre social. On se salue, on s'interpelle, on se montre courtois ou discourtois, on plaisante suivant des modèles établis, propres à la collectivité dans laquelle ces actes sont accomplis;

⁵ Dans Teiger, 1995.

on se rassemble de manière rituelle pour célébrer un événement touchant la communauté, directement ou seulement à travers l'un de ses membres; on manipule des marques de reconnaissance plus ou moins convenues et explicites, etc. (Girin, 1990 : 193).

Nous nous proposons donc d'étudier ces interactions relationnelles entre les agents, et de tenter de comprendre leur rôle et la façon dont elles s'organisent dans le cadre d'une organisation du travail qui laisse peu de place à la communication interpersonnelle horizontale, quelle soit fonctionnelle ou relationnelle.

En bref, communiquer au travail ne consiste pas seulement à mettre en commun des informations, ni à répondre à des nécessités d'organisation, de gestion et de résolution de problèmes; c'est aussi s'ouvrir à la reconnaissance mutuelle et exprimer la souffrance ressentie et le plaisir d'être ensemble.

1.3 L'objectif de la recherche

La définition des concepts de notre question principale nous permet maintenant de présenter l'objectif de la recherche. Notre objectif général de recherche est double et se formule comme suit :

- Comprendre les sources de plaisir et de souffrance pour les agents dans le centre d'appels
- Comprendre le rôle des interactions relationnelles horizontales en centre d'appels.

1.4 Les orientations de la recherche

Notre problème s'oriente vers une recherche exploratoire nous permettant de comprendre la place occupée par le sujet dans le monde du travail occidental actuel en transformation, marqué par la mondialisation, la féodalisation et les nouvelles technologies. Quel est le vécu au travail de ces hommes et de ces femmes confrontés à une organisation du travail qui souvent les oublie? Quels sont les outils qu'ils possèdent pour transformer la souffrance en plaisir au travail?

Notre question guide notre recherche vers le rôle que les interactions relationnelles peuvent jouer dans un milieu où l'activité du travail est grandement formalisée et où la communication est un outil de travail fortement encadré. Il s'agit de comprendre comment elle contribue à préserver la santé mentale des travailleurs en centre d'appels.

Notre question guide aussi notre recherche vers une quête de sens. En effet, nous voulons comprendre quel est le sens donné par les individus à l'activité de travail et aux interactions relationnelles qui font partie intégrante de leur travail quotidien. Il n'y a pas de poste ou de fonction qui n'implique de s'engager dans des rapports communicatifs (Lacoste, 2001). Par ailleurs :

Communiquer dans le travail s'est révélé une activité complexe souvent problématique, riche de sens, qui met en jeu des rapports de place, des connaissances, des identités professionnelles, des valeurs, des mondes sociaux et des langages. Si courante soit-elle, ce n'est pas une affaire banale. Ce n'est pas non plus une affaire sans enjeu, car si la communication est présente à peu près partout, les moyens, les fonctions, les effets n'en sont pas les mêmes. (Lacoste, 2001 : 22)

Notre question oriente donc notre recherche vers la souffrance mentale occasionnée par l'organisation du travail et les stratégies de défense déployées par les travailleurs en centre d'appels afin de résister à cette organisation du travail jugée pathogène. Une

organisation du travail pathogène comporte des « éléments de l'organisation ou de l'environnement de travail qui peuvent représenter un risque d'atteintes à la santé mentale » (Vézina et col. 1992). Contre ces risques causés par une organisation du travail qui évacue l'individu et le considère comme une ressource comme les autres, des stratégies de défense sont alors élaborées. Elles sont une construction humaine individuelle ou collective qui sous-tend une intentionnalité impensée dans le but de se protéger contre la souffrance mentale engendrée par les effets néfastes du travail (Dejours, 2000a).

Les centres d'appels s'avèrent un lieu d'une extrême rationalisation industrielle de la relation de service. Afin de faire face à cette rationalisation, les travailleurs usent de stratégies de défense. Ces stratégies, selon Cousin (2002), visent moins à contester les conditions de travail qu'à les contourner afin de s'offrir un peu de répit. L'étude de Buscatto (2002) en centre d'appels montre que :

les multiples stratégies de résistance permettent aux chargés de clientèle aussi bien de limiter les contraintes matérielles et personnelles liées à un contexte de travail jugé stressant, répétitif et fatigant que de s'investir à leur manière dans une situation de travail vivante, riche en interactions (Buscatto, 2001 : 110).

En définitive, nous appuyons notre constat de la souffrance mentale dans les centres d'appels sur la théorie de la psychodynamique du travail afin de comprendre les causes de cette souffrance puisque « la psychodynamique du travail est devenue en quelques années, contrairement aux attentes, un instrument puissant de révélation et d'analyse de la souffrance au travail dans ces entreprises profondément remaniées par les nouvelles technologies » (Dejours, 2000a : 9). De plus, étant donné que nous voulons comprendre la dynamique relationnelle entre les collègues au travail, nous nous proposons d'observer les différentes interactions liées aux pratiques de la reconnaissance puisque celle-ci est au cœur de la construction de l'identité en psychodynamique du travail, et l'identité au cœur de la santé mentale. Finalement,

nous proposons d'appuyer nos observations sur une approche ethnographique afin de comprendre la résistance des travailleurs face à cette souffrance.

1.5 L'intérêt de la recherche

Les centres d'appels sont un milieu en pleine expansion qui rencontre des difficultés au niveau de la rétention des employés, de l'absentéisme et du recrutement. L'intérêt pour cette recherche réside dans le fait que peu d'études se sont intéressées à la souffrance mentale occasionnée par l'organisation du travail pénible et épuisante du centre d'appels et aucune à notre connaissance n'a été produite au Canada dans un univers de travail bilingue et n'a abordé la souffrance mentale au travail avec une approche communicationnelle en s'intéressant aux interactions relationnelles comme stratégie de défense face à cette souffrance.

Nous croyons qu'il est pertinent de tenter de comprendre la souffrance de ces travailleurs, de voir s'il est possible de trouver des pistes de réflexion et d'intervention qui pourraient améliorer les conditions de travail en centre d'appels et diminuer la souffrance en rendant ce milieu plus humain pour les travailleurs en permettant à ceux-ci de se réapproprier la communication. D'ailleurs, à la suite des études réalisées par Coch et French (1948 in Amado et Guitet, 2003) chez les ouvrières d'une usine de textile, il semble qu'il soit possible de prouver que l'amélioration des communications à l'intérieur des groupes a un effet bénéfique, sinon sur le rendement et la rentabilité au moins sur le climat du groupe.

Toute identité requiert l'existence d'un autre : de quelqu'un d'autre dans une relation grâce à laquelle s'actualise l'identité du soi (Laing, 1971).

CHAPITRE II

LE CADRE DE RÉFÉRENCE

2.1 Le monde contemporain et la quête de sens au travail

Le problème central du travail aujourd'hui est désormais celui du sens (Dejours, 1995a). Nous faisons face à un changement majeur quant à la signification contemporaine du travail.

Ainsi, la rationalisation économique du travail n'a pas consisté simplement à rendre plus méthodiques et mieux adaptées à leur but des activités productives préexistantes. Ce fut une révolution, une subversion du mode de vie, des valeurs, des rapports sociaux et à la nature, *l'invention* au plein sens du terme de quelque chose qui n'avait encore jamais existé. L'activité productive coupée de son sens, de ses motivations et de son objet pour devenir le simple *moyen* de gagner un salaire (Gorz, 1988 : 36).

Toutefois, au-delà des critiques et des désenchantements, le travail est devenu, dans les sociétés industrielles, une des sources principales de l'identité d'une personne étant donné que la famille, la religion et le voisinage sont des points d'ancrage très affaiblis (Vézina et col. 1992). Il aurait pris le relais des anciens rites sociaux d'affiliation et serait devenu le lieu central du lien social (Carpentier-Roy, 1995).

[...] le travail est au centre de processus essentiels, tant en ce qui concerne la condition humaine que l'évolution de la société : il est impliqué non seulement dans l'affiliation sociale des personnes [...], mais dans la structuration des

rapports sociaux, c'est-à-dire dans l'évolution des sociétés; [...] il joue un rôle irremplaçable de médiation entre sujet singulier et organisation sociale; il mobilise des processus essentiels à la formation des appartenances (à une communauté, à un métier, à un collectif, à une équipe; Sigaut, 1990)... (Dejours, 2000a : 8)

Le monde du travail joue un rôle fondamental dans la quête de soi par l'accomplissement dans la sphère sociale. Il s'agit d'un champ surinvesti au regard de la quête identitaire et du besoin de réalisation personnelle (Brun, 1999). L'individu a besoin de s'accomplir dans le champ social afin de construire son identité. Or la construction de l'identité est l'armature de la santé mentale (Dejours, 2000a; Vézina, 2000).

C'est par le travail *rémunéré* (et plus particulièrement par le travail salarié) que nous appartenons à la sphère publique, acquérons une existence et une identité sociale (c'est-à-dire une « profession »), sommes insérés dans un réseau de relations et d'échanges où nous nous mesurons aux autres et nous voyons conférés des droits sur eux en échange de nos devoirs envers eux. C'est parce que le travail socialement rémunéré et déterminé est – même pour celles et ceux qui en cherchent, s'y préparent ou en manquent – le facteur de loin le plus important de socialisation que la société industrielle se comprend comme une « société de travailleurs » et, à ce titre, se distingue de toutes celles qui l'ont précédée (Gorz, 1988 : 25-26).

Le travail, comme le souligne Vézina et col. (1992), dépasse largement des impératifs économiques, il est une occasion d'atteinte d'aspirations personnelles et de conquête de soi. D'ailleurs, certaines entreprises exploitent indûment le fait que l'individu cherche naturellement à s'accomplir à travers ses propres actions. Les entreprises, dans leur quête d'excellence, entraînent dans leur sillage, les travailleurs vers une perte de l'existence (Aubert, 1996). L'éthique de l'excellence qui découle de l'éthique protestante a marqué, sans aucun doute, de nombreuses entreprises nord-américaines. Cette éthique constitue :

le soubassement moral d'une sorte de système qui vise à englober la totalité de l'individu, en couplant de manière indissoluble exigence professionnelle et

exigence personnelle et en articulant étroitement les valeurs individuelles et les valeurs de l'entreprise (Aubert, 1996 : 105).

On ne cherche plus l'excellence pour le salut dans l'autre monde, mais pour donner un sens à sa vie. La carrière est souvent, de nos jours, l'organisateur de la vie personnelle et le principe qui confère un sens à cette vie. Ainsi, en quête de sens et de réalisation de soi, l'individu, au lieu de tourner à vide, choisit l'entreprise comme lieu de projection et d'investissement. Il se tourne vers l'entreprise pour trouver une réponse à son angoisse existentielle (Aubert, 1996; Brun, 1999). Cependant, les profonds changements qui bouleversent les organisations remettent en question la valeur de l'individu et de ses réalisations au sein de l'entreprise (Brun et Dugas, 2005).

2.2 Des modèles d'analyse de la santé mentale au travail

Devant l'ampleur de la souffrance mentale au travail, plusieurs modèles théoriques ont été proposés au cours des 30 dernières années afin de comprendre ou d'expliquer le processus du stress au travail et l'impact des facteurs organisationnels sur la santé tant physique que mentale des travailleurs. Certains modèles théoriques soutiennent que le stress résulte d'une insuffisante professionnalisation dans la gestion du travail tandis que d'autres modèles rapportent les difficultés à gérer le stress aux conditions mêmes de travail dans lesquelles les travailleurs exercent leur métier.

Karasek (1979) a développé un modèle portant sur la latitude décisionnelle des travailleurs. Ce modèle s'appuie sur deux construits : 1) la possibilité de participer aux décisions qui touchent son travail (latitude décisionnelle) et 2) la possession d'un niveau d'autonomie suffisant pour faire son travail (contrôle). Plus tard, en 1990, Karasek et col. (1990) ajoutèrent au modèle l'élément du soutien social qui peut également limiter l'apparition des problèmes psychologiques au travail. « Le soutien social réfère aux interactions sociales au travail qui apportent une aide à l'individu,

tant de la part des collègues que des supérieurs » (Brun et col., 2002). Selon le modèle de Karasek et col. (1990)¹ un milieu de travail voulant favoriser la santé psychologique et la productivité des travailleurs devra : 1) donner du pouvoir aux employés : revoir la charge de travail, la cadence les méthodes l'horaire, etc.; 2) optimiser le développement et l'utilisation des compétences grâce à la possibilité pour les employés de développer leurs compétences et de les utiliser de façon variée et optimale; 3) assurer un soutien social adéquat : valoriser la reconnaissance en mettant en place un système de rétroaction et d'évaluation du rendement qui fait participer l'employé à une démarche d'amélioration continue.

Siegrist (1996), quant à elle, propose un modèle théorique mettant l'accent sur la reconnaissance et les récompenses. Elle soutient que les employés s'attendent à ce que leurs efforts soient reconnus et leur contribution récompensée. D'ailleurs, plusieurs études² ont démontré qu'une mauvaise équation entre les efforts déployés et les gains reçus en retour peut engendrer un état de détresse pouvant conduire à des problèmes de santé physique et mentale.

Le modèle théorique de Marshall et Cooper (1996) est souvent utilisé dans les études sur le stress au travail. Il comporte six éléments qui permettent de mesurer un ensemble de caractéristiques du milieu du travail et de déterminer les facteurs de risques : 1) les sources de stress intrinsèques à la tâche; 2) les rôles dans l'organisation; 3) les relations interpersonnelles au travail; 4) la carrière; 5) la structure et le climat organisationnel et 6) la conciliation travail - famille.

¹ Commission européenne, 1999.

² Siegrist, Peter, Jung, Cremer et Seider, 1990 : Peter et Siegrist, 1997; Bosma, Marmot et Hemingway, 1998; Nicholson, Brunner et Stansfeld, 1998.

Ici, au Québec, Vézina et col. (1992) ont proposé, quant à eux, à partir du modèle « Demande-contrôle » de Kasarek et du modèle « Déséquilibre effort/récompense » de Siegrist, un modèle intégrateur de la santé mentale privilégiant une action préventive en tentant de diminuer à la source les facteurs de risque provenant de l'organisation du travail. En effet, « certaines conditions de travail s'avèrent néfastes pour la santé mentale et ce, peu importe la personnalité de l'individu et les autres situations stressantes ou contraignantes auxquelles il est exposé à l'extérieur du milieu de travail » Vézina (2005). Il mentionne aussi qu'un environnement de travail salubre doit répondre aux deux besoins fondamentaux du sujet soit l'efficacité personnelle et l'estime de soi. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques d'un environnement de travail qui considère l'efficacité personnelle et l'estime de soi comme prioritaires.

Tableau 2. 1 Caractéristiques d'un environnement de travail optimum

1. Demandes adaptées aux capacités des personnes
2. Niveau d'influence satisfaisant
3. Soutien adéquat
4. Équilibre entre efforts et reconnaissances
5. Faible menace de pertes importantes
6. Travail significatif

Source : Vézina (2005)

Le modèle intégrateur de Vézina et col. (1992) repose en plusieurs points sur des prémisses de la psychodynamique du travail selon lesquelles la santé mentale passe par la réappropriation de l'espace de discussion par le collectif du travail afin de réaménager ensemble l'organisation du travail en tenant compte du besoin fondamental du sujet de s'accomplir dans le champ social.

En résumé, la santé mentale au travail est, pour la psychodynamique du travail, le résultat d'un équilibre dynamique entre le besoin d'accomplissement de l'individu, les normes sociales dont il dépend et le travail qui impose une productivité dans un cadre donné. En fait, il s'agit des trois dimensions autour desquelles va se construire le sens qu'a le travail pour l'individu... (Vézina, 2000)

La psychodynamique du travail est, depuis quelques années, perçue comme l'instrument de révélation et d'analyse de la souffrance au travail dans les entreprises profondément remaniées par les nouvelles formes d'organisation du travail puisqu'elle va au cœur même des problèmes de santé mentale au travail. Elle se distingue des autres approches puisqu'elle ne rend pas l'individu individuellement responsable de sa santé mentale (Maranda, 2002). Celle-ci s'articule entre les deux pôles individus/organisation (Jeantet, 2002). Son approche de la santé mentale est collective et privilégie une prévention primaire, c'est-à-dire « qu'elle vise à éliminer ou à réduire les facteurs de risque pour la santé (physique et psychologique) des travailleurs présents dans l'organisation » (Legault, 2002 : 13). Elle tient compte, en outre, du facteur résolument social de l'humain et met autrui au cœur de la construction de l'identité du sujet au travail. L'approche théorique de la psychodynamique du travail plonge ses racines dans plusieurs champs disciplinaires telles la psychanalyse, la psychologie et l'ergonomie, mais elle s'inscrit surtout dans une approche compréhensive de la santé mentale au travail.

La psychodynamique du travail propose une nouvelle définition du travail : « Le travail, c'est l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite » (Dejours, 1995a : 43). Cette définition tient compte de trois dimensions essentielles au travail : d'abord la dimension du réel, c'est-à-dire l'écart entre la procédure et ce qui doit être exécuté pour atteindre les objectifs déterminés; la dimension humaine, c'est-à-dire tout ce qui, dans l'activité du travail, nécessite

d'être ajusté, inventé et réaménagé par les travailleurs pour tenir compte du réel du travail; puis la dimension de la coordination qui apporte au travail son contexte indubitablement communicationnel puisque les exigences de coordination ne sont pas possibles sans communication (Lacoste, 2001).

D'autre part, la psychodynamique du travail s'intéresse aux rapports dynamiques qui permettent à l'individu de maintenir un équilibre psychologique malgré les contraintes rencontrées dans son travail. Elle se définit comme « l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail » (Dejours, 2000a). Cela signifie qu'elle repose avant tout sur l'analyse de la normalité du travail dans sa capacité de contribuer au fonctionnement psychique de l'individu. Par une approche historico-herméneutique, elle tente de comprendre ce qui pousse l'humain au travail. Son fondement théorique repose sur trois prémisses présentées ici.

2.2.1 Première prémisses : Le sujet en quête d'accomplissement

Tout individu cherche à s'accomplir et à relever des défis en mobilisant son intelligence et son inventivité. Cette recherche d'accomplissement est liée à sa quête d'identité et à son besoin d'apporter sa contribution à la construction d'une œuvre commune.

L'accomplissement dans le champ social, dans le cadre d'une activité de « production » peut représenter également une victoire sur la mort et une protection contre l'angoisse qu'elle génère. Ainsi, au-delà de la « reproduction » ou de la « procréation », l'individu peut survivre grâce à ses activités de « production » ou de « création » (Vézina, 2000 : 30).

La psychodynamique du travail considère que le travail permet à l'individu de rejouer dans un champ d'action privilégié des enjeux identitaires. L'identité n'est pas donnée une fois pour toutes, elle doit être constamment renégociée avec autrui à travers

l'interaction sociale. Ainsi, le travail est considéré comme structurant lorsqu'il permet à l'individu de mobiliser son intelligence et sa créativité et ainsi de construire son identité et sa liberté.

2.2.2 Deuxième prémisse : Le travail qui dépasse la prescription

La psychodynamique du travail s'est beaucoup inspirée de l'ergonomie et de la sociologie du travail pour lesquelles le travail n'est jamais considéré comme une simple exécution technique. Les recherches ergonomiques ont accordé une place primordiale à l'analyse de l'activité du travail par rapport à la tâche. La tâche se définit comme ce qu'il est souhaité d'être fait ou ce qui devrait être fait tandis que l'activité consiste en ce qui est réellement fait par le travailleur afin d'atteindre les objectifs fixés par la tâche. En fait, il existe toujours une différence entre le travail prescrit par la direction et le réel du travail. Le réel comme le mentionne Dejours (1995a) s'appréhende d'abord sous la forme de l'expérience vécue. Pour faire face à la différence entre le travail réel et le travail prescrit, l'individu doit donc utiliser son inventivité, son ingéniosité et son intelligence. C'est ce que Dejours appelle l'intelligence de la pratique. Celle-ci implique l'idée de ruse par rapport au réel. « Par rapport aux procédés de travail, la ruse introduit inévitablement un manquement à la prescription, une tricherie » (Dejours, 1995a : 54). L'individu tentera de trouver des moyens d'atteindre les objectifs prescrits en usant de son ingéniosité pour adapter l'activité du travail en fonction de ceux-ci, ce qui lui permet ainsi de se protéger de la fatigue, ou de gagner en productivité par exemple.

L'ajustement ou le réaménagement de l'activité du travail nécessite de la coopération entre les membres du collectif de travail. La coopération sous-tend des liens de confiance entre les acteurs et implique aussi des relations d'intercompréhension, d'interdépendance et d'obligation. La confiance repose sur des liens éthiques et elle est « fondamentalement attachée à l'effectivité dans le temps entre la parole donnée et

le comportement qui la suit » (Dejours, 1995a : 59). La confiance relève de l'équité des jugements prononcés par autrui sur la conduite du sujet.

Ces liens sont de nature symbolique et ne peuvent être considérés comme coopératifs que lorsqu'ils sont dotés d'une certaine stabilité. Les liens de coopération sollicitent les initiatives individuelles en vue de combler les lacunes de l'organisation du travail dans la définition et la description des tâches d'une part; ils ont aussi pour vocation de réguler les différentes modalités d'ajustement mises en œuvres par les différents opérateurs d'autre part. C'est pour coordonner leurs actions singulières que les agents tentent d'établir entre eux des liens unificateurs (Dejours, 1993 : 2). Tout acte technique et toute activité de travail sont soumis à une régulation par les interactions entre les personnes (Dejours, 1995a : 53).

L'ajustement au réel du travail et la coopération que cela implique donnent sa dimension collective au travail puisque celui-ci implique nécessairement vivre ensemble.

2.2.3 Troisième prémisse : Le nécessaire jugement de l'autre

Le jugement de l'autre sur la capacité de l'individu à faire le travail est capital et constitue même l'élément central de la santé mentale au travail. Il confère au sujet son identité. L'identité se construit, effectivement, autant par une différenciation face à autrui que par une assimilation à autrui (Lipiansky, 1992). Le jugement porte donc spécifiquement sur ces deux constructions d'assimilation et de différenciation : 1) jugement sur les difficultés pratiques rencontrées par le sujet dans l'exercice de son travail, c'est-à-dire face à ce que le réel fait surgir comme résistance et échec du travail prescrit par la procédure; 2) jugement sur la qualité des aménagements, donc sur les ajustements, les innovations, les trouvailles du sujet grâce à son ingéniosité. Il existe aussi deux formes de jugement sur le travail : le jugement d'utilité et le jugement de beauté.

Le jugement d'utilité est défini, selon Dejours (1995a), comme « un jugement d'utilité technique, sociale ou économique de l'activité singulière du sujet, d'abord qualitatif, il confère à l'acte technique son inscription dans la sphère du travail ». Le jugement d'utilité est rendu par les supérieurs, le chef, les subordonnés du sujet et les clients lorsqu'ils sont directement en contact avec le sujet.

Le jugement de beauté se divise en deux volets. Le premier volet concerne la conformité du travail, de la production, de la fabrication ou du service en suivant les règles du métier. Ce premier volet permet au sujet de se sentir appartenir à un corps de métier ou à une collectivité. Le deuxième volet concerne l'appréciation de la distinction, de la spécificité et de l'originalité du travail. Il provient de la ligne horizontale et il est le plus prisé des jugements. Ce jugement confère au sujet la reconnaissance de son identité singulière.

Dans le champ social, la conquête de l'identité, médiatisée par le travail, comme le souligne Dejours (2000a), passe incontestablement par la reconnaissance. La reconnaissance permet au sujet de donner un sens à son travail. Si le travail du sujet n'est pas reconnu par autrui, même si ce travail est dans un rapport de vérité avec le réel, le sujet risque de perdre confiance en lui et de douter de la réalité à laquelle il est confronté quotidiennement puisque personne ne la reconnaît (Dejours, 2000a). Autrui joue donc un rôle central dans l'appropriation de la réalité par le sujet. À cet égard, la communication et les relations interpersonnelles sont essentielles. (Brun et Dugas, 2002).

La reconnaissance permet aussi de transformer la souffrance en plaisir. Brun et Dugas (2005) ont souligné dans leurs travaux que les profonds bouleversements dans l'univers du travail ont accentué les attentes des travailleurs en matière de reconnaissance. Ils ont mis en lumière quatre approches de la reconnaissance au travail : la perspective éthique, la conception humaniste et existentielle, la perspective

de la psychodynamique du travail et la perspective contribution-rétribution. Ces approches se traduisent par quatre pratiques distinctes de la reconnaissance. Ces pratiques de la reconnaissance comblent divers besoins chez le sujet qui travaille au sein d'une organisation. Le tableau 2.2 ci-dessous illustre ces pratiques. Cependant, comme le mentionnent Brun et Dugas (2005 : 84) « Au-delà des approches et des pratiques au travers desquelles elle s'exprime, la reconnaissance au travail est un phénomène qui prend forme dans des champs variés se référant aux sources de la reconnaissance et à la dynamique relationnelle entre les personnes ».

Tableau 2.2 Les quatre pratiques de reconnaissance au travail

Personne-----		Processus de travail-----		produit
Reconnaissance existentielle	Reconnaissance de la pratique de travail	Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats	

Source : Brun et Dugas (2005)

Pour la psychodynamique du travail, la dynamique de l'identité passe par la reconnaissance, qui elle passe par le jugement des pairs. Ce jugement ne peut être proféré que s'il existe un collectif de travail ou une communauté de pairs (Dejours, 2000a). En d'autres termes, faire référence à l'identité, c'est toucher au noyau de la santé mentale. « Toute décompensation psychopathologique suppose un vacillement ou une crise de l'identité. Ainsi, la dynamique de la reconnaissance des contributions à l'organisation du travail engage *de facto* la problématique de la santé mentale » (Dejours, 2000a : 224).

2.3 Reconnaissance et communication informelle à la base du lien social

Le travail et la communication semblent indissociables sur le plan empirique. En effet, nous pouvons de moins en moins penser le travail sans tenir compte de la communication. « Le travail – tout travail, de l'OS au cadre dirigeant, même s'il est peu qualifié et avant tout physique – se fait certes avec des gestes, des savoir-faire, des connaissances, des procédures et des règles, des outils et des technologies, mais avec des mots aussi » (Borzeix, Boutet et Fraenkel, 2001). Qu'on le veuille ou non, la communication est souvent indispensable dans le cadre du travail. Elle permet la répartition des activités, la coordination des tâches et des équipes et la vérification, le contrôle et l'évaluation du travail. La communication est aussi indispensable pour la compréhension, la résolution de problème, la gestion des aléas et la prise de décision. Bref, elle occupe un espace central dans le travail. Elle fait partie de l'action humaine, qui dans le travail comme ailleurs « ne se déploie qu'en contexte et en fonction des circonstances, à travers des interprétations et des ajustements communicatifs » (Lacoste, 2001).

La reconnaissance au travail ne peut être conçue, non plus, en dehors de l'interaction sociale qui inclut la notion de réciprocité, la notion bidirectionnelle de tout rapport humain. Elle est inscrite au cœur même des relations de travail et s'exprime par le biais de différents types d'interactions (Brun et Dugas, 2005). La dynamique de la reconnaissance suggère donc la nécessité de l'existence d'une communauté de pairs ou d'un collectif de travail. Le collectif de travail découle de la coopération entre les collègues. « La coopération est ici ce qui fonde le collectif de travail. En l'absence de coopération, la réunion spatiale et/ou temporelle de plusieurs agents aboutit à la formation d'un groupe (ou au maximum d'une foule, mais pas d'un collectif, stricto sensu » (Dejours, 1993 : 1). La coopération, comme nous l'avons vu, est le résultat de liens de confiance entre les collègues d'un même niveau hiérarchique qui se développent dans l'interaction par les relations interpersonnelles.

Ces liens entre les sujets sont spécifiques à la tâche et à l'activité de travail. Ils représentent des indicateurs des pratiques de travail construites par les membres du collectif ou de la communauté de pairs pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par le travail prescrit. Ces règles de travail se définissent comme ces déviations, ces ruses, ces tricheries à la base individuelles qui ont été partagées grâce à la confiance entre les collègues.

La confiance, comme le note Dejours (1995a), est une des conditions de la discussion, mais elle ne suffit pas. Il faut que l'organisation du travail permette la présence d'un espace de discussion libre et ouvert à la délibération collective. Encore faut-il cependant que l'espace de discussion fonctionne, que les sujets qui y interviennent puissent se comprendre et que la communication soit authentique. En concurrence avec l'authenticité du dire s'érigent souvent les intérêts stratégiques en matière de pouvoir (Dejours, 1995a). De ce fait, l'authenticité de la parole ne peut être escomptée que si les sujets se retrouvent dans une relation d'équité. La dynamique de la confiance met donc en suspens les rapports de force toujours présents dans le travail. Ainsi, la confiance et l'espace de discussion autorisent les sujets à partager entre eux un réel du travail qui leur est propre. Par la communication avec autrui, le sujet parvient à la conscience de lui-même (Watzlawick et col., 1992). En somme, Dejours (1995a) considère que l'espace de discussion libre et ouvert interne à l'entreprise dont la structure est semblable à l'espace public du monde vécu de Habermas est possible au travail. Cet espace de discussion doit être à la fois un espace de parole et un espace d'écoute permettant l'intercompréhension, c'est-à-dire la construction d'un sens commun. L'espace de discussion est une condition *sine qua non* à l'existence d'un collectif de travail. Cet espace peut développer les conditions de confiance et d'authenticité de la parole.

Habermas, quant à lui, considère que l'on ne saurait penser un véritable agir communicationnel dans les activités soumises au système économique. L'agir

communicationnel consiste à participer à une discussion dans laquelle chaque individu peut présenter ses raisons d'agir et de penser. L'issue de cette discussion provient d'un accord commun partagé par l'ensemble des participants à la discussion. Pour Habermas (1987 in Zarifian, 1999), « interaction et travail s'opposent, la pensée des interactions sociales devant se substituer au primat marxiste accordé au travail. » Habermas parle donc de *pseudocommunication* lorsque les échanges se rapportent directement au travail – proposant ainsi une définition très « idéologique » et « valorielle » de la communication. Il tient à écarter l'agir communicationnel du monde économique.

Bien qu'Habermas considère que les interactions au travail sont des interactions stratégiques définies par le système économique, et qu'elles ont pour seul but de manipuler et de modeler les comportements pour l'atteinte des objectifs et des intérêts egocentrés, les interactions stratégiques ne font pas qu'engendrer de l'opportunisme égocentré. « Elles multiplient aussi les contacts sociaux dans des réseaux d'action élargis » (Zarifian, 1999 : 169). La sphère sociale de Habermas où les valeurs sont partagées et permettent la discussion et le consensus peut exister au travail même s'il se manifeste de manière éparse. Le modèle de l'agir communicationnel peut aider à penser cette double direction de la communication au travail (Zarifian, 1999) : la communication interhumaine au sein des collectifs et des réseaux de travail; la communication interhumaine en direction des clients. De plus, il sert d'outil d'analyse de la démocratie dans l'entreprise (de Coninck, 1993).

Selon Lacoste (2001), il existe deux types de communications interpersonnelles au travail : la communication fonctionnelle axée sur le développement des savoirs, le maintien des fonctionnements collectifs, l'interprétation des contextes et les décisions sur les valeurs et les priorités, et la communication relationnelle orientée vers la dimension sociale du travail, la proximité de l'espace et l'utilisation de réseaux relationnels. De même, communication fonctionnelle et communication relationnelle

constituent-elles deux dimensions distinctes qui s'interpénètrent et ne relèvent pas d'une pure logique de partage (Lacoste 2001).

Le lien social au travail se bâtit sur ces deux dimensions de la communication. Par exemple, dans un premier temps, les interactions entre les nouveaux collègues et ceux déjà à l'emploi touchent principalement la recherche d'information. Comer (1992 in Jablin 2000) et Teboul, (1994 in Jablin 2000) ont cependant noté que plus les échanges d'information entre les collègues sont fréquents, plus grandes sont les occasions de développer des relations interpersonnelles au travail. Ces échanges d'informations sont également cruciales en psychodynamique du travail puisqu'elles recèlent des pratiques de travail réelles. Le développement de relations avec les pairs et le superviseur permet, de plus, de réduire le stress et de faciliter l'apprentissage chez les nouveaux employés³. Finalement, une étude de Sias et Cahill (1998 in Jablin, 2000) rapporte que des employés étaient réticents à quitter leur travail, même peu intéressant, à cause de l'amitié qu'ils avaient développée avec leurs collègues. Ces relations affectives sont une condition du sentiment d'appartenance à un groupe social. « [...] nul ne peut se sentir appartenir à un groupe social si son appartenance n'est pas enracinée dans l'attachement affectif à des personnes de ce groupe » (Gorz, 1988 : 214). La communication au travail se voit donc octroyer un rôle central. Elle constitue ce rapport d'interaction qui s'établit lorsque les collègues sont en présence.

2.3.1 Les obstacles et les conditions favorables à la communication au travail

Toute communication se fait dans un lieu matérialisé (Mucchielli, Corbalan et Ferrandez, 1998). En effet, l'étude de la communication interpersonnelle au travail a

³ Études réalisées par : Allen, McManus et Russel, 1999; Cawyer et Friedrich, 1998; Comer, 1992; Feji et col., 1995; McCauley, Ruderman, Ohlott et Morrow, 1994; Myers,

très vite fait apparaître le rôle du contexte sur celle-ci. Les fonctions de la communication peuvent varier selon l'activité de travail. La communication au travail dans la relation de service peut être prescrite ou non. Elle s'institue dans une relation qui est prévue, mais dont le contenu change selon les clients, les moments et les circonstances (Leplat, 2001). L'organisation du travail, la conception des postes de travail (la grandeur, le positionnement) et le décor contribuent également à modeler la communication. L'analyse psychologique de l'espace organisationnel démontre que « l'aménagement des espaces donne lieu à une dynamique sociale qui se manifeste par diverses formes d'interactions avec l'espace : le comportement territorial, la personnalisation de l'espace et l'évaluation des espaces » (Fisher, 1990 : 175). L'organisation du travail et les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité de travail jouent manifestement un rôle important dans la possibilité des sujets à coopérer dans le travail. Cependant, la proximité physique n'est pas suffisante pour créer la communication (Girin, 1990). Les liens de coopération supposent ainsi avant tout la notion de volonté et donc de liberté des sujets à s'engager collectivement en vue de réaliser une œuvre commune.

L'organisation du travail définit la division des tâches entre les opérateurs, leur répartition, c'est-à-dire qu'elle procède avant tout dans le sens de l'analyse et non de la synthèse du travail. D'autre part, l'organisation du travail définit les modalités de la division des hommes, c'est-à-dire les relations hiérarchiques, les obligations réglementaires, les prérogatives, les responsabilités et les relations de pouvoir et d'obéissance entre agents. Généralement, dans notre pays, l'organisation du travail insiste davantage sur les relations de discipline et de pouvoir, sur les limites des domaines de compétences que sur les liens de coopération, donc sur ce qui divise que sur ce qui unit. Peut-on *[sic]* cependant admettre que la division technique et sociale du travail n'apporte aucune contribution aux liens de coopération? Non! En fixant les statuts, les rôles, les domaines de compétence et d'autorité, les responsabilités – de chacun – l'organisation du travail donne *un cadre de référence* sans lequel aucune

coopération ne serait possible. L'apport indirect de l'organisation du travail à la coopération est donc essentiel (Dejours, 1993 : 2).

Sainsaulieu (1985) a d'ailleurs mis en lumière au cours de nombreuses recherches sur le terrain auprès de divers groupes de travailleurs, des corrélations entre la façon de se comporter avec les pairs, les supérieurs et les subordonnés et les caractéristiques économiques, technologiques et organisationnelles de diverses situations de travail.

2.3.1.1 La structure bureaucratique et la langue administrative

La multiplication des niveaux hiérarchiques de la structure bureaucratique se solde souvent par de nombreux conflits puisqu'il devient difficile d'établir clairement le partage des responsabilités. La structure bureaucratique encourage la prolifération des personnes détenant une autorité. La prolifération des niveaux hiérarchiques réduit la rétroaction des superviseurs aux employés (Laramée, 1999). De plus, on observe que la communication a tendance à se faire plus par écrit par le biais de notes de service et que la fréquence des interactions diminue entre les groupes et les niveaux hiérarchiques. De plus, le contenu des interactions concerne presque exclusivement le contenu de la tâche.

De ce fait, ceux qui portent l'autorité ont parfois tendance à se comporter en « petit chef » et se donnent ainsi le droit de faire souffrir les personnes qui sont sous leur autorité. L'autoritarisme, la dureté, le mépris et l'absence de considération constituent certes des obstacles à la communication et à la relation entre l'employé et le supérieur.

La langue administrative est une autre dimension qui peut nuire à la communication au travail. Cette langue basée sur le modèle télégraphique de Shannon et Weaver (1949 in Winkin, 2001) a été trop souvent étendue par les dirigeants à la compréhension de la communication interpersonnelle au travail. De plus, la langue

administrative est profondément marquée par la « langue de bois ». On valorise l'utilisation de phrases courtes, de formules toutes faites et de slogans auxquels on confère presque un pouvoir magique (Chanlat et Bédard, 1990). Devant cette tentative de conditionnement, les employés ne sont pas dupes et ils s'attaquent avec humour au discours officiel et à ses slogans (Marcuse, 1968 in Chanlat et Bédard, 1990).

2.3.1.2 L'idéologie managériale

Par ailleurs, les organisations de type marchand, dont font partie la majorité des centres d'appels, sont colonisées par l'idéologie managériale. À la base de ce système de pensée dominant, toute question est toujours considérée à partir de la rationalité économique (Chanlat et Bédard, 1990). La multiplication du calcul et de la mesure a mis l'accent sur la vitesse d'exécution qui a pour effet de réduire les échanges à leur expression la plus élémentaire et la plus frustrante (Chanlat et Bédard, 1990). De plus, les concepts d'autorité, d'ordre et de discipline sont associés à ce système de pensée. L'obéissance et la soumission sont valorisées dans l'entreprise limitant les discussions. « L'endoctrinement, qui a tendance à accompagner l'exercice de l'autorité et qui est l'institutionnalisation du monologue, encourage les dirigés à se censurer, à éviter les sujets tabous et à adopter une personnalité moulée » (Chanlat et Bédard, 1990 : 90).

En plus de limiter les échanges et la discussion au travail, l'obsession de l'optimisation des moyens et de la rentabilité financière tend d'ailleurs à privilégier la compétition plutôt que la coopération. La culture du rendement élevé encourage, incontestablement, un climat de compétition généralisée mettant les travailleurs sous une pression constante et favorisant le harcèlement, l'augmentation du stress et de la souffrance mentale au travail (de Gaulejac, 2005).

Les individus qui travaillent sont constamment appelés à s'adapter à des objectifs qui peuvent se traduire pour eux par une intensification et une dégradation des conditions de travail, voire à une réduction d'effectifs dans le cadre de plans de restructuration, dans une logique de recherche effrénée de la rentabilité financière. Le management ne cesse d'appeler les individus à adhérer positivement à un mouvement de modernisation qui apparaît sacrificiel (Le Goff, 2000 : 22).

De plus, la précarisation de l'emploi a pour effet d'intensifier la concurrence entre les collègues, et par conséquent, de restreindre les manifestations de reconnaissance.

La peur qui répond aux nouvelles formes d'organisation du travail (évaluation individualisée des performances, contrats d'objectifs, menaces individuelles de licenciement, menaces collectives de démembrement ou de remplacement des services par le recours à la sous-traitance) suscite la formation de défenses particulières : conduites déloyales vis-à-vis des collègues, « chacun pour soi », stratégie « des œillères volontaires », fuite en avant dans l'activisme, etc. (Dejours, 2000a : 18).

Ces situations tendent à créer une lutte stratégique constante pour la reconnaissance au travail puisque l'accès à celle-ci est souvent inégal (Sainsaulieu, 1985). En outre, « la gestion managériale se préoccupe avant tout de " canaliser les besoins des clients " sur les produits de l'entreprise et de transformer les travailleurs en agents soucieux de leur rendement. Le travailleur est considéré s'il est rentable » (de Gaulejac, 2005 : 34). La logique financière place au premier plan l'avoir des actionnaires laissant ainsi aux travailleurs la troisième place, derrière les clients profitables. L'être humain travaillant dans ces conditions est ainsi façonné par la rationalité instrumentale (Lévy, 1997 in Faÿ, 2004). « [...] l'organisation du travail n'est pas que des produits économiques et techniques, elle engendre aussi des conséquences au plan des individus et de leur système de personnalité » (Sainsaulieu, 1985 : 334).

2.3.1.3 Le groupe informel

Les facteurs favorisant le dialogue se retrouvent dans la dynamique du groupe informel. Les regroupements spontanés à l'intérieur de toute structure officielle dans l'entreprise permettent de constater la richesse des échanges et la cohésion entre les membres. L'appartenance au groupe suppose des conduites de collaboration, de solidarité, d'entraide et de fidélité de parole. Le temps de parole n'est pas mesuré et chacun y trouve soutien, respect et relation amicale. La prise de parole occupe une place centrale dans les groupes informels. « Plus la structure formelle oblige les employés à se taire, plus ceux-ci se rattrapent et se grisent de paroles dans les groupes informels » (Chanlat et Bédard, 1990 : 96). S'il survient des difficultés, le groupe est en mesure de métacommuniquer et de régler rapidement les tensions à la source, ce qui n'est pas souvent possible dans un contexte d'autorité hiérarchique où la métacommunication est perçue la plupart du temps comme une insolence, voire une insubordination.

2.4 Présentation du cadre conceptuel

2.4.1 La reconnaissance au travail et hors travail : entre souffrance et plaisir

L'étude de la santé mentale au travail démontre le rôle essentiel joué par la reconnaissance au travail et hors travail pour le travailleur. Pour nous, elle constitue l'élément clé de la souffrance et du plaisir au travail. En effet, plus importante est la pratique de la reconnaissance au travail, plus grande est la satisfaction des travailleurs (Brun et Dugas, 2005). Dejours (2000a) indique d'ailleurs que « la dynamique de la reconnaissance des contributions à l'organisation du travail engage *de facto* la problématique de la santé mentale » (p. 224). Cependant, lorsque nous abordons le concept de la reconnaissance au travail, nous constatons de nombreuses façons de le définir. Le concept de reconnaissance englobe certes la notion de gratitude, mais il englobe aussi celle de légitimité, de respect, de justice, d'unicité de la personne et

d'identification collective. Ces différentes notions du concept de reconnaissance se retrouvent dans quatre approches théoriques de la reconnaissance au travail : l'approche de la psychodynamique du travail, l'approche éthique, l'approche existentialiste et humaniste et l'approche comportementale.

L'approche de la reconnaissance au travail par la psychodynamique du travail s'inscrit davantage dans le registre du symbolique. La reconnaissance est perçue comme une façon de reconnaître le statut unique de l'individu et aussi sa contribution au réel du travail et sa participation utile à l'œuvre commune et ainsi de reconnaître son appartenance au collectif de travail. Cette pratique prend en considération l'investissement de l'individu dans le travail, son engagement quotidien et l'intensité des efforts déployés indépendamment des résultats obtenus. « Il s'agit de reconnaître les risques que les employés prennent pour mener à bien leur travail et l'énergie qu'ils déploient dans des conditions parfois difficiles » (Brun et Dugas, 2005 : 83). Toutefois, au-delà de la reconnaissance au travail, l'école de la psychodynamique du travail reconnaît le besoin de l'individu de voir son apport à la société par son travail reconnu hors du travail dans la sphère sociale.

La perspective éthique de la reconnaissance met en valeur le concept de justice organisationnelle. Ce concept contient une composante procédurale qui concerne l'impartialité des processus formels de prise de décision, une composante distributive qui fait référence à la juste part de ressources reçue par les membres d'un groupe pour leur contribution à l'action collective et une composante relationnelle qui fait référence au degré de respect, de sincérité et de cohérence du supérieur et à sa capacité à prendre en considération le point de vue du travailleur (Brun et Dugas, 2005; Vézina, 2005).

La conception humaniste et existentielle de la reconnaissance au travail porte sur la reconnaissance de la personne. Contrairement à l'approche de la psychodynamique

du travail qui met l'accent sur le faire et non sur l'être, cette approche met l'accent sur le caractère unique et distinct de l'individu. Elle repose sur une confiance fondamentale dans l'individu et dans son potentiel. Ainsi, dans le cadre de la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit de prendre la parole et de prendre part aux décisions concernant son travail. La reconnaissance existentielle se manifeste aussi dans le soutien mutuel apporté entre collègues.

Par ailleurs, les entreprises d'aujourd'hui ont tendance à privilégier une approche comportementaliste de la reconnaissance au travail. Cette approche considère que le comportement humain est contrôlé par ses conséquences et qu'il s'inscrit donc dans une logique contribution-rétribution (Siegrist et col., 1990). Cette pratique de la reconnaissance axée sur le renforcement positif des comportements et des actions entretient des liens étroits avec la reconnaissance axée sur les résultats. La reconnaissance des résultats est souvent exprimée de manière formelle par la direction lors de rencontres d'évaluation du rendement et lors des cérémonies. Elle consiste principalement en des primes de rendement et en des bonis accordés aux personnes ayant atteint des résultats exceptionnels. Cependant, comme le soulignent Brun et Dugas (2005), cette pratique est susceptible d'engendrer des effets pervers tels la jalousie, la compétition, un sentiment d'injustice et une perte de crédibilité. On se doit donc d'utiliser cette forme de reconnaissance avec discernement et d'y suppléer avec d'autres marques de reconnaissance.

En bref, aucune des approches présentées ci-dessus ne regroupe toutes les notions du concept de reconnaissance. Les formes de reconnaissance au travail doivent donc être plurielles afin de pouvoir favoriser la transformation de la souffrance en plaisir. Nous retenons pour l'analyse du vécu des travailleurs en centre d'appels les quatre approches de la reconnaissance en milieu de travail. Nous croyons que ces approches nous permettront d'identifier les différentes pratiques de la reconnaissance chez les

travailleurs en centre d'appels, ce qui nous permettra de mieux saisir la dynamique du plaisir et de la souffrance de ceux-ci.

2.4.2 Les types d'interactions liées à la reconnaissance

La reconnaissance au travail est inscrite au cœur des relations de travail. Nous ne pouvons concevoir l'acte de reconnaissance à l'extérieur des interactions sociales formelles et informelles au travail. L'analyse de la reconnaissance de Brun et Dugas (2005) a mis en relief cinq types d'interactions liées à la reconnaissance. Celles-ci s'établissent sur les plans organisationnel, vertical, horizontal, externe et social. Sur le plan organisationnel, la reconnaissance se manifeste dans les politiques et les programmes de reconnaissance et de récompenses de l'entreprise. Sur le plan vertical, elle se caractérise par la relation de reconnaissance entre le supérieur et l'employé. Elle peut s'exprimer du haut vers le bas, mais également de bas vers le haut. La reconnaissance verticale est en lien direct avec la qualité de la relation entre le supérieur et son employé. La qualité de cette relation constitue, selon Buckingham et Coffman (2001 in Brun et Dugas, 2005), le facteur le plus déterminant de la performance de l'employé au travail. Le plan horizontal renvoie à la reconnaissance manifestée entre collègues et membres d'une même équipe. Ces derniers posent un jugement de beauté sur la tâche accomplie. Cette forme de reconnaissance revêt une importance particulière puisqu'elle suscite un sentiment d'appartenance à une communauté de pairs, à un collectif de travail. Le plan externe est lié à la prestation de service donc à la reconnaissance reçue par les clients et les partenaires. Ce type de reconnaissance est important puisque « dans le cas d'une détérioration sérieuse des conditions de travail au sein de l'organisation, il s'agit parfois de la dimension ultime qui confère un sens au travail et qui maintient la motivation professionnelle chez les employés » (Brun et Dugas, 2005 : 85). Finalement, le plan social englobe davantage la valorisation sociale par la famille, les amis, la communauté de l'utilité sociale de la profession ou de l'organisation. Somme toute, nous croyons que l'identification des

différents types d'interactions liées à la reconnaissance au travail nous permettra de mieux comprendre la dynamique relationnelle entre les personnes.

2.4.3 Les interactions relationnelles comme stratégie protectrice

La rigidité de l'organisation mécaniste dans laquelle s'inscrit le centre d'appels ne favorise pas le déploiement de l'inventivité et de l'imagination afin de faire face aux difficultés engendrées par le réel du travail. La rigidité des organisations mécanistes laisse peu de place à l'initiative, à la souplesse nécessaire à l'activité créatrice essentielle à la définition de l'identité du sujet. Lorsque surgit un problème, il devient plus important de faire ce qu'il convient plutôt que ce qui est imposé. L'organisation doit laisser place à l'inventivité et à la créativité qui peuvent être déployées pour faire face à cette situation nouvelle. Pourtant, l'organisation mécaniste enserrée dans les procédures engendre souvent une bureaucratie bornée et rigide (Morgan, 1989). Les individus n'arrivent plus à utiliser leur intelligence, leur créativité et leur imagination afin de faire face aux difficultés du travail quotidien.

L'organisation mécaniste décourage l'initiative, amène les gens à obéir aux ordres qu'on leur donne, et à rester à leur place plutôt qu'à s'intéresser à ce qu'ils font et à ne pas hésiter à s'interroger sur le bien-fondé de leurs actions. [...] Il s'ensuit souvent que l'apathie collective domine parce que les travailleurs apprennent à se sentir incapables d'intervenir dans des problèmes que, collectivement, ils comprennent et qu'ils seraient pourtant en mesure de résoudre. (Morgan, 1989 : 31)

Les nombreuses études sur le système Taylor en centre d'appels (Buscatto, 2002; Cousin, 2002; Witt, Andrews et Carlson, 2004) démontrent, sans aucun doute, que l'organisation du travail axée sur la rationalisation de la relation téléphonique et sur le contrôle du temps et du contenu de la tâche crée chez les travailleurs de la souffrance mentale. L'organisation mécaniste du centre d'appels, fortement inspirée du modèle taylorien, nuit à la structuration de l'identité au travail de huit façons : 1) la possibilité

de s'accomplir dans ces conditions de travail fortement formalisées, divisées et répétitives, nous paraît restreinte; 2) la rigidité de l'organisation du travail autorise peu le réaménagement libre de la tâche en raison de l'obsession de la procéduralisation et du contrôle qui caractérise ces organisations - on assiste, certes, à une dépossession d'un savoir, mais aussi à une dépossession de la liberté d'organisation, de réorganisation ou d'adaptation du travail (Dejours, 2000a); 3) la relation de service est rationalisée et parcelisée selon les principes tayloriens ce qui laisse peu de possibilités d'entrer en relation avec le client (Buscatto, 2002); 4) la relation téléphonique se déroule sous forte pression temporelle; 5) la prescription de l'expression des émotions pendant l'échange téléphonique et la gestion des attaques au soi répétées (Soares, 2003) augmentent le stress et les risques d'épuisement émotif (Witt, Andrews et Carlson, 2004); 6) la rétribution se base sur la logique managériale et ne tient pas compte de l'intelligence de la pratique déployée par les hommes et les femmes qui peuplent l'organisation; 7) le travail taylorisé engendre davantage de divisions entre les individus que de points de rassemblement, les agents sont confrontés, individuellement et dans la solitude, aux contraintes de productivité (Dejours, 2000a); 8) la compétition n'encourage pas la coopération et la reconnaissance entre les pairs. Ainsi, dans l'incapacité de donner un sens au travail, le sujet n'est plus en mesure de transformer la souffrance en plaisir. On aboutit alors à une différenciation de la souffrance d'un travailleur à l'autre. Du fait du morcellement de la collectivité, cette souffrance appelle des réponses défensives individuelles et non collectives (Dejours, 2000a).

En définitive, nous croyons qu'ainsi dépossédés de la possibilité d'entrer en relation avec le client à cause des conditions dans lesquelles ils exercent leur travail, les agents en centre d'appels cherchent à recréer un univers social dans le travail et à réintroduire la créativité, l'imagination, la confiance et ainsi leur identité par les liens sociaux. Ils cherchent à créer une communauté de pairs par les rituels communicationnels qui marquent leur quotidien. Le groupe informel devient pour ces

travailleurs une possibilité d'espace de discussion. « Dans les groupes informels unis, on est généralement pas avare de paroles, chacun se sent un sujet et voit confirmer dans le regard des autres le sentiment de son importance; le plaisir vient de pouvoir parler à la première personne, de dire " je " et d'être entendu » (Chanlat et Bédard, 1990 : 95). Ainsi, les interactions relationnelles avec les collègues de travail permettent une reconnaissance du vécu du travail, de la difficulté de la tâche et d'une réappropriation d'une communication déshumanisée.

Ces interactions au travail constituent, à notre avis, une façon de résister à la souffrance due à l'organisation du travail. D'ailleurs, il appert que :

L'idée d'interaction non fonctionnelle (relationnelle) au travail pendant l'activité du travail peut être perçue comme un possible d'appartenance au groupe et de l'existence même du groupe, et en même temps comme signe de la victoire momentanée sur l'organisation du travail (Teiger, 1995 : 48).

Donc, notre intuition principale est la suivante :

Les interactions relationnelles constituent des stratégies de résistance permettant aux agents en centre d'appels de protéger leur identité d'une organisation du travail rationalisée, formalisée et contrôlée.

CHAPITRE III

LA MÉTHODOLOGIE

3.1 La position épistémologique

Notre démarche est motivée par la recherche du sens du vécu des travailleurs en centre d'appels et des événements ordinaires de leur quotidien. Nous privilégions une approche compréhensive influencée en partie par la phénoménologie. Nous nous intéressons aux perceptions, aux sensations et aux impressions du sujet à l'égard de son univers de travail. Nous plaçons au cœur de notre préoccupation le vécu subjectif et intersubjectif de l'humain au travail selon la perspective du travailleur. En effet, la réalité du travail n'est pas de l'ordre du fixe ou de l'absolu à mesurer (Trudel, 2000). « Elle est plutôt pressentie comme mouvante et nécessitant des interprétations flexibles, pour approcher le vécu subjectif des travailleurs inhérents à toute situation de travail » (Trudel, 2000 : 45). Nous avons donc entrepris une démarche d'investigation essentiellement qualitative. Nos choix théoriques, en outre, ne nous en laissent pas le choix : ni l'activité du travail, ni la souffrance ne se mesurent par des sondages et des questionnaires; pour être comprises elles doivent être médiatisées par la parole des travailleurs eux-mêmes (Carpentier-Roy, 1995, Dejours, 2000a).

L'analyse du travail découle à l'évidence d'une épistémologie du terrain (Dejours, 2000a). Nous ne pouvons penser analyser le monde du travail sans nous rendre nous-même sur le terrain afin de comprendre la nature de la réalité du travail et la signification de l'action. C'est par l'intersubjectivité, alliant la subjectivité du chercheur et des travailleurs que le sens des situations de travail émerge (Trudel,

2000). L'accès au sens passe indubitablement par une connaissance préalable du terrain afin de comprendre de quoi parlent les travailleurs participant à l'étude.

3.2 Les dimensions abordées et les instruments d'investigation

3.2.1 Les dimensions abordées

Notre question principale ainsi que notre proposition intuitive font ressortir deux dimensions abordées dans notre recherche, soit celle des pratiques de la reconnaissance au travail comme facteur déterminant à la transformation de la souffrance en plaisir et celle de la communication interpersonnelle au travail comme possible stratégie de défense contre la souffrance.

3.2.2 Les instruments d'investigation

Premièrement, comme nous nous intéressons plus particulièrement aux pratiques communicationnelles informelles, nous croyons que l'observation participante est un moyen privilégié pour observer ces pratiques dans l'entreprise. Afin de comprendre le sens des interactions entre les sujets, nous devons prendre en compte ce que Cosnier et Brossard (1984) appellent l'*énoncé total*, c'est-à-dire la communication verbale (le texte), la communication non verbale dont les éléments mimogestuels, le timbre et le ton de la voix (le co-texte) et le contexte dans lequel se déroule la communication.

Ce mouvement de prise en compte de plus en plus large de la situation, qui lie la cognition, l'action et la communication poursuit la piste ouverte par Goffman : la parole perd de son statut privilégié; pour être comprise, elle doit être intégrée au sein de l'enchaînement des actions et des gestes du travail, des comportements non-verbaux de recueil d'information, de coordination, qui constituent l'activité (Grosjean, 2001 : 150).

Nous avons utilisé, tout au long de l'observation, le journal de bord. Celui-ci nous a permis justement de consigner toutes les observations quotidiennes, mais aussi les

pensées, les émotions, les appréhensions et les frustrations durant la démarche d'observation. Selon Winkin (2001), cette méthode de collecte de données a trois fonctions. En effet, le journal remplit une fonction cathartique, une fonction empirique et une fonction réflexive. Le journal de bord sera donc tenu quotidiennement. Nous avons consigné les notes en deux colonnes : une colonne pour les observations et une colonne pour noter les commentaires à la suite des relectures successives.

Par la suite, nous avons procédé à des entretiens de recherche qualitatifs semi-dirigés individuels avec onze membres de chacune des équipes observées. Nous avons voulu mieux comprendre la perception des agents de leur travail, de leurs pratiques communicationnelles et des défis auxquels ils doivent faire face quotidiennement et qui engendrent de la souffrance. Finalement, nous souhaitons aussi comprendre comment ils transforment cette souffrance en plaisir.

3.3 Les relations avec le milieu

Nous avons pris contact par téléphone et par courriel avec les entreprises comptant parmi leurs unités un centre d'appels. Une seule entreprise a répondu positivement à notre demande. Nous avons rencontré la directrice principale afin d'expliquer notre projet et nous nous sommes entendues sur les modalités de la recherche. La directrice a désigné une personne-ressource qui aura la tâche de répondre à nos questions sur l'organisation. Une lettre d'information a été envoyée à tous les gestionnaires du groupe afin de les informer de la raison de notre présence. La directrice principale ainsi que les gestionnaires des équipes sélectionnées ont signé une entente de confidentialité. Nous avons donc convenu de la confidentialité des informations recueillies et de l'anonymat des participants aux entretiens, autant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci.

3.4 L'échantillonnage

Compte tenu du temps alloué à la recherche, un groupe en particulier a été sélectionné et deux équipes de travail ont été imposées par la directrice principale du groupe. Les deux équipes sélectionnées par la directrice comptaient chacune 12 personnes au moment de l'observation, excluant le chef d'équipe et son adjoint. Les équipes ont été choisies en fonction de leur quart de travail de jour et de la stabilité des gestionnaires. Il nous faut préciser que des huit équipes disponibles dans le groupe, trois ont des horaires atypiques (de soir et de nuit) et trois autres ont subi un changement de gestionnaire dans la semaine précédant le début de notre enquête sur le terrain.

Nous avons commencé les entretiens après la quatrième semaine d'observation participante, nous laissant ainsi le temps de faire connaissance avec le milieu et le personnel, et d'avoir démontré le sérieux de notre démarche auprès des agents. De plus, compte tenu de notre expérience passée dans le milieu du centre d'appels, le terrain nous a rapidement semblé familier et nous nous sentions dans la deuxième vague d'immersion dès la fin de la deuxième semaine. De ce fait, des liens amicaux se sont établis entre plusieurs membres des équipes et nous-même, ce qui a favorisé la communication et la détente pendant les entretiens. La période sur le terrain nous a aussi permis de recueillir plusieurs témoignages des agents de service à la clientèle de plusieurs équipes de travail et de trois chefs d'équipe dans un cadre informel.

Pour les entretiens, les sujets ont été sélectionnés en fonction de leur intérêt et de leur disponibilité pour participer à la recherche. Nous avons d'abord procédé par volontariat. Par la suite, parmi les volontaires, nous avons constitué un échantillon typique correspondant au portrait des deux équipes de travail. Nous voulions de cette manière nous assurer que tous les types de travailleurs étaient représentés. Trois critères de sélection ont été pris en compte : le sexe, le statut d'emploi et l'expérience de travail dans la position occupée. Les entretiens se sont tenus à l'extérieur des

heures de travail (à l'exception de deux entretiens) et ont duré en moyenne 50 minutes.

3.5 Le protocole d'analyse de données

3.5.1 La démarche d'analyse des données

Nous avons d'abord procédé à l'analyse qualitative des données afin de comprendre les données qualitatives recueillies par l'observation, les témoignages des agents de service à la clientèle et les entretiens avec les sujets sélectionnés. L'analyse qualitative a pour objectif de « faire comprendre par une reformulation la plus authentique possible de l'expérience des participants » (Paillé, 1996 : 184). Nous avons choisi d'utiliser la démarche de l'analyse thématique de Paillé (1996) dans le cadre de cette recherche. Deux types de thématization sont possibles : la démarche continue qui consiste en une thématization ininterrompue et la démarche séquencée qui consiste plutôt à analyser une partie du corpus tiré au hasard et de créer, à partir de ce corpus, une liste de thèmes qui est appliquée dans un deuxième temps à l'ensemble du corpus.

La première étape de la démarche consiste en la thématization de chacun des entretiens. Thématiser, comme Paillé (1996) le mentionne, c'est attribuer un thème à un extrait. « L'acte de thématization nécessite deux efforts de la part du chercheur : d'abord un effort de compréhension, ensuite un effort de synthèse. Ces deux efforts sont des actes humains mettant à profit la sensibilité générale et théorique du chercheur » (Paillé, 1996 : 189). Il s'agit en fait d'identifier les thèmes émergents du discours du sujet, de les regrouper, de les modifier ou de les fusionner lorsque cela s'avère nécessaire et de les classer sous forme de thèmes généraux et de thèmes associés aux thèmes généraux.

Cette thématisation de chacun des entretiens nous permet de construire un arbre thématique, c'est-à-dire un ensemble organisé de thèmes. Une synthèse thématique complète comprend les extraits les plus éloquents du *verbatim*. Ensuite, l'analyse du corpus en entier est réalisée en tenant compte de la possibilité d'ajouter des thèmes. Cette démarche permet de dégager les thèmes présents et l'importance qui leur est accordée. L'analyse discursive suit la thématisation dans une démarche plus interprétative.

3.5.2 Le traitement des données

Dans une première étape, nous avons écouté l'enregistrement de chaque entretien. Puis, nous avons résumé chacun d'eux en restant le plus près possible du discours du sujet. Ensuite, nous avons procédé à une synthèse personnelle nous permettant de dégager de manière intuitive des éléments d'analyse des données. Lors de la lecture du *verbatim*, nous avons noté les thèmes émergents du discours du sujet. Nous avons utilisé la thématisation continue qui consiste à construire progressivement, tout au long de la recherche, l'arbre thématique pour chacun des sujets.

Lorsque tous les arbres ont été construits, nous avons construit un arbre thématique englobant tous les thèmes de chacun des entretiens. Cette étape nous a permis de repérer les thèmes récurrents que nous avons regroupés en thèmes généraux. Par la suite, nous avons entrepris une discussion en faisant dialoguer les données recueillies, la question de recherche, la proposition de recherche et les apports théoriques de notre cadre théorique.

3.6 Les limites des méthodes choisies et la crédibilité des résultats

3.6.1 Les limites de l'ethnographie et de l'entretien semi-dirigé

En premier lieu, l'ethnographie se butent à des problèmes méthodologiques divers sur le plan de la collecte des données et sur celui de la transcription (Grosjean, 2001). Il faut en tout temps que le chercheur soit conscient qu'il n'observe jamais les comportements d'un groupe tels qu'ils auraient été s'il n'avait pas été là (Laplantine, 2005).

La description ethnographique, situante, doit avoir conscience qu'elle est elle-même située. Le regard, et *a fortiori* l'écriture, ne saurait être immuable. Il existe, le plus souvent à notre insu, un processus d'organisation sociale et culturelle de la vue, du visible, du dicible et du lisible (Laplantine, 2005 : 50) [...] il ne saurait y avoir de description pure. Toute description est description par (un auteur) et description pour (un lecteur) (Laplantine 2005 : 108).

Pour faire face à ces difficultés, le chercheur peut utiliser des moyens audiovisuels lorsque les personnes sur le terrain l'autorisent. Par ailleurs, il est possible avec une prise de notes soignées liant les propos au contexte, aux objets et aux actions de disposer de données suffisamment pertinentes pour servir l'objectif de la recherche (Grosjean, 2001). L'utilisation de manière disciplinée du journal de bord permet de noter les ambivalences, les perceptions, les émotions et les frustrations du chercheur. Cette méthode permet tout au long de la recherche, d'amasser le plus de données topologiques possible sur la situation observée (Laperrière, 2004).

De plus, le terrain apporte son lot de défis. En effet, comme le note Trudel (2000 : 50), « le vécu subjectif au travail en tant qu'objet de recherche peut soulever de la méfiance tout au long de la démarche ». D'autres fois, ce sont les questionnaires qui démontrent peu d'enthousiasme et de crédibilité face à la démarche. Certaines personnes peuvent aussi refuser de participer à l'étude. De plus, les contraintes de temps représentent régulièrement un autre obstacle à la démarche : les contraintes de

temps du chercheur et celles des travailleurs qui dénoncent souvent la surcharge de travail et le peu de temps accordé à la discussion. Trudel (2000 : 51) indique qu'« il faut du temps pour se parler et se comprendre ». Il faut donc, en tant que chercheur, prendre le temps de s'immerger le plus complètement possible dans la situation tout en tenant compte de la limite de temps pour le mémoire. Il faut être suffisamment longtemps sur le terrain pour pouvoir d'abord faire connaissance de manière formelle avec le terrain puis pouvoir, par la suite, observer les normes, les routines, les enjeux, etc.

L'entretien semi-directif comporte aussi ses limites. La première limite est la subjectivité du chercheur. Boutin (2006) souligne que les caractéristiques personnelles de l'intervieweur, les facteurs psychologiques et les facteurs comportementaux peuvent affecter le déroulement et l'analyse des entretiens. De plus, l'interviewé peut vouloir bien faire ou bien paraître et limiter ainsi la crédibilité des messages communiqués (Savoie-Zajc, 2004). De plus, le chercheur peut avoir de la difficulté à établir la confiance et un véritable dialogue avec l'interviewé. Donc, la qualité des informations recueillies dépend de la compétence de l'intervieweur (Boutin, 2006). La qualité de l'analyse dépend, quant à elle, de la démarche intrinsèque de réflexion et d'interrogation du chercheur sur ses propres préoccupations et sur son intérêt à explorer tel ou tel champ de connaissance et à l'approfondir (Boutin, 2006). Il a été essentiel que nous nous préparions aux entretiens en faisant un pré-test afin de faire les ajustements nécessaires avant la première grappe d'entrevues.

3.6.2 La crédibilité des résultats

D'abord, nous avons étudié les documents d'entreprise¹ mis à notre disposition par le centre d'appels où notre recherche a eu lieu. Cela a facilité notre compréhension du rôle de l'agent de service à la clientèle et des attentes de l'entreprise à son égard. En outre, notre connaissance approfondie du terrain et l'observation participante pendant cinq semaines nous a permis d'éviter les biais que pourrait avoir un observateur externe. De plus, nous avons assuré la qualité des observations en suivant la méthode ethnographique de Laplantine (2005). Nous avons tenu un journal de bord exhaustif tenant compte des facteurs personnels pouvant influencer nos perceptions. De cette façon, nous rendions transparents les sentiments et les émotions qui auraient pu biaiser notre observation. Nos observations sur le terrain nous ont donc donné les outils nécessaires afin de comprendre ce dont les sujets parlaient, leur langage et leur vécu quotidien au travail. Nous croyons qu'il aurait été préférable de demeurer plus longtemps sur le terrain afin d'observer davantage les pratiques des équipes de travail. Toutefois, nous avons quand même pu recueillir de nombreuses données issues de perspectives multiples en ayant recours à plusieurs sources. Au demeurant, des 22 personnes observées, nous avons pu en interviewer onze.

Lors de l'analyse des entretiens, nous avons suivi rigoureusement les étapes de l'analyse thématique de Paillé (1996). Nous avons pu ainsi dégager une singularité, c'est-à-dire une redondance, une récurrence dans plusieurs thématiques émergentes du discours des sujets (voir tableau 4.13 : 140). Nous avons discuté de nos résultats avec deux agents de service à la clientèle afin de corroborer notre analyse. Finalement, afin d'assurer une validité externe des données recueillies, nous avons pu appuyer nos

¹ L'entreprise où a eu lieu notre recherche nous a fourni plusieurs documents incluant des documents de contrôle, des documents d'évaluation, des renseignements sur le programme de reconnaissance et de récompenses et des statistiques d'attrition et de congédiement pour

résultats sur des études ethnographiques et anthropologiques de Buscatto (2002), Cousin (2002), Chanlat et Bédard (1990), Jablin (2000) et Jeantet (2003).

En bref, notre démarche méthodologique nous a fourni des données riches de sens nous permettant de mieux comprendre le vécu des travailleurs dans les deux équipes observées. D'abord, l'étude des documents d'entreprise a servi à cerner le contexte organisationnel dans lequel évoluaient les agents de service à la clientèle. Ensuite, l'observation participante nous a permis de découvrir la dynamique de groupe de chacune des équipes observées. Pour compléter, les entretiens semi-dirigés nous ont procuré des renseignements nous permettant de mieux comprendre les observations faites et d'avoir un accès intime au vécu des sujets par la parole des travailleurs eux-mêmes.

l'exercice financier 2005 afin de nous familiariser davantage avec les exigences du Centre, les défis rencontrés et l'emploi d'agent de service à la clientèle.

CHAPITRE IV

LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Dans ce chapitre, nous exposons les résultats de nos entretiens avec les onze sujets rencontrés. Nous faisons d'abord une courte fiche signalétique du sujet et présentons ensuite un résumé de l'entretien selon les thèmes abordés par les questions d'entretien. Puis, les résultats sont illustrés sous forme d'arbre thématique. L'arbre thématique fournit pour chacun des sujets, une synthèse thématique complète comprenant les extraits les plus éloquents du *verbatim* de l'entretien regroupés par thèmes et par thèmes généraux qui ont émergé du discours des sujets.

Les entretiens sont présentés dans l'ordre des rencontres de chacun des sujets. Étant donné que nous n'avons pu compléter l'entretien avec le sujet 1 dû à des contraintes de temps et d'horaire, la présentation des résultats débute par le sujet 2. De plus, nous n'avons pas identifié les sujets selon leurs équipes respectives dans leur fiche signalétique puisque nous n'avons pu recruter le même nombre de sujets dans les deux équipes. De ce fait, nous préférons donc ne pas entreprendre dans notre analyse une comparaison des deux équipes de travail puisqu'à notre avis, cela ne donnerait pas un portrait juste de celles-ci.

4. 1 Présentation de la démarche d'analyse

La première étape de notre démarche d'analyse qualitative a consisté en un découpage du discours afin de se repérer aisément dans le *verbatim* des entretiens. Nous avons donc procédé au découpage de l'entretien en unités. L'unité choisie est le message selon la définition de Erickson et Rogers (1973 in Brouillet, 1994). Ces

auteurs définissent le message comme « *each verbal intervention of each member in a dialogue* » (Brouillet, 1994 : 451). Ensuite nous avons procédé à la thématisation de chacun des messages du sujet, c'est-à-dire que nous avons identifié les thèmes émergents du discours du sujet, les avons regroupés et finalement, avons hiérarchisé les thèmes en thèmes généraux. Cette étape consiste en la construction de l'arbre thématique. Afin de produire une synthèse thématique complète, nous avons inséré, dans l'arbre thématique de chacun des sujets, le message ou l'extrait du message le plus révélateur pour chacun des thèmes. En terminant, nous avons réalisé un résumé transversal de nos résultats en faisant ressortir les éléments saillants de notre analyse. L'analyse des résultats dégage des constatations générales à partir des entretiens, de nos observations sur les lieux du travail et des renseignements recueillis dans des documents internes du Centre.

4.2 Résumé de l'entretien avec le sujet 2 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 2 est un homme âgé de 20 à 24 ans. Il travaille à temps plein pour le Centre depuis moins de neuf mois. L'entrevue s'est déroulée en français et en anglais sur les lieux du travail et a duré 55 minutes.

4.2.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail

Le temps de ses pauses où il fait la sieste et le temps consacré à aller fumer une cigarette dehors lui apportent du plaisir. Par ailleurs, le plaisir le plus important vient de la possibilité que lui procure son travail d'aider les personnes âgées généralement vulnérables et dépourvues face aux nouvelles technologies. Le plaisir au travail provient aussi des clients qui plaisantent et surtout ceux qui sont très contents du service reçu et qui le félicitent pour l'excellence de son travail. Par ailleurs, il considère que les gestionnaires immédiats ne pensent qu'aux statistiques. Donc, les

agents de service à la clientèle transfèrent les appels dans une autre unité alors qu'ils pourraient aider le client, mais cela prendrait trop de temps. C'est très frustrant de voir à quel point les collègues de son unité et les collègues des autres unités se balancent des clients. Pour sa part, il aime que les choses soient bien faites et il ne voudrait pas être traité de cette façon. Alors, il essaie de faire le mieux qu'il peut pour eux. Mais comme personne n'écoute, personne ne prend ses responsabilités, il en vient à lui aussi à s'en moquer.

Le genre d'emploi qu'il occupe lui rappelle de près son expérience à l'armée. Comme dans l'armée, les travailleurs ne sont pas encouragés à réfléchir puisque tout est paramétré, qu'il n'y a plus de possibilités de réfléchir et qu'il n'y a aucun effort à faire. Il n'a qu'à se taire et faire ce qui doit être fait. C'est tous les jours la même chose. Comme à l'armée, cet emploi supprime toute les illusions et tout ce qu'il y a d'humain puisque tout est contrôlé. Les gestionnaires ne laissent rien au hasard. Il a l'impression qu'il y a 40 murs autour de lui qui sont à un centimètre de sa tête. L'Entreprise a réussi à contrôler jusqu'à la conversation humaine avec la stratégie d'entretien¹. C'est irritant, mais c'est aussi un coup de génie.

De plus, les clients constituent un irritant lorsqu'ils appellent pour des imbécillités et qu'ils n'ont même pas pris la peine d'analyser leur problème avant d'appeler. Il considère que les clients appellent pour n'importe quoi. Les clients se fient trop sur les agents du service à la clientèle pour trouver des solutions à une panoplie de problèmes qui ne sont pas nécessairement liés à l'Entreprise. Par ailleurs, sa patience et sa motivation à progresser rapidement dans l'Entreprise le motivent à poursuivre ce travail. Il ferme sa gueule et tente d'améliorer constamment ses statistiques afin de pouvoir progresser rapidement.

¹ La stratégie d'entretien consiste en un scénario d'appels comprenant neuf étapes précises qui doivent être suivies lors de chaque conversation avec un client.

4.2.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

Il considère que les gens des autres unités ne le prennent pas au sérieux. De toute façon, cet emploi est insignifiant et non gratifiant à ses yeux. Il en parle peu à l'extérieur du travail. Il ne dit pas qu'il travaille au service à la clientèle parce qu'il a trop honte. Il a honte de travailler dans un centre d'appels après cinq ans d'université. Il leur dit qu'il est directeur « titre du poste » et il essaie de glorifier l'emploi comme l'Entreprise le glorifie lors de l'embauche. Toutefois, il trouve que cet emploi peut être considéré comme un bon début. Il faut savoir garder la tête haute et ne pas se laisser casser. Pour lui, cependant, c'est un gros échec. Par ailleurs, c'est un bon emploi pour quelqu'un qui a diplôme d'études secondaires ou collégial ou qui est en transition sur le plan scolaire. C'est excellent aussi pour se familiariser avec le domaine financier et pouvoir avancer dans ce domaine. Mais, si on se réfère à la pyramide de Maslow, il dit que ce travail ne dépasse pas le physique. Il croit que c'est important de se réaliser dans le travail sinon l'individu est affecté de l'intérieur.

À ses amis, il ne raconte, à propos du travail, que les histoires drôles ou encore, se plaint. Lorsqu'on lui demande comment il se sent par rapport à la perception que ses amis ont de son travail, il dit trouver cela horrible. Alors, il essaie de ne pas prendre cet emploi au sérieux et de rire de lui-même. Il se sent tellement inférieur à ses amis neuf heures par jour étant donné que ceux-ci ont tous un meilleur emploi que lui. Il ajoute qu'il croyait qu'il allait devenir fou dans les premières semaines de travail.

4.2.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

Il n'a pas eu l'occasion jusqu'à maintenant de recevoir beaucoup de reconnaissance. Dans les réunions d'équipe, les agents applaudissent lorsque leurs collègues vendent des « nom du produit ». Il n'aime vraiment pas les applaudissements de groupe, cela fait gamin. Il ajoute que 50 % des agents de « nom de l'unité dans lequel il travaille » sont énervés par ce genre d'attitude. Du mentorat, jusqu'au travail quotidien dans

l'équipe, la direction tente constamment d'infantiliser le groupe. Par ailleurs, sa chef d'équipe est très reconnaissante et il l'adore. Ils prennent le temps de parler de tout ensemble. Il dit que contrairement à d'autres chefs d'équipe ou au chef d'équipe adjoint, elle ne lui parle pas comme s'il était attardé. Elle sait comment faire.

4.2.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

Ça fait « nombre de mois » qu'il travaille et il ne connaît le nom que de trois personnes dans son équipe. Il trouve cette situation incroyable. De toute façon, la seule relation qu'il a avec les membres de son équipe est lorsqu'il va fumer une cigarette à la pause avec ceux-ci. Entre les membres de son équipe, ça ne passe pas, ils sont complètement différents. Il y a deux personnes qui lui plaisent avec qui il fume des cigarettes et prend des cafés. Il y a aussi un collègue d'un autre groupe avec qui il a suivi sa formation. Les relations restent superficielles. Il a l'impression que les gens veulent tout savoir. Tout le monde est jaloux.

De plus, le boulot ne demande pas de travailler en équipe. À son avis, la seule raison de faire partie d'une équipe de travail, c'est pour éviter de ressentir de la solitude et de donner un sentiment de confort. Il croit que les gens se sentiraient seuls s'ils ne faisaient pas partie d'une équipe avec laquelle ils peuvent concourir dans la vente de produits et de service. Il ajoute, au sujet de son équipe, qu'il n'y a aucune raison pour laquelle il serait plus ami avec les gens de son équipe que n'importe qui d'autre. Ils font exactement la même chose. Pour lui, l'équipe ne signifie rien, ne change rien. Elle constitue seulement une unité avec un chef d'équipe et un chef d'équipe adjoint. Les agents ne sont pas encouragés à s'entraider ni à développer des relations avec leurs collègues. Il croit que de cette manière, c'est plus facile pour les gestionnaires de contrôler les gens dans l'équipe. De toute façon, il considère que le taux de roulement ne permet pas de relations profondes.

4.2.5 Analyse des données par arbre thématique pour le sujet 2

Tableau 4. 1 Analyse thématique d'un message

Thèmes	Message
Perte des illusions	« C'est drôle, les gens... parce que j'ai un peu d'expérience à l'armée aussi, les gens entrent avec des illusions genre je vais être un soldat je veux être ci ou ça, et tout le monde entraient dans l'unité avec un truc qu'ils voulaient faire, moi, je voudrais être ce gars là de l'artillerie, cette fierté que chacun veut être. On s'attendait à des grosses choses et tout, mais après tu te rends compte comment ça marchait l'armée, c'est très similaire là-bas, et là tu tires deux balles par semaine, le reste du temps tu laves des toilettes. On savait pas que ça allait se passer comme ça. Et si je compare ça avec ici, on a une belle entrevue, on est interviewé quatre fois, on a 40 choses à faire, un questionnaire sur Internet, <i>wow</i> c'est un bon boulot et tout, et tu es directeur <i>whatever</i>. Et là tout est paramétrisé, tu as rien, plus rien à dire, t'es là, tu fermes ta gueule et tu fais ce que tu as à faire, on construit des soldats dans le sens où les gens y perdent, comme dans l'armée, ils perdent le sens de soi. Je rentre, je <i>logue</i>, je fais des appels, je réfléchis pas, je sors. C'est toujours ça, c'est toujours la même chose, c'est la routine. Aussi, les gens sont cassés comme dans l'armée et ça, je l'ai vu souvent les gens sont complètement cassés. Les gens qui sont entrés avec quelques ambitions s'ils en avaient et qui après quelques mois commencent doucement à les perdre et j'ai regardé beaucoup de gens avec qui je suis entré et ça, ça me fait peur, c'est pas un phénomène qui est plaisant à voir, des gens qui sont entrés avec un peu d'illusions et là ils en ont plus, ils sont pas contents, ils sont complètement cassés. Dans ce sens-là, on est dans l'armée, ça t'enlève tout ton jugement, ça t'enlève ce que t'as d'humain. C'est pas pour être extrême, mais c'est quelque chose qu'on n'encourage aucunement la réflexion, comme dans l'armée. On pousse pour que tout soit paramétrisé, à la minute à la seconde, comme dans l'armée. Il y a beaucoup de <i>turn-over</i>, comme dans l'armée. Il y a des gens qui craquent et qui s'en vont. Et j'en ai vu ici, depuis qu'on est entré y'a... sur un groupe de dix-huit y doit en avoir sept avec moi qui sont partis. » p. 3, m. 3.
Perte de soi	
Perte des ambitions	
Perte des illusions	
Perte du jugement	
Perte de l'humanité	
Taux de roulement élevé	

Tableau 4.2 Arbre thématique pour le sujet 2

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extraits du message
Sentiment de perte	Perte de soi	« Et là, tout est paramétrisé, tu as rien plus rien à dire, t'es là, tu fermes ta gueule et tu fais ce que tu as à faire, on construit des soldats dans le sens où les gens y perdent, comme dans l'armée, ils perdent le sens de soi. Je rentre, je <i>logue</i> , je fais des appels, je réfléchis pas, je

		sors. C'est toujours ça, c'est toujours la même chose, c'est la routine » p. 3, m. 3.
	Perte de l'humanité	« Dans ce sens-là, on est dans l'armée, ça t'enlève tout ton jugement, ça t'enlève ce que t'as d'humain » p. 3, m. 3.
	Perte de la liberté	« ... c'est comme si y'avait 40 murs autour de toi, qui sont à un centimètre de ta tête » p. 2, m. 2.
	Perte des ambitions	« Les gens qui sont entrés avec quelques ambitions s'ils en avaient et qui après quelques mois commencent doucement à les perdre et j'ai regardé beaucoup de gens avec qui je suis entré et ça, ça me fait peur, c'est pas un phénomène qui est plaisant à voir, ... » p. 3, m. 3.
	Perte des illusions	« Et si je compare ça avec ici, on a une belle entrevue, on est interviewé quatre fois, on a 40 choses à faire, un questionnaire sur Internet, <i>wow</i> , c'est un bon boulot et tout, et tu es directeur <i>whatever</i> . Et là, tout est paramétrisé, tu as rien plus rien à dire, t'es là, tu fermes ta gueule et tu fais ce que tu as à faire... » p. 3, m. 3.
Contrôle	De la communication	« C'est un énorme contrôle, c'est complètement paramétrisé tous les côtés, on laisse... on laisse rien à l'imprévu, toutes les conversations complètement contrôlées de A à Z, une conversation humaine, d'habitude, est pas quelque chose de contrôlé, c'est quelque chose qu'on a réussi à contrôler, c'est incroyable » p. 2, m. 4.
	Quotidien	« That's micro management at its best. Let's keep the leashe on so we can control everything » p. 9, m. 3.
	Du temps	« Pis aussi y a cette routine, c'est vraiment comme si on surpasse les pauses d'une minute, c'est la fin du monde, faut en parler avec le chef d'équipe, faut prendre une minute de moins au <i>break</i> ... » p. 2, m. 2. « On pousse pour que tout soit paramétrisé, à la minute à la seconde, comme dans l'armée » p. 3, m. 2.
Relation de service	Dégoût des clients	« Ça me dégoûte, j'ai envie de leur raccrocher au nez, c'est tellement pas éduqué comme manière de vivre. Ils appellent pour n'importe quoi... » p. 2, m. 2.
	Sentiment d'utilité	« Moi, y a rien que me rapporte plus que d'aider ces vieilles personnes, de leur parler un peu, cinq minutes, si elles sont seules. J'ai toujours le sourire jusqu'aux oreilles quand je réussis à les aider » p. 15, m. 5.
	Reconnaissance de son travail	« ... alors, j'essaie de faire le mieux que je peux pour eux. Ils raccrochent et ils disent : " en voilà un qui a fait

Stratégies contre la souffrance	Motivation de progresser rapidement	un bon travail, je suis surpris, je suis choqué » p. 12, m. 5. « "Ha! Tu es tellement gentil, <i>you're an angel, you're a sweetheart</i> " je sais pas... j'aime trop ça » p. 1, m. 6.
	Détachement	« J'ai beaucoup de patience, moi c'est la motivation. Avant que j'ai eu cette offre, le seul but c'était de me barrer de là, après neuf mois ou six mois, avoir une position beaucoup plus haute. Qu'est ce qu'il faut que je fasse, c'est me fermer la gueule à tous les jours et faire monter mes stats, mes ventes, mes < nom du produit > et tout » p. 4, m. 4.
		«... je m'en fous tellement pour dire la vérité. Je m'en fous parce que tout le monde s'en fout. D'abord, il s'en fout que je fasse des efforts, le gars s'en fout de sortir ses choses, < l'autre unité > s'en fout de faire les < nom du produit >. Pourquoi je vais me casser, non » p. 12, m. 5.
Relations avec les superviseurs	Reconnaissance	« Moi par exemple, ma superviseure, elle est très reconnaissante et je l'adore. Elle est incroyable parce qu'elle me prend de côté et elle me parle. On prend du temps à parler à propos de tout. Un Bravo ² , elle m'a donné. Elle ne me parle pas comme si j'étais retardé parce que ici on nous parle comme si on était retardé, des fois, même le chef d'équipe adjoint quand il parle à d'autres gens, je me dis, putain, je serais tellement insulté si on me parlait comme ça, aussi dans d'autres équipes. Mais, elle est super, super avec moi elle est reconnaissante. Elle sait comment faire. Sinon, je trouve que la façon de reconnaître les exploits, c'est infantile » p.7, m. 4. « Tout de même à < âge >, qu'on soit applaudi » p. 8, m.6. « Quand tu vends un < nom du produit >, on applaudit, je trouve ça un peu gamin (souples) [...] Ce genre d'applaudissement, chaque fois que l'on vend une < nom du produit > Putain, je suis pas un crétin, j'ai vendu un < nom du produit >, c'est excellent, c'est bon. j'ai fait mes stats, donne-moi un Bravo. Mais, les applaudissements de groupe, là yé! Tiens un chocolat et un bonbon et un collant en mentorat. En mentorat, ce qu'ils ont fait, les petits collants là. Ce que ça fait c'est que ça renforce... d'infantiliser tout le groupe » p.7, m. 4.
	Condescendance	
	Manque de respect	
	Infantilisation	

² Programme de reconnaissance et de récompenses qui fonctionne par points. Des points sont donnés par les supérieurs afin de souligner les résultats d'un employé. Ces points peuvent être accumulés et être échangés contre plusieurs produits.

Relations avec les collègues	Manque de soutien dans la tâche Surdité de la direction	« S'il faut que je m'en occupe plus que mon chef d'équipe ou du < directeur de l'unité >... au salaire que je suis payé. Personne écoute. Personne écoute, ça m'énervé » p. 12, m. 4.
	Peu d'entraide	« Pourquoi j'ai besoin d'avoir des relations avec quelqu'un ici? Est-ce qu'il va m'aider? Non. J'ai plein d'amis, pas besoin de me faire de nouveaux amis, je m'en fous de me faire des nouveaux amis et eux ici aussi ça à l'air d'être comme ça. Je trouve que c'est différent. Il y en a qui manque complètement d'ambition et d'autres qui en ont plein et déjà ces gens-là sont incompatibles. Et y a plein d'autres différences qui font que les gens se foutent d'avoir des relations avec leurs collègues » p. 13, m. 3.
	Différences entre des gens	
	Relations de courte durée	« De toute façon, c'est impossible, regarde le taux de roulement. Il y a personne qui reste ici plus de trois, quatre, cinq, neuf mois. C'est drôle ça fait neuf mois que tu es là, wow... c'est rien neuf mois, tu te rends compte de la réaction autour de toi. Ça fait un an, wow! Ça fait trois mois <i>hey, you're not new anymore</i> . La perception de la séniorité est complètement glauque. Neuf mois c'est comme dix ans pour quelqu'un de moindrement respectable. Le taux de roulement ne permet pas des relations très profondes. Les gars que j'ai rencontrés, qui étaient super sympa, ne sont plus là, j'ai pas le choix de passer, parce qu'ils ne sont plus là » p. 13, m. 7.
	Taux de roulement élevé	« De toute façon ma relation avec mes collègues, c'est surtout superficiel alors après trois mois je connais juste le nom de trois personnes. C'est incroyable! » p. 8, m. 7.
	Superficialité des relations	
	Peu d'intégration à l'équipe	
	Besoin d'être entouré	« [...] je sais qu'en fin de compte en regardant ça d'un point de vue de gestionnaire au niveau du boulot ça signifie absolument rien du tout. La seule raison qu'on est mis en équipe, c'est pour qu'on se sente plus confortable, savoir qu'on va être assis avec les mêmes gens et ne pas se sentir seul. Parce que je crois que les gens se sentiraient seuls s'ils étaient toujours seuls, s'ils ne faisaient pas partie d'une équipe avec lesquels, ils font des compétitions < nom du produit > et < nom du produit >. C'est drôle parce que il n'y a aucune raison pourquoi on serait plus ami avec les gens de notre équipe que n'importe qui d'autre. Ils font exactement la même chose. L'équipe ne signifie rien, ne change rien, juste une unité avec un chef d'équipe et un chef d'équipe adjoint. Mais ça change rien du tout » p. 10, m. 4.
	Travail individuel	

4.3 Résumé de l'entretien avec le sujet 3 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 3 est une femme âgée entre 25 et 30 ans. Elle travaille à temps plein pour le Centre depuis plus de neuf mois. L'entrevue s'est déroulée en français et en anglais sur les lieux du travail et a duré 1 h 20 min.

4.3.1 Thème concernant le plaisir et de la souffrance au travail

Le sujet 3 apprécie du travail ce qu'elle a appris sur le plan du service à la clientèle. Elle a acquis une bonne expérience. Ce travail lui a donné des compétences transférables en service à la clientèle. De plus, le plaisir dans la tâche passe avant tout par la satisfaction du client. Elle éprouve du plaisir lorsque le client la remercie pour son excellent service et quand elle a l'impression d'avoir donné son maximum. Elle trouve cependant que l'Entreprise n'est pas à l'écoute des insatisfactions des clients. En conséquence, son unité reçoit toute la frustration des clients. Les plaintes des clients affectent les agents et elle trouve que ceux-ci sont mal préparés pour y faire face. Ils sont affectés psychologiquement. Il y a des personnes qui pleurent au travail. De ce fait, la reconnaissance des superviseurs joue un rôle d'une grande importance. Malheureusement, elle trouve que depuis quelque temps, elle son superviseur ne lui exprime plus sa reconnaissance. Par ailleurs, les nombreux concours dans lesquels elle excelle lui permettent de garder sa motivation. Les nombreux objectifs qu'elle doit atteindre quotidiennement la gardent aussi motivée. C'est important pour elle de dépasser ces objectifs. Elle trouve d'ailleurs que la plupart des objectifs sont assez faciles à atteindre. Cela la rassure puisqu'elle a besoin de réussir dans son travail pour se sentir bien mentalement. Elle dit que l'échec lui apporterait de la souffrance

psychologique. Par ailleurs, le temps de traitement moyen³ par appel semble être un objectif à part et il constitue l'objectif le plus difficile à atteindre. Il y a beaucoup de choses que les agents doivent faire pendant l'appel, par exemple : se conformer aux règles de conformité, dire les neuf phrases prescrites, proposer des produits, faire différents types de demandes avec différents logiciels souvent lents. En plus de se sentir comme un robot qui répète toujours les mêmes phrases et les mêmes gestes, la pression temporelle est constante et elle considère qu'il ne reste plus suffisamment de temps pour aider le client. Cette situation lui cause un stress important. Elle tente donc, à chaque appel, de raccrocher le plus vite possible pour ne pas dépasser le nombre de minutes accordées par appel. La direction exerce quotidiennement de la pression quant à l'atteinte de cet objectif difficilement réalisable à ses yeux.

Le fait qu'il n'y ait pas de temps libre entre les appels en raison des nombreux appels en attente tout au long de la journée rend le travail difficile et l'empêche ainsi d'aimer ce qu'elle fait. L'unité où elle travaille doit aussi prendre les appels des autres unités lorsque celles-ci sont trop occupées. Elle dit trouver cette situation désagréable parce que si elle avait voulu travailler dans ces unités, elle l'aurait fait. En plus, les procédures de service à la clientèle diffèrent d'une unité à l'autre et cela affecte la qualité du service à la clientèle.

4.3.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

Avec le temps, elle a perdu sa fierté de travailler pour l'Entreprise. Dans les premiers temps, elle aimait son travail et le recommandait à des amis. Elle trouve maintenant

³ Le temps de traitement moyen par appel est calculé à partir de la réception d'un appel jusqu'au moment où l'agent est en mesure de prendre l'appel suivant. Il inclut le temps où l'agent est en conversation avec le client ainsi que le temps de mise en attente du client et le temps requis à la fin de l'appel afin de terminer la demande du client. Le temps de traitement moyen ne doit pas excéder 240 secondes en moyenne par appel.

que les conditions de travail se sont dégradées. Lorsqu'elle se compare avec des amis qui travaillent dans d'autres centres d'appels, elle se rend compte qu'elle pourrait avoir de meilleures conditions de travail ailleurs, alors elle cherche présentement un nouvel emploi.

4.3.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

Elle trouve que le programme de reconnaissance en place dernièrement est le meilleur programme que l'Entreprise ait eu depuis qu'elle en fait partie. Par ailleurs, elle ne se sent pas reconnue, écoutée ou soutenue par les supérieurs. Elle ne sent pas que le superviseur a confiance en elle. Elle se sent souvent traitée comme une enfant dans la manière dont le superviseur lui parle. Elle ne se sent pas respectée en tant qu'adulte. Pourtant, elle considère qu'une bonne entente avec son superviseur est primordiale dans l'appréciation du travail.

De plus, la non-reconnaissance de l'ancienneté l'agace sur plusieurs points (journées de vacances insuffisantes, horaires changeants, congés non consécutifs). Elle trouve que l'Entreprise néglige ses employés de longue date en ne leur accordant pas de meilleures conditions de travail avec le temps. Elle a l'impression qu'il n'y a pas de différence entre elle et un nouvel employé. Elle considère qu'elle donne beaucoup de son temps pour l'Entreprise et elle n'a rien en retour.

De même, elle trouve que les horaires de travail sont importants pour une personne travaillant à temps plein. À son avis, plusieurs employés sont insatisfaits des horaires atypiques et quittent l'Entreprise pour cette raison. De plus, le travail est difficile psychologiquement et requiert beaucoup d'énergie. Les journées de congé non consécutives pendant la semaine nuisent au repos mental nécessaire.

4.3.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

Selon la personne interviewée, l'équipe en tant que telle ne signifie rien. Être dans une équipe ou une autre ne change rien. À ses yeux, il n'y a pas d'esprit d'équipe dans la sienne, bien qu'il semble qu'il y en ait dans d'autres équipes. Dans son équipe, chacun est de son côté et fait son travail individuellement. Par ailleurs, il y a une bonne entente dans l'équipe en général. Elle aime le fait que, dans son équipe, il y a des gens qui travaillent avec elle depuis longtemps. Mais en général, les gens ne restent pas. Malgré le roulement de personnel, elle mentionne avoir suffisamment confiance en ses collègues pour parler, mais pas pour exécuter une tâche. Il y a trop d'erreurs. Donc, lorsqu'il y a des appels difficiles, elle sent le besoin d'en parler aux collègues assis près d'elle pour évacuer le stress de l'appel. Ces collègues partagent le même vécu du travail. Elle trouve aussi que le chef d'équipe adjoint comprend davantage la difficulté de la tâche que le chef d'équipe. Elle sent qu'elle peut se confier à lui. Elle parle aussi de sa mauvaise journée à ses amis et à sa famille afin d'évacuer la frustration du travail.

Tableau 4.3 Arbre thématique pour le sujet 3

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extraits du message
Relation avec le superviseur	Manque de reconnaissance	« Les mots des supérieurs, c'est difficile de dire je suis fière de toi » p. 15, m. 10.
	Pas de modèle	« Ha oui y'a aussi dans notre département les superviseurs qu'on a ... on dirait qu'ils n'ont pas assez d'éducation, je dois le dire. Et moi, avec mon expérience et ayant une éducation, je trouve que on agit différemment, on a plus de respect, on sait comment parler, on sait comment agir avec les gens, faut s'adapter. Et je trouve que nos supérieurs ont pas assez d'éducation pour <i>dealer</i> avec les employés. Par exemple des supérieurs qui sacrent, c'est pas professionnel, y'en a qui sont négatifs, qui perdent patience » p. 10, m. 2.
	Non-respect de soi comme adulte	« Souvent on trouve qu'on est dans une garderie, la façon dont le superviseur nous parle, on se sent comme des petits enfants » p. 9, m. 6.

Relations avec les collègues	Manque de soutien	« Souvent, ils vont pas nous <i>backer</i> sur certaines choses » [...] « Mais je trouve que la plupart des supérieurs, on dirait que quand on a un problème avec un client et que le client veut parler au supérieur, ben ils sont pas disponibles, ou on se fait dire qu'on est pas capable de contrôler notre appel comme c'est supposé. Dans ce point-là, non ils sont pas là pour nous » p. 10, m. 2.
	Communication confuse	« Une autre chose que je remarque, c'est que y'a pas beaucoup de communication. On va demander à un supérieur adjoint et on va demander à un autre du même niveau et il va pas nous dire la même chose. On n'a pas assez confiance de la réponse qu'on va avoir, on sait pas comment réagir avec le client, est ce que cette réponse là ou une autre. Les réponses sont pas tout le temps les mêmes, généralement oui, mais des fois, on va poser une question détaillée on va pas avoir la même réponse pis pour les employés c'est pas évident, on se sent différemment, on sait pas la bonne réponse pis nous on a un point d'interrogation pis nous on sait pas comment <i>dealer</i> avec le client à cause de ça » p. 5, m. 3.
	Reconnaissance du bon travail	« Ben à part ça, ça aurait été les points, le Bravo qu'on reçoit par les autres employés et nos superviseurs et tout ça, c'est quelque chose que j'apprécie. Malgré que les employés ne peuvent pas se donner des points, ça fait du bien de voir que quelqu'un reconnaît le bon travail et pour moi c'est la même chose et c'est important les deux » p. 1, m. 8.
	Caractère éphémère des relations	« La seule chose que j'aime c'est que y'a certain gens que ça fait longtemps qui sont là, alors pour l'expérience et tout, mais ça reste pas » p. 14, m. 10.
	Verbalisation de la frustration	« Quand les clients nous frustrant dans un certain sens, on a tendance à vouloir en parler à un collègue à côté pour sortir ça. On fait ça. On s'entend bien comme équipe en général. Je trouve que l'esprit d'équipe est pas là, dans mon équipe non, je sais que dans d'autres oui, mais pas dans la mienne. Y'a pas d'activité donc chacun est de son côté, et fait son travail » p. 14, m. 6.
	Individualisation du travail	
	Compréhension du vécu	« On est du même niveau alors on se comprend plus, mais côté demander à quelqu'un de faire quelque chose je manque de confiance parce que c'est pas tout le monde qui sait les changements, les informations sont différentes, et c'est pas sûr que ça va être bien fait. Y'a beaucoup d'erreurs » p. 15, m. 4.
	Non-confiance dans la tâche	

Contenu de la tâche	Demande psychologique	« ... c'est difficile psychologiquement en centre d'appels. Ça prend beaucoup d'énergie » p. 11, m. 2. « Une autre chose, on est pas préparé à <i>dealer</i> avec le client pour les plaintes. On ne donne pas des exemples, pis souvent on se sent mal, psychologiquement c'est dur, y'en a qui vont pleurer, d'autres qui vont arrêter de parler » p. 3, m. 4.
	Cadence élevée	« On a quasiment pas de temps entre les appels, si on a 15 secondes, on est content, c'est rien 15 secondes, c'est un appel après l'autre, on n'a pas le temps de faire ça entre les appels. Si on avait assez de monde et si on avait des appels aux trois ou quatre minutes, on apprécierait plus notre travail. On ne peut pas apprécier à 100 % notre travail, parce que on est stressé puis on a même pas de temps entre appels pour nous. Y a toujours des appels en attente donc on travaille, on travaille, mais c'est jamais assez alors c'est difficile, ça » p. 7, m. 2.
	Stress	
	Pas de fin	
	Frustration	« Pour le nombre de choses qu'on doit faire pour tous les clients ensemble, toutes les connaissances, ce n'est pas assez 240 secondes. Avant oui, mais pas aujourd'hui. Tous les autres objectifs sont faciles à atteindre, mais je comprends pas pourquoi lui pendant toutes ces années doit rester au même point. Il faut que lui aussi soit adapté, ce n'est pas fait. On en a déjà parlé à nos supérieurs et ça change pas. Et nous on a la réalité avec le client tandis que les supérieurs l'ont pas. Ça cause un stress pour l'employé. Nous quand on est stressé on va stresser notre client, on est fâché parce que on va dépasser le quatre minutes qu'on a droit par client, je vais essayer de terminer mon appel le plus rapidement possible. Le client va, des fois, s'en rendre compte et il va raccrocher, il va être fâché, moi aussi, et ça cause des plaintes et des insatisfactions aux clients et aux employés » p. 5, m. 4.
	Augmentation constante du contenu de la tâche	« Donc y a beaucoup de choses avec les années qu'on a rajoutées, que je comprends parce que les temps changent, mais c'est sûr que l'objectif peut pas rester au même temps quand on fait plus de choses avec les systèmes. Les demandes des supérieurs, y en a plus, pis on peut pas faire plus de choses pour le même temps » p. 6, m. 1.
	Répétition	« Je suis rendu au point où je me sens comme un robot à cause de toutes les demandes qu'on a qui n'étaient pas là au début, le fait d'appliquer le < scénario d'appel précis > sur chaque appel, c'est pas toujours nécessaire c'est stressant, c'est plus de temps » p. 7, m. 2.

Relation avec le client	Reconnaissance du bon travail	« Les bonheurs quotidiens...moi c'est vraiment que j'ai donné mon maximum à 100 % à un client et qu'il est satisfait et qu'il me remercie pour l'excellent service que je lui ai donné » p. 1, m. 5.
Nature du poste	Compétences acquises	« Moi ce qui me fait plaisir, c'est que j'apprécie beaucoup ce que j'ai appris. C'est une bonne expérience au service à la clientèle, comment gérer avec un client, comment lui parler donc c'est ça que j'apprécie beaucoup. Ça m'a donné une bonne expérience avec le service à la clientèle » p. 1, m. 2.
	Systèmes informatiques inadéquats	« Donc, c'est assez fâchant pour les employés qui sont pas capables de travailler avec des bons systèmes, pour pouvoir répondre aux clients au bon moment et assez vite qu'on est demandé de répondre au client. Les systèmes c'est un problème parce que ils sont là, ils sont vieux, y gèlent souvent, puis on a beaucoup de systèmes à ouvrir et beaucoup de systèmes à aller de l'un à l'autre. Alors y'a beaucoup de choses qu'on doit faire pour les systèmes » p. 2, m. 5.
L'Entreprise	Perte de la fierté	« Je dois avouer au début quand j'ai commencé, j'étais fière de travailler pour le centre. Je disais à des amis j'adore ce que je fais, c'est un bon nom de compagnie, c'est connu. J'étais fière, je référais des amis. [...] Avec le temps je peux dire que je ne suis plus fière et que oui, je cherche à trouver autre chose, parce que avec les années, à la place que les choses deviennent meilleures comme on s'attend d'habitude de n'importe quoi, c'est devenu pire » p. 12, m. 1.
	Dégradation des conditions de travail	
	Surdité de la direction	« Même si on l'a mentionné à plusieurs reprises c'est quelque chose qu'on n'est pas d'accord, ils ont jamais travaillé là-dessus » p. 4, m. 2.
	Perte des avantages	« ... avec le temps, j'ai perdu des avantages, ils nous changent ça, ils nous enlèvent des avantages et nous, comme employé, on dirait qu'on a rien à dire et si on est pas content, il faut qu'on s'en aille » p. 4, m. 2.
	Injustice	« Côté changement de poste, c'est pas <i>fair</i> , ils créent des postes temporaires, c'est pour dépanner quelqu'un remplacer les vacances une semaine, deux semaines, ils font souvent des postes temporaires pour 2-3 mois. Et en même temps, ils vont pas faire des interviews pour choisir la personne qui a les meilleures connaissances ou qui le mérite pour ce poste là » p. 10, m. 2.
	Perte de l'humanité	« J'ai perdu mes avantages, et je travaille comme un robot. Je suis une personne, mais ils nous traitent comme des machines » p.13, m. 2.

Motivation	Non-reconnaissance de l'ancienneté	« Donc avec des choses comme ça, je viens au point de dire que y a pas de raison pour que quelqu'un puisse rester longtemps à travailler pour cette compagnie-là. La seule chose comme ancienneté c'est vraiment les vacances. À part ça y en a pas. N'importe qui va s'en aller et c'est pour ça que on a un taux de roulement. Y a pas vraiment d'avantages pour un employé de rester ici » p. 4, m. 2.
	Non-reconnaissance du don de soi	« Comme moi, dans mon cas, j'ai donné beaucoup de temps, j'ai fait beaucoup d' <i>overtime</i> , je suis à l'heure, je travaille des jours fériés. Et quand je pense à ça, c'est sûr que j'ai le droit de dire que je suis pas appréciée quand je compte tout ça dans la compagnie, qu'est ce que j'ai en retour à part mes vacances? » p. 6, m. 2.
	Désir de quitter l'Entreprise	« Je n'ai aucune raison présentement de rester à cette compagnie-là. C'est pour ça que je ne suis plus fière » p. 12, m.1.
	Désir de réussir	« Pour moi, c'est important que je dépasse mes objectifs même parce que je donne mon 100 % » p. 5, m. 3.
	Défis du travail	Ce que j'aime aussi c'est la motivation qu'on a et aussi le <i>challenge</i> » p.1, m. 1.
Soutien du milieu de vie	Verbalisation de la frustration	« Je vais en parler à mes amis de ma mauvaise journée. Aussi, à ma famille. À ce moment-là, c'est sûr que eux ils vont me dire que c'est pas normal, que c'est pas bien tout ça. Y'en a plein que ce soit côté famille et ou amis qui m'ont dit faut que tu sortes de là et ils ont raison parce que y a beaucoup de choses qui arrivent et qui me plaisent pas » p. 14, m.12.

4.4 Résumé de l'entretien avec le Sujet 4 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 4 est une femme âgée entre 20 et 24 ans qui a travaillé à temps plein et à temps partiel au sein du Centre depuis plus de neuf mois. L'entretien s'est déroulé sur les lieux du travail et a duré 48 minutes.

4.4.1 Thème concernant le plaisir et de la souffrance au travail

Le plaisir passe par le travail bien fait et la reconnaissance du travail bien fait. Elle considère important d'être reconnue et d'atteindre ses objectifs. Étant donné que l'échec la rend malheureuse, elle fait en sorte d'être heureuse et de réussir. Le travail est devenu, toutefois, avec le temps, une routine. Après la période d'apprentissage, elle trouve que la tâche devient redondante. Il lui faut trouver des trucs pour oublier ce désagrément. Donc, elle essaie, dans son travail, de tirer quelque chose pour elle-même. La possibilité de progresser rend le travail moins lourd, quoiqu'elle ait l'impression qu'il existe une seule voie pour progresser dans l'Entreprise. Elle retire de la valorisation personnelle de travailler pour une institution financière. Cela l'aide à passer par-dessus les irritants quotidiens.

Bien que rare, selon elle, la reconnaissance des clients constitue aussi une source de plaisir. Elle aime que les clients la considèrent comme un être humain et la remercient pour l'aide apportée. Cependant, trop de clients agissent comme si elle était un meuble. Pour les clients, la personne interviewée a souvent le sentiment de n'être qu'un numéro.

Le plaisir passe aussi par les collègues de travail. Toutefois, il dépend beaucoup des collègues qu'elle côtoie. Présentement, elle aime les gens avec qui elle travaille et c'est important pour elle. Elle aime pouvoir dire bonjour à ses collègues et parler avec eux. Avec le temps, des amitiés se développent.

4.4.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

Lorsqu'elle parle de son travail, la personne interviewée dit qu'elle travaille à l'Entreprise tout en évitant de mentionner qu'elle travaille dans le centre d'appels de celle-ci parce que les gens voient les centres d'appels comme une jobine. Il y a des gens qui lui demandent ce qu'elle fait là parce qu'elle a fait des études en « nom du

programme d'étude » malgré cela, elle a quand même l'intention de travailler longtemps au sein de l'Entreprise.

Les gens des autres unités voient son travail comme la base. Elle croit que les collègues de certaines unités considèrent que les employés du centre d'appels font n'importe quoi et disent n'importe quoi. Elle mentionne que même si elle fait un travail moins spécialisé que dans les autres unités, celui-ci est essentiel et difficile parce qu'elle doit endurer les colères des clients. Depuis qu'elle agit comme soutien temporaire dans une autre unité, elle se sent plus valorisée par son travail et elle en parle davantage à ses amis et à sa famille.

Le travail à temps partiel a changé sa propre perception du travail parce que la fin de semaine, il y a moins d'appels et les gens sont moins stressés. Elle doit faire le même travail, mais elle a la possibilité de respirer et de discuter avec les collègues, de prendre des nouvelles, de raconter les appels. Ça fait du bien de se relaxer. De plus, l'ambiance est moins tendue et moins stressante la fin de semaine. L'atmosphère est moins lourde. Elle croit que cette ambiance est due au fait que les gens qui travaillent la fin de semaine sont aussi des gens qui travaillent à temps partiel. Ces personnes sont généralement des étudiants. Ils vont tous à l'université, ont le même âge, vivent tous la même chose et se comprennent. Ils sont du même âge aussi. Lorsqu'elle travaillait à temps plein, elle trouvait qu'elle avait généralement peu de temps pour s'oxygéner le cerveau.

4.4.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

Elle considère que cet emploi nécessite le don de soi et que la gratitude des clients est plutôt rare. La reconnaissance des supérieurs devient alors vitale afin de ne pas être constamment contrariée par le fait de devoir toujours donner sans jamais recevoir. La reconnaissance de la part de son superviseur compense le manque de reconnaissance

de la part des clients. Elle apprécie, au demeurant, le programme de reconnaissance et de récompenses. Elle considère qu'il lui permet de demeurer motivée à bien faire son travail. En outre, la possibilité de faire autre chose, par exemple cesser de prendre des appels pour répondre aux questions des collègues, faire du mentorat et de la formation, est une forme de reconnaissance. De plus, elle est récompensée régulièrement par sa superviseuse lorsqu'elle atteint les résultats escomptés. Par ailleurs, la difficulté d'atteindre tous ses objectifs est plus grande lorsqu'elle travaille à temps partiel. En somme, la reconnaissance régulière du travail bien fait attise son désir de poursuivre une carrière dans l'Entreprise.

4.4.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

Il y a une confiance professionnelle qui lie les collègues, et celle-ci diffère de la confiance que l'on accorde dans la vie de tous les jours. La personne interviewée a développé une relation professionnelle et sincère avec sa superviseuse. Elle sent qu'elle est là pour l'aider et la soutenir. Par ailleurs, étant donné que plusieurs personnes ont quitté le Centre et qu'elles ont été remplacées par de nouveaux collègues, l'interviewée connaît moins les gens qui font maintenant partie de son équipe. Elle considère l'équipe comme étant décomposée par le récent roulement de personnel. Cependant avant cette situation, elle avait une belle relation avec ses collègues. Ils se racontaient des choses, ils parlaient de tout et de rien. L'équipe, à son avis, devient comme une famille s'il existe une bonne ambiance. Elle mentionne qu'il faut faire en sorte que l'ambiance soit bonne parce que ce n'est pas facile d'être au téléphone tout le temps. Toujours être souriante et essayer de plaire au client brûle rapidement les gens. C'est donc important d'avoir un ou deux collègues avec qui elle s'entend bien, qui est à côté d'elle, qui remarque si ça ne va pas et avec qui elle va pouvoir parler d'autre chose. Cependant, elle ne raconte pas de choses personnelles au travail. Entre collègues, ils se racontent plutôt les histoires drôles que les mauvais appels, ça fait rire. Elle trouve que ça fait du bien de jaser avec les collègues et de

rire; ça lui permet de décompresser. Au dîner, elle mange avec des gens qui ne parlent pas que du travail.

Elle s'est habituée au taux de roulement élevé. Il est certain que la stabilité c'est bien, mais dans un centre d'appels il ne faut pas se faire d'illusion. Si elle se fait un ami et qu'il s'en va, ce n'est pas la fin du monde. Ils essaient d'être aimables les uns envers les autres. Cependant, lorsque des agents quittent l'équipe de travail, il y a un vide pendant deux ou trois jours, puis les choses reprennent leur cours normal. Lorsqu'elle y repense, les départs des collègues sont parfois difficiles à vivre, mais en même temps, cette situation occasionne une progression rapide dans l'Entreprise.

Tableau 4.4 Arbre thématique pour le sujet 4

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extraits du message
Reconnaissance	Plaisir	« J'aime bien me sentir bien au travail, j'aime bien me sentir valorisée, j'aime qu'on me dise que je fais du bon travail » p. 1, m. 2. « C'est important aussi de se sentir reconnu. Mais ça marche bien pour moi ça va bien et j'atteins mes quarts. Mais si j'atteignais pas mes quarts je serais peut-être malheureuse. J'aurais rien d'autre, on ne me dirait pas... Je serais malheureuse. Ce que je suis en train de dire, c'est que tu fais ton propre bonheur » p. 10, m. 4.
	Avancement limité	« Si tu fais tes affaires, tu montes. Ce qui serait bien c'est que on puisse aller dans d'autres endroits que < nom de l'unité > ou hypothèque [...] C'est toujours < nom de l'unité >, < nom de l'unité >, < nom de l'unité >. Mais y a beaucoup de choses à l'Entreprise y a beaucoup de possibilités et c'est juste une seule avenue < nom de l'unité > » p. 6, m. 2.
	Des résultats	« Mais moi, je sais ce que j'ai à faire et je le fais, c'est tout. À la fin du quart j'ai mes Bravo, parce que c'est la politique quand tu atteins tes objectifs » p. 5, m.9.
	Nécessité	« T'es tout le temps au téléphone, faut tout le temps que tu donnes, tu donnes, tu donnes...tu dois donner toujours et tu reçois... Oui tu reçois des clients, y'en a qui sont bien, mais c'est rare que tu reçois autant que tu donnes. C'est pour ça que c'est important qu'il y ait de la reconnaissance parce que c'est vital, tu finis contrarié parce que tu ne

		reçois pas [...] Tu donnes, tu donnes, tu donnes. C'est important la reconnaissance ça comble ce manque-là. Si tu es reconnue, y a pas de problème » p. 10, m. 6.
Relation avec les collègues	Plaisir	« Je pense que le plaisir au travail ça dépend beaucoup des collègues que t'as, ça te fait grandir en tant qu'individu d'avoir de bons collègues. Moi les collègues c'est important. D'être avec des gens que j'aime bien, même quand tu vas dîner de partager un peu, tu passes huit heures avec ces gens là donc l'amitié qui se forme... Ça c'est mon bonheur quotidien, quand je rentre le matin et que je peux dire bonjour à ma <i>team leader</i> et que j'ai une relation professionnelle sincère, que je peux dire bonjour à mes collègues et parler avec eux » p. 4, m. 4.
	Amitié	
	Discussion	
	Pas de travail en équipe	« On travaille pas vraiment collègue avec collègue » p. 9, m. 6.
	Bien-être dans l'échange	« Tous les jours, on se salue, on travaille on se raconte des choses, on va manger ensemble et ça nous permet de décompresser, ça permet de parler de tout et de rien, parfois, du travail » p. 6, m. 6. « Tu sais que à côté de toi.... C'est pour ça que c'est important d'avoir un ou deux collègues à côté de toi avec qui tu t'entends bien, ça fait du bien. Ça veut pas dire que... Y'a eu quelqu'un avec qui j'ai travaillé pendant tout mon temps partiel, on était tout le temps ensemble. maintenant on s'appelle pas, mais je savais que j'avais un support, si je vais pas bien, il va le voir, il va me demander : " Ça ne va pas bien? " et on va parler » p. 8, m. 4.
	Soutien	
	Amusement	« En général ça se passe bien, on a des bonnes relations, on fait des blagues, on essaie de rire » p. 6, m. 6.
	Compréhension du vécu par les collègues à temps partiel	« Et, en général, c'est des gens qui étudient. On vit tous la même chose. Tu sors du travail et tu étudies. On traverse un peu les mêmes voies, on se comprend. C'est important. On a tous à peu près le même âge, on va à l'université » p. 5, m. 9.
	Habitude aux départs	« ... mais quand tu entends des gens que vraiment ils partent en vacances ça fait un vide. Quand y a des gens qui quittent l'emploi, ça fait un vide, ça dure deux trois jours et ensuite on reprend. C'est comme ça dans tout. Ça va, ça vient, c'est sûr que ça fait du bien de la stabilité, mais en même temps c'est un centre d'appels, faut pas se faire d'illusions. L'important c'est que si au travers d'un collègue tu te fais un ami tant mieux » p. 7, m. 2.
	Roulement du personnel	
Relation avec le superviseur	Respect	« Ben oui je travaille avec des gens que j'aime bien, ma <i>team leader</i> elle est compréhensive. Parce que le problème des fois au travail c'est que on vous prend pour des

		imbéciles, mais je suis pas un bébé là j'ai < âge >. Je suis capable d'une certaine compréhension. Si tu me dis comment les choses sont, ça sera plus facile pour moi. J'aime ça avoir une <i>team leader</i> qui est directe » p. 1, m. 4.
Relation avec le client	Reconnaissance	« Quand elle te <i>délogue</i> pour répondre aux questions, c'est une forme de reconnaissance, faire du mentorat, c'est une forme de reconnaissance, faire de la formation c'est une forme de reconnaissance » p. 5, m. 3.
	Confiance	« ... si y a une confiance que j'ai à donner, c'est à < nom du chef d'équipe > parce que je peux me confier à elle. J'ai confiance qu'elle fait tout pour nous aider » p. 9, m. 6.
	Plaisir	« Et quand je fais plaisir aux clients, c'est certain. C'est sûr que on est là pour eux, y en a qui nous prennent pour des meubles, mais y'en a qui voit que on est comme des êtres humains et qui démontrent de la gratitude pour le service. Ça fait toujours plaisir. Donc la façon dont les clients sont satisfaits et ça me satisfait moi, et mes collègues » p. 1, m. 8.
	Manque de respect de la part du client	
	Don de soi	« C'est intéressant parce que faut toujours que tu trouves le moyen de plaire aux gens, mais c'est pas facile parce que ça brûle les gens y a beaucoup de gens qui sont pas satisfaits, tu vas donner, donner, donner, ça a l'air de rien, mais avec la stratégie d'entretien faut toujours que tu sois souriant, mais y'a un client sur trente qui va dire merci » p. 8, m. 2.
L'activité du travail	Peu de reconnaissance	
	Cadence soutenue	« Quand c'est vraiment occupé au travail c'est irritant c'est sûr... J pense que c'est tous les centres d'appels... quand on n'a pas l'impression de pouvoir s'oxygéner, qu'on est tout le temps... ça devient un travail de routine [...] J pense que quand on commence, on apprend, on apprend, et arrive un moment où ça devient redondant. Et pendant ce moment-là, ça devient important de se donner des trucs pour passer par-dessus cette étape » p. 2, m. 2.
	Fatigue psychologique	
	Redondance de la tâche	
	Perte de motivation	
	Semaine = Stress vs fin de semaine = moins de stress	« Le travail (à temps partiel), ça a changé ma perception du travail... je sais pas on dirait que la fin de semaine les gens sont moins stressés. Je sais que j'ai à atteindre mes objectifs, je sais ce que j'ai à faire, y a moins de monde sur le plancher, c'est moins tendu, moins compressé, tu sens moins le stress, tu peux plus respirer, y a plus de place pour faire tes affaires. C'est moins occupé, t'as plus de temps pour discuter avec tes collègues, leur demander ça va, ou raconter des histoires de téléphone. Je trouve que y a ça dans les gens temps partiel. C'est moins... » p. 5, m. 9.
	Mauvaise réputation	« C'est sûr que socialement c'est pas que c'est dégradant, mais c'est une jobine, tu vois, je sais que ce que les gens pensent, t'es pas comme une banquière, t'es au téléphone.

Motivations		Alors que à cause de la mondialisation y a beaucoup de choses qui ont changé, on fait beaucoup de choses au téléphone, c'est pas parce que je suis au téléphone que je fais moins de choses qu'une secrétaire mais je sais que les gens voient ça comme une jobine alors je dis pas que je travaille pour un centre d'appels » p. 3, m. 8.
	Difficulté de la tâche non reconnue par les autres unités	« On fait un travail moins spécialisé, mais c'est pas toujours facile de se faire crier après. Mais je sais que les gens de succursale nous traitent un peu comme... bon... pas que y' a de l'antipathie, mais ils pensent qu'on fait n'importe quoi » p. 4, m. 2.
	Acquisition de connaissances	« ... on travaille pas pour Bell Canada, on est dans un milieu financier alors ça aide, tu apprends pour toi-même tu intègres en tant qu'individu, ça m'aide à passer par-dessus parce que je sais qu'à la fin de la journée, je travaille pour une < institution financière > je travaille pas pour des systèmes d'alarme, mais moi, en tant qu'individu, ça me valorise plus » p. 2, m. 8.
	Valorisation	
	Acquisition de compétences	« Aussi, si tu penses que tu peux tirer dans ton travail quelque chose pour toi-même, je me suis améliorée grâce au travail au téléphone, les techniques de renforcement » p. 2, m. 8.
	Possibilité de progresser	« C'est pour ça que c'est important de voir une progression, de voir plus loin comme ça tout ce que tu traverses ça devient moins lourd » p. 2, m. 4.
	Reconnaissance	« Tu vois, l'an dernier, je suis allée à Toronto parce que j'ai eu des Bravos à chaque quart alors... ça aide de passer à travers. C'est pas ingrat, tu vois même si ça peut être redondant ou irritant, c'est pas ingrat si tu fais bien ton travail, tu vas pas te laisser abattre par ce que les clients ressentent » p. 2, m. 8.

4.5 Résumé de l'entretien avec le sujet 5 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 5 est un homme âgé entre 20 et 24 ans. Il travaille pour le Centre depuis plus de neuf mois à temps plein. L'entretien s'est déroulé sur les lieux du travail et a duré 54 minutes.

4.5.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail

La reconnaissance lui fait plaisir, tant celle reçue de la part des clients pour le service offert que celle que lui donnent les superviseurs et les collègues par rapport au travail exécuté. Il précise cependant que la reconnaissance des superviseurs a plus de valeur que les autres types de reconnaissance. La reconnaissance du travail bien fait permet une progression rapide dans l'Entreprise.

Il considère les centres d'appels comme déprimants en général. Mais, ce centre d'appels-ci est mieux équipé sur le plan ergonomique et l'environnement est positif tant en ce qui a trait aux gens avec lesquels il travaille qu'au matériel mis à sa disposition. De plus, il y a une bonne ambiance dans l'équipe et l'environnement de travail rend le travail agréable même si c'est stressant.

Cependant, il est agacé par certaines procédures rigides qui l'empêchent d'offrir un service à la hauteur de ses capacités aux clients. Ces procédures ralentissent la résolution des problèmes. Il considère, que la rigidité des procédures exige qu'il doive parfois mentir aux clients et ceci le rend mal à l'aise. De plus, il considère que la stratégie d'entretien est répétitive et sans possibilité de réaménagement. Cela lui donne l'impression d'avoir l'air idiot aux yeux des clients. Il dit qu'il l'endure parce que les superviseurs la considèrent comme très importante. Mais, il se permet de sauter une étape lorsqu'il juge que ce n'est pas logique de l'appliquer, au risque de se faire réprimander par ses superviseurs. Il a l'impression que la qualité des appels est évaluée selon l'application de la stratégie d'entretien. Il ne croit pas que c'est la bonne façon d'évaluer la qualité réelle des appels. Les superviseurs devraient plutôt tenir compte du professionnalisme, de la maîtrise des concepts et de la capacité de l'agent à vulgariser ces concepts. Des éléments qualitatifs devraient donc être ajoutés. À son avis, la direction du Centre doit s'attarder à la qualité avant tout.

Les journées très occupées rendent le travail difficile, stressant et très fatigant mentalement. Lorsqu'il y a un appel après l'autre, il finit par perdre de sa lucidité ce qui affecte négativement la qualité du service à la clientèle. Il utilise les périodes de temps ergonomiques⁴ dans la journée afin de se reposer l'esprit et de respirer un peu, quoique 15 minutes par jour ne soient pas suffisantes à son avis pour se vider la tête. Il croit qu'il n'y a pas grand-chose à faire pour changer la situation face aux irritants du travail. Il faut faire avec. Il arrive facilement à surmonter les appels difficiles. Il est sensible au problème du client pendant l'appel, mais quand il termine l'appel, il s'en détache rapidement.

4.5.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

En général, il trouve que cet emploi est au bas de l'échelle. Néanmoins, il est important pour lui étant donné qu'il a fait un baccalauréat en « nom du programme d'étude ». Il n'applique pas le dixième de ses connaissances, mais ce qu'il apprend ici va lui servir plus tard lorsqu'il aura un meilleur poste.

Les gens des autres unités qui sont passés par cette unité sont contents d'en être sortis. Il croit que maintenant qu'ils sont dans une autre unité, ils ont plus d'importance au sein de l'Entreprise et ils sont plus respectés. Le sujet pense que ces gens-là connaissent cependant l'importance de son unité, même s'ils perçoivent l'activité de travail dans l'unité dans laquelle le sujet travaille comme mécanique et répétitive.

⁴ Outre les deux pauses de 15 minutes, trois périodes d'un maximum de cinq minutes par période sont allouées aux agents de service à la clientèle pendant la journée. Ces périodes peuvent être utilisées en tout temps pendant la journée, mais elles ne peuvent être combinées aux pauses ou au dîner. Les agents doivent demeurer sur les lieux du travail pendant ces périodes.

Quant aux membres de sa famille, le sujet pense qu'ils ne savent pas vraiment ce qu'il fait, mais qu'ils sont contents pour lui. Ses amis et les gens de son âge ont, quant à eux, beaucoup de préjugés par rapport au fait de travailler au téléphone. Ceux-ci considèrent les centres d'appels comme l'esclavage des Temps modernes. Toutefois, il ne se sent pas affecté par la perception négative que ses amis ont de son emploi. Il sait que ça va lui servir un jour. Il croit que ceux qui travaillent dans le même domaine que lui comprennent mieux l'importance du travail.

4.5.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

Il reçoit de la reconnaissance orale de manière quotidienne de sa superviseuse. Il arrive aussi que des clients reconnaissent l'excellence de son travail et insistent pour le mentionner à sa superviseuse. Il trouve, en fait, que la reconnaissance est fréquente et juste. Cependant, la reconnaissance financière devrait être révisée à la hausse compte tenu de la charge de travail et du volume d'appels. Pour lui, la reconnaissance financière est ce qui est le plus important. Il considère que cette forme de reconnaissance motive les gens.

4.5.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

Comme il passe l'essentiel de son temps avec eux pendant la semaine, il considère que les membres de l'équipe de travail constituent une deuxième famille. Il dit qu'il arrive à l'occasion de faire des sorties d'équipe et c'est toujours agréable. À chaque occasion, ils se sont bien amusés. Il dit s'entendre bien avec tous les membres de son équipe, mais il ne considère aucun de ses collègues comme un ami. Il ne sait pas s'il peut faire confiance à ses collègues puisqu'il n'a jamais eu d'occasion de jauger cette confiance. Cependant, il sent qu'il peut faire confiance à son chef d'équipe. Il croit par ailleurs que le milieu des finances étant ce qu'il est, tout le monde essaie de se présenter sur son meilleur jour. Malgré cela, le sujet dit que c'est important pour lui

d'être poli, souriant et positif. Il est important pour lui de saluer ses collègues le matin en arrivant et le soir en quittant. Il essaie d'être attentif à ses collègues et de voir s'ils ont besoin d'aide. Il croit qu'il existe un esprit d'équipe et que tout le monde essaie d'atteindre les objectifs, mais en même temps il affirme que c'est un travail individuel. Les membres de son équipe sont assez isolés les uns des autres. Les interactions sont verticales et rarement horizontales. Toutefois, lorsque c'est moins occupé, les agents discutent entre eux de sujets plus personnels, comme de leurs activités de la fin de semaine et ils font des blagues. Il ajoute en terminant que l'équipe est plus là sur papier qu'en réalité.

Tableau 4.5 Arbre thématique pour le sujet 5

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extraits du message
Reconnaissance	Du bon travail par les clients	« Ben ce qui me fait plaisir c'est la satisfaction des clients, les clients qui apprécient vraiment le service que je leur ai offert quand il est bon, c'est sûr. Sentir la satisfaction des clients » p. 1, m. 2.
	Plaisir	« Surtout ce qui fait le plus plaisir c'est surtout les compliments, la reconnaissance montrée par les chefs d'équipe surtout. C'est clair que les compliments des pairs, c'est sûr que c'est très utile, mais ce qui a plus de valeur, c'est les compliments par les supérieurs hiérarchiques. C'est vraiment ça la reconnaissance d'un bon travail » p. 1, m. 2.
	Du bon travail par le superviseur	
	Des règles du métier par les pairs	« Ben par exemple, déjà qu'un collègue de même niveau que moi vienne me poser des questions parce que il sait que j'aurai la réponse. Ça me montre en quelque part qu'il me fait confiance et que je fais assez correctement mon travail pour qu'il me la pose à moi » p. 1, m. 4.
	Juste et fréquente	« La reconnaissance, elle est omniprésente parce que on en parle très souvent. Ça se passe bien parce que quand tu performs on te donne y a pas de favoritisme, c'est vraiment ce que tu fais qui est récompensé [...] je crois que la prime annuelle devrait être à la hausse » « Ben j'avais pensé à ça, avoir une prime trimestrielle au lieu de annuelle... Réduire les Bravos et à la place, avoir une prime trimestrielle » p. 7, m. 1.
	Financièrement insuffisante	
Motivation	Acquisition de	« Je sais que ce que je fais ça me servira de toute façon »

Activité du travail	connaissances	p. 6, m. 1.
	Reconnaissance des supérieurs	« Mais < nom >, < nom > et < nom > font en sorte de me motiver avec certains cadeaux, des choses de reconnaissance que tout le monde a » p. 6, m. 9.
	Stress	« ... le travail est stressant en lui-même » p. 1, m. 2.
	Fatigue mentale	« Des 2h30 d'affilée, je trouve que c'est déjà très fatigant. Je crois qu'on peut perdre de notre efficacité et de qualité après un certain nombre d'heures au téléphone [...] après 1 h 45, il y a une certaine saturation » p. 3, m. 2.
	Cadence soutenue	« Moi je sais pas, ça fait moins d'un an que je suis là, mais par rapport à la difficulté du travail... pas pour la difficulté des tâches parce que ce qu'on fait est relativement facile, mais la charge de travail et volume d'appel, je crois que la prime annuelle devrait être à la hausse » p. 7, m. 1.
	Pression du temps	« J'essaie une question générale, ça va me permettre de gagner quelques secondes ... » p. 3, m. 6.
	Travail individualisé	« Mais comment la structure est faite on est assez isolé les uns des autres au sein de l'équipe. Donc y a une équipe, mais elle est plus là sur papier qu'en réalité » p. 9, m. 7.
Perceptions de l'activité de travail	Rigidité des procédures	« Dans mon travail, il y a certaines choses qui font qu'on ne peut pas servir le client comme il le devrait à cause de certaines procédures, qui font que, des fois, qui sont très bien parce que ça évite beaucoup de problèmes mais ça rend moins flexible le bon service. [...] Des fois, plus spécifiquement, au niveau de certaines procédures qui sont trop strictes qui selon moi vont à l'encontre de la promesse client. Des choses qui pourraient être réglées plus vite » p. 2, m. 3.
	Déqualification	« ... vu que moi, j'ai un baccalauréat en finance j'applique pas le dixième de mes connaissances. C'est très basique ce que on fait au niveau bancaire au niveau < nom de l'unité > [...] je sais que c'est en deçà de mes capacités réelles [...] Être vraiment bas comme < dans cette unité-ci >... » p. 4, m. 7.
	Promotion = acquisition de respect	« De toute façon la plupart sont passés par là, que ça soit < nom de l'unité > ou ailleurs. Ils sont contents d'être sortis < de cette unité-ci >, mais en même temps, ils sont conscients de l'importance < de cette unité-ci > parce que y'a des gens qui sont engagés directement à < cette unité-là > et ce n'est pas évident d'apprendre tout le crédit et maîtriser tout ce qui doit être maîtrisé à « ce département ». Ils sont contents d'être là où ils sont, ils ont l'impression d'avoir plus d'importance au sein de l'Entreprise, ils se

Relations avec les collègues	Emploi répétitif et mécanique	sentent plus respectés. Ils ont dû passer par < cette unité-ci > donc il ont plus la même vision que moi. [...] À part le fait que ça soit assez répétitif, assez mécanique, y a pas vraiment de chose négatives » p. 5, m. 4.
	Valorisation de la tâche	« Dans l'ensemble, c'est quelque chose où je suis content c'est très important de faire ça [...] Donc, je prends ça vraiment positivement, comme étant vraiment une très bonne chose à faire. Ça fait classe de commencer par là, et vu que j'ai « âge », c'est pas vraiment et de toute façon, ça apprend vraiment les rudiments du service à la clientèle » p. 4. m. 7.
	Acquisition de connaissances	
	Préjugés des jeunes	« Les préjugés que j'ai par rapport à mon travail c'est plus les gens de mon âge, mes amis, tout ça. Eux, ils ont toujours l'étiquette <i>call center</i> dans leur tête, le travail non-stop où t'as aucune ergonomie de travail, l'esclavage des temps modernes, quoi » p. 5, m. 1.
	Deuxième famille	« C'est des gens avec qui je passe l'essentiel de mon temps ensemble. C'est comme une deuxième famille, on va dire. Alors... c'est vraiment intéressant » p. 9, m. 7.
	Amusement	« Ça arrive moins récemment, mais quand on fait des sorties d'équipe ça a toujours été très agréable, ça se passe bien, on a bien rigolé » p. 9, m. 5.
	Prescription par le milieu	« Je ne sais pas si c'est le milieu corporatif qui veut ça, de toute façon les gens ne sont pas au travail ce qu'ils sont dans la réalité alors tout le monde est un peu fou à sa façon. Tout le monde essaie de vendre une image de soi pour paraître sous son meilleur jour. Mais c'est un milieu de travail alors jusque là ça va » p. 12, m. 1.
Relation avec le client	Entraide	« Au niveau des interactions avec mes collègues, même si on a un travail où on est chacun dans notre coin, quand même, je sais par exemple que si les chefs d'équipe sont trop occupés j'essaie d'aider, faire mon maximum. J'écoute toujours ce qui se passe autour de moi, si je peux aider quelqu'un » p. 9, m. 7.
	Mécanisation de la communication	« Mais, des fois, cette formulation répétitive de la stratégie d'entretien, ça nous fait paraître un peu comme des idiots aux yeux des clients. Les clients demandent de trucs simples et machinalement on va lui faire la stratégie d'entretien qui peut faire perdre du temps » p. 2, m. 5.
	Empathie	« Généralement... des appels difficiles, moi je suis quelqu'un qui prend les choses vraiment à cœur quand je reçois l'appel et je ne me considère pas comme étant une < institution financière > et je ne me cache pas derrière la façade de l'organisation. J'essaie vraiment de traiter le

Professionalisme	client comme si c'était un ami, ça dépend de l'attitude du client, s'il est positif je reste positif, s'il est négatif je fais quand même mon travail. je reste très professionnel et j'arrive à surmonter ça. Autant je suis sensible aux problèmes des clients, autant j'arrive à surmonter un client difficile et voilà je passe à un autre appel et c'est fini. Alors pendant un moment je suis vraiment à 100 % avec lui, mais dès que c'est fini la mémoire est effacée » p. 10, m. 6.
Mauvaise évaluation	« ...c'est juste au niveau de la qualité d'appel, il devrait y avoir un regard plus qualitatif que de quantitatif » p. 9, m. 1.

4.6 Résumé de l'entretien avec le sujet 6 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 6 est une femme âgée entre 20 et 24 ans. Elle travaille à temps plein pour le Centre depuis moins de neuf mois. L'entretien s'est déroulé sur les lieux du travail et a duré 51 minutes.

4.6.1 Thème concernant la souffrance et le plaisir au travail

Le service à la clientèle lui fait plaisir. Elle aime servir les gens et les satisfaire. Cela lui apporte beaucoup de satisfaction. De plus, elle éprouve du plaisir à côtoyer les membres de son équipe. D'ailleurs, elle trouve qu'il existe présentement de belles relations avec ses collègues, ce qui rend l'arrivée au travail agréable. De plus, afin d'agrémenter la journée, les agents de l'équipe apportent régulièrement de la nourriture à partager avec les autres collègues de l'équipe. C'est une marque d'appréciation des gens qu'elle côtoie. Ce partage favorise l'intégration des nouveaux employés dans l'équipe puisqu'il crée un échange entre les membres de l'équipe. En effet, les agents se regroupent autour de la boîte de beignes par exemple et de la cafetière et ils discutent les uns avec les autres.

Par ailleurs, elle est irritée par certains collègues qui se plaignent continuellement. Elle n'aime pas non plus les commérages dans l'équipe. Présentement, il y a de l'insatisfaction par rapport à la superviseuse. Elle entend constamment des chuchotements et les plaintes font rapidement le tour de toute l'équipe. Elle dit qu'elle préfère rester à l'extérieur de tout ça puisqu'elle n'a pas de problème avec la chef d'équipe et considère que ce n'est pas une façon appropriée de régler une situation conflictuelle. Elle partage cependant l'avis de ses collègues lorsque ceux-ci se plaignent de ne pas se sentir appréciés de leur chef d'équipe. Elle considère que la superviseuse immédiate met plus l'accent sur les objectifs non atteints que sur les objectifs atteints. Elle dit qu'en plus il y a une manière de dire les choses qui ne semble pas être maîtrisée par la superviseuse. À la longue, c'est irritant. Les agents de son équipe et elle-même aiment mieux le contact avec le chef d'équipe adjoint qu'avec la chef d'équipe. Cette situation l'attriste parce que cela crée des tensions et des démissions.

D'ailleurs, le taux de roulement dans le Centre la préoccupe beaucoup. Celui-ci nuit au maintien d'un haut niveau d'excellence en matière de service à la clientèle parce que les employés sont majoritairement des novices. Bien que le taux de roulement touche tous les centres d'appels, cette situation demeure plutôt alarmante. Elle a l'impression que le taux de roulement est créé par le fait que la direction ne cherche aucunement à écouter et à comprendre les raisons des insatisfactions des employés du Centre.

4.6.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

Elle mentionne à ses amis et aux gens qu'elle rencontre qu'elle travaille au siège social de l'Entreprise et qu'elle fait du service à la clientèle pour tout le Canada. Ses amis sont impressionnés et la considèrent comme chanceuse de travailler pour l'Entreprise. Un emploi dans une institution financière est valorisé socialement par

son entourage. Elle ne met toutefois pas l'accent sur le fait qu'elle travaille dans un centre d'appels parce qu'elle trouve que cela enlève de la beauté au travail qu'elle fait. Ce qui est important, ce n'est pas où elle travaille, mais comment elle travaille. Lorsque ses amis, qui travaillent dans une autre institution financière, lui rappellent que l'Entreprise se classe au dernier rang des institutions financières, elle éprouve quand même de la fierté et elle essaie de faire sa petite différence.

Par ailleurs, elle a le sentiment que les collègues des autres unités ne considèrent pas le travail fait par les agents de son unité à sa juste valeur. Ils ne semblent pas se rendre compte de toute l'aide apportée par ceux-ci.

4.6.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

Le chef d'équipe félicite fréquemment les collègues de façon verbale. Par ailleurs, elle trouve que le programme de reconnaissance et de récompenses de l'Entreprise est mal expliqué par la superviseuse, ce qui occasionne de la confusion et de la frustration. Elle a obtenu de la reconnaissance pour les résultats atteints au premier trimestre, mais elle sentait que d'autres le méritaient plus qu'elle. Elle se sentait mal par rapport aux autres qui n'ont reçu cette reconnaissance. Elle considère aussi que la reconnaissance, c'est vaste. Elle a l'impression que le Centre ne reconnaît que les résultats financiers alors que tout ce qui est bon et tout ce qui est positif devrait aussi être reconnu à sa juste valeur. Ce n'est malheureusement pas fait. Elle trouve cela difficile. De plus, il semble qu'il n'y ait pas de reconnaissance des acquis scolaires lors de l'embauche ce qui explique le taux de roulement dans l'Entreprise.

4.6.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

Dès qu'elle est arrivée dans l'équipe, elle a senti les tensions entre certains employés et la superviseuse. Présentement, les tensions sont plus palpables. Elle entend

constamment des collègues chuchoter. Elle mentionne qu'elle encourage ses confrères et consoeurs à régler leurs problèmes avec la superviseuse. Elle essaie de trouver des solutions. Elle aimerait d'ailleurs que la superviseuse fasse aussi partie de l'équipe. Toutefois, bien qu'il existe des tensions dans son équipe de travail, elle considère que l'ambiance est agréable dans l'unité.

Lorsqu'elle a un appel difficile, elle va à l'extérieur prendre l'air. Le stress est ainsi évacué. Elle prie. Elle appelle son mari. Lui parler ou lui laisser un message sur sa boîte vocale lui fait du bien. Elle se tourne également vers quelqu'un avec qui elle se sent à l'aise pour parler de l'appel ou de n'importe quoi, pour décompresser. D'ailleurs, elle aime mieux parler d'autre chose que de l'appel. Parler de tout et de rien lui permet de se changer les idées. D'ailleurs, les discussions avec les collègues de l'équipe sont généralement axées sur les choses de la vie. Il arrive à l'occasion qu'ils parlent ensemble de travail afin d'aider un membre de l'équipe.

Tableau 4.6 Arbre thématique pour le sujet 6

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extraits du message
Relation avec le superviseur	Tension manifeste	« Je sais pas si c'est des conflits, mais à priori les gens ont des mauvaises idées face à cette personne-là, à cause que une fois il s'est passé une fois et c'est impardonnable. Je pense que c'est plus des petits bobos qui font que tout devient gros [...] pis même lorsqu'ils en parlent ça ne semble pas se régler. Alors c'est des petits accrochages, surtout entre employés et supérieur là que ça semble être la grosse chicane... non pas la chicane... mais les froids et les tensions » p. 3, m. 3.
	Manque de reconnaissance	« J'aime pas ça non plus, plus me faire reprocher les mauvaises choses que je fais que les bonnes choses que je fais » p. 3, m. 3. « mais, je pense en tant que tel, la reconnaissance c'est assez vaste alors faut pas juste reconnaître les gens quand ils font bien dans tout. C'est juste que ce qu'on veut, il faut être capable de les reconnaître en tout temps, n'importe quoi est bon, n'importe quoi qui est positif doit être reconnu... pas juste... on doit être reconnu à sa juste valeur. Par la chef d'équipe, par la directrice du département s'il faut, juste

Équipe de travail		une petite mention, peut-être pas le certificat parce que les objectifs primaires n'ont pas été atteints, mais un petit quelque chose pour dire merci. Pas passer ça en dessous de la table. C'est un peu <i>rough</i> » p. 10, m. 10.
	Mauvaise communication	« En tout cas, dans mon équipe, c'est ça le gros point et les choses ont plus ou moins bien été expliquées pour que les gens se sentent vraiment bien appréciés. [...] C'est pas nécessairement bien expliqué non plus ce que ça prend pour atteindre. Si moi-même j'avais été dans cette position-là je serais taboyé... c'est quoi le but là... c'est frustrant. J pense que c'est surtout pour ça que les gens s'en vont » p. 5, m. 1.
	Frustrations	
	Plaintes	« Moi ce qui m'irrite surtout c'est quand j'entends les gens autour de moi se plaindre et se plaindre continuellement et ne pas être capable d'aller voir au-dessus, ou quand ils vont au-dessus, ne pas obtenir satisfaction » p. 1, m. 6
	Partage des moments difficiles	« Des fois, je vais appeler mon mari et lui laisser un message sur sa boîte vocale peu importe, ou je vais me tourner vers quelqu'un avec qui je me sens à l'aise dans l'équipe et juste parler un peu, que ce soit de ça ou complètement autre chose pour décompresser. Souvent je vais aimer mieux parler de d'autre chose » p. 11, m. 6.
	Espace de discussion	« Je trouve que ça amène de l'unité. Ça casse la gêne avec les nouveaux, on se rassemble devant les beignes, le café et on jase de tout. Ça brise les barrières. Moi j'aime ça » p. 14, m. 4.
	Entraide	« Je vois ça de même, je dis mes consoeurs et confrères de travail comme des frères et sœurs, alors <i>lets go</i> on s'aide. Depuis que je suis arrivée c'est ça que j'aime super gros de notre équipe tout le monde est super sociable et aimable l'un envers l'autre, serviable » p. 11, m. 4.
	Soutien	« Je peux compter sur tous mes collègues de travail, lorsque j'ai besoin de parler de poser des questions. N'importe quoi qui a rapport au travail ou personnel, mais ça dépend qui aussi, mais y'a toujours quelqu'un dans l'équipe à qui je peux me référer pour m'aider » p. 13, m. 1.
	Tristesse due aux départs	« C'est ça qui me fait de la peine parce que là, à cause de tous ces problèmes pas résolus, y a beaucoup de personnes que j'aime qui s'en vont et je trouve ça poche » p. 3, m. 4.

Activité du travail	Désir de stabilité	« Mais c'est l' <i>fun</i> aussi quand tu es avec des gens avec qui tu as de beaux liens, qui restent et qui évoluent avec toi, mais bon, c'est la vie » p. 11, m. 4.
	But commun	« C'est comme une famille, c'est tous mes frères et sœurs et il faut qu'on s'entraide parce que on a tous un but commun que ça soit nos objectifs ou notre promesse client » p. 11, m. 4.
	Plaisir	« Tu veux dire le plaisir, en tout pour tout? Ben c'est sûr que mon équipe aussi parce que j'ai des belles relations avec les gens de mon équipe, ça me fait plaisir de venir travailler. Si c'était pas l' <i>fun</i> , j'aimerais pas ça » p. 1, m. 1. « Ben, j pense que c'est les petits bonjours de < nom du collègue > qui vient nous voir, dire bonjour, prendre de nos nouvelles. J pense que c'est surtout ça. Ou la tournée de < nom du collègue > qui vient nous voir, nous donne deux petits becs, c'est ces affaires-là qui font plaisir » p. 1, m. 4.
	Amour fraternel	« Ça m'a fascinée, quand je suis entrée dans cette équipe-là, l'amour que on a l'un envers l'autre pis à partager ça » [...] « Mais sinon mon équipe je l'adore, je l'aime super gros » p. 3, m. 4.
	Valorisation de son emploi	« Ben moi je leur dis que je travaille à l'Entreprise, soit que je dis que je travaille au siège social parce que ça a plus de (rires) ça a plus de poids, c'est l' <i>fun</i> ! (rires) [...] C'est ça, que je travaille à l'Entreprise, que je le fais pour tout le Canada contrairement < à d'autres unités > » p. 7, m. 5.
	Plaisir dans le service rendu	« C'est surtout le service à la clientèle qui me fait plaisir. [...] J pense que c'est ça, c'est le fait que j'aime beaucoup servir les gens, qu'ils soient satisfaits au bout du compte quand j'ai fini mes appels » p. 1, m. 2.
	Dévalorisation sociale du centre d'appels	« ... mais pas plus que ça et je ne mets pas l'emphasis que c'est un centre d'appels. Peut-être parce que je trouve que ça enlève la beauté à la chose » p. 8, m. 1
	Fierté	« En général, lorsque les gens parlent de mon travail, je suis assez fière de ce que je fais et je suis heureuse où je suis... » p. 8, m. 5.
	Pression	« Tu sens de la pression d'un bord et de l'autre » p. 6, m. 3.
Entreprise	Bon emploi	« Ben c'est sûr que chaque fois que je dis ça, beaucoup de mes amis sont comme <i>wow</i> , tu travailles dans une « institution financière », alors sont bien impressionnés, mais en fait, je pense que c'est l'idée que tout les gens ont, tu travailles dans une « institution financière » ça

	veut dire que tu as un bon emploi, dans une bonne place, une place sûre. Donc beaucoup de mes amis me considèrent chanceuse, me demandent si je veux faire carrière là » p. 7, m. 7.
Impression d'inaction de la part de la direction	« ... la direction en tant que telle je pense pas que... c'est sûr que y'a un gros roulement et c'est normal que y'ait un gros roulement en centre d'appels, mais moi personnellement, je trouve pas ça normal qu'il y ait un si gros roulement dans une entreprise. Je pense que ça c'est un signe, un petit signe qui est dans le fond très gros, qui est assez alarmant. Si y a un roulement comme ça, le gens restent pas parce que y a quelque chose. Si y'a un gros roulement, faut chercher à savoir qu'est ce qui satisfait pas tes employés » p. 6, m. 1.
Manque de reconnaissance des acquis	« J'ai l'impression qu'on engage des gens sans vraiment regarder qui tu es ou qu'est ce que tu pourrais vraiment apporter et je trouve que c'est anormal en fait. C'est des richesses qu'on pourrait garder à l'Entreprise et nous aider à fructifier nous faire grandir, mais par robotisme on regarde pas ces points-là. [...] J pense que c'est parce que les gens ne se sentent pas appréciés totalement dans ce qu'ils font, alors ils quittent » p. 4, m. 2.

4.7 Résumé de l'entretien avec le sujet 7 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 7 est une femme âgée entre 20 et 24 ans. Elle travaille pour le Centre à temps plein depuis moins de neuf mois. L'entretien s'est déroulé sur les lieux du travail et il a duré 53 minutes.

4.7.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail

Les collègues et les clients sympathiques lui font plaisir autant que l'aide apportée aux clients. Elle apprécie particulièrement le fait que, dans l'Entreprise, les gens issus de minorités ethniques différentes sont bien intégrés. Ceci rend les contacts entre les collègues intéressants.

Cependant, à son avis, les compétitions qui sont créées entre les collègues sont agaçant et elle trouve la compétition malsaine. Dans le fond, elle considère qu'ils font tous le même travail dans l'unité. Il n'est donc pas nécessaire qu'il y ait plusieurs équipes de travail, une seule serait suffisante. Elle dit que de séparer les gens en plusieurs équipes n'a qu'un seul but : augmenter le contrôle sur les gens. D'ailleurs, elle mentionne qu'elle se sent extrêmement encadrée et qu'elle peut difficilement faire preuve d'autonomie. L'encadrement excessif est justifié puisque les agents ont accès à des renseignements confidentiels sur les clients.

En outre, l'utilisation répétée de la stratégie d'entretien rend le travail vraiment irritant. Le fait de devoir toujours répéter les mêmes phrases même lorsqu'elles ne s'appliquent pas, ne fait que rallonger les appels. Elle trouve le travail malsain parce que les phrases lui reviennent tout le temps en tête même une fois la journée de travail terminée.

De plus, les personnes âgées rallongent les appels parce qu'elles ne comprennent souvent pas l'information. Le temps qu'elle prend pour expliquer à ces personnes n'est pas reconnu par la direction immédiate si l'appel ne mène pas à la vente d'un produit ou d'un service.

Elle considère que les superviseurs manquent de respect envers les employés puisqu'elle a l'impression que la direction lui ment constamment. Il y a de l'hypocrisie. On fait miroiter des possibilités qui ne sont pas vraiment là. En fait, l'Entreprise défait les illusions une à une.

Afin de passer à travers les différents irritants quotidiens, l'interviewée essaie de prendre le travail à la légère et se dit que ce n'est pas sa carrière. Elle essaie de s'amuser et de considérer chaque client comme important. Elle aime les gens et elle aime interagir avec eux. Toutefois, elle préfère l'interaction face à face. Son but

consiste à rendre service aux gens, non pas à l'Entreprise. Elle a de la facilité à calmer les gens.

4.7.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

Elle perçoit son travail comme non-stimulant et répétitif. Elle pense que les gens en général partagent cette perception. Les gens savent que les employés n'ont pas de pouvoir ni d'autorité. Ils voient ce travail comme un boulot comme un autre, un boulot d'étudiant, en fait. Pour cette raison, elle n'est pas fière du travail qu'elle fait. Elle ne croit ni en l'Entreprise ni en les produits ou les services offerts par l'Entreprise. Elle a accepté cet emploi uniquement parce qu'elle avait de la difficulté à trouver un emploi à temps plein à cause de son éducation et de son âge. Pour ces raisons, cet emploi est le seul qui lui offrait un bon salaire, des avantages sociaux et une sécurité pour subvenir à ses obligations financières. Par ailleurs, la direction ne tient pas compte des acquis scolaires et des compétences acquises dans d'autres emplois. En conséquence, elle considère cet emploi comme un emploi temporaire qui lui permet pour l'instant de payer ses dettes et de pouvoir retourner à l'école dans le futur puisque l'Entreprise paie la formation universitaire.

4.7.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

Elle a l'impression que la reconnaissance offerte lors des réunions d'équipe sert à mettre davantage de pression sur les gens. Elle sent que les clients lui sont davantage reconnaissants que les superviseurs. Elle n'est pas d'accord avec la façon dont il faut procéder pour recevoir de la reconnaissance. En effet, elle trouve qu'on ne tient pas suffisamment compte de la qualité des appels. Il lui semble qu'il n'y ait que la quantité qui soit prise en considération. Elle trouve aussi que les ventes sont considérées comme plus importantes que le service à la clientèle. Il y a des gens qui sont impolis, mais qui reçoivent de la reconnaissance parce qu'ils atteignent leurs

objectifs de ventes. Cependant, les gens qui réussissent bien par rapport aux objectifs reçoivent de la reconnaissance. Elle trouve malheureux que ce soit toujours les mêmes personnes qui reçoivent de la reconnaissance et qu'il y ait des résultats plus importants que d'autres.

4.7.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

L'équipe représente les gens qui sont physiquement près d'elle et avec qui elle passe le plus de temps. Ce sont des personnes qu'elles trouvent intéressantes et intelligentes avec qui elle fait des activités après le travail à l'occasion. Avec elles, elle peut avoir des discussions sur la vie personnelle, elles sont à l'écoute. De plus, lorsqu'elle vit des moments difficiles, elle sent qu'elle peut se confier en toute honnêteté à trois de ses collègues. Leurs échanges ont lieu pendant les pauses et les dîners, avant ou après le travail. À l'occasion, lorsque le besoin s'en fait sentir, elle trouve le moyen de modifier l'horaire de sa pause afin de pouvoir être en pause en même temps que ses collègues. De cette façon, ils peuvent prendre un café et discuter ensemble. Il lui arrive aussi, lors de moments difficiles au travail, d'appeler son copain ou sa mère à sa pause. Cela lui permet de se défouler. Par ailleurs, elle ne peut avoir la même affinité avec sa superviseuse puisque celle-ci semble s'intéresser plus aux résultats de l'équipe qu'au bien-être de ses employés.

Tableau 4.7 Arbre thématique pour le sujet 7

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extraits du message
Plaisir	Plaisir dans l'échange	« J'aime beaucoup les gens, j'aime interagir avec eux, je préfère les avoir en face qu'au téléphone... » p. 7, m.1.
	Aide aux clients	« Je sais que j'ai le don de calmer les gens. Si au moins je peux faire ça. Comme tu disais, c'est rare que les gens vont raccrocher encore fâchés. Si au moins je peux... je dis pas rendre ce service-là à l'Entreprise, pas du tout, mais rendre ce service-là aux clients, leur expliquer de façon intelligible, de prendre le temps d'expliquer, ils comprennent toujours au bout de la ligne » p. 7, m.1.

Contrôle		« Quand tu sens que tu aides ton client, mais pas nécessairement au profit de ton employeur. Quand tu vois qu'il a été leurré dans ses droits et que toi tu ramasses et tu l'aides à se sortir de ça, c'est ça des petits bonheurs, ça m'aide à continuer » p. 2, m. 3.
	Contrôle	« C'est Jules César qui disait : diviser pour mieux régner, ben ils font ça ici » p. 1, m. 8.
	Contrôle du temps	« C'est toujours des trucs de temps. Si tu commences à travailler une minute avant, ça donne rien et si tu commences à travailler une minute après ben là c'est le drame. Je trouve pas ça équitable » p. 1, m. 8.
	Contrôle des mots	« C'est le je peux vous aider avec ça. T'as pas le droit de la dire différemment. Faut que ça soit tel quel, mot pour mot » p. 15, m. 6.
	Perte de l'autonomie	« Je trouve que on est extrêmement encadré ici et j'ai jamais de toute ma vie été si encadrée que ça dans un emploi. D'un côté, c'est normal parce que on gère l'argent des gens et tu peux pas prendre ça à la légère. Mais j'ai toujours été plus autonome qu'on me fait l'être ici » p. 9, m. 7.
Relation avec le superviseur	Flatterie	« Qu'il y ait de la reconnaissance, je trouve ça bien, que ça soit forcé ça je trouve pas ça bien. Quand le compliment est forcé, c'est pas correct. T'as pas besoin d'entendre ça. C'est la manière que c'est fait » p. 7, m. 5.
	Hypocrisie	« L'hypocrisie aussi, quand tu vois une chef d'équipe qui se promène après le truc des tribus qu'on a eu ici et qui chuchote à une et ensuite qui chuchote à l'autre, moi je trouve ça ridicule » p. 2, m. 1.
	Manque de respect	« Quand on écoute notre chef d'équipe par exemple qui prend un appel, moi je la trouve carrément méchante avec les clients, pis sa phrase qu'elle m'a répétée souvent c'est les clients sont stupides. J'ai pas le goût de penser comme ça, dans le même sens que j'ai pas envie que les clients pensent ça de moi, et agissent comme ça avec moi, c'est une question de respect. Ici, en général, ils manquent beaucoup de respect. Autant dans la hiérarchie, autant des employeurs, chefs d'équipe, et tout ça, face aux employés de leur équipe et leurs clients » p. 3, m. 4. « Je trouve pas ça poli de mettre un client à la porte surtout parce qu'il rapporte énormément d'argent. Un individu, ça change tout. Juste dans une perspective d'entreprise, je trouve pas que tu peux foutre qui que ce soit à la porte ou traiter quelqu'un moins bien qu'un autre étant donné ses avoirs » p. 6, m. 2.

Perception du travail	Leurre	« On m'a souvent dit de cet endroit ici que on te fait miroiter quelque chose de complètement non fondé. Par exemple, c'est une histoire parmi tant d'autres que la personne va à l'entrevue, on lui promet un poste élevé, mais finalement il se retrouve au centre d'appels. Je trouve pas ça correct. » p. 7, m. 7.
	Travail répétitif	« Ben, répétitif oui, à un point tel que le soir quand je pars d'ici, des fois tu as une chanson dans la tête, ben moi j'ai des phrases toutes faites dans la tête. Bonjour, est ce que je peux vous aider... ça prend... faut que je chante quelque chose pour que ça me sorte de la tête. Alors, oui, répétitif » p. 5, m. 5. « C'est ça quelque chose de pas stimulant, de répétitif. Moi, c'est quelque chose de vraiment dépersonnalisé, comme quand toi tu appelles dans un centre d'appels, tu sais très bien que la personne à qui tu parles a pas vraiment d'autorité, mais quand même y a toujours des absurdités et les compagnies se cachent derrière ça. Donc, je pense que c'est comme une étape incontournable le centre d'appels, mais la plupart des gens voient ça comme une job comme une autre, que ils sont pas là pour faire carrière, ou en tout cas y'en a très peu. Il y a beaucoup d'étudiants qui travaillent et je pense que les gens sont au courant de ça que c'est souvent des étudiants qui travaillent en même temps que d'aller à l'école. Parce que c'est bien payé par rapport à la demande que ça exige physiquement et mentalement. » p. 4, m. 12.
	Manque de pouvoir	
	Étape incontournable	
Motivation	Emploi d'étudiants	
	Honte	« Ben, disons que je suis pas fière de dire ce que je fais. Mais j'étais vraiment plus capable de faire ce que je faisais avant » p. 5, m. 3.
	Emploi temporaire	« Moi je vois ça comme quelque chose qui va me permettre de retourner à l'école et de faire mon petit bout de chemin. Je vais pas faire carrière ici » p. 5, m. 3.
	Sécurité	« Je vois ça comme une sécurité aussi, parce que c'est quand même bien payé par rapport à ce que c'est. Et j'ai des obligations, une maison et tout. Je peux pas prendre le risque de faire quelque chose de moins bien rémunéré que ça déjà que je suis au bas de l'échelle salariale » p. 5, m. 3.
	Avantages sociaux/salaire	« Là, on m'a dit que les < institutions financières > pouvaient payer tes études, avoir des avantages sociaux et surtout que ici ils offraient la permanence dès que tu rentres. Jours de congé et maladie payés, chose que j'avais pas avant. C'est ça qui m'a fait travailler ici, surtout le salaire » p. 6, m. 4.

Évaluation du travail

Non-
reconnaissance du
service à la
clientèle

« ... je me sens reconnue par les clients, mais pas du tout par les supérieurs. Ils écoutent mes appels et *wow* ça se fait bien, mais ils vont me dire tu fais ça bien, mais tu vends pas » p. 8, m. 3.

Importance
supérieure des
ventes

« Que tu prennes l'appel dans le temps prévu et que tu fasses tes ventes. Que tu aies pris du temps pour expliquer à une personne âgée ça change rien. Que tu aies pris 26 minutes pour expliquer à une dame de 90 ans comme ça marche sur Internet, ça change rien. Mais, si tu as vendu quatre cartes, ou des plans, tu peux presque envoyer chier les clients, c'est correct » p. 9, m. 5. « On sait clairement que les objectifs les plus importants c'est pas le service à la clientèle, mais les ventes. Je trouve ça plate » p. 8, m. 5. « ... quand on était en formation et que on écoutait des appels, c'était incroyable le nombre de gens impolis, mais ces gens-là progressent dans la compagnie, parce que ils vendent » p. 9, m. 3.

Désaccord avec
l'évaluation du
service à la
clientèle

« Le fait qu'on soit obligé de dire, je peux vous aider, ... est-ce que je peux vous poser des questions? Des fois ça se place mal, des fois ça a aucun sens, mais si on le dit pas, on perd des points. Ça me dérange pas d'être noté sauf que c'est abruti c'est comme si quelqu'un notait les yeux fermés. Si tu le dis pas ben tu perds des points, alors que la personne a juste demandé " j'appelle à la succursale sur telle rue, est-ce que elle est ouverte? ", et là faut dire, "est ce que je peux vous aider? ", "est ce que je peux vous poser des questions? " C'est ridicule, ça rallonge, ça irrite les clients aussi. Ça rallonge les appels et nous on se fait noter là dessus » p. 2, m. 5. « L'encadrement à la base c'est pas une chose que... j'ai pas de problème avec ça. Mais si c'était fait intelligemment. Comme on disait, la qualité plutôt que la quantité. La stratégie d'entretien appliquée à la lettre, c'est un encadrement qui aveugle. Tu pourrais mettre quelqu'un qui n'a jamais fait de service à la clientèle, qui a jamais travaillé dans une < institution financière > qui sort du CÉGEP, et tu le mets au même poste que < nom du chef d'équipe >, et tu lui dis évalue ça avec cette grille-là. Mais il aurait le même rendement que < nom du chef d'équipe >. Donc entièrement quantitatif. C'est appliqué à l'aveuglette c'est même pas se mettre dans la peau de la personne qui prend l'appel ni de la personne qui appelle » p. 15, m. 4.

Pression

« Oui c'est une forme de reconnaissance, bravo tu as réussi à le faire, et tout le monde est content pour cette personne-là, mais d'un autre côté aussi, je sais, j'ai l'impression que c'est fait aussi pour dire regardez elle, elle a été capable de le faire alors vous aussi vous aller

		le faire. C'est encore pour pousser » p. 7, m. 3.
	Difficulté à trouver un emploi	« Ça faisait je sais plus combien de temps que je cherchais un emploi à temps plein, et puisque j'ai pas de bacc. complété, parce que je suis jeune, j'ai appliqué sur des postes beaucoup plus intéressants, la gestion d'événement par exemple, parce que c'est beaucoup plus moi, mais à cause de mon âge, je peux pas vraiment par exemple des événements pour le barreau, c'est toujours des gens d'un certain âge qui vont là alors mettre le projet dans les mains d'une fille de < âge > ans ça paraissait mal... Alors, c'est toujours ça, soit mon âge, mon éducation je me faisais même pas convoquer en entrevue, j'étais tellement écoeurée... » p. 6, m. 1.
	Climat compétitif malsain	« La compétition, je trouve pas que c'est une bonne chose. C'est à la base de tous les vices de l'humanité en fait [...] Pour ça je trouve que la compétition qu'ils créent par la division des équipes, je trouve ça malsain » p. 11, m. 5.
Relation avec les collègues	Richesse dans la diversité	« Les gens qui travaillent ici sont super intéressants, sont très ouverts d'esprit et le fait que ce soit un milieu multiculturel et c'est intégré » p. 1, m. 2.
	Confiance	« Ben j'en parle avec mes collègues parce que j'ai quelques collègues, trois, mettons, dans mon équipe avec qui je peux vraiment en parler en toute honnêteté. Comme je te disais par rapport au temps, par rapport à < nom du chef d'équipe > qui voulait me changer d'équipe, ça j'ai pu en parler à des collègues. Eux aussi m'ont fait des confidences ils m'ont avoué qu'ils s'étaient sentis leurrés sous d'autres aspects » p. 12, m. 3. « Mais entre collègues, je pense que tout le monde a pu se confier à une personne sur un désagrément de l'emploi par exemple en sachant que ça serait pas dit à quelqu'un d'autre. Ou quelque chose de personnel. Tout le monde a pu échanger sur sa vie personnelle. Je trouve ça important de pouvoir faire ça dans son milieu de travail » p. 10, m. 2.
	Affinités	« Sinon, toutes les personnes avec qui je travaille c'est des personnes avec qui j'irais prendre des verres, des personnes avec qui j'ai des activités prévues, avec qui j'ai trouvé des affinités sur plusieurs points. c'est toutes des personnes que je considère extrêmement intelligentes aussi, je trouve ça rafraîchissant » p. 10, m. 2.
	Écoute	« Aussi le fait que ce soit des personnes qui sont au service à la clientèle c'est des gens qui sont capables d'écouter les gens un tant soit peu, donc ça rend les

		dialogues plus intéressants » p. 10, m. 2.
	Petits bonheurs	Chercheur : « C'est quoi tes petits bonheurs quotidiens? Sujet 7 : « Je dirais encore les collègues » p. 1, m. 4.
	Une seule équipe	« Ils nous séparent en équipe, on est tous dans le centre d'appels, on fait tous la même chose » p. 1, m. 8.
	Proximité des gens	« L'équipe, pour moi, c'est des gens qui m'entourent tout simplement et je n'ai pas l'esprit de compétition, pas du tout, du tout. Quand on est dans des compétitions entre équipes et que l'autre a la bonne réponse, je suis contente et j'applaudis et là, je me dis oups faut pas que je le fasse. Mes collègues vont être comme... " ha, qu'est-ce que tu fais? " Mon équipe, ça va être mon entourage physique immédiat. c'est carrément ça [...] Avant j'étais assise ailleurs et j'étais à la frontière d'une autre équipe et je parlais autant à eux qu'à mon équipe, je me sentais de connivence avec les deux » p. 11 m. 5.
Soutien du milieu de vie	Verbalisation de la frustration	« ... d'en parler à la maison, avec mon copain ou j'appelle ma mère, on aime bien s'insurger contre tout plein de choses (rire) et de se pomper. Je me défoule » p. 12, m. 5.

4.8 Résumé de l'entretien avec le sujet 8 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 8 est un homme âgé entre 20 et 24 ans. Il travaille à temps partiel pour le Centre depuis moins de neuf mois. L'entrevue s'est déroulée sur les lieux du travail et a duré 1 h 03 min.

4.8.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail

L'agent se perçoit comme étant le contact humain de l'Entreprise pour le client. Son travail consiste à aider les gens qui ont un besoin financier. Il est là pour leur proposer des produits s'ils en ont besoin et pour les écouter lorsqu'ils ont une plainte. Le fait d'apporter une touche humaine à l'Entreprise lui apporte du plaisir. Il a l'impression qu'il facilite les contacts humains dans une grosse institution financière. Il considère

son rôle comme important au sein de l'Entreprise. À ses yeux, le contact personnel avec le client est ce qu'il y a de plus beau. Il croit qu'il faut se dévouer au client pour lui offrir quelque chose de bon. Il prend plaisir à traiter chaque personne comme si c'était un ami. De ce fait, ses bonheurs quotidiens passent par l'atteinte des objectifs de ventes et les remerciements des clients. Il ressent de la fierté lorsqu'il arrive à transformer la colère du client en satisfaction.

Cependant, il a l'impression d'être attaché à une laisse, attaché à son ordinateur et dans l'obligation de prendre des appels sans arrêt. Il sent beaucoup de pression du fait de devoir être constamment au téléphone, de prendre un appel après l'autre sans répit et de répéter toujours les mêmes phrases. Il a le sentiment de se sacrifier pour des gens qu'il ne connaît pas pour faire plaisir à ses patrons. De plus, malgré les efforts investis dans son travail, il doit faire de la formation et des examens à l'extérieur des heures de travail. Il considère cela comme très irritant puisqu'il trouve que son boulot vient empiéter sur sa vie privée. En effet, sa vie après le travail occupe beaucoup d'importance. Pour cette raison, il ne veut pas travailler à temps plein.

En outre, il retrouve le vrai sens du mot « exploité » dans ce travail. Il ne se sent d'ailleurs ni soutenu, ni respecté par les superviseurs immédiats. D'ailleurs, il n'existe pas de concordance entre leurs discours et leurs gestes. Il lui semble que les superviseurs ont un dédain pour les clients et il trouve ce comportement inacceptable. Pour lui, l'humain est beau; il croit aux gens et pense que ceux-ci ne méritent pas d'être traités irrespectueusement par les superviseurs. Cette situation le choque beaucoup. Il préfère taire son opinion et n'en parler qu'à ses parents et à ses amis très proches, ce qui lui permet de passer à travers sa journée. Ils lui donnent la force de continuer. Le sujet 8 arrive à passer à travers ces difficultés en trouvant des points positifs comme la paie et la reconnaissance des clients afin de ne pas tomber dans une déprime.

4.8.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

Le centre d'appels a une mauvaise réputation. Le service offert est très impersonnel. Les clients ont l'impression de se retrouver dans un abattoir. Il partage cette impression avec eux. Par ailleurs, l'Entreprise possède une bonne réputation socialement. Il évite toutefois de mentionner qu'il travaille dans le centre d'appels, car il n'aime pas être jugé. Il pense que les gens qui ne travaillent pas dans les centres d'appels ne peuvent pas comprendre la complexité du travail. Ils ne peuvent pas comprendre la fatigue mentale à la fin de la journée causée par la pression constante d'avoir à prendre un appel après l'autre.

4.8.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

Il n'apprécie pas que ses collègues le félicitent sur ses résultats financiers. Par ailleurs, il est sensible à la reconnaissance accordée par ses superviseurs. Pour lui, c'est un juste retour des choses puisqu'il encaisse souvent des reproches de leur part. Il retire aussi beaucoup de reconnaissance de la part des clients. Il accorde de l'importance aux ventes, aux sacrifices qu'il fait pour le client et à la médiation qu'il fait entre l'Entreprise et le client. Malheureusement, il ne reçoit aucune reconnaissance pour cela. Conséquemment, il est de plus en plus déçu et démotivé. Cependant, étant écoeuré par le programme de reconnaissance et de récompenses de l'Entreprise, il a pris la décision de s'en détacher. Il préfère de loin se concentrer sur ce qu'il trouve important. Il fait son travail et c'est tout. Sa déception par rapport à l'emploi l'encourage à revoir son plan de carrière. Il pensait faire carrière au sein de l'Entreprise lorsqu'il a débuté. Maintenant il considère cet emploi comme temporaire.

4.8.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

Il est déçu des relations avec les collègues de son équipe. Il les considère comme des lèche-bottes et des hypocrites, mais il parle quand même à tous ses collègues. Il aime

deux ou trois personnes, mais ce ne sont pas ses amis. Ses amis sont à l'extérieur de l'Entreprise. Il préfère se dissocier de ses collègues parce qu'il exècre ce genre de comportement. Il reste sur ses gardes et il se méfie d'eux, mais il garde quand même le sourire. C'est une nouvelle situation pour lui, car il avait de meilleures relations avec ses collègues dans ses emplois précédents. C'est très important pour lui de pouvoir parler avec quelqu'un, d'avoir un ami au travail. Cela rend le travail plus enthousiasmant. Il serait très heureux s'il y avait quelqu'un avec qui il aurait des affinités, mais présentement ce n'est pas le cas dans son équipe.

Tableau 4.8 Arbre thématique du sujet 8

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extraits du message
Relations avec les clients et les autres collègues	Agressivité	« Au départ, c'est encore un peu choquant parce que tu trouves qu'ils sont agressifs, mais bon. C'est de la drague, quand tu es avec les clients et que tu vends c'est de la drague quand tu transfères < nom de l'unité >, tu dragues, quand tu es avec < collègue d'un autre unité > tu dragues. » p. 8, m. 4.
	Drague	
Plaisir	Aide aux clients	« ... j'aide les gens avec leurs besoins bancaires. Quand ils ont des questions sur leur produit, je leur réponds, quand ils ont besoin d'un nouveau produit je leur suggère, quand ils ont une plainte à faire j'ai une oreille pour les écouter. En gros, c'est ça je suis le rapport humain de l'Entreprise. Quand les gens appellent, ils disent ho ça fait plaisir de parler à un être humain, alors voilà je suis cette personne-là » p. 1, m. 2.
	Humanisation	
	Réussite Reconnaissance du client Résolution de problème	« Mes petits bonheurs quotidiens, c'est mes ventes, parce qu'on le veuille ou non on a nos objectifs et faire mes ventes c'est un petit bonheur. Deux, le remerciement d'un client et la transformation d'un appel de colère à un appel de joie » p. 2, m. 1.
Motivation	Bonne réputation de l'organisation	« Je vais dire honnêtement, il y a un truc qui est cool de travailler à l'Entreprise, c'est de dire, " je travaille à l'Entreprise " et la personne dit "Ha! " » p. 6, m. 4.
	Développement de compétences	« Et j'apprends plus, j'améliore mon anglais, j'apprends à me débattre avec le monde quand on n'est pas d'accord. C'est intéressant. [...] Tout ça, ça t'apprend à être polyvalent dans ton comportement. Donc y a du positif à prendre parmi tout ça. Le verre est à moitié plein et pas à

Activité du travail		moitié vide. Tu sais, quand tu dois affronter quelque chose, regarde les plus, comme ça tu vas pouvoir continuer, sinon tu vas tomber dans une déprime » p. 3, m.4.
	Paie	« Quand je reçois mon chèque, j'ai un beau sourire sur le visage. Je suis bien content et je me sens vachement heureux. Je n'ai aucun problème avec ça » p.8, m. 2.
	Soutien des amis	« Et je rentre à la maison et j'en parle avec mes parents et c'est eux qui me donnent la force de continuer. Voilà. J'en parle avec mes amis très, très proches, moi je les appelle mes frères et mes sœurs. Et voilà ça me permet de passer la journée » p. 6, m. 2.
	Fatigue mentale	« Mais mentalement, cette fatigue mentale que l'on a, on entre à la maison lessivé, c'est à en crever. C'est à cause de cette pression-là, à force de prendre appel sur appel. On n'a pas le choix » p. 7. m. 6.
	Cadence soutenue	
	Activité individuelle	« Mais je trouve que l'équipe, on doit travailler pas main dans la main mais chacun de notre côté pour pouvoir produire » p. 13, m. 4.
	Contrôle de la tâche et de la communication	« ... on nous dicte quoi dire et quoi faire, c'est très difficile à faire surtout quand on a une personnalité moins pragmatique, moins mathématique. c'est beaucoup plus difficile » p. 2, m. 3.
Centre d'appels	Perte de la liberté	« ... on va dire premier irritant, le fait que tu as l'impression que tu es sur une laisse, que tu es attaché à ton ordinateur et que tu es obligé de prendre tes appels parce que aussitôt que tu te <i>délogues</i> de ton ordinateur, c'est où on te mets de la pression pour retourner là-dessus [...] Comme je vous ai dit plus tôt avec l'histoire de rendre les gens heureux, c'est pas assez, on a l'impression qu'on se sacrifie pour des gens qu'on ne connaît pas, et que c'est pour plaire à nos patrons » p. 2, m. 3.
	Pression	
	Don de soi	
	Mauvaise réputation	« Après quand tu parles du centre d'appels, les gens font Hon. Parce que le centre d'appels que tu le veuille ou non, ça a très mauvaise réputation et y'a personne qui aime tomber sur des centres d'appels parce que le contact c'est très impersonnel, ils ont l'impression qu'ils sont dans un abattoir et tac tac tu passes au suivant. Et c'est le même sentiment qu'on a. Et on le projette et ça se répercute. C'est une ironie » p. 6, m. 4.
	Abattoir	
	Production intense	« Mais t'es là on t'a formé et tout. C'est comme une bouteille de Ketchup. Tu la vides, tu la vides, tu la vides jusqu'à ce que il n'y en ait plus. [...] Il faut que tu fasses le plus possible. C'est comment ils arrivent à te faire faire
	- Manipulation - Incompréhension	

Programme reconnaissance	du travail par l'extérieur	ce que tu fais. C'est ça que je n'aime pas. Et les gens qui n'ont pas travaillé dans les centres d'appels, ils ne peuvent pas le comprendre » p. 7, m. 4.
	Emploi temporaire	« Je pensais que c'était quelque chose de permanent. Mais vite quand je suis entré, j'ai vu un truc, qui m'a choqué et quand tu regardes la tête des gens que ça fait longtemps qu'ils travaillent ici, tu as pas envie de devenir comme eux » p. 12, m. 3.
	Déception	« Je suis déçu de plus en plus et ça se voit peut-être sur le fait que je ne veux pas travailler temps plein » p. 11, m. 6.
	Écoeurement	« Je vais te dire la vérité, depuis le dernier quart, je ne suis pas rentré là-dedans, je me suis complètement éloigné de tout ça, ça a commencé à m'écoeurer de plus en plus avec les gens qui lèchent les bottes à tout le monde. Je me suis complètement distancé de ça, j'ai vraiment pas envie de savoir. Je fais mon travail et c'est tout » p. 10, m. 8.
	Démotivation	
	Injustice	« Par exemple, le quart qui vient de passer, j'ai dépassé mes objectifs de 200 à 400 %. J'ai pas été reconnu pour. Comment je me sens... c'est injuste » p. 11, m. 2.
	Non- reconnaissance du service à la clientèle	« Je me sacrifie pour les clients toujours. Il n'ont qu'à écouter les conversations, comment je fais le médiateur entre l'Entreprise et le client, comment je retiens les clients, je leur montre qu'on est des gens éduqués parce que j'ai un niveau d'éducation, ils ne parlent pas à n'importe qui quand ils me parlent. Je trouve qu'on pourrait me remercier pour ça, mais, si on le fait pas » p. 11, m. 6.
Relation avec les collègues	Juste retour des choses	« Si c'est un boss et qui te remercie pour ton travail, là tu vas te dire, ben elle m'a envoyé balader plusieurs fois, il est temps qu'elle me dise merci » p. 9, m. 4.
	Hypocrisie	« J'ai remarqué que les gens sont des hypocrites. Y a beaucoup trop de lèche-botte. Y a beaucoup trop de ça, beaucoup trop de ça... ça m'écoeure, je peux pas croire que les gens peuvent se rabaisser à un tel niveau » p. 10, m. 4.
	Lèche-bottes	
	Choc de culture organisationnelle	« Moi au départ j'étais très amical avec tout le monde, tout le monde. Mais au bout d'un certain moment j'ai réalisé que y a des gens qui sont lèche-bottes et moi travailler avec des gens comme ça, ça m'écoeure. Et j'ai remarqué aussi que y'a des gens qui essaient de profiter. Et quand y a quelqu'un qui profite quand y a quelqu'un qui m'écoeure, je les mets de côté. J'ai pas envie qu'on profite de moi et j'aime pas être à côté de celui qui lèche

Relations avec le supérieur		le cul. J'ai pas envie d'être associé à ça du tout. C'est pas là où je veux être [...] Tous les autres travaux, je travaillais pour des gens que je connaissais alors c'était comme de la famille, mais quand je suis arrivé ici il y avait des gens que vraiment... ça a été un choc pour moi, vraiment un choc. Il y a vraiment des attitudes que je déteste, je ne veux pas en faire partie » p. 12, m. 5 et 7.
	Exclusion de l'équipe de travail	« Je pense que c'est les relations. Quand j'ai vu comment ils agissaient avec ma boss, j'ai dit je fais pas parti de ça » p. 14, m. 8.
	Manque de reconnaissance	« Si je me base sur mes supérieurs, ils sont jamais satisfaits. C'est la loi de la vie, tu vas toujours travailler pour quelqu'un plus haut qui va toujours trouver que ce que tu fais n'est pas satisfaisant parce que il va essayer de t'essorer le plus possible » p. 7, m. 4.
	Manque de respect	« Ouais, c'est un manque de respect, quand ils disent qu'ils nous exploitent, c'est un mot trop vulgarisé. Ça n'a plus vraiment de sens exploité. Mais je le retrouve quand je vais au travail et je vois comme quoi on est traité comme... d'abord, on dit des mauvais mots au travail, ça, je trouve ça inacceptable, on est dans une < institution financière >. Le mot qui commence par F, les mots qui commencent par B et cinq lettres, tous ces mots-là, on devrait les éliminer. Moi j'étais choqué des réactions quand j'ai commencé à travailler, les insultes. Dis-moi quelque chose, donne-moi une solution mais pas des insultes. Tu arrives ici tu flippes, tu te dis que c'est pas normal. Y a un dédain pour les clients de la part des supérieurs que je trouve inacceptable » p. 5, m. 2.
Objectifs	Manque d'aide	« Les directeurs immédiats, tu leur poses des questions, ils te répondent à côté. J'ai pas l'impression qu'ils sont là pour t'aider, ils te mettent vraiment de la pression » p. 4, m. 4.
	Pression	
	Récompenses	« Les objectifs, ça ne me dérange pas parce que si tu travailles dans une compagnie qui n'a pas d'objectifs, tu ne vas nulle part, y a pas d'ambition, y a rien qui va avec » p. 2, m. 3.
	Empiétement sur la vie privée	« ... je rentre dans une journée où vraiment, j'ai une vie à l'extérieur du travail [...] Donc dès qu'on me prive de ce moment, où je dois rentrer au travail pour faire un examen, finalement j'ai l'impression de m'en aller nulle part, finalement parce que je vois pas de récompense là-dedans. Ça m'énerve, ça m'irrite beaucoup » p. 2, m. 5.

4.9 Résumé de l'entretien avec le sujet 9 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 9 est un homme âgé entre 20 et 24 ans. Il travaille à temps plein pour le centre depuis moins de neuf mois. L'entretien s'est déroulé sur les lieux du travail et a duré 56 minutes.

4.9.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail

Le plaisir passe par le fait que le travail est lié à ses études. C'est une porte d'entrée en finance. Cet emploi lui permet d'apprendre tous les jours des choses qu'il peut transposer à ses études et de transférer ses connaissances académiques au travail. Qui plus est, l'Entreprise est réputée être un bon endroit pour commencer. De plus, il a fait du service à la clientèle toute sa vie et il aime ce genre d'emploi. Le service à la clientèle lui apporte beaucoup de satisfaction. Il se sent utile lorsqu'il doit répondre aux besoins du client et le rendre heureux. Il aime par-dessus tout partager ses connaissances avec le client. Toutefois, il préfère le service face à face puisque cela lui permet de mieux cerner les besoins du client, sans être pressé par le temps. Au téléphone, il a l'impression qu'il doit répondre seulement à un besoin en particulier et qu'il doit, par la suite, se dépêcher à raccrocher afin de pouvoir prendre le prochain appel. Il trouve cette situation moins épanouissante sur le plan professionnel et personnel.

Il dit que la plupart des clients sont des gens avec qui il est agréable de parler. Les clients apprécient sa bonne humeur, son dynamisme et son écoute. Les clients sourient et le remercient. Les remerciements des clients pour le bon service offert lui font du bien, lui remontent le moral et l'aident à rester motivé.

Il aime les gens avec qui il travaille pour leur sociabilité et leur dynamisme. Étant donné que ce n'est pas un emploi qu'il peut faire seul chez lui ou dans une petite

cabine, il a besoin des autres autour de lui afin d'accomplir ce travail. Sentir la présence des autres qui comprennent ce qu'il vit lui permet de dédramatiser la situation. En effet, la redondance du travail constitue, à son avis, le plus gros irritant. De plus, il a l'impression que ce type d'emploi dans l'Entreprise lui confère le statut de numéro puisqu'à son avis, il n'y a que les chiffres qui comptent pour l'Entreprise.

Par ailleurs, le fait d'acquérir des connaissances qui lui seront utiles dans sa future carrière le motive à continuer de travailler dans le Centre. L'emploi lui offre un salaire décent lui permettant d'avoir des projets financiers avec son amoureuse. Les concours et les compétitions avec les membres de l'équipe lui apportent aussi du plaisir et de la motivation pour continuer jour après jour. Cependant, il est important pour lui d'être en mesure de s'auto motiver étant donné la redondance extrême pendant de longues périodes. Il faut être persévérant puisque ce n'est pas l'emploi idéal. Il ajoute que plusieurs personnes sont incapables de supporter la demande psychologique liée à l'activité du travail. Il a d'ailleurs vécu une perte de motivation causée par la redondance de la tâche. Il a dû prendre plusieurs jours de congé, rencontrer un médecin et un psychologue pour faire face au questionnement : est-ce que c'est ce que je veux faire de ma vie? Pendant cette période difficile, il s'est senti soutenu par sa superviseuse. En fait, il trouve que c'est plutôt le soutien pour l'atteinte des résultats qui est manquant. En outre, la façon d'adresser la baisse du rendement de l'agent est, à ses yeux, inapproprié et sans délicatesse.

4.9.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

Il croit que les gens ne savent pas vraiment ce qu'il fait comme travail. Il perçoit son emploi comme un travail peu complexe. Il réitère le fait que c'est un emploi temporaire. Il croit que les gens perçoivent son travail, un peu comme lui, comme une porte d'entrée, comme une école, un bon boulot d'étudiant. Il croit qu'une fois qu'il

aura obtenu son diplôme, les gens lui demanderont s'il travaille encore dans un centre d'appels. Il se sentirait probablement peu épanoui si c'était le cas.

Il ne sait pas comment les gens des autres unités perçoivent son travail. Pour sa part, il perçoit les gens de son unité comme de nouveaux employés qui ont besoin d'être aidés et avec qui il faut être patient. Cependant les gens des autres unités ne sont pas toujours patients. Toutefois, ils l'aident régulièrement en lui donnant des informations même si ce n'est pas leur mandat. Par ailleurs, la perception la plus négative du travail vient des clients. Les clients pensent qu'il est là juste pour les servir. Souvent ils lui parlent d'une manière inappropriée.

4.9.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

Il considère la reconnaissance comme plus ou moins suffisante. De plus, certaines personnes reçoivent de la reconnaissance à tort dans son équipe alors que d'autres personnes n'en reçoivent pas suffisamment. Il pense que la qualité du service à la clientèle n'est pas reconnue à sa juste valeur puisque ce qui importe est la répétition des phrases de la stratégie d'entretien plutôt que la satisfaction du client. Il considère que rien n'est plus important que de satisfaire le besoin du client. Il croit que la relation avec le client est au cœur du service à la clientèle, mais que trop peu de temps lui est alloué pour établir cette relation.

De plus, il critique le programme de reconnaissance et de récompenses de l'Entreprise. Il dit que pour recevoir de la reconnaissance dans le cadre du programme, il suffit d'atteindre ses objectifs chaque trimestre sans tenir compte de la satisfaction du client.

4.9.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

L'équipe de travail lui rappelle sa classe à l'école primaire. Pour lui, elle est constituée de son entourage immédiat. En fait, ce sont les gens qu'il côtoie de façon quotidienne et avec qui il va en pause. Ces gens rendent agréable la rentrée quotidienne au travail. Ses collègues l'aident, le motivent, répondent à ses questions et écoutent ses petits problèmes personnels. Ils lui apportent du réconfort et lui permettent de survivre à ses conditions de travail difficiles. Malgré le fait que le sujet ne possède souvent que 30 secondes pour discuter avec ses collègues, ces courts échanges lui permettent de s'échapper mentalement de ses tâches.

Tableau 4.9 Arbre thématique pour le sujet 9

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extraits du message
Relation avec le client	Répondre aux besoins	« Les clients aussi, ils sont, en règle générale, agréables, ils t'appellent parce que ils ont un besoin et toi tu réponds à leur besoin et ils sont bien contents » p. 1, m. 6.
	Plaisir	« Pis moi, c'est ce que j'aime faire, répondre aux besoins du client » p. 5, m. 4.
	Partage des connaissances	« Oui c'est l' <i>fun</i> de partager tes connaissances avec d'autres gens. Ça rend les gens heureux et ça règle un problème qui est important pour eux » p. 2, m. 2.
	Reconnaissance	« Des fois, y a une petite madame qui appelle, elle a une question pas vraiment pertinente, elle veut juste jaser. À la fin elle te remercie. Ça remonte le moral. Alors c'est des petits appels comme ça qui me disent que oui ça vaut la peine et ça prend des gens pour faire ce que je fais là. » p. 12, m. 2.
	Motivation	
Relations avec les collègues	Sentiment de servitude / manque de respect	« C'est juste les clients qui appellent, des fois, qui pensent que t'es là juste pour les servir, ce qui est vrai, mais y a une certaine limite, il y a des façons de se faire parler » p. 7, m. 4.
	Plaisir	« C'est une grande partie de pourquoi j'aime travailler, j'aime mon entourage, j'aime les gens avec qui je travaille » p. 1, m. 4.
	Entourage immédiat	« C'est en termes de l'Entreprise des gens que pour moi dans notre équipe on est 12 à peu près. C'est les gens que tu vois à tous les jours, ta classe quand tu étais au

Activité du travail	plaisir	primaire, c'est notre entourage direct, c'est les gens qui font que c'est l' <i>fun</i> de venir au travail, qui ont les mêmes quarts de travail que toi, qui prennent les pauses en même temps que toi. Quand tu as des questions c'est eux qui sont autour de toi. Quand tu fais des concours c'est avec eux, contre eux autres. Quand tu compares tes résultats c'est avec ton équipe. C'est ça, des gens qui sont là pour s'aider, se pousser, se motiver. Des gens pour se conter des petits problèmes quand t'as des petits problèmes personnels, des choses que tu contes pas nécessairement à ton conjoint, tes parents. Alors, ils sont là pour t'aider, ce sont des gens intéressants avec qui ça fait du bien de parler un peu ou juste en jaser écouter aussi » p. 10, m. 4.
	Entraide	
	Confidences	
	Écoute	
	Partage du vécu	« C'est sûr que c'est pas un emploi que tu peux faire chez vous tout seul toute la semaine. Ça serait extrêmement difficile de rester motiver. Sentir la présence des autres, qui font ce que tu fais. Quand tu as un appel difficile et que tu sais que les autres savent ce que tu vis, ben on continue pis on pousse et tu peux en rire par la suite » p. 15, m. 1.
	Déramatisation	
	Motivation	« Les gens sont là pour se motiver, jaser un petit peu, se remonter le moral » p. 12, m. 4.
	Soutien moral	
	Échappatoire	« Parler de nos fins de semaine. C'est de pas penser à l'Entreprise pendant le 15 minutes qu'on est pas obligé d'y penser. Tout le monde a un peu cette idée-là et c'est l' <i>fun</i> » p. 10, m. 2.
	Survivance	« C'est sûr que le travail comme tel est un peu redondant de prendre 100 appels par jour mais de jaser dans les pauses avec le monde, de jaser de tout et de rien. Moi c'est ça qui me fait survivre. J'aime ça » p. 1, m. 4.
	Plaisir	« J'aime le service à la clientèle c'est ça que j'ai fait toute ma vie. » p. 1, m. 2.
	Perte de l'humanité	« Dans l'Entreprise, quand tu fais cette job-là, t'es un numéro, t'es vu comme un numéro d'employé » p. 3, m. 2.
	Redondance	« Oui, mais le majeur c'est la redondance, le fait qu'on prenne 100 appels par jour, cinq jours semaine, 52 semaines par année. C'est souvent, souvent les mêmes dix questions tout le temps le même <i>pattern</i> un peu » p. 2, m. 4.
	Cadence soutenue	« ... tu prends des appels <i>back à back</i> pendant deux heures et après ils t'évaluent sur le temps que tu es pas libre. C'est normal, mais c'est pas évident » p. 9, m. 2.

Motivation	Demande psychologique	« Alors, ça fait qu'à la fin de la journée je suis épuisé mort parce que à force de pomper de l'énergie pendant 8 heures de temps » p. 12, m. 2.
	Volonté	« À cause que c'est pas évident, faut que tu sois persévérant, ce n'est pas l'emploi idéal d'être au téléphone de prendre 100 appels par jour, cinq jours par semaine. Les gens vivent pas pour faire cet emploi, tout le monde voit ça comme un pont pour aller ailleurs, pour ramasser de l'argent, en attendant de finir l'école. Ou des gens comme moi parce que c'est une porte d'entrée. Ou les gens qui veulent pas vraiment faire du service à la clientèle dans le domaine financier, ne feront pas l'effort psychologique que ça demande de faire un emploi comme ça sur une période de temps, il faut que tu veules que tu aies des raisons, des motivations de le faire » p. 14, m. 2.
	Expérience	« Ce qui me fait plaisir au travail, moi j'étudie en planification/finance et dans le passé, un planificateur financier, j'imagine que ça prend des antécédents dans une institution financière, ça prend de l'expérience dans le milieu financier. C'est la raison majeure pour laquelle je travaille ici. J'aime le service à la clientèle. C'est ça que j'ai fait toute ma vie. Mais le téléphone c'est pas la chose qui me passionne le plus, mais c'est une porte d'entrée.
	Porte d'entrée	Alors, je suis content de commencer à quelque part. Le salaire est quand même concurrentiel. C'est un bon endroit pour commencer l'Entreprise » p. 1, m. 2.
	Bonne réputation de l'Entreprise	
	Apprentissage continu	« Je me dis que c'est la base, j'apprends, c'est une école de comment ça fonctionne une institution financière. Les gens ont des questions et si j'ai pas nécessairement la réponse alors je vais m'informer et j'apprends des nouvelles choses. Et ça fait six mois que je travaille pour l'Entreprise et au fur et à mesure que les jours passent j'apprends des choses qui dans cinq ans, dix ans, quinze ans vont m'aider dans mon travail. Parce que je planifie rester un peu dans le milieu. Par exemple l'an prochain, je vais essayer de m'acheter une maison avec ma copine, alors je travaille des journées de plus, les jours fériés pour mettre plus d'argent de côté. La même chose pour mon cours en planification financière, c'est relié à ce que je fais, c'est des connaissances que je peux mettre ensemble, ce que j'apprends à l'école, je peux amener ça ici et vice versa. C'est tout un gros casse-tête qui vient se mettre ensemble et quand je regarde ça dans l'ensemble c'est ça qui m'aide à passer jour après jour, à continuer à travailler » p. 2, m. 6.
	Transférabilité des connaissances	
	Projets financiers	
	Travail temporaire à ses yeux	« Ben comme je disais tantôt pour moi c'est un travail pour commencer. Je peux pas faire un travail comme ça pendant deux ans [...] Mais moi, mon but, c'est pas

		exactement ça » p. 5, m. 4.
Reconnaissance	Travail temporaire aux yeux de ses parents et amis	« Si je graduais et que je gardais le même emploi, je pense que mon entourage, mes parents, mes amis, viendraient me voir pour me demander si c'est vraiment ça que je veux faire » p. 5, m. 4.
	Mauvaise communication des attentes	« Moi, je m'étais fait dire que pour avoir des points tu devais avoir rempli tous les objectifs de vente établis. J'ai appris par la suite que c'était pas vrai, il y a certaines ventes que tu n'es pas obligé de faire. Le système Bravo et le système d'objectifs par quart, c'est pas super... et je veux pas nommer de nom, et j'ai rien contre eux, mais je pense que les gens qui ont eu des reconnaissances au dernier quart, ce n'est pas eux qui répondent nécessairement le mieux aux besoins des clients » p. 8, m. 2.
	Manque de reconnaissance du service à la clientèle	« À la fin du quart, j'aurais pas atteint tous mes objectifs, mais je vais avoir la satisfaction que les clients à qui tu as répondu sont satisfaits et pour moi, c'est ça qui est le plus important. Et, à l'Entreprise je vois des gens qui font ça, qui ne sont pas reconnus parce que ils prennent le temps d'aider le monde et à la fin ils arrivent une seconde ou deux par-dessus, ils ne sont pas reconnus et je trouve ça plate » p. 8, m. 2.
	Reconnaissance insuffisante	« Et je trouve que la reconnaissance, elle est moyennement là. Elle est pas absente, il y en a, mais c'est pas ça qui va faire que je vais être triste quand je vais m'en aller » p. 9, m. 2.
	Priorité aux ventes	« Mais ce qui est important, c'est à la fin de ton appel est-ce que le client est satisfait du service que tu lui as donné et que tu n'as pas pris 15 minutes pour le faire? En gros, moi je trouve que ça devrait être là-dessus qu'on devrait être reconnu, comparativement à est-ce que tu as vendu 25 < nom du produit >, cinq, six < nom du produit >? C'est pas plein de petites catégories, c'est une idée générale de répondre aux clients et de répondre à leurs besoins de base. C'est plate qu'on soit pas évalué là-dessus et moi je trouve que c'est la partie la plus importante. Actuellement, c'est minime et si ce n'est pas rencontré, tu peux quand même avoir tes bonus, avoir tes points Bravo, même si tu peux avoir l'air bête au téléphone. Ça, je trouve ça plate. La promesse client est utilisée afin de faire des ventes » p. 9, m. 4.
Relation avec le superviseur	Mauvaise communication	« En opposition à ce que je me suis fait dire et ce que je sais que d'autres se font dire, je suis vraiment inquiet parce que ça c'est pas posé, ça c'est pas posé, pis faut absolument que tu changes ça. C'est juste dans l'approche,

		on a toujours des choses à changer, mais dans l'approche, y a des choses plus dures à prendre que d'autres » p. 4, m. 2.
	Manque de reconnaissance	
	Rudesse	« Mais je trouve que quand ça va bien, quand ça va bien, tes chiffres sont là, tes statistiques, quand tu fais tes ventes, tu n'en entends pas vraiment parlé, mais quand y a un petit problème, tu le sais assez raide » p. 3, m. 2.
	Soutien sur le plan personnel	« Le soutien est là. Par exemple, j'ai été malade, j'ai manqué deux semaines de travail. Je suis allé chez le médecin et j'ai continué à être payé quand même. Ma chef d'équipe est venue me voir et elle m'a aidée là-dedans. Dans ce sens-là, ça va... c'est le soutien aux résultats, le soutien directement relié aux résultats, ça c'est plus difficile » p. 4, m. 2. « Sur six appels, ils te laissent pas la chance de corriger tes erreurs et de montrer que tu as appris. Alors, en gros, si tu fais une erreur, t'es fait pour le mois. Et c'est le prochain mois qu'il faut que tu te reprennes » p. 5, m. 2.
	Manque de soutien dans l'atteinte des résultats	

4.10 Résumé de l'entretien avec le sujet 10 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 10 est une femme âgée entre 20 et 24 ans. Elle travaille pour le Centre depuis plus de neuf mois. Elle travaille à temps partiel. L'entretien s'est déroulé sur les lieux du travail et il a duré 48 minutes.

4.10.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail

Le plaisir au travail passe par les collègues et les relations de travail. Elle aime pouvoir prendre des nouvelles des collègues en rentrant travailler. Elle ressent de l'amitié pour ceux-ci. Les collègues lui donnent la possibilité de raconter ses appels, ce qui lui fait du bien et fait baisser la pression. Cela l'aide. Lorsqu'elle arrive découragée au travail, le fait de pouvoir en parler l'encourage. Elle dit que de pouvoir parler à quelqu'un lui permet de faire sortir le trop-plein.

Le plaisir passe aussi par les clients, leur gentillesse, leurs compliments et le sentiment d'avoir pu les aider. Par ailleurs, lorsque les clients crient, elle trouve cela difficile. Il y a des jours où cette situation est plus difficile à supporter. Avec les années, elle a appris à faire face plus facilement à ces situations et à mieux gérer les colères et les insultes des clients. Elle ne se laisse plus attaquer personnellement par ceux-ci. En outre, elle trouve l'activité du travail particulièrement pénible lorsque c'est très occupé et qu'elle n'a pas l'impression que la file d'attente diminue. Le samedi constitue la journée la plus irritante puisqu'il y a beaucoup de clients en attente. Elle explique que plus il y a de clients en attente, plus ils sont fâchés lorsqu'ils sont enfin répondus. Alors, c'est dur parce que les appels sont plus longs et qu'il faut constamment désamorcer la colère des clients. Au demeurant, dans ces périodes très occupées, elle trouve pénible de devoir constamment répéter les mêmes phrases. À la longue, elle se sent comme un robot. De plus, les appels sont écoutés et évalués et si l'agente n'a pas dit toutes les phrases, elle sera pénalisée peu importe la situation. Cela ajoute de la pression. Alors, lorsqu'elle est saturée et qu'elle a besoin de s'aérer l'esprit, elle se lève et quitte sa station de travail pendant quelques minutes. Cela lui permet de faire le vide et de reprendre le travail par la suite.

4.10.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

Les gens de l'extérieur ne peuvent pas comprendre ce travail et sa complexité. Ils disent que ça doit être dur, mais ils ne savent pas jusqu'à quel point c'est difficile. Ses amis, quant à eux, sont impressionnés de la flexibilité de ses horaires au fil des années. L'Entreprise lui a toujours permis d'ajuster son horaire de travail en fonction de ses études.

4.10.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

Elle considère qu'elle reçoit de la reconnaissance liée aux résultats seulement si tous ses objectifs sont atteints. Cette façon de reconnaître les agents est décourageante. D'ailleurs, les agents de l'équipe se plaignent que les résultats sont insuffisamment récompensés. De plus, l'Entreprise devrait reconnaître l'ancienneté sur le plan des horaires. Elle pense que les gens qui travaillent depuis longtemps pour le Centre devraient avoir des horaires plus stables parce qu'elle considère comme très important l'horaire de travail pour les travailleurs à temps plein. Elle dit que les gens d'expérience qui travaillent pour l'Entreprise depuis deux, trois ou cinq ans vendent plus et donnent un meilleur service. Elle serait partie si elle devait travailler les fins de semaine à temps plein.

4.10.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

Elle apprécie les périodes de stabilité dans l'équipe. De cette façon, elle peut avoir des conversations plus profondes avec ses collègues et développer des amitiés avec ceux-ci. L'amitié au travail améliore l'ambiance. Par ailleurs, depuis peu, plusieurs de ses collègues à temps partiel ont quitté le Centre alors elle a dû tisser des liens avec d'autres collègues. D'ailleurs, elle se sent plus proche des gens travaillant à temps partiel avec qui elle travaille toutes les fins de semaine que des membres de son équipe parce qu'elle les voit plus souvent. Elle dit que le fait d'être rattachée à une équipe ne signifie rien d'autre pour elle que de savoir où s'asseoir la semaine et à qui poser des questions. Elle mentionne que, la fin de semaine, tous les agents s'assoient ensemble peu importe leur équipe de travail respective.

Tableau 4.10 Arbre thématique complet du sujet 10

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extraits du message
Relations avec les collègues	S'inscrit dans la durée	« Je me rappelle, il y a deux ans, c'était très stable, on a eu la même équipe pendant des mois et des mois, une <i>gang</i> de temps partiel, on était toujours ensemble les fins de semaine. Vu que c'est toujours le même monde, ça devient des amis » p. 3, m. 4.
	Aide	« C'est sûr que je connais plus les gens qui travaillent la fin de semaine, mais tout le monde s'aide, tu passes à côté, même si je suis en pause je vais répondre. Tout le monde s'encourage, tu rentres travailler une journée que ça te tente pas, soit on s'encourage ou soit on se décourage (rires). Ben même de se parler de ce qui est dur, on dirait que ça décourage, mais dans le fond, ça aide, ça fait sortir le trop plein » p. 8, m. 1.
	Encouragement	
	Plaisir	« Ce qui me fait plaisir au travail c'est les collègues et les relations de travail. Alors quand je rentre travailler, c'est prendre des nouvelles du monde et c'est vraiment plus l'amitié entre collègues » p. 1, m. 2.
	Amitié	
	Soutien	« Ben souvent juste de raconter l'appel à quelqu'un ça fait bon, c'est dit. Ça fait baisser la pression. Tu reprends un appel toute suite après alors c'est pas au prochain de subir la mauvaise humeur. Le conter à quelqu'un, ça aide » p. 1, m. 8.
Relation avec le client	Reconnaissance	« Et des clients qui disent que tu les as aidés, des compliments des clients. C'est une petite tape dans le dos » p. 1, m. 4.
	Difficile émotivement	« Le samedi, les gens attendent plus longtemps, les gens sont fâchés, les appels sont plus difficiles [...] Faut que tu désamorces. C'est difficile » p. 9, m. 6.
Activité du travail	Robotisation	« Ce qui peut être difficile à la longue, tu te sens comme des robots, on a tellement de choses à suivre, il faut que tu dises tout ça dans un appel pis vu qu'on prend beaucoup d'appels et à un moment donné tu <i>feel</i> comme un robot ça c'est difficile à la longue. À la fin d'un appel, tu te dis combien de fois j'ai répété telle phrase. Si tu fais un appel aux 15 minutes, tu répètes moins souvent. Mais là c'est vraiment de la production, ils mettent de la pression beaucoup aussi. Et, des fois aussi, les appels sont écoutés et une fois tu l'as pas dit, mais ça s'appliquait pas, mais ça c'est moins pris en considération on dirait. Se répéter toujours un appel après l'autre, c'est difficile » p. 2, m. 4.
	Pression	
	Redondance de la communication	

Perceptions de l'extérieur	Systèmes informatiques ralentissent le travail	« Une chose qui m'irrite aussi c'est quand on a des problèmes avec le système informatique, on travaille dans une < institution financière > c'est pas supposé être lent. Ça m'énerve parce que je vais vite tout le temps » p. 1, m. 6.
	Connaissances utiles	« Et j'ai tellement de connaissances bancaires que ça m'est utile pour mes besoins personnels. J'ai plein d'amis qui me posent des questions, ça va me suivre toute ma vie » p. 5, m. 9.
	Travail difficile	« Mais oui c'est difficile, c'est pas une job qui est facile de prendre les appels, on tombe sur du monde bizarre, juste de comprendre ce qu'ils disent des fois c'est pas évident. Oui, tu te fais crier après, mais c'est pas à tous les deux appels non plus » p. 4, m. 3.
Reconnaissance	Non-reconnaissance de la difficulté réelle du travail	« Des fois, même les gens qui disent ha ça doit être difficile, tant que tu en as pas fait du service à la clientèle au téléphone, tu peux pas vraiment savoir, ni comprendre. Parce que c'est vraiment difficile comme travail. C'est bien beau c'est un travail à temps partiel pendant mes études, et là les gens ont une conception du temps partiel, ha ben c'est à temps partiel. Je sais pas, quand même que tu dis que je prends 15-20 appels à l'heure avec tout ce que on doit dire à chaque appel. Je sais pas s'ils réalisent que c'est toute la journée pendant sept heures, tu répètes ça à chaque appel. Ils ont une conception assez difficile, mais je sais pas s'ils réalisent vraiment... ha ben t'es assise sur ta chaise, t'es au téléphone... C'est plus dur que ça. » p. 5, m. 5.
	Insuffisante	« Mais des fois, tu peux avoir comme 400 % des objectifs de ventes de la semaine, mais tu as pas fait tel autre objectif, là il n'y a rien de donné. Tu as quand même fait 400%, c'est quand même exceptionnel, mais ça a passé sous silence » p. 6, m. 2. « Il pourrait en avoir plus. Parce que des fois c'est décourageant, même si ça va bien dans un objectif, même si je continue là-dedans j'aurais rien, alors c'est moins motivant. Tu te dis je vais arrêter de travailler là-dessus » p. 6, m. 6.
	Décourageante	
	Non-reconnaissance de l'ancienneté	« Je trouve que c'est plus la reconnaissance de l'ancienneté que je trouve que c'est plutôt... à part pour le choix des vacances, c'est la seule place que l'ancienneté n'est plus reconnue. [...] Les horaires c'est important quand tu travailles à temps plein. Je trouve ça plate, parce que ça vaut beaucoup pour l'Entreprise quand ça fait deux ans, trois ans, cinq ans que quelqu'un est là, pour le service que ça donne. [...] Quand ça fait longtemps, tu prends plus d'appels, tu fais plus de ventes. Ça serait intéressant pour la reconnaissance » p. 11, m. 9.

Relation avec le superviseur	Sentiment de n'être pas écoutée	« Je suis allée voir mon superviseur, je lui ai dit : " est-ce que c'est normal qu'il y ait autant de personne en attente à chaque semaine? Mais vous dites qu'il manque pas personne, ça marche pas. C'est bien beau vos calculs, vos statistiques, mais ça marche pas, le niveau de service est pas correct ". Des fois, tu fais des suggestions ou des commentaires mais c'est pas pris en considération à cause des chiffres. Pourtant t'es là depuis longtemps. T'es là à chaque samedi et tu rapportes quelque chose, c'est long avant que les gens réagissent » p. 2, m. 6.
	Importance des chiffres	
	Soutien moral	« Si ça dure longtemps, j'en parle à mon chef d'équipe, ça m'est déjà arrivé de me <i>déloguer</i> et de dire que ça va pas, que je suis plus capable. Et là, on en parle » p. 9, m. 4.

4.11 Résumé de l'entretien avec le sujet 11 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 11 est une femme entre 20 et 24 ans. Elle travaille à temps plein pour le Centre depuis moins de neuf mois. L'entretien s'est déroulé sur les lieux du travail et il a duré 59 minutes.

4.11.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail

La paie constitue sa seule motivation pour faire ce travail. Elle endure cet emploi parce qu'elle désire partir en voyage. Elle trouve que c'est un travail très dur psychologiquement. Elle est convaincue qu'elle ne travaillera pas en centre d'appels toute sa vie. Elle compte les jours qui la séparent de son départ. Toutefois, elle mentionne que c'est le meilleur emploi qu'elle a trouvé du point de vue du salaire et des avantages sociaux. Elle trouve difficile de se trouver un bon emploi à son âge en sortant de l'école. Elle apprécie le fait que ce soient majoritairement des jeunes qui travaillent avec elle.

De plus, elle considère que le stress est constant du fait que tout est mesuré et communiqué chaque jour, si l'objectif n'est pas atteint. Elle trouve que cette façon de

gérer le rendement des employés ressemble à une classe de maternelle. Elle affirme qu'il existe un contrôle excessif du temps dans le Centre. Cette méthode de gestion lui apporte énormément de stress. Elle en fait des cauchemars, elle a peur. Elle trouve que ce n'est pas normal d'avoir peur.

C'est surtout le contrôle du temps et les phrases qu'elle doit dire absolument mot pour mot dans un délai de quatre minutes qui rendent la tâche pénible. La répétition continue des mêmes phrases à chaque appel rend le travail complètement machinal. Elle dit qu'elle peut très bien être aimable et polie et tenter de résoudre le problème du client même s'il est choqué et qu'il crie sans devoir dire un scénario. Il faut, en outre, jouer avec ses propres sentiments et ne pas prendre les insultes de manière personnelle. Elle trouve cela particulièrement difficile. Elle considère comme très irritant de devoir agir de manière robotisée. Le monde s'en va vers une déshumanisation, on ne fait que parler à des machines.

Elle prend toutefois son travail à cœur. Conséquemment, ce souci du service à la clientèle rend le travail plus difficile. Elle est prise entre deux murs. Elle ne peut donc pas aider le client comme elle aimerait le faire. Tout ce qu'elle peut faire est jouer avec les mots. Au demeurant, elle se fait rappeler chaque semaine que les clients ne sont pas satisfaits du service. Cela devient démotivant.

En conséquence, elle essaie de se détacher des irritants de son travail lorsqu'elle n'y est pas, mais elle éprouve de la difficulté à y arriver. Donc, les petits bonheurs du travail comme résoudre le problème d'un client ou faire une vente sont anéantis par le négatif du travail. Elle n'éprouve pas vraiment de petits bonheurs quotidiens.

4.11.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

Les gens perçoivent son emploi comme plus stressant que les autres emplois. Elle croit qu'ils ne feraient jamais ce type de travail. Ses amis savent qu'elle occupe cet emploi pour payer son voyage. Le poste est bien rémunéré et elle bénéficie d'assurances collectives. Quant aux membres de sa famille, ils ont été insatisfaits du service offert par l'Entreprise et ne font plus affaire avec celle-ci. Elle tente toutefois de revaloriser l'Entreprise aux yeux de ceux-ci lorsque l'occasion se présente. Elle n'ose pas recommander ce travail à ses amis puisqu'il les rendrait malheureux.

Les collègues des autres unités du Centre savent ce qu'est le travail parce qu'ils l'ont fait dans le passé, tandis que les gens des autres unités de l'Entreprise ne semblent pas se rendre compte que les gens de son unité travaillent aussi fort qu'eux et qu'ils touchent à tout. La vitesse avec laquelle elle doit travailler l'oblige souvent à brusquer les collègues des autres unités de l'Entreprise. Elle croit que ce comportement est répandu et crée des tensions entre les collègues des différentes unités. Malgré tout, cela ne justifie pas le manque de respect des collègues envers le travail des agents de son unité.

4.11.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

Elle considère que les récompenses pour les ventes encouragent les gens à être malhonnêtes. Elle trouve que certains collègues manquent de professionnalisme. Par ailleurs, elle est motivée par les concours s'il y a un prix ou un cadeau pour le gagnant. Cependant, elle a été très déçue des prix offerts lors des concours. Elle ne veut pas se démenier pour un plat en plastique à un dollar. Elle est capable de gagner tous les concours et tous les prix. Mais dès que le concours cesse, elle arrête d'être la meilleure. Elle ne veut pas que ses patrons haussent leurs attentes à son égard, car la pression et le stress du travail deviendront plus intenses.

Par ailleurs, elle trouve que la reconnaissance est à double tranchant; les compliments sont régulièrement suivis de réprimandes. Elle a l'impression que peu importe son rendement, ses superviseurs auront toujours quelque chose à lui reprocher. Elle voudrait améliorer la situation, mais dès qu'elle soulève un point, on lui dit qu'elle est négative. Ils demandent des conseils pour s'améliorer, mais ils ne veulent pas les entendre. Ils veulent que les employés disent ce que la direction veut entendre. Il y a des gens dans son équipe qui sont bons dans ce genre de discours, mais pas elle. Ainsi, elle préfère se taire. Elle trouve cela dommage puisqu'elle considère qu'elle a souvent de bonnes idées à partager.

4.11.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

L'équipe ne signifie pas grand-chose pour elle. Les relations restent superficielles parce qu'elle sait qu'elle peut perdre ses collègues n'importe quand. De plus, il faut faire attention à qui l'on parle dans le Centre car certaines personnes aiment répéter à tous ce qui a été dit. Par ailleurs, elle considère qu'en général, les gens de son équipe sont de bonnes personnes. Elle a cependant développé plus d'affinités avec les gens qui ont la même perception qu'elle du travail. Elle ne considère pas ces gens-là comme des amis, mais ce sont des amis pendant le dîner. Elle entretient une belle complicité avec trois de ses collègues. Elle éprouve du plaisir à parler avec eux. Ils vont dîner à l'extérieur parce qu'elle ne peut tolérer les échanges axés généralement sur le travail dans la cuisine de l'unité.

Elle et ses trois collègues discutent ensemble de la vraie vie. Ils discutent du travail seulement dans le cas de clients difficiles parce qu'à ce moment-là, elle a besoin du soutien de ses collègues. Elle a le sentiment que ses collègues ressentent ses émotions et la soutiennent en lui parlant pour l'encourager. Elle encourage elle-aussi les nouveaux parce qu'elle sait ce qu'ils ressentent. Ils trouvent difficile de se faire insulter. Elle leur dit de ne pas le prendre comme une insulte personnelle, mais elle

comprend la difficulté. Il n'arrive pas souvent qu'elle reçoive des insultes personnelles de la part des clients, mais celles-ci restent dans la mémoire longtemps. Ces attaques personnelles viennent à changer la perception qu'elle a des clients, elle dit qu'elle finit par penser qu'ils sont tous frustrés. De plus, une des collègues avec qui elle a développé des liens pleure quelquefois car elle déteste son travail, mais ses obligations financières l'obligent à le conserver. Elle la comprend, elle a pleuré elle aussi. Elle croit que si elle était obligée de faire ce travail, elle ferait une dépression.

Tableau 4.11 Arbre thématique pour le sujet 11

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extraits du message
Motivations	Paie / avantages sociaux	« À date c'est la meilleure <i>job</i> que j'ai trouvée. Dans un milieu pour des jeunes, ils paient bien, tu es assurée » p. 4, m. 2. « Mais aussi y a des plus. Le fait que je suis assurée que la paie est très bonne je ne me plains pas de la paye » 6, m. 7.
	Compétitions / concours	« ... autant tu me donnes un défi comme des petits concours des fois, ben je vais être la première dans l'équipe. Parce que je suis très compétitive. Parce que deux minutes après, il n'y a plus rien au bout de la ligne j'arrête (rires) j'ai fait mon effort, j'ai gagné tous les prix, c'est fini (rires) » p. 3, m. 4.
	Situation temporaire	« J'essaie de voir plus loin que le travail, j'essaie de me dire que il y a un but en arrière de ça. Que c'est pas un travail que je vais faire le restant de mes jours. Moi, personnellement, il y a un voyage qui s'en vient alors dans le fond c'est en vue de ça que j'endure ça sinon je ne le ferais pas » p. 3, m. 2.
	Voyage	« J'ai un calendrier des deux bords de mon ordinateur, c'est jauni, c'est barré, si je pouvais avoir 5 calendriers, j'en aurait 5. Juste pour moi ça me ramène, j'ai des photos de voyage juste pour me dire regarde y a un but en arrière de ça. C'est pénible là mais y vas avoir quelque chose de l' <i>fun</i> au bout. C'est ça qui me pousse à aller plus loin » p. 2, m. 4.
Activité de travail	Dur psychologiquement	« Dans le fond parce que c'est très dur psychologiquement » p. 1, m. 4.
	Pression pour l'atteinte des objectifs	« La personne qui est en charge de mon groupe, elle est comme moi, elle se donne des défis. Elle veut être au top. Si tu me donnes un défi, je vais le faire. Elle y a quelque chose au bout de la ligne si elle atteint ses objectifs. Elle

		est <i>drivée</i> par ça, elle essaie de nous transmettre ça par d'autre chose. Ça fait qu'à la fin elle est stressée par ses objectifs et tout le monde est stressé. Et c'est fou. c'est juste fou comme travail. » p. 9, m. 2.
	Communication frustrante	« Le client raccroche tout le temps alors c'est comme si à chaque appel tu te faisais couper la parole » p. 4, m. 2.
	Manque de souplesse	« T'as un mur d'un côté, un autre mur de l'autre côté et le client qui est déjà frustré en t'appellant la plupart du temps et tu as ton travail qui te dit que tu peux pas faire ça, tu peux pas faire ça, tu peux pas faire ça. Tout ce que tu peux c'est de jouer avec les mots, mais dans le fond tsé... ça devient un irritant. Tu voudrais parler poliment, comme si je te rencontrais et te parler correctement, mais non là tu as un script à lire, une façon d'agir robotique au max, c'est totalement irritant [...] Mais je ne suis pas une machine, c'est irritant d'avoir à répondre en quatre minutes un script complet, faut que les mots exacts soient dans l'appel sinon tu te fait toujours remettre mais là t'as pas dis ça, faut que tu dise ça, la prochaine fois faudrait. C'est rendu que je parle plus vite que je pense et les clients me demandent souvent de répéter. Parce que c'est pas moi qui parle, c'est une machine de l'Entreprise. Dans le fond, moi c'est mon plus gros irritant. Ça devient un stress, parce que là faut que tu dises les mots qui sont écrits. L'irritant qui se rajoute à ça c'est que le client est choqué et faut que tu joues avec le fait de pas prendre ça personnel. Faut que tu te rabaises, mais en plus faut que j'agisse avec mes sentiments comme si j'étais une machine, il ne faut pas que je prenne ça à cœur. Et en plus le temps d'appel est court. Ça devient des petits stress qui s'accumulent et qui font que la journée est totalement stressante. C'est des gros irritants, le stress au travail dans un centre d'appels. Parce que ailleurs, j'ai travaillé ailleurs, même si c'est au téléphone tu as un temps pour faire ton travail. Tandis que maintenant c'est vite, vite, vite. Tu as un temps mais c'est tellement trop vite, stressant. Finalement c'est mon plus gros irritant » p. 2, m. 2.
	Robotisation de la communication	
	Robotisation des émotions	
	Stress	
	Méchanceté des clients	« Les clients sont tellement méchants au téléphone. Ils te parleraient jamais comme ça en personne. C'est là que la frustration des clients rentre dans les centres d'appels, qu'ils veulent pas parler à des machines. On a l'air des machines, dans le fond. On est totalement pas humain quand on leur parle au téléphone. C'est pas « Sujet 11 », c'est une personne qui travaille à l'Entreprise » p. 11, m. 5.
	Déshumanisation	
Relation avec la direction	Infantilisation	« Ça fait très maternelle, maternelle comme dans une classe de maternelle » p. 7, m. 4.

Reconnaissance	Faux espace de discussion	« Oui on me l'a dit carrément, ma superviseure me l'a dit carrément. Faut que tu tournes les mots. Mais moi, je suis pas <i>fake</i> de même. Ça m'affecte sur un autre point, qui est moi, comment je suis. Je vais être polie, mais je vais te dire ce que j'ai à dire. Les points négatifs existent. C'est dommage, ils ne changeront pas et moi je vais m'en aller. Ils demandent tout le temps à tout le monde : " dites-nous quoi faire pour nous aider à s'améliorer ", mais ils veulent pas vraiment le savoir en fait » p. 13, m. 2.
	Favorisation de la tricherie	« Mais, je sais que la plupart du temps ces ventes-là étaient pas valides le client rappelait deux mois plus tard pour dire qu'il avait jamais demandé ça. Alors ça pousse les clients. Le monde sont un peu malhonnêtes et le client n'est pas content. Je trouve pas ça professionnel » p. 4, m. 2.
	Reconnaissance À double tranchant	« Oui on va te le dire si tu fais quelque chose de bien, mais avec un couteau dans le dos [...] La plupart du temps, on va te dire t'es vraiment bonne, mais deux secondes après on va te dire, tu as pas fait ça, tu as dépassé ton temps pas libre. Alors ça s'équivaut. Et si ça s'équivaut pas, c'est pire. c'est plus négatif que positif » p. 11, m. 4.
	Rappel constant de l'insatisfaction des clients	« À chaque semaine, on va te rappeler que les clients sont pas satisfaits par notre service. T'as pas le goût d'entendre ça. Toi tu donnes ton maximum. On a écouté tes appels et on t'as dit que tu avais une bonne qualité d'appel. Pourquoi tu me dis ça à moi. Si y en a d'autres qui ont pas d'affaire à être là, ben tsé... » p. 9, m. 2.
	Reconnaissance inappropriée	« Et là, ça fait cinq semaines de suite qu'on me demande comment je fais pour vendre des < nom du produit >, ça fait cinq semaines de suite que je le dis à mes collègues. Je fais rien de plus que les autres, je le fais parce que je veux avoir la paix de ça. Et ça c'est très maternelle, on prend elle, on la fait stand out du groupe et dis ton histoire pour que tout le monde te regarde » p. 8, m. 2.
	Non-reconnaissance des acquis	« Y a des gens qui rentrent ici avec des diplômes en finance et on les met à < nom de l'unité >. Ils partent ces gens-là. Faut prendre le monde pour ce qu'ils valent » p. 9, m. 2.
	Déception	« Oui. J'ai été un peu déçue honnêtement. (rires) Il a fallu que je fasse mon propre concours. Au début, c'était tout beau. Ils nous disaient si vous vendez des < nom du produit > vous allez être éligible à un prix. Je m'attendais pas non plus à avoir des certificats cadeaux de 50 \$ à tout bout de champ, mais je m'attendais à quelque chose d'un peu plus qu'un plat Tupperware (rires) » p. 10, m. 2.

Perception du travail	Malheur	« Sûrement qu'ils se diraient qu'ils ont pas besoin de ça dans leur vie. Qu'ils en ont pas besoin. Et celle qui en aurait besoin ne veut même pas le faire parce que c'est pas pour elle. [...] Ça la rendrait juste malheureuse. Des fois, quand tu t'appelles et que tu pleures parce que tu travailles dans un endroit que tu aimes pas » p. 6, m. 3.
	Obstacle aux activités sociales hors travail	« Par exemple, mon horaire, là je trouve ça plate, parce que je peux pas faire de quoi, j'ai travaillé à temps plein mais je fini à 19h00, alors je pourrai pas faire quelque chose avec mes amis » p. 5, m. 2.
	Emploi plus stressant	« C'est un travail comme les autres, sauf plus stressant. Moi, je le ferais pas tout simplement. Moi j'ai pas d'amis qui font ça et ils ne le feraient pas, parce que c'est pas du genre de personne comme ça. Moi non plus je ne suis pas comme ça, c'est probablement pour ça que je n'aime pas ça. » p. 6, m. 1.
	Emploi inapproprié	
Relation avec les gens de la succursale	Manque de respect des gens en succursale	« J'ai attendu souvent pour transférer un appel en succursale. Et là le client se plaint et la succursale embarque avec le client. Moi je fais pas ça. J'ai entendu deux, trois fois les personnes en succursale dire : " je sais pas ce qu'il font à cette place là..." rabaisse nous pas, on travaille aussi fort qu'eux. On touche à tout. Mais souvent ce qu'on dit c'est comme si on était rien pour eux [...] Nous, on est pro succursale et eux ils nous rabaisent devant les clients [...] S'ils pensaient différemment en succursale, ça réglerait ben des appels qu'on transfère en succursale. Ils nous mettent en attente. C'est un gros manque de respect. Ils ne veulent pas prendre nos appels. Ça devient du <i>pitchage</i> d'appel. Moi je peux pas rester en attente parce que je dois prendre d'autres appels » p. 7, m. 4.
	Débarras d'appels	
Relations avec les collègues	Partage de la souffrance	« Quand c'est sur l'Entreprise c'est les clients. Quand il y a un appel vraiment dur, comme se faire crier après pendant cinq minutes et tu as pas le droit de raccrocher, c'est dur. Les autres le sentent autour de toi » p. 14, m. 5 .
	Compréhension du vécu	« Parce que moi je suis plus nouvelle mais je comprends ce qu'ils ressentent. Ils trouvent ça dur, ils voudraient partir. Ils trouvent que ça n'a pas de sens. Et là c'est moi qui les remonte après. Mais je sais que c'est tellement dur de pas prendre ça à cœur » p. 17, m. 1.
	Relaxation	« Elles viennent avec moi, si je voulais pas je m'en irais. Sauf que ces personnes-là ont les mêmes problèmes que moi et qu'ils veulent relaxer. Ils veulent parler d'autres choses. En allant en bas, ça <i>déplogue</i> un peu [...] Donc pour certains, oui les trois, on s'appuie » p. 16, m. 4.
	Soutien	

	Caractère éphémère	« Tu sais que tu vas le perdre. Il y a une nouvelle, quand je suis partie en vacances je lui ai dit : " j'espère que tu vas être là quand je vais revenir. (rires) Je pars cinq jours! " Elle a dit : " oui sûrement que je vais être là, probablement ". Mais elle comptait les jours, elle aussi » p. 18, m. 2.
	Amitié de travail	« Dans le fond c'est là qu'on développe une affinité, qu'on discute et que je me rends compte que cette personne-là est cool [...] Mais c'est pas du monde avec qui je vais aller prendre des verres. Eux autres, oui, y en a qui aiment ça, mais moi non. On est ami pendant le dîner, on jase, c'est vraiment des bonnes personnes [...] Et souvent je me suis fait dire par des plus anciens " Oui mais fais attention avec qui tu parles ". Je trouve ça tellement triste. Il faut que tu te regardes tout le temps le dos pour faire attention » p. 14, m. 3.
	Tristesse de ne pouvoir faire confiance	
	Difficulté d'échanger	« À part ça c'est plus dur d'avoir des contacts parce que les dîners ne sont pas en même temps, les heures sont pas les mêmes » p. 14, m. 3.
	Hypocrisie	« Ça marche pas, je suis un peu tannée qu'on me parle dans le dos » p. 12, m. 2.
	Complicité	« Mais il y a deux, trois que j'ai rencontré que je m'entends vraiment bien avec et j'ai pas l'impression qu'ils vont parler dans mon dos. On a une bonne complicité. Avant je voulais avoir la paix et dîner tranquille toute seule en bas pendant une demi-heure. Maintenant, ces gens-là viennent avec moi et j'ai du plaisir avec eux » p. 16, m. 2.
	Plaisir	
Évaluation du travail	Gestion du temps excessive	« N'importe quel travail, tu arrives une minute en retard à ta pause et c'est pas grave. Ici une minute tu te fais parler. Regarde t'étais pas là une minute. J'étais en bas en train d'attendre l'ascenseur. J'étais dans le <i>building</i> . Une minute c'est poussé. Me sentir mal, parce que je me sens vraiment mal, je m'excuse. Et là de me faire dire ouin je comprends pas ce qui se passe ces temps-ci. Hey une minute. Je sais que c'est important, qu'il y a beaucoup d'appels, mais pour quelqu'un qui travaille toute la journée, c'est pas l'affaire du siècle » p. 8, m. 2.
	Cauchemar	« Je leur ai dit aux deux que j'aimais pas ça de me faire dire ça le matin. Ou me mettre ça dans ma face le matin, comme si j'avais fait quelque chose de mal. J'en fais des cauchemars. C'est pas normal que je rêve à ça le soir tellement ça me stresse [...] C'est rendu que je vais les voir en premier pour savoir si j'ai dépassé. J'ai peur, j'y pense tout le temps, toute la journée. Je me dis demain, ils vont m'en parler [...] ils aiment mieux te le mettre dans la
	Contrôle quotidien	

Soutien du milieu de vie	Discussion entre amis	face à tous les matins. » p. 15, m. 8. « J'aime descendre en bas toute seule, manger, parler une demi-heure au téléphone avec mon amie » p. 18, m. 4.
--------------------------	-----------------------	--

4.12 Résumé de l'entretien avec le sujet 12 et analyse des données par arbre thématique

Le sujet 12 est une femme âgée entre 20 et 24 ans travaillant à temps plein depuis plus de neuf mois. L'entretien s'est déroulé en français sur les lieux du travail et a duré 56 minutes.

4.12.1 Thème concernant le plaisir et la souffrance au travail

Son seul plaisir de travailler à l'Entreprise est la paie et la prime d'incitation. Cet emploi lui donne la possibilité de combler ses besoins financiers. Son chef d'équipe réussit à la garder motivée avec des récompenses financières. D'ailleurs, c'est la sécurité financière offerte par l'emploi qui l'empêche de quitter celui-ci. Elle dit qu'elle ne pourrait trouver ces conditions ailleurs. De plus, elle mentionne que ce travail lui a permis de se faire de bons amis dont deux personnes en particulier qui partagent avec elle la même culture et qui viennent des mêmes écoles qu'elle. Elle a pu développer une amitié solide avec un collègue en particulier. Quotidiennement, ce travail lui permet également d'améliorer son anglais, ce qu'elle trouve important. Elle relève, en outre, tous les jours le défi de faire un travail qu'elle n'aime pas et de bien réussir dans ce travail. Elle exécute donc ses tâches avec sérieux et avec professionnalisme même si elle a le sentiment de ne pas pouvoir s'accomplir professionnellement dans ce travail. Elle se sent, en fait, comme une ouvrière qui visse des boulons sur une voiture. Elle sent qu'on l'exploite et qu'elle est poussée au bout. Elle considère son travail comme stressant et aliénant. Elle dit cependant que bien des irritants au travail sont liés au monde dans lequel on vit. Celui-ci a

bouleversé les relations de travail. Au demeurant, la bureaucratie alourdit sa tâche et ralentit la résolution de problèmes. Cette situation l'affecte puisqu'elle sent le besoin de résoudre les problèmes de ses clients, mais elle a l'impression qu'on ne lui en donne pas la possibilité. Pour cette raison, elle trouve que cet emploi à l'Entreprise fait d'elle et de ses collègues les boucs émissaires de l'insatisfaction et de la frustration des clients. Les clients étant insatisfaits deviennent méchants et souvent racistes.

Elle trouve que la direction du Centre traite les employés comme des enfants, comme des abrutis et qu'on tente de leur laver le cerveau. Elle est affectée émotionnellement par cette situation et il est arrivé qu'elle appelle sa copine du travail parce qu'elle était au bord des larmes.

Elle trouve la culture de l'Entreprise extrêmement paternaliste. Elle sent que l'Entreprise veut gérer ses comportements, la manière dont elle doit être à tous les jours. Elle dit que les organisations d'aujourd'hui veulent s'approprier beaucoup de choses, des choses qui sont humaines. Les organisations veulent s'intégrer dans toutes les sphères de la vie du travailleur. D'ailleurs, elle a le sentiment que l'Entreprise l'a dressée bien comme il faut. Elle se sent colonisée psychologiquement et ça lui prend toute son énergie. Elle ne peut plus donner son énergie ailleurs. Finalement, elle a l'impression que la formation continue qu'elle est obligée de suivre sur ses heures hors travail est une autre façon que prend l'Entreprise pour s'intégrer dans sa vie.

Pour surmonter tous ces irritants, elle se concentre sur autre chose, elle a besoin d'une sécurité financière et elle en parle beaucoup à ses amis. Elle leur raconte ses mauvaises journées, ils l'encouragent et la conseillent. Ses amis sont de solides piliers pour elle. Ils sont un soutien psychologique et ont une oreille attentive qui lui permet de vider son sac.

4.12.2 Thème concernant la reconnaissance sociale interne et externe

Les gens à l'extérieur de l'Entreprise ne savent pas ce qu'elle fait, en général, ils voient son emploi comme un job sérieux. D'ailleurs, c'est l'image qu'elle veut en donner. Elle n'est pas fière de faire ce travail. Le fait de travailler dans une institution financière heurte ses valeurs profondes. Elle dit vivre un sentiment d'injustice sociale. Elle a le sentiment de participer à quelque chose qui porte la responsabilité de beaucoup de problèmes dans le monde. Malgré ce sentiment, elle mentionne qu'elle fait son travail avec beaucoup de maturité et d'éthique professionnelle.

4.12.3 Thème concernant la reconnaissance dans l'équipe de travail

La reconnaissance se fait de façon puérile avec des Bravos et des cadeaux. Ce genre de reconnaissance entretient la compétition entre les collègues. Elle veut être la première tout le temps quoiqu'elle trouve cette attitude malsaine. Par la compétition, l'Entreprise tente de donner à l'employé un sentiment d'incompétence s'il n'a pas atteint les résultats escomptés. Elle considère, en outre, que de favoriser le rendement élevé et la compétition tue le sentiment d'appartenance et l'identité collective au travail. Toutefois, elle avoue être compétitive et faire en sorte de toujours avoir les meilleurs résultats de son équipe. Elle éprouve une fierté personnelle de voir que son équipe atteint des résultats supérieurs aux autres équipes de travail de l'unité.

Elle a cependant vécu une période difficile qui a affecté sensiblement sa performance. Elle n'était plus en mesure de supporter les irritants quotidiens liés à sa tâche. Ses supérieurs l'ont rencontrée lors d'une séance d'assistance professionnelle et lui ont demandé durement de régler la situation; elle s'est exécutée. Elle a apprécié la peine que ses supérieurs se sont donnée afin qu'elle puisse se reprendre et répondre à leurs attentes. Elle dit que sa superviseuse a fait preuve d'amitié en ne la mettant pas à la porte. Elle mentionne que sa superviseuse a le mérite de savoir gérer sa personnalité à

elle. Elle pense d'ailleurs que son unité a su bien constituer son équipe de gestion afin d'en assurer le succès.

4.12.4 Thème concernant les relations interpersonnelles dans l'équipe de travail

De son équipe, elle dit qu'en général les gens s'entendent bien les uns avec les autres. Il y a de l'entraide dans certaines situations liées au travail. Elle dit cependant que la bonne ambiance est basée sur l'hypocrisie. Elle dit qu'il n'y a rien de sincère dans les relations avec les membres de l'équipe. Elle croit que c'est la compétition qui favorise ce climat dans l'équipe. Cependant, tout le monde tente de montrer un visage coopératif et amical. Elle mentionne que c'est prescrit par le milieu des affaires. L'équipe, dans le fond, ce sont les gens qu'elle côtoie chaque jour, rien de plus. Il n'y a pas de lien de confiance entre eux. Elle a l'impression qu'il faut faire attention à ce qu'on dit. Il faut être superficiel et elle trouve cela particulièrement pénible psychologiquement. Elle sent le besoin d'avoir une vie sociale au travail, mais le manque de confiance envers ses collègues l'empêche de créer des liens avec ceux-ci. Elle considère, de plus, qu'il y a trop d'ignorance et qu'il devient difficile d'échanger avec ses collègues.

Tableau 4.12 Arbre thématique pour le sujet 12

Thèmes généraux	Thèmes	Message ou extrait du message
Relations avec les collègues	Amitié	« Plaisirs quotidiens, je me suis fait des amis, je ne peux pas le nier quand même. Ça m'a fait plaisir de rencontrer deux personnes en particulier qui ont à peu près le même <i>background</i> culturel que moi, qui viennent à peu près des mêmes écoles que moi. On se retrouve sur ces points-là. La culture c'est quand même important. Ça c'est le plaisir que j'ai eu avec l'Entreprise » p. 1, m. 6.
	Partage de sa culture	
	Impossibilité d'échanger	« Travailler dans un environnement où moi, je me sens étouffée culturellement où je ne peux pas parler d'histoire ou de philosophie sans tomber dans un monologue et avec une personne en face de moi qui va se sentir oh la la ou encore qui va dire <i>wow</i> t'en sais des affaires, ça, c'est

Satisfaction	Superficialité	difficile » p. 2, m. 2 « On peut pas échanger, il y a tellement d'ignorance que tu peux pas échanger, avoir une conversation justement sur quelque chose de <i>deep</i> . T'es obligé d'être au travail, de porter une face légère, superficielle surtout et psychologiquement c'est très difficile à... pour moi, je vis ça comme une négation de moi-même » p. 3, m. 2.
	Négation d'elle-même	
	Hypocrisie	« Autre déplaisir, l'hypocrisie latente que règne au travail, on est tellement tous différents, c'est peut-être à cause de la compétition, de la jalousie, ou quoi, les deux revers que je me suis pris, je te dis pas, maintenant, je fais attention à qui je parle » p. 1, m. 10.
	Entraide	« C'est pas une grosse confiance par contre comme pour l'accréditation, < nom du collègue >, m'a sorti ses feuilles de révision puis elle m'a aidée. Un autre m'a aidée pour les questions, des petits trucs-là » p. 15, m. 1.
	Méfiance	« J'mettrais pas mon destin, mon cœur et toutes mes préoccupations entre leurs mains, ça, c'est sûr. Une grosse crise de confiance » p. 15, m. 3.
	Paie	À la question « Qu'est-ce qui te fait plaisir au travail? », elle répond « Ben, je vais être très honnête avec toi mon chèque de paye. Ça s'arrête là » p. 1, m. 2.
Relation avec le superviseur	Sécurité financière	« Je suis rentrée à l'Entreprise pour la sécurité financière que ça m'offrait » p. 5, m. 10.
	Apprentissage continu Réussite	« Autre satisfaction, ben, c'est mon anglais. Mon anglais, mon anglais <i>improved</i> . Aussi le défi de faire une job que j'aime pas et de performer dedans, ça fait quand même... c'est quand même quelque chose » p. 1, m. 8.
	Perte de confiance	« Là y a une perte totale de confiance en moi depuis les incidents qui sont arrivés, J'ai aussi, j'ai brûlé. Je commençais à arriver en retard, je commençais à être complètement stressée, on écoutait mes appels en formation, on me trouvait rude. Donc, il y a eu un manque de confiance total qui s'est installé. Je me suis sentie être mise à l'écart. Je m'attends pas à de l'aide plus. Ce qu'elle m'a montré c'est beaucoup d'amitié pis j'y crois en son amitié même si je sais que ses prérogatives professionnelles vont passer avant si elle doit faire quelque chose par rapport à moi. Moi ce que j'attends d'elle c'est qu'elle me fasse que mon quotidien soit moins douloureux et c'est ce qu'elle a fait. Et, gérer ma personnalité, aussi, elle me connaît comme ma poche donc, c'est ça qu'elle fait aussi, gérer la personne que j'étais, c'est ça qu'elle a fait. Y a beaucoup de gestionnaires qui le feraient pas. Ils iraient pas aussi loin »
	Amitié	
	Soulagement de la souffrance	
	Gestion de sa personnalité	

Perception de l'organisation		p. 11, m. 2.
	Soutien	« Ce que je sais par contre quand ça commencé sérieusement à tout se détériorer, elle et < nom du chef d'équipe adjoint > m'ont pris dans un bureau, ils m'ont parlé. " Qu'est-ce que t'as? Comment on peut t'aider? Est-ce que t'as des problèmes personnels? " Ça, c'est de la gestion. On s'est donné la peine pour moi. Tout le trouble qu'elle s'est donné » p. 11, m. 6.
	Humiliation	Là, là < sujet 12 >, on m'a sorti une feuille avec tous les points. Ç'a été la chose la plus humiliante de tout ma vie. Ça allait de range ton bureau à [...] Et quand tout ça m'a frappée dans la face, j'ai fait wo, j'vais perdre ma job, wo, j'peux pas me le permettre, ou est-ce que je peux me le permettre? Je le sais pas, mais là, là < sujet 12 >, il faut que tu te reprennes » p. 12, m. 2.
	Peur	
	Récompense	« < nom du chef d'équipe > récompense bien. Si ma boss n'était pas < nom du chef d'équipe >, je n'aurais pas fait long feu à l'Entreprise. Le truc psychologique avec lequel je rentre travailler tous les jours, si y avait pas < nom du chef d'équipe >, je n'aurais pas... Elle a su me garder motivée tout ce temps-là » p. 8, m. 2.
	Motivation	
	Dressage	« Puis, j'ai l'impression qu'on m'a dressé bien comme il faut » p. 9, m. 4.
	Colonisation psychologique	C'est à tel point que j'sens comme si j'avais des mains à l'intérieur de mon crâne qui palpaient mon cerveau. C'est à tel point. J'me sens colonisée psychologiquement. À tel point que j'arrive pas à aller donner mon énergie ailleurs tellement, ici, on me prend » p. 10, m. 1.
	Fatigue mentale	
	Infantilisation	« Le " bonjour les enfants ". La manière de nous <i>brainwasher</i> , de nous prendre pour des abrutis, <i>survivor</i> , l'autre fois, j'ai appelé mes copines, j'étais au bord des larmes, tu ne sais pas ce qu'on a appris dans le team meeting? Une chanson de la Belle et la Bête. Moi, je n'étudie pas en... pour me faire traiter comme un enfant par des gens qui n'ont pas d'éducation. D'autres
	Lavage de cerveau	irritants... ça tourne autour du <i>brainwashing</i> pis de la culture paternaliste de l'Entreprise, ici c'est extrêmement paternaliste. L'Entreprise veut s'intégrer dans toutes tes sphères, elle veut s'intégrer dans la manière dont tu te comportes avec les gens, dans tes rapports de tous les jours, ils veulent diriger tes rapports de tous les jours, euh, veulent... même dans ta charité, ils veulent te diriger. T'es obligé de participer à < nom de l'organisme de charité >, ça je trouve ça ridicule [...] Ils essaient de s'intégrer dans ta vie au complet » p. 4, m. 4.
	Paternalisme	
	Intégration dans la vie privée	

Activité de travail	Impossibilité de s'accomplir	« Parce qu'ici, je me considère comme une ouvrière, je ne considère pas que je réalise quoique ce soit. Comme par segmentation des tâches, tu vois pas le bout de ce que tu produis. Comme le gars qui construisait des carrosses avant se retrouve à construire juste le pied de son carrosse. Faque c'est sûr que y a pas d'accomplissement en tant que tel. Et ça, c'est ce que je cherche, moi » p. 7, m. 10.
	Parcellisation de la tâche	
	Aliénation	« Je me sens comme une ouvrière dans le fond, que je visse des boulons sur une voiture ou que fasse des appels, pour moi, c'est la même affaire. Je suis poussée au bout, je suis exploitée au bout, l'aliénation qui va avec, la pression, le stress » p. 1, m. 10.
	Exploitation Stress/pression	
	Boucs émissaires	« Le déplaisir aussi, c'est d'être dans la première... on est les boucs émissaires de l'Entreprise, on prend tout, tout dans la face la frustration, l'insatisfaction. Le déplaisir aussi, c'est d'être pris dans la bureaucratie, de ne pas pouvoir résoudre un problème instantanément » p. 1, m. 10
	Bureaucratie lourde	
Souffrance	Emploi sérieux	« J'essaie de placer ça comme quelque chose de très sérieux. J'essaie vraiment de placer ça pour quelque chose de très sérieux. Je veux que ma maturité reflète que je sois une adulte avec un visage professionnel [...] Dans ma perception, j'essaie de montrer du sérieux, du professionnalisme, j'suis une fille qui me... je paye mes affaires. J'travail, j'peux travailler pour une corporation, la corporation me fait confiance, je ne suis pas une niaiseuse » p. 7, m. 10.
	Besoin de discuter	J'essaie de penser à autre chose, j'en parle beaucoup à mes amis, j'essaie de prendre leurs conseils, pis je mets plein de <i>post-it</i> disant que je me dois de rester zen puis j'essaie de m'écrire que je dois arrêter de parler. Mais, je ne suis quand même pas un animal, j'ai besoin de me faire des amis, d'avoir une vie sociale, mais je me rends compte que la vie sociale que je peux avoir à cette job-là, j'en ai une meilleure à Bell, j'ai vraiment des bons amis, j'pouvais <i>blaster</i> tant que je voulais y avait personne pour me frapper dans le dos, c'est des gens que j'appelle encore. On avait tout le monde le même <i>background</i> dans le sens que tout le monde était là pour de quoi pas dans le sens où on aimait Bell. On est tous exploités pis tralala. Mais ici, c'est visiblement différent, y en a qui ont le cœur bleu. » p. 6, m. 8.
	Besoin d'une vie sociale au travail	
	Besoin de faire confiance aux collègues	
	Sentiment d'injustice sociale	« J'ai un sentiment d'injustice profond chaque fois que je rentre » p. 7, m. 2. .
	Honte	« D'un autre côté, non, je ne suis pas fière de moi. Non

Équipe de travail	Fierté dans l'atteinte des résultats	[...] ça me fait chier de penser que dans moi, ce que j'ai voulu accomplir professionnellement, je n'y suis pas arrivée » p. 7, m. 10.
	Relations prescrites	« J'aime ça que mon équipe soit au tip top, pour ma fierté personnelle » p. 13, m. 9.
Amis	Solides piliers	« C'est quand même agréable, c'est quand même agréable de voir qu'on veut tous montrer ce visage coopératif, ouvert et amical. Ce qui fait partie de la culture paternaliste. [...] Mais le reste, c'est juste, non, ce n'est pas des personnalités qui m'attirent. Y a rien de sincère, là-dedans. De l'autre côté, y a des collègues qui sont gentils avec moi. On est gentils les uns envers les autres, mais c'est impératif que ça se passe comme ça » p. 13, m. 3.
	Soutien mental	
	Verbalisation de la frustration	
Reconnaissance	Puérilité	« Et, mes amis, mes amis sont de solides piliers. J'ai l'impression que j'aurais pas vécu beaucoup de choses s'ils n'étaient pas là avec leur support psychologique. J'ai des amis qui écoutent énormément. J pense que je suis entourée [...] pis qu'ils sont là pour m'écouter surtout, pis me conseiller, mais surtout m'écouter déballer mon sac. C'est important parce que par exemple ma famille elle peu pas m'écouter » p. 14, m. 4.
	Caractère malsain	
	Sentiment d'incapacité	
Image de l'Entreprise	Non-responsabilité de l'Entreprise	« J'trouve ça puéril. C'est paternaliste, ça entretient la compétition entre les uns et les autres. J'trouve que ça fait chier. Ça fait longtemps que je suis dans le top du tableau. Je suis toujours première pour les ventes. Ça fait chier quand je suis pas la première. C'est assez malsain parce qu'on est quand même des équipes, on travaille tous ensemble. Il y a ce petit côté malsain. On veut te faire sentir que t'es incapable si tu n'as pas atteint ces objectifs de merde. À la fois, c'est comme si on t'sentait que t'es pas une bonne personne, que t'as rien accompli de ta vie, t'as pas vendu tes six < nom du produit > p. 8, m. 10.à
	Favorisation de l'ignorance	« Les irritants, écoute, il y a des irritants où on peut pas blâmer spécialement l'Entreprise, mais simplement le système dans lequel on vit aujourd'hui, avec les relations de travail. C'est sûr qu'à l'Entreprise on ne peut pas être blâmé par rapport au reste » p. 1, m. 10.
		« L'autre déplaisir aussi c'est de faire partie de cette grande promotion que l'on voit dans les grands pays, partout. C'est plus important d'aller à l'université que tu peux faire sans, qu'ils sont fiers d'eux-mêmes et de leur intelligence alors qu'ils savent zéro sur la vie, sur la culture, sur rien et ils se retrouvent employés, avoir un salaire pis on leur donne de l'importance alors que c'est

Relation avec les clients	Formation insuffisante	des gens qui sont ignorants, qui sont des... » p. 2, m. 2. « Au lieu d'envoyer les gens à l'école, d'envoyer les gens faire des diplômes en finance, de les former bien, de leur donner un emploi de qualité, c'est sûr on ne peut pas révolutionner le système, c'est toutes des opinions de gauche, voilà. C'est le genre de nous foutre tout, tout en même temps. On est fondamentalement incompetents les cinq premiers mois et ça, y peuvent pas payer le coût de nous former tout le monde pendant trois mois. T'apprends sur le tas » p. 5, m. 2.
	Déplaisir	« Le déplaisir aussi c'est l'interaction avec les gens, le numéro général que n'importe quel imbécile qui appelle. T'as de tout. T'as du racisme, j'ai jamais autant senti autant de racisme au Canada que avant de travailler pour l'Entreprise » p. 1, m. 10.
	Racisme	

4.13 Analyse des résultats sur le vécu des agents en centre d'appels

Nos résultats tirés de chacun des arbres thématiques des onze sujets nous permettent de dégager des récurrences dans les thèmes et les thèmes généraux émergents. Voici un tableau illustrant ces redondances dans les propos des sujets interrogés :

Tableau 4.13 Thèmes récurrents émergents

Thèmes récurrents concernant les relations interpersonnelles	Sujets 2-8 mois d'expérience	Sujets 9 mois et plus d'expérience	Temps plein	Temps partiel	Femme	Homme
Soutien social des collègues						
<i>Relations amicales</i>	S*6, S7	S3, S4, S5, S10, S12	+	+	+	+
<i>Entraide</i>	S6, S9, S11	S5, S10, S12	+	+	+	+
Interaction						
<i>Plaisir</i>	S6, S7, S9, S11	S4, S5, S10	+	+	+	+
<i>Bien-être psychologique</i>	S6, S9, S11	S3, S4, S10, S12	+	+	+	+

Thèmes récurrents concernant le contenu du travail	Sujets 2-8 mois d'expérience	Sujets 9 mois et plus d'expérience	Temps plein	Temps partiel	Femme	Homme
Demande psychologique						
<i>Fatigue mentale / épuisement émotif</i>	S2, S9, S11	S4, S5, S8, S10, S12	+	+	+	+
<i>Pression / Stress</i>	S7, S9, S11	S3, S4, S5, S8, S10, S12	+	+	+	+
Rationalisation						
<i>Cadence élevée</i>	S9, S11	S3, S4, S5, S10, S12	+	+	+	+
<i>Redondance de la tâche</i>	S2, S7, S9	S4, S5, S10, S12	+	+	+	+
<i>Contrôle de la communication</i>	S2, S7, S9	S3, S4, S10, S11	+	+	+	+
Développement de compétences / acquisition de connaissances	S9	S3, S4, S8, S10, S12	+	+	+	+

Thèmes récurrents concernant la nature du poste	Sujets 2-8 mois d'expérience	Sujets 9 mois et plus d'expérience	Temps plein	Temps partiel	Femme	Homme
Relation de service						
<i>Aider le client</i>	S2, S6, S7, S9	S3, S5, S8, S12	+	+	+	+
<i>Reconnaissance du client</i>	S2, S7, S9	S3, S5, S8, S10	+	+	+	+
<i>Non-reconnaissance du service à la clientèle</i>	S7, S9, S11	S4, S5, S8	+	+	+	+
<i>Impopularité du poste</i>	S7, S9, S11	S4, S5, S12	+	+	+	+

*S : sujet

**+ : dans les sujets énumérés pour ce thème, la catégorie est représentée

4.14 Résumé transversal des rencontres avec nos sujets

4.14.1 La nature du poste comme source de plaisir et de souffrance

Nos rencontres avec les onze sujets nous permettent de constater que la majorité d'entre eux prennent au sérieux le service à la clientèle. En effet, le désir d'aider le client et d'offrir un bon service à la clientèle est présent tant dans l'observation du

travail que dans le discours des agents. Ils retirent une grande satisfaction d'avoir fait le maximum pour aider le client. La reconnaissance des clients les efforts déployés et l'excellence du service offert est signifiante à leurs yeux. Certains ont d'ailleurs mentionné que les compliments et la reconnaissance des clients leur apportent du plaisir et de la motivation à accomplir leurs tâches. En général, ils se sont montrés préoccupés par les problèmes que vivent les clients de l'Entreprise.

Bien que leur poste leur procure un sentiment d'utilité dans l'aide apporté aux clients. Ils ont l'impression qu'il n'est pas valorisé socialement à l'intérieur même de l'Entreprise et à l'extérieur de celle-ci. Plusieurs ont dit que les centres d'appels avaient en général mauvaise réputation aux yeux des clients ainsi qu'aux yeux de leurs amis.

En outre, ils considèrent que la direction du Centre n'accorde pas suffisamment d'importance au service à la clientèle. En effet, ils ont l'impression qu'il existe un écart entre le discours de l'Entreprise sur l'importance du service à la clientèle auquel ils adhèrent fortement et la pratique du travail où le temps de traitement moyen des appels est plus important que le service rendu. Plusieurs ont mentionné qu'ils ont l'impression que les statistiques de ventes ou le temps de traitement moyen des appels passent avant le service à la clientèle aux yeux de la direction du Centre. Certains agents nous ont dit que l'Entreprise manquait de souplesse quant aux processus. Ils trouvent qu'ils ne peuvent servir le client aussi bien qu'ils aimeraient le faire.

De plus, par rapport à l'évaluation des appels, la majorité des agents rencontrés ont dit que le service à la clientèle n'est pas évalué à sa juste valeur par la Direction. Il est évalué selon l'application stricte de la stratégie d'entretien. Plusieurs agents ont l'impression que peu importe le professionnalisme, la qualité de l'expression ou la justesse de l'information, il suffit de dire les phrases telles quelles afin d'avoir une bonne qualité d'appels. D'ailleurs, certains agents ont mentionné que sur le plan du

service à la clientèle, les superviseurs devraient davantage s'attarder à la qualité de la relation avec le client. Certains sujets suggèrent que l'évaluation soit plus qualitative que quantitative. Qui plus est, plusieurs sujets considèrent que l'obligation de dire toujours les mêmes phrases prescrites en moyenne 65 fois par jour leur donne l'impression désagréable d'être des robots ou des machines.

4.14.2 Les relations interpersonnelles comme soutien à l'activité du travail

Toutes les personnes interrogées ont indiqué avoir besoin de soutien pendant ou après les heures de travail pour faire face aux difficultés liées à leur emploi. Plusieurs sujets ont mentionné qu'ils se tournent régulièrement vers leurs collègues afin de parler, de raconter l'appel ou tout simplement de se changer les idées en parlant d'autre chose que le travail. Certains ont souligné le besoin de faire des blagues et de rire afin de faire tomber la pression et de se vider l'esprit. Les sujets qui n'ont pas développé de relations de confiance ou d'amitié avec leurs collègues parce qu'ils considèrent qu'ils doivent se méfier d'eux à cause de la jalousie et de la compétition dans l'équipe ont quant à eux mentionné avoir besoin de soutien à l'extérieur du travail et le trouver auprès de leurs amis, leur conjoint/conjointe ou leur famille. Plusieurs d'entre eux entrent en contact avec leur soutien externe pendant les heures de travail afin de pouvoir continuer la journée. Donc, le soutien semble, dans ce type de travail, essentiel au bien-être psychologique. Peu de sujets se sont dits soutenus moralement par leur supérieur immédiat. Les collègues, en général, jouent ici un rôle essentiel dans la capacité des sujets à résister aux conditions de travail jugées stressantes et fatigantes mentalement.

Les sujets nous ayant parlé d'amitié au travail sont les sujets ayant en général plus de neuf mois d'expérience dans leur poste. D'ailleurs, ces sujets ont davantage utilisé le pronom nous pour parler d'eux. Les sujets ayant moins d'expérience n'ont pas utilisé cette façon de s'exprimer.

Nous avons d'ailleurs pu observer plusieurs interactions mimo-gestuelles entre les collègues pendant leurs appels. Régulièrement, les agents se lèvent, regardent leurs collègues, font des gestes parfois disgracieux afin de faire comprendre à leurs collègues que l'appel est difficile ou long. S'ils ont quelques secondes à eux après l'appel, ils vont raconter la situation à leurs collègues immédiats si ceux-ci ne sont pas en ligne. Régulièrement, nous avons nous-même écouté un agent nous raconter l'appel et regardé un agent nous mimer une situation. Nous croyons que notre présence a pu favoriser ce genre d'échanges hors du téléphone. Puisque nous n'étions pas au téléphone, les agents nous savaient disponible pour écouter leur histoire. Nous avons aussi pu observer le double discours de certains agents pendant leurs appels. En effet, ils s'adressent poliment au client et lorsque ce dernier parle, les agents utilisent la touche muette sur leur téléphone afin de verbaliser leur frustration face à la situation.

Malgré le fait que la plupart des sujets ont dit que l'activité de travail est exécutée de façon individuelle et qu'il n'y a pas de travail d'équipe, l'entraide est présente tant sur le plan relationnel que sur le plan formel. Les relations entre les membres de l'équipe sont généralement amicales et limitées, selon les propos des sujets, à quelques membres de l'équipe de travail. Le sentiment d'appartenance à une équipe n'a été nommé que par le sujet 12, les autres sujets s'attachant davantage aux gens qui les entourent et à ceux qu'ils côtoient régulièrement dans le cadre de leur travail.

Quoique tous s'entendent pour dire que les relations entre les collègues sont éphémères en raison du taux de roulement élevé frôlant 50 % pour l'exercice financier 2005, des pratiques relationnelles ont pu être observées. Elles semblent être mises en place afin d'entretenir la dynamique de groupe souvent menacée par le roulement constant de personnel : par exemple, les fêtes des collègues sont soulignées, des collègues de l'équipe (un ou deux en général) prennent la charge de décorer les

stations de travail du collègue dont c'est l'anniversaire. Ces pratiques relationnelles ont lieu durant leur temps libre soit au dîner ou après leur journée de travail. Chacun écrit aussi un petit mot dans une carte d'anniversaire et des collègues achètent à tour de rôle un gâteau d'anniversaire qui est partagé avec tous les membres de l'équipe. Dans l'une des équipes observées, nous avons remarqué que les collègues apportent de façon régulière de la nourriture pour leurs pairs, et ce, peu importe l'occasion. Ceci nous fait croire qu'il existe une notion de membres (Garfinkel, 1967) malgré qu'elle soit absente du discours des sujets interviewés.

4.14.3 Les irritants de l'activité de travail et les sources de motivation

La majorité des sujets ont dit trouver l'activité de travail fatigante mentalement, épuisante psychologiquement et émotionnellement. Ils vivent beaucoup de pression quant à l'atteinte des résultats financiers et pour contrôler le temps des appels. La cadence est élevée et les appels sont constants, ce qui rend l'activité du travail pénible. De plus, les sujets disent aussi que la tâche est redondante et qu'il devient difficile à la longue de garder sa motivation et l'énergie nécessaire pour accomplir le travail. Le contrôle de la communication par la stratégie d'entretien et le temps alloué pour répondre aux appels sont aussi considérés, par la majorité des agents, comme des irritants considérables.

Nous aimerions cependant noter que le sujet 6 n'a mentionné aucun irritant concernant le contenu de la tâche. Elle se dit plutôt irritée par la situation conflictuelle qui existe dans son équipe de travail entre la superviseuse et certains employés. Elle s'est dit aussi particulièrement préoccupée par le taux de roulement des employés qui empêche le Centre d'offrir à ses clients un service exceptionnel.

Finalement, afin de se trouver des éléments de motivation, outre la reconnaissance des résultats par le programme de reconnaissance et de récompenses de l'Entreprise,

la plupart des sujets considèrent que cet emploi leur permet de développer des compétences et d'acquérir des connaissances qui leur servent dans leur vie personnelle ou qui vont leur servir dans leur future carrière. D'ailleurs, tous les sujets masculins ont dit qu'ils enduraient ce travail parce que celui-ci allait leur permettre de progresser dans l'Entreprise et d'ainsi accéder à un poste de niveau supérieur et plus intéressant. Aucun des sujets féminins n'a mentionné le désir de progresser dans l'Entreprise. Cependant, en général, les sujets s'entendent pour dire que c'est un emploi temporaire qui leur apporte peu de satisfaction à part celle d'avoir pu aider le client à résoudre son problème et d'avoir pu acquérir de nouvelles connaissances.

CHAPITRE V

L'INTERPRÉTATION

5.1 Les éléments clés de notre démarche de recherche

Dans la société actuelle, la pensée mécaniste est encore profondément ancrée dans la façon de concevoir et de percevoir l'organisation. L'école classique de la gestion la présente d'ailleurs comme la seule vraie bonne façon de gérer l'organisation (Morgan, 1989). « Ce que veulent avant tout les partisans de l'école classique de la gestion et leurs épigones contemporains, avoués ou non, c'est que l'organisation soit un système rationnel qui fonctionne de la manière la plus efficace possible » (Morgan, 1989 : 21). En effet, l'organisation mécaniste enserrée dans les procédures engendre souvent une bureaucratie rigide et bornée. La rigidité de l'organisation du travail autorise peu le réaménagement libre de la tâche en raison de l'obsession de la procéduralisation et du contrôle qui caractérisent ces organisations. L'approche mécaniste est prisonnière d'une sorte d'ingénierie qui se soucie avant tout des rapports entre buts, structures et efficience (Morgan, 1989).

Ce paradigme économiste dans lequel s'inscrit le centre d'appels considère l'humain comme un facteur de l'entreprise, une ressource comme une autre qu'il faut contrôler. Les adeptes de ce paradigme veulent donc adapter l'humain aux besoins de l'organisation. Ils encouragent l'entreprise à mobiliser la psyché des travailleurs pour mieux la servir (de Gaulejac, 2005). Cette façon de concevoir l'organisation nuit à la santé mentale des travailleurs. Nous nous sommes donc demandée de quelle façon les agents de service à la clientèle dans un centre d'appels, environnement considéré par plusieurs chercheurs comme le lieu de prédilection de la rationalisation et du contrôle,

arrivent à maintenir un équilibre mental malgré les contraintes de ce type d'organisation.

5.1.1 Les apports théoriques de notre démarche d'analyse et d'interprétation

La santé mentale au travail repose sur l'équilibre entre le besoin d'accomplissement du sujet, les normes sociales qui régissent la collectivité dans laquelle il évolue et le travail qui impose une productivité dans des conditions et dans une organisation de travail déterminées (Dejours, 2000a). La psychodynamique du travail propose trois prémisses nous permettant de comprendre cette dynamique entre le sujet, l'univers du travail et le champ social. C'est par celle-ci que nous analysons le plaisir, la souffrance et la construction de l'identité au travail.

Rappelons brièvement ici les concepts théoriques de la psychodynamique du travail : la première prémisse stipule que tout individu, dans un environnement de travail qui laisse suffisamment d'autonomie pour le faire, cherche à s'accomplir et à relever des défis en déployant son intelligence et son inventivité. Le déploiement de la créativité révèle au sujet d'autres potentialités et lui permet ainsi de s'accomplir (Vézina, 2000); la deuxième prémisse s'appuie sur le fait que le réel du travail dépasse la prescription de celui-ci. Travailler implique, manifestement, de se confronter au monde et, par conséquent, de sortir des prescriptions des spécialistes de l'organisation du travail (Weller, 2002); la troisième prémisse repose sur la reconnaissance du travail dans la sphère sociale. La reconnaissance est ce qui confère au sujet son utilité et son originalité. Elle permet au sujet de donner un sens à son travail. De plus, elle peut être exprimée par les supérieurs, les collègues et les clients. La reconnaissance du travail s'inscrit également hors travail dans la communauté. Par la reconnaissance, autrui rend possible l'appropriation de la réalité par le sujet. La reconnaissance s'appuie d'abord sur le travail accompli et s'inscrit ensuite dans le registre subjectif (Dejours, 2000a). Elle permet de donner un sens au travail et ainsi octroie la

possibilité de l'accomplissement de soi. Donc, toute conquête de l'identité dans le champ social par le travail passe par la reconnaissance, ce qui place autrui au cœur de l'identité du sujet. Cependant, le sujet, souvent confronté à l'impossibilité de maintenir l'équilibre entre ces trois sphères, souffre mentalement. Face à cette souffrance, le sujet tend à développer des stratégies protectrices afin de contrer la souffrance.

Outre la psychodynamique du travail, les études de Girin (1990), Chanlat et Bédard (1990), Jablin (2000), Weller (2002), Lennox, Terrion et Ashforth (2002), Jeantet (2003) et Giordano (2003) ainsi que les concepts théoriques de Mucchielli, Corbalan et Ferrandez (1998) et Lipiansky (1992) sur le rôle de la communication interpersonnelle en relation de service et en organisation dans la construction identitaire nous fournissent des éléments d'analyse des différentes stratégies mises en œuvre par les agents de service à la clientèle afin de se protéger contre la souffrance engendrée par l'organisation et les conditions de travail du centre d'appels.

5.1.2 Les intuitions qui nous ont guidée

Les centres d'appels au Québec ont de la difficulté à conserver leurs employés plus d'un an. Le taux de roulement généralement élevé crée des besoins constants de recrutement. Les centres d'appels éprouvent aussi de la difficulté à recruter des candidats se conformant aux exigences du poste. L'absentéisme, l'apathie et le manque d'engagement envers l'organisation sont fréquents chez les agents. En fait, ces comportements sont le résultat du type de gestion mécaniste du centre d'appels. La rigidité des organisations mécanistes laisse peu de place à l'initiative et à la souplesse nécessaire à l'activité créatrice, elle-même essentielle à la définition de l'identité du sujet. Ce type d'organisation dans lequel s'inscrit le centre d'appels nuit à la structuration de l'identité au travail puisque le sujet éprouve de la difficulté à s'accomplir dans ces conditions de travail fortement formalisées, divisées et

répétitives. Au demeurant, la relation de service est rationalisée et parcellisée selon les principes tayloriens, ce qui laisse peu de possibilités d'entrer en relation avec le client (Buscatto, 2002). En outre, la prescription de l'expression des émotions pendant l'échange téléphonique et la gestion des attaques au soi répétées (Soares, 2003) augmentent le stress et les risques d'épuisement émotif (Witt, Andrews et Carlson, 2004). La rétribution se base sur la logique managériale et ne tient pas compte de l'intelligence de la pratique déployée par les hommes et les femmes qui peuplent l'organisation. En fait, le travail taylorisé engendre davantage de divisions entre les individus que de points de rassemblement. Les agents sont confrontés, individuellement et dans la solitude, aux contraintes de productivité (Dejours, 2000a). Donc, la concurrence n'encourage pas la coopération et la reconnaissance entre les pairs, nuisant alors au sentiment d'appartenance à un collectif de travail. Ainsi, dans l'incapacité de donner un sens au travail, le sujet n'est plus en mesure de transformer la souffrance en plaisir. Du fait du morcellement de la collectivité, on aboutit alors à une différenciation de la souffrance d'un travailleur à l'autre. Cette souffrance appelle des réponses défensives individuelles et non collectives (Dejours, 2000a).

En somme, nous voulons comprendre les sources de plaisir et de souffrance pour les agents en centre d'appels et les réponses défensives de ceux-ci. Notre intuition principale est donc la suivante : les interactions relationnelles constituent des stratégies de résistance permettant aux agents en centre d'appels de transformer en partie ou en totalité la souffrance engendrée par l'organisation du travail en plaisir.

5.1.2 Les perspectives centrales de notre terrain

Nous avons pu constater que l'activité téléphonique du centre d'appels étudié est une activité parcellisée selon les principes tayloriens. De toute évidence, une telle organisation technique du travail ressemble, d'une modalité actualisée, au travail à la chaîne. Les appels sont attribués de manière automatique par un centre informatique

centralisé. Les appels doivent durer 240 secondes en moyenne. Les agents reçoivent environ 70 appels par jour. L'activité de travail est formalisée par des procédures administratives que les agents considèrent comme trop strictes et un scénario d'appels sans souplesse. Ils enchaînent donc des conversations téléphoniques anonymes et répétées. Des phrases types permettent d'entamer et de conclure l'appel ainsi que de diriger la conversation dans le sens attendu. Le scénario téléphonique comporte neuf phrases à utiliser dans l'ordre, selon les neuf étapes de la stratégie d'entretien. Cette façon que prend l'Entreprise afin de contrôler la communication téléphonique laisse aux sujets l'impression que la direction discrédite leurs capacités à faire du service à la clientèle et ne leur laisse aucune marge de manœuvre dans le déroulement de l'appel. Le travail téléphonique dépasse la simple régurgitation de scénarios d'appels. L'activité téléphonique est plus complexe qu'elle n'en a l'air, car elle regroupe de multiples paramètres techniques, technologiques, relationnels et commerciaux. Elle consiste plutôt en la capacité de l'agent de s'adapter à chaque situation de la relation de service et de jongler avec des procédures souvent complexes et une bureaucratie lourde qui retardent et compliquent la résolution du problème du client. Pourtant, les agents sentent leur travail discrédité par leur superviseur, par la direction, par l'Entreprise, mais aussi par leurs collègues des autres unités, leurs clients et même leurs amis. Ils ont l'impression que personne, à part ceux qui font le même travail, n'est en mesure de comprendre la difficulté et la complexité réelle de leurs tâches.

De plus, les agents de service à la clientèle font face à l'épuisement émotionnel. Celui-ci est caractérisé par un manque d'énergie et une sensation d'avoir épuisé ses ressources émotionnelles (Maslash et Jackson, 1981 in Witt, Andrews et Carlson, 2004). Les sujets interrogés ont majoritairement affirmé souffrir de stress dû à la pression et même d'épuisement émotionnel et psychologique en raison de la cadence élevée et soutenue de l'activité de travail, ce qui confirme notre intuition. Le fait de devoir répondre avec rapidité aux appels en suivant un scénario d'appel tout en exprimant des émotions afin d'offrir au client une expérience positive est ce qui mène

à l'épuisement émotif (Witt, Andrews et Carlson, 2004). L'Entreprise doit prendre conscience que les conséquences de l'épuisement psychologique sont néfastes pour celle-ci et qu'elles conduisent à une augmentation du comportement de retrait et une diminution du rendement au travail (Lee et Ashforth, 1996 in Witt, Andrews and Carlson, 2004).

La relation de service est donc traversée par plusieurs dilemmes qui semblent difficiles à éluder pour les agents de service à la clientèle. Le service à la clientèle nous est apparu comme ce qu'il y avait de plus important à leurs yeux. Pourtant, il est encadré par de multiples paramètres de contrôle. Les agents de service à la clientèle se sentent, de ce fait, pris entre des murs. Pourtant, l'activité de travail implique une excursion hors des normes, hors du prescrit (Dejours, 2000a). Travailler signifie faire face à des incertitudes, des tensions, des apories de l'organisation du travail. Face à ces incertitudes, le sujet doit être capable de mobiliser des ressources lui permettant de souffrir le moins possible tout en satisfaisant les exigences de productivité (Weller 2002). Et c'est souvent là que se heurtent les travailleurs du Centre puisque le contrôle étroit et les procédures de travail strictes semblent étouffer toute initiative, occasionnant ainsi de la souffrance chez ceux-ci.

5. 2 La difficile conquête de l'identité dans le centre d'appels

5.2.1 La communication paradoxale comme source de conflit interne

Les paradoxes communicationnels dans la communication interpersonnelle ont été principalement étudiés par l'école de Palo Alto¹. De nombreux auteurs en

¹ Ce fut principalement Gregory Bateson qui a développé la perspective pragmatique du paradoxe. Par la suite, Paul Watzlawick et ses collègues de l'école de Palo Alto ont diffusé les écrits de Bateson.

organisations se sont intéressés aux paradoxes communicationnels afin de mieux comprendre la dynamique des conflits et les changements organisationnels. Les organisations sont conçues comme un système complexe et continu d'interactions structurées par des règles et des conventions (Giordano, 2003). Ces règles et ces conventions représentent, d'une certaine façon, des règles de communication. Dans toute communication, qu'elle soit interpersonnelle ou organisationnelle, il existe deux niveaux de messages : le premier niveau transmet une information sur des faits, des opinions et le second niveau porte sur la relation qui unit les interlocuteurs. Ce deuxième niveau fournit les instructions essentielles qui permettent d'interpréter le message. Une contradiction entre ces deux niveaux crée un paradoxe communicationnel. Le paradoxe communicationnel dans l'organisation peut engendrer des situations très inconfortables comme du ressentiment et du repli, un conflit, la fin de la relation et même une perturbation psychologique grave. Toutefois, il peut aussi être source de création puisqu'il oblige à un recadrage de la perception de la situation (Watzlawick et col. in Giordano, 2003) qui pousse l'individu à modifier ses schèmes de pensée et lui donne la possibilité de trouver une solution novatrice à la situation (Giordano, 2003).

Dans le Centre, malheureusement, le discours paradoxal auquel sont soumis les agents est plutôt source de souffrance. Les agents sont plongés dans une double contrainte. La double contrainte se caractérise de la manière suivante² :

- Deux ou plusieurs personnes sont engagées dans une relation intense qui pour l'une d'elles au moins, a une grande valeur psychologique.
- Dans un tel contexte, chargé émotionnellement, un message est émis et structuré de telle manière que :

² Emprunté de Giordano, 2003 : 121-122.

- il affirme quelque chose;
- il affirme quelque chose sur sa propre affirmation;
- ces deux affirmations s'excluent.

Enfin, le récepteur du message est mis dans l'impossibilité de sortir du cadre fixé par ce message, soit par une métacommunication, soit par un repli.

Le discours de l'Entreprise offre un exemple de situation paradoxale. Il existe présentement un décalage entre le discours officiel et ce qui est réellement appliqué dans la pratique. D'évidence, le discours place le service à la clientèle au centre de sa stratégie de croissance. L'Entreprise a lancé une campagne de communication interne sur l'importance du service à la clientèle nommé la promesse client. Des affiches présentant ce message tapissent les murs de l'environnement de travail et des salles de réunions. En outre, cette communication fait partie autant du discours officiel de l'Entreprise que de celui de la direction du Centre. Pourtant, dans l'unité de travail, la productivité est aussi au cœur du discours de la direction. Lors des réunions, on insiste autant sur la promesse client que sur le nombre de secondes à respecter et sur l'incidence qu'a le fait de dépasser le temps de traitement moyen sur l'Entreprise. Par ailleurs, dans la pratique, la productivité semble occuper une place prépondérante par rapport à la qualité du service à la clientèle. Chaque équipe affiche son niveau de productivité de la veille et un tableau comparatif des résultats des équipes accueille les agents à l'entrée de l'unité. Il existe alors un décalage entre ce qui est dit dans les discours officiels et ce qui est appliqué dans la pratique. Les agents font face quotidiennement à ce double message de la direction. Ils ne peuvent choisir entre les objectifs de productivité et la satisfaction du client. Les compromis entre ces objectifs contradictoires sont difficiles à gérer pour les agents de service à la clientèle. En outre, leur position hiérarchique les empêche de dénoncer la contradiction du message. Ils se retrouvent alors dans l'impossibilité de sortir du cadre fixé par ce message puisque toute métacommunication sur le sujet constitue une critique

inacceptable et ils se font rabrouer. Dejours (2000a) indique que ces situations absurdes peuvent devenir psychologiquement dévastatrices.

D'autre part, faisant face à des objectifs contradictoires au travail, il arrive que des équipes entières ne parviennent plus à juger de manière appropriée leur propre travail et celui de leurs collègues (Dejours, 2000a). Les travailleurs se retrouvent avec des troubles de jugement qui affectent la cognition et nuisent, d'autant plus, à la construction de l'identité au travail (Dejours, 2000a). Indubitablement, la construction de l'identité s'inscrit dans le champ social, par le nécessaire jugement de l'autre. Ce jugement est proféré de deux façons : le jugement de beauté qui reconnaît les qualités du travail du sujet, son originalité et son identité singulière et le jugement d'utilité qui confère à l'acte technique son importance dans la sphère du travail.

5.2.2 Le collectif de travail comme source de reconnaissance identitaire

« La coopération fait apparaître le collectif comme le centre de gravité même autour duquel s'ordonnent les liens entre les agents des règles de travail, les relations de reconnaissance et le sens du travail » (Dejours, 1993 : 5). Le collectif, par la dynamique de la reconnaissance, est donc au cœur de la possibilité de transformer la souffrance en plaisir. La coopération se définit comme les liens que construisent entre eux les agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune (Dejours, 1993). Ces liens entre les agents impliquent des relations d'intercompréhension, d'interdépendance et d'obligation. Ils doivent être empreints d'une certaine stabilité. Ils sont le résultat d'une construction humaine volontaire. Cependant, cela n'exclut pas que l'organisation du travail puisse engendrer des contraintes à la construction de liens. La notion d'œuvre commune renvoie à une activité finalisée et menée de bout en bout par l'agent ou par le collectif. Cette notion donne un sens par rapport à une finalité à atteindre dans le monde objectif et un sens par rapport à l'accomplissement de soi dans le monde subjectif.

La coopération entre les sujets permet de mettre en commun les règles de travail construites par les sujets individuellement afin d'adapter la réalité du travail à la prescription. La mise en commun de ces pratiques permet aussi de réguler les différentes modalités d'ajustement. Cette régulation permet de coordonner les activités singulières. De plus, les travailleurs doivent être en mesure d'accéder à un réservoir de connaissances implicites et à un réseau de pratiques collectives qui leur donneront des outils pour se retrouver et agir dans l'épreuve. Malheureusement, la transformation de l'organisation du travail causée par la mondialisation de l'économie crée des situations de travail où l'individu éprouve de la difficulté à accéder à des idéologies défensives collectives.

Au demeurant, le collectif de travail basé sur la coordination des règles de métier et sur la coopération dans la pratique réelle du travail nous paraît bien faible. Premièrement, les règles de travail des agents de service à la clientèle nous ont semblé plus individuelles que collectives étant donné que la coopération nécessite de rendre visible « la tricherie » avec l'organisation du travail. La visibilité de la tricherie suppose des relations de confiance entre les membres de l'équipe de travail. Cette confiance est issue des relations durables entre les collègues. Le taux de roulement élevé du Centre ne favorise pas le développement de ce type de confiance. Les liens de confiance professionnelle sont peu développés et fragiles. De plus, selon les discours des agents, l'activité de travail ne nécessite pas de travailler en équipe. Il ont donc peu d'occasions d'éprouver la confiance des collègues. Dans les réunions d'équipe auxquelles nous avons assisté, le superviseur demandait aux collègues qui avaient dépassé leurs objectifs financiers de partager certaines pratiques de travail avec leurs collègues de l'équipe. Ceux qui ont dû le faire n'ont pas apprécié l'expérience. Dans le cadre des entretiens, peu de sujets nous ont parlé de cette pratique et ceux qui ont abordé le sujet l'ont fait pour s'en plaindre.

En outre, le collectif joue un rôle essentiel de reconnaissance de la difficulté et de la complexité des tâches à accomplir quotidiennement. C'est une reconnaissance de pairs qui porte directement sur la conformité des contributions du sujet aux règles de travail. Elle présente une issue socialement valorisée aux difficultés de la tâche (Carpentier-Roy, 1989 in Carpentier-Roy, 2000). Ce jugement confère, dans le registre de l'identité, un sentiment d'appartenance à un collectif de travail. Toutefois, l'individualisation de l'activité de travail, des horaires, des salaires et des modes d'évaluation tendent à fragiliser le collectif de travail. Le programme de reconnaissance et de récompenses axé sur un type de reconnaissance comportementale et portant sur les capacités individuelles d'atteindre les résultats escomptés tend davantage à créer parmi les collègues de la concurrence et de la jalousie que de la solidarité dans l'atteinte des objectifs et nuit à la création d'un collectif puisque les agents de service à la clientèle ont tendance à développer une stratégie du secret de leurs pratiques de travail. Au sein du Centre, tous travaillent à atteindre leurs objectifs individuels; certains, afin de recevoir les récompenses attribuées trimestriellement à tous les employés ayant atteint les objectifs, d'autres, pour avoir la paix, d'autres encore, pour assurer leur sécurité financière ou afin de pouvoir progresser rapidement dans l'entreprise. Tous disent que la tâche constitue un travail individuel et que le mode de gestion n'encourage pas le travail en équipe. L'organisation du travail et les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité de travail jouent dans le Centre un rôle important dans la possibilité ou non pour les agents de coopérer. L'organisation du travail ne nécessite de toute évidence aucune coordination des actions singulières entre les agents.

En définitive, il n'y a pas de coopération dans l'activité de travail selon la définition de Dejours (1993) puisque les agents, dans la pratique quotidienne, ne travaillent pas ensemble vers l'atteinte d'un but commun. De plus, l'activité de travail étant formalisée, rationalisée et fortement encadrée et contrôlée, les agents ont peu de possibilités de réaménager la tâche à long terme sans courir le risque d'être

réprimandés ou congédiés. Donc, le manque de coopération dans l'activité de travail est attribuable à l'individualisation du travail. De ce fait, le collectif de travail dans les équipes observées dans le Centre est, selon la définition de Dejours (1993), pratiquement inexistant.

5.3 Les stratégies de résistance

5.3.1 La relation de service comme source de reconnaissance de la pratique de travail

Nos entretiens avec les sujets nous ont permis de constater qu'ils accordent beaucoup d'importance à la relation de service. Nous nous sommes interrogée sur ce phénomène puisque de prime abord nous pensions qu'étant donné que la relation de service était formatée par des scénarios d'appels, les agents étaient dans l'impossibilité d'entrer en relation avec le client. Le discours des sujets est tout autre. Pour eux, les relations avec le client apportent une reconnaissance de leur habileté à faire le travail et de leur utilité dans l'Entreprise. En outre, ils en retirent beaucoup de plaisir. La relation de service profère aux agents interrogés ce jugement d'utilité. Mais encore, elle leur procure aussi une forme de jugement de beauté dans la reconnaissance de la singularité de leur travail. Et, c'est dans l'espoir de recevoir cette reconnaissance que les agents de service à la clientèle continuent de faire des efforts. Étant donné la fragilisation du collectif par l'organisation du travail, les agents s'investissent davantage dans les relations avec les clients afin d'aller chercher le nécessaire jugement d'autrui qui confère au sujet son identité à la fois singulière et similaire. De la même manière que les guichetiers de la Poste dans l'étude réalisée par Jeantet (2003), les agents du Centre semblent dépendre du jugement proféré par les clients pour leur réalisation professionnelle et subjective. Cependant, les clients peuvent aussi sanctionner négativement le travail accompli de l'agent par leur attitude répressive, voire blessante et insultante.

D'autre part, les résultats des recherches empiriques menées à la Poste par Jeantet (2002) nous ont également permis de constater que la relation de service est un possible de relation pour le sujet ayant de la difficulté à entrer en relation avec ses pairs en raison de l'organisation du travail. En dépit de la brièveté de l'interaction et de l'apparente banalité de celle-ci, Jeantet (2002) indique que les relations de service sont des relations sociales à part entière au sens qu'en a donné Max Weber (1971) comme étant des actions orientées significativement vers autrui. Elle ajoute que de faire passer la relation de service de l'interaction à la relation permet de lui donner ces dimensions temporelle, institutionnelle et intersubjective. Elle est temporelle parce que la relation de service s'inscrit dans une période plus longue que les simples rituels d'ouverture et de fermeture. De plus, elle a une histoire qui se déploie dans le temps, possède une durée qui lui est propre et est imprévisible et singulière tout en étant répétitive et routinière. Elle est institutionnalisée et collective parce qu'il s'agit d'une activité normalisée, formatée et prescrite par l'entreprise. Puis, elle possède une dimension intersubjective puisqu'elle engage physiquement et émotionnellement le prestataire et le destinataire et qu'elle s'étend au-delà de l'interaction proprement dite, affectant ainsi les autres relations. « Ce qu'il convient de remarquer ici, c'est que, dans un cas comme dans l'autre, ce n'est pas tant la production d'un service précis qui est en jeu que tout ce qui l'accompagne et le rapport social qui s'établit à cette occasion » (Jeantet, 2002 : 195).

Lors d'un échange, le locuteur joue avec l'identité de son interlocuteur en lui assignant une place. La place ici n'est pas le rôle ou le statut, c'est l'identité que s'assigne le locuteur et celle assignée à l'interlocuteur en fonction de ses intentions et des enjeux de l'échange (Mucchielli, Corbalan et Ferrandez, 1992). De ce fait, dans la relation de service, la place de l'agent de service à la clientèle est doublement déterminée par les échanges avec les collègues des autres unités au sein de l'Entreprise et par le client. Étant donné que l'appel provient du client, celui-ci

occupe la place du locuteur, et de ce fait, détermine la place de l'agent de service à la clientèle. Donc, toute relation de service est empreinte de pouvoir. Il serait faux de croire que tout le pouvoir revient à l'agent de service à la clientèle. Les clients, en plus d'attribuer une place à l'agent de service à la clientèle, peuvent influencer la manière dont doit se dérouler l'activité de travail. Le client prescrit effectivement la tâche à effectuer et le rythme de travail de l'agent. Comme en a conclu Jeantet (2002), le contact avec le client présente un caractère ambivalent. Il est considéré comme l'une des principales sources de satisfaction et de valorisation du travail des agents, mais il représente aussi l'aspect le plus ingrat.

5.3.2 Les interactions relationnelles comme soutien à l'activité dans sa durée

À la lumière du discours des sujets, il nous a semblé qu'ils recherchent, dans leurs interactions avec leurs collègues, la distraction et l'amusement afin de relâcher la pression et d'oublier la violence verbale dont ils viennent d'être victimes. En fait, ils éprouvent le besoin de parler juste pour parler et de retrouver ainsi le caractère spontané de la communication dans un univers où celle-ci est formatée.

Le bavardage pendant l'activité occupe une place importante pour la majorité des sujets. Ces derniers ont dit que le fait de parler avec leurs collègues avait pour effet de faire baisser la pression et leur donnait la possibilité de continuer. Le bavardage, au fond, ne constitue pas une perte de temps, mais plutôt une activité essentielle qui consiste en un échange d'énergie, un soutien qui permet au sujet la poursuite de l'activité. De plus, ces courts échanges volés entre deux appels apportent à la majorité des sujets un bien-être psychologique. Selon Teiger (1995), cette fonction de soutien de l'activité est d'autant plus nécessaire que le travail est monotone.

Le bavardage permet aussi de créer des liens entre les agents. Ces quelques secondes leur donnent l'occasion de mieux se connaître et d'apprendre à être ensemble. Les

sujets ont mentionné que la fréquence des rencontres et la proximité physique jouent un rôle prépondérant dans l'affection qu'ils ressentent pour leurs collègues et non le fait d'être dans une équipe. Ceci appuie les propos de Jablin (2000) qui affirme que plus les interactions fonctionnelles et relationnelles sont fréquentes plus des liens entre les collègues tendent à se tisser (Jablin, 2000). Le discours des sujets nous a permis de découvrir que les échanges semblent d'abord fonctionnels, c'est-à-dire axés sur le contenu du travail (par exemple, une demande d'information) puis, ils deviennent relationnels avec le temps. Certains sujets ont plutôt mentionné ne pas avoir d'affinités avec les collègues de leur équipe. Donc, comme l'indique Girin (1990), la proximité seule ne suffit pas à créer la communication entre les collègues; il faut du temps. Le taux de roulement de personnel du Centre a un effet négatif sur le développement de liens affectifs au travail.

5.3.3 Les interactions relationnelles comme source de reconnaissance existentielle

Les interactions entre collègues donnent d'autre part aux sujets une reconnaissance existentielle puisque le fait d'exister signifie aussi d'être écouté, de retenir l'attention lorsque l'on parle et de sentir que sa parole est prise en compte (Lipiansky, 1992). Les interactions apparaissent comme une manifestation de l'identité et l'écoute, comme une forme de reconnaissance que l'on existe. Elle est d'autant plus importante, du fait que les sujets se plaignent de ne pas être écoutés par la direction et de ne pas pouvoir exprimer leur pensée, leurs idées. Cette surdité de la direction leur donne l'impression désagréable de n'avoir, au fond, aucune reconnaissance de ce qu'ils sont et de leur capacité à trouver des solutions aux problèmes organisationnels rencontrés.

D'autre part, les manifestations de stress relationnel, c'est-à-dire les situations de tension causées directement par la relation de service et la relation d'aide, sont une autre difficulté à laquelle font face les agents de service à la clientèle. Ce stress relationnel est directement lié aux contradictions du travail lui-même (Weller, 2002). Les conditions de travail dans lesquelles s'exerce la relation de service occasionnent de la souffrance chez les agents de service à la clientèle. La courte période accordée pour répondre aux besoins du client, l'obligation de répéter toujours les mêmes phrases (même si souvent elles ne semblent pas appropriées à la situation), les procédures strictes et la cadence élevée des appels qui finit par épuiser psychologiquement rendent difficile la résolution du problème du client. Les agents de service à la clientèle se retrouvent alors dans une situation conflictuelle. Ils sont confrontés à leur désir de rendre service et aux conditions de travail restreignant cette possibilité. Ainsi, comme le mentionnent Chanlat et Bédard (1990), les échanges entre les collègues contrebalancent les effets destructeurs de la frustration engendrée par la relation de service et les conditions dans lesquelles elle est encadrée. Chanlat et Bédard (1990) font remarquer, en outre, que l'omniprésence des activités de commérages, c'est-à-dire le fait que des personnes parlent en mal ou en bien d'autres personnes en leur absence, permettent de maintenir et de développer l'identité de chacun et atténuent ainsi les effets de la violence vécue dans la structure formelle. Les multiples agressions auxquelles sont soumis les agents du Centre mettent en cause leur identité. Jeantet (2003) mentionne que les clients se sont vus dotés de nouveaux pouvoirs du fait des transformations récentes des entreprises de service. Elle ajoute qu'avec l'augmentation du niveau d'instruction et d'information de la population, les gens ont développé un niveau d'exigence plus grand et s'expriment davantage vis-à-vis des différents services qui leur sont proposés. Le manque de pouvoir décisionnel et la dévalorisation sociale de leur travail manifesté verbalement par les sujets les placent souvent dans une position proche de l'asservissement dans la relation avec le client. Le type de contact avec la clientèle semble occasionner fréquemment des

agressions verbales. Ainsi, le partage de l'agression avec un collègue permettrait à l'agent de service à la clientèle de maintenir ou de reconstruire son identité.

5.3.4 La communauté d'appartenance comme stratégie de résistance collective

Dejours (1993) stipule que faute de pouvoir compter sur un collectif de travail, le sujet développe des stratégies protectrices individuelles tels le désengagement et le repli dans la sphère privée. Par ailleurs, nos observations et nos rencontres avec les sujets nous ont permis de nous rendre compte que, malgré la difficulté de créer un collectif de travail, les agents de service à la clientèle ont développé une stratégie protectrice collective. Vraisemblablement, ils tentent de créer une communauté d'appartenance à travers différents rituels de socialisation.

Nous avons pu effectivement constater qu'il existait au moment de notre période d'observation participante une forte cohésion entre les membres d'une des équipes observées. Les blagues et les rires fusaient. La plupart des membres de l'équipe prenaient leur pause ensemble autour des stations de travail des autres collègues. Sur les bureaux de plusieurs membres de l'équipe, il y avait des photos prises lors de la dernière activité de l'équipe. À trois reprises, des membres de l'équipe ont apporté de la nourriture pour toute l'équipe. Malgré un collectif de travail faible et mouvant au gré du roulement de personnel, nous avons pu observer qu'il existe un désir de conserver une dynamique de groupe par des rituels d'entretien de la vie de groupe tels le partage de nourriture et la célébration des anniversaires de naissance entre les membres de l'équipe. Ces rituels, que les membres de l'équipe conservent malgré le taux de roulement élevé dans l'équipe, constituent un processus de régulation. Ils maintiennent l'harmonie. Et plus encore, ils dénotent encore une fois, envers les collègues, une reconnaissance existentielle en plus d'une certaine valorisation dans une organisation où les agents se sentent souvent comme des numéros.

De même, nos observations et le discours des sujets démontrent la place qu'occupent l'humour et les blagues dans cette équipe en particulier et dans le groupe en général. Lennox Terrion et Ashforth (2002) se sont penchés sur le rôle de l'humour dans la construction des identités de groupe. Leur étude souligne que l'humour au travail permet de créer de la cohésion dans un groupe temporaire et de passer rapidement du « je » au « nous ». L'humour constitue un mécanisme clé de l'établissement d'un sentiment de collectivité entre les membres du groupe. Dans les équipes que nous avons observées, l'humour semblait favoriser l'identité groupale puisqu'il permettait de créer cette distanciation nous/eux par les plaisanteries d'initiés (*inside jokes*) et les blagues récurrentes (*running gags*). Ce type d'humour crée une forme de barrière de compréhension qui divise ceux qui font partie du groupe et ceux qui n'en font pas partie. Il joue un rôle d'inclusion et d'exclusion. Il favorise le sentiment d'appartenance à un groupe créant une identité groupale ou encore une notion de membre³ (Garfinkel in Coulon, 1987).

Au demeurant, la cohésion entre les membres de l'équipe nous a semblé forte à ce moment. L'entretien avec le sujet 6 nous a fait prendre connaissance de l'existence de tensions et de conflit entre les membres de l'équipe et le supérieur immédiat. Elle s'est dite très irritée devant ces plaintes et ces chuchotements constants de la part de ses collègues. Elle a ajouté que malgré cela, l'ambiance de l'équipe était agréable et qu'elle considérait ses collègues comme une famille. Dans l'autre équipe observée, aucun conflit ou tension collectifs envers le supérieur immédiat n'a été mentionné lors des entretiens, ni observé. Au contraire, les relations semblaient cordiales et amicales avec celle-ci. Nous avons appris, lors d'une réunion d'équipe, que les agents de la seconde équipe avaient offert un cadeau onéreux à leur supérieur en appui à la

³ La notion de membre réfère à la capacité de l'individu à maîtriser le langage naturel d'un groupe. On entend par langage naturel la compréhension, l'acceptation et l'appropriation

difficulté de sa tâche. Toutefois, nos observations et nos entretiens ne nous ont pas permis de conclure à l'existence d'une solidarité entre les membres de cette équipe. De ce fait, il nous a semblé que les conflits et les tensions jouaient un rôle de canalisateur de la cohésion du groupe dans la première équipe. Sias et Cahill (1998 in Jablin 2000) nous ont éclairée sur ce phénomène. Ils notent que les frustrations rencontrées dans l'activité de travail ainsi que les conflits avec le superviseur jouent un rôle favorable dans le développement des relations avec les collègues.

Somme toute, dans les deux équipes observées, les agents ont établi entre eux des règles non écrites qui leur permettent de se soutenir moralement pendant l'activité de travail et de se protéger contre l'épuisement émotif. L'expérience partagée au cours des échanges interpersonnels facilite le développement de la confiance entre les collègues (Mucchielli, Corbalan et Ferrandez, 1992). Les normes de la relation sont essentiellement construites à travers l'échange. Ces règles relationnelles démontrent donc, de ce fait, un soutien collectif à l'activité de travail. Ce soutien et cette reconnaissance des difficultés de la tâche renvoient au besoin des agents de se constituer un « nous » précisant la place et l'identité des agents de service à la clientèle par rapport au client et par rapport aux autres groupes dans une organisation du travail qui incite à la concurrence et au travail individuel. Les interactions relationnelles au travail pendant l'activité de travail peuvent être perçues comme un possible d'appartenance à un groupe et de l'existence même de ce groupe. Ainsi, l'individu, pour ne pas se retrouver seul dans l'épreuve, recherche la présence des autres, leur écoute, leur regard et la reconnaissance de la souffrance et du vécu afin de se donner le courage de continuer. Cette reconnaissance sociale interne de la difficulté et de la complexité de l'activité de travail par des collègues de l'équipe de travail permet de maintenir leur identité.

des codes de conduites et pratiques implicites du groupe social de façon tout à fait personnelle et singulière pour chacun des membres qui constitue le groupe (Coulon, 1987).

À côté de son aspect instrumental, la communication a une fonction existentielle fondamentale; elle permet de trouver chez l'autre un reflet de soi-même, un renfort dans ses points de vue et ses convictions, une compréhension de ses sentiments et de son vécu, une confirmation de la manière dont on s'éprouve ou de l'image que l'on souhaite donner. (Lipiansky, 1992 : 157).

En bref, les sources de souffrance des agents en centre d'appels sont causées principalement par la taylorisation de l'activité de travail, l'individualisation de plusieurs aspects du travail qui tend à diviser plus qu'à unir les collègues en collectif de travail et le manque de reconnaissance existentielle et sociale. De ce fait, les sujets accordent une grande importance à l'interaction avec le client, quoiqu'elle soit brève et formatée puisque pour eux, il s'agit d'une interaction significative qui influe sur leur capacité de continuer à faire ce travail. La relation de service est source de reconnaissance. Elle vient confirmer que ce type de reconnaissance revêt une grande importance, car il s'agit d'une dimension qui confère un sens au travail et qui maintient la motivation lorsque le travail n'est pas suffisamment reconnu et valorisé socialement à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur, dans la collectivité.

Par ailleurs, la relation de service, quoique gratifiante et valorisante, est elle aussi source de souffrance. Elle engendre de l'épuisement émotif et du stress relationnel dû aux transformations récentes des métiers de contact et aux conditions dans lesquelles elle a lieu. Les relations avec les collègues de travail dans l'équipe viennent pallier les risques pour l'identité en créant une communauté d'appartenance qui favorise la reconnaissance existentielle d'autrui et le soutien moral dans l'activité de travail. Ainsi, comme le souligne Lipiansky (1992 : 171) « s'engager dans une communication avec autrui est, certes, très souvent l'expression d'une recherche de reconnaissance, mais aussi la condition pour que cette recherche évolue et aboutisse ».

CONCLUSION

L'objectif de notre recherche consistait à comprendre la place occupée par le sujet dans le monde du travail actuel, en transformation, marqué par la mondialisation, la féodalisation et les nouvelles technologies. Nous voulions comprendre le vécu au travail de ces hommes et de ces femmes confrontés à une organisation du travail qui les considère comme une ressource parmi d'autres. Plus particulièrement, nous avons voulu comprendre le vécu des agents de service à la clientèle qui nous ont accordé gracieusement de leur temps afin de nous raconter leur souffrance et le plaisir qu'ils retirent de leur travail dans un centre d'appels. Dans cet esprit, nous avons entrepris cette recherche exploratoire qui repose sur des données qualitatives. Notre recherche, comme toute recherche exploratoire, n'avait pas pour but de dégager des généralités ou des savoirs transférables. Elle fait plutôt ressortir des observations qui pourront servir à de futures hypothèses plus étoffées.

Au départ, nos intuitions nous ont dirigée vers la psychodynamique du travail comme outil d'analyse de la souffrance mentale engendrée par l'organisation du travail. Étant donné notre expérience personnelle en centre d'appels, nous partageons avec plusieurs auteurs (Buscatto, 2002; Cousin, 2002) leur description du centre d'appels comme représentant une nouvelle forme de taylorisme dans le domaine du tertiaire. Nous voulions donc découvrir les sources de souffrance des travailleurs en centre d'appels et sa transformation en plaisir. La vitalité des échanges et l'ambiance de travail dans le centre d'appels ont guidé notre recherche vers la communication interpersonnelle horizontale comme stratégie de résistance permettant de transformer la souffrance en plaisir. De ce fait, nous désirions aussi mettre en lumière les effets de l'organisation du travail mécaniste sur les relations interpersonnelles horizontales. Nous voulions

comprendre leur rôle dans la construction de l'identité au travail et de ce fait dans le maintien de la santé mentale.

Notre démarche méthodologique s'est appuyée sur l'observation participante de deux équipes d'un centre d'appels d'une institution financière au Québec et sur des entretiens semi-dirigés avec onze sujets. L'observation participante pendant cinq semaines nous a permis d'observer les différents types d'interactions entre les collègues de l'équipe de travail et les différents rituels d'entretien de la dynamique de groupe.

En outre, nos résultats, tirés de chacun des arbres thématiques des onze sujets, nous ont permis de dégager les principaux facteurs procurant du plaisir et de la souffrance au travail. Nous croyons que les résultats de notre démarche de recherche éclairent certaines pistes d'intervention pour l'entreprise étudiée afin de réduire le taux de roulement et d'augmenter la rétention.

Toutefois lorsque nous tirons les conclusions de nos résultats, nous prenons conscience de deux difficultés rencontrées. D'abord, les membres de l'une des deux équipes de travail observées vivaient un conflit avec la superviseuse au moment de notre observation. Ce conflit axé principalement sur des obstacles communicationnels et sur le manque de reconnaissance de la part de la superviseuse envers les efforts déployés par les employés a influencé les résultats de nos recherches. Pourtant, nos observations faisaient surtout ressortir une équipe unie partageant plusieurs rituels. Cependant, une étude de Sias et Cahill (1998 in Jablin 2000) stipulant que les conflits avec le superviseur jouent un rôle favorable dans le développement des relations avec les collègues nous a permis de mieux comprendre les différences dans les rituels sociaux observés entre les deux équipes de travail. Une recherche future nous permettrait d'approfondir ce sujet. De plus, nous avons éprouvé des difficultés à amener les membres des équipes à verbaliser les aspects inconscients de leurs rituels.

Nous avons toutefois pu comprendre les diverses sources de plaisir et de souffrance engendrée par l'organisation du travail taylorisé du centre d'appels étudié et nous avons constaté les différentes stratégies de résistance déployées par les agents de service à la clientèle. Cependant, nous avons remarqué certaines différences entre les hommes et les femmes dans le vécu de la souffrance et du plaisir ainsi que dans les stratégies de résistance individuelles déployées. Les hommes ont tous dit que les possibilités d'avancement dans l'entreprise leur permettaient d'endurer l'organisation et les conditions dans lesquelles ils exerçaient leur travail. De plus, ils sont davantage irrités par le contrôle exercé par la direction immédiate sur l'activité de leur travail et le manque de souplesse dans le réaménagement de la tâche. Nos résultats nous démontrent que l'utilisation des échanges relationnels au travail dans un but de répit mental est présente tant chez les hommes que chez les femmes. Par ailleurs, des recherches de Bellman, Forster, Still et Cooper (2003) indiquent qu'il existe un usage différencié du soutien social en fonction des genres. Une recherche portant sur un plus grand nombre d'hommes pourrait nous éclairer sur cette différenciation entre nos résultats et ceux de ces auteurs.

En somme, notre recherche nous a permis de constater les sources de plaisir et de souffrance dans le centre d'appels. Les sources du plaisir au travail sont attribuées aux différentes formes de reconnaissance : reconnaissance existentielle dans l'interaction avec les collègues et dans l'appartenance à un groupe et reconnaissance de l'activité du travail par le client dans la relation de service. Les sources de souffrance sont causées principalement par la taylorisation de l'activité de travail, l'individualisation de plusieurs aspects du travail qui tend à diviser plus qu'à unir les collègues en collectif de travail et le manque de reconnaissance existentielle et sociale. En outre, la rationalisation de la communication donne aux travailleurs l'impression d'être des robots. Certains sujets avaient l'impression qu'en imposant ainsi la formalisation de la relation avec le client, l'entreprise niait leurs propres capacités et compétences leur permettant d'accomplir le travail. De ce fait, les sujets

déployaient différentes stratégies de défense individuelles et collectives afin de construire et de protéger leur identité. En effet, l'imposition de scénarios d'appel strictes engendre un sentiment de dépersonnalisation que vivent certains sujets à cet égard allant de pair avec l'angoisse de la perte d'identité (Teiger, 1995). Nous aurions aimé avoir la possibilité d'explorer ce sentiment. Des études au troisième cycle nous permettraient sûrement d'atteindre cet objectif.

APPENDICE A

GRILLE D'ENTRETIENS

PLAISIR VERSUS SOUFFRANCE :

Qu'est-ce qui te fait plaisir au travail?

Quels sont tes petits bonheurs quotidiens?

Quels sont les irritants quotidiens?

Qu'est-ce qui t'aide à passer à travers les irritants quotidiens?

RECONNAISSANCE SOCIALE INTERNE ET EXTERNE:

Comment parles-tu de ton travail à tes amis, tes parents, aux gens que tu rencontres?

Comment penses-tu que les gens perçoivent ton travail? Les collègues des autres départements?

Comment te sens-tu par rapport à leur perception?

RECONNAISSANCE VERTICALE ET HORIZONTALE :

Comment se fait la reconnaissance au sein de ton équipe de travail?

Qu'en penses-tu?

Comment aimerais-tu être reconnu?

PRATIQUES RELATIONNELLES ET RELATIONS INTERPERSONNELLES
DANS L'ÉQUIPE DE TRAVAIL :

J'aimerais que tu me parles de ton équipe de travail et des personnes que tu côtoies quotidiennement dans le cadre de ton travail? Comment cela se passe-t-il?

Qu'est-ce que l'équipe signifie pour toi?

Lorsque tu vis des moments difficiles au travail, qu'est-ce que tu fais?

Sens-tu que tu peux compter sur les membres de ton équipe? Si oui, de quelles façons? Sinon, pourquoi?

APPENDICE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Université du Québec à Montréal
Département de communication sociale et publique

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Par la présente, j'accepte de participer à l'étude menée par Nathalie Paradis et l'Université du Québec à Montréal sur le rôle des relations interpersonnelles dans le plaisir ou le déplaisir de travailler en centre d'appels.

J'autorise Nathalie Paradis et l'Université du Québec à Montréal à enregistrer les entrevues auxquelles je participerai et à utiliser ces enregistrements pour toutes fins reliées à cette étude.

Il est entendu que toute l'information recueillie sera confidentielle et ne sera utilisée qu'aux fins de cette recherche. Seuls les chercheurs y auront accès.

Il est également entendu que je suis libre de me retirer de l'étude, et ce, en tout temps et sans préjudice.

La bande originale ainsi que les copies utilisées aux fins de la présente recherche seront conservées le temps nécessaire à la recherche, après quoi, elles seront détruites.

Ma participation implique que des extraits de l'entrevue pourront être utilisés anonymement avec mon autorisation. En conséquence :

J'autorise Nathalie Paradis à enregistrer les entrevues et à utiliser des extraits de l'enregistrement, de façon anonyme uniquement dans le cadre de cette étude.

Signature :

Date :

APPENDICE C

FICHE D'ENREGISTREMENT

Sujet numéro : _____

Sexe : _____

Âge : _____

Scolarité : _____

Fonction précédente : _____

Nombre d'années d'ancienneté : _____

Date de l'entretien : _____

Temps de l'entrevue : _____

Remarques

APPENDICE D

LETTRE AUX ENTREPRISES

Objet : Projet de recherche en communication organisationnelle

Madame, monsieur,

La présente est pour vous demander d'avoir accès à votre entreprise dans le cadre d'une recherche en maîtrise en communication organisationnelle. Je suis actuellement à la recherche d'une entreprise me permettant de recueillir des informations pertinentes pour mon sujet de recherche.

Je m'intéresse aux défis auxquels font face les centres d'appels. Mon sujet de recherche porte sur les relations interpersonnelles comme médiateur entre la souffrance et le plaisir chez le travailleur en centre d'appels. Lors de ma recherche, je m'attarderai à des aspects formels tels que les processus de travail et le fonctionnement des équipes et à des aspects informels tels que la communication entre les membres de l'équipe et le vécu des agents.

Pendant la recherche, je devrai participer aux réunions d'équipe et observer les agents, leurs pratiques de travail et leurs pratiques communicationnelles lors de leur travail quotidien. La fréquence et la durée de ma présence dans l'entreprise sont difficiles à évaluer. Je prévois cependant observer deux équipes de travail pour une période de deux semaines chacune, quelques heures par jour, cinq jours par semaine. Après cette période d'observation, je mènerai quelques entrevues avec les agents qui voudront être interviewés. Une seule entrevue par personne aura lieu pour une durée de 1 h à 1 h 30min. Ces entrevues seront enregistrées.

Bien que les résultats de la recherche soient disponibles au public sous forme d'un mémoire, en aucun cas le nom de l'entreprise ne sera nommé ainsi que le nom des participants. Je vous assure l'entière confidentialité de cette recherche. Toutes les informations recueillies resteront confidentielles et les enregistrements des entrevues seront détruits après la recherche.

À la fin de cette recherche, un rapport sera offert à l'entreprise. Je vous offre donc une analyse des relations interpersonnelles au sein des équipes de travail. Je souhaite

pouvoir améliorer la formation, le soutien aux agents ainsi que le taux de roulement et l'absentéisme.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec moi au (514) 729-2118. Vous pouvez également communiquer avec ma directrice de recherche, madame Michèle-Isis Brouillet, professeure à l'Université du Québec à Montréal, au (514) 987-3000 poste 8540.

Je vous remercie de l'attention accordée à ma demande,

Nathalie Paradis

RÉRÉRENCES

Accès-cible, (oct. 2003) Problème de santé mentale et travail : l'un ne doit pas exclure l'autre, Site Internet, Montréal.

Amado, Gilles et André Guittet. 2003. *Dynamique des communications dans les groupes*, 4^e éd. Paris : Armand Colin.

Aubert, Nicole. 1996. « L'entreprise comme instance de création existentielle : aspiration et désillusions ». In *La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, sous la dir. Thierry, C. Pauchant et col., p. 101-120. Montréal : Éditions Québec / Amérique.

Aubert, Nicole et Vincent de Gaulejac. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris : Éditions du Seuil.

Beaud, Jean-Pierre. 2004. « L'échantillonnage ». In *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte des données*. Sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 211-242. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Bellman, Steven, Forster, Nick, Still, Leonie and Cooper, Cary L. 2003. « Gender Differences in the Use of Social Support as a Moderator of Occupational Stress ». *Stress and Health*, vol. 19, p. 45-58.

Boutin, Gérald. 2006. *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Brouillet, Michèle-Isis et Colette Daudelin. 1994. « Étude écosystémique d'un entretien de supervision de stage ». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. XX, no 3, 1994 p. 443-466.

Brun, Jean-Pierre. 1999. « Une question d'identité... Une question de dignité humaine... » propos recueillis par Chantal Hivon, *Échange*, vol. 13, no 2, p. 2-4.

Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron, Josée Martel et Hans Ivers. 2002. « Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines ». Rapport de recherche, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Québec.

Brun, Jean-Pierre, et Ninon Dugas. 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, vol. 30, no 2, été 2005.

Buscatto, Marie. 2002. « Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales des relations téléphoniques ». *Sociologie du travail*, vol. 44, no 1, jan. mar. 2002, p. 99-117.

Conseil du patronat du Québec (CPQ). 1998. « L'absentéisme en milieu de travail, partie I : état de la situation ». *Bulletin des relations du travail*, numéro 29, p. 41-44.

Caiazza, Bernard. 2001. *Les centres d'appels : Les nouveaux outils de la relation client*. Paris : Dunod.

Carpentier-Roy, Marie-Christine. 2000. « La psychodynamique du travail et la recherche en santé mentale au Québec ». In *Le travail et ses malentendus : Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, sous la dir. de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, p. 21-28. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

Chanlat, Alain et Renée Bédard. 1990. « La gestion, une affaire de parole ». In *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, sous la dir. de Jean-François Chanlat, p. 78-99, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval / Éditions Eska.

Chanlat, Jean-François. 1990. « Introduction ». In *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, sous la dir. de Jean-François Chanlat, p. 3-30. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval / Éditions Eska.

Cosnier, Jacques et Alain Brossard. 1984. *La communication non verbale*. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé.

Coulon, Alain. 1987. *L'ethnométhodologie*. Coll. « Que sais-je? » no 2393. Paris : Presses Universitaires de France.

Cousin, Olivier. 2002. « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels ». *Sociologie du travail*, vol. 44, no 4, oct.-déc. 2002, p. 499-520.

De Coninck, Frédérick. Mise en ligne mars 1993. « Les enjeux sociaux de la communication dans le travail ». Site Internet, archives de *Revue Futur Antérieur et Alice, Bibliothèque diffuse*.

De Gaulejac, Vincent. 2005. *La société malade de gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Éditions du Seuil.

Dejours, Christophe. Mise en ligne mars 1993. « Coopération et construction de l'identité au travail ». Site Internet, archives de *Revue Futur Antérieur et Alice, Bibliothèque diffuse*.

_____ 1995a. *Le facteur humain*, 3^e éd., coll. « Que sais-je? » no 2996. Paris : Presses Universitaires de France.

_____ 1995b. « Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage ». In *Paroles au travail*, sous la dir. de Josiane Boutet, p. 181-224. Paris : Éditions L'Harmattan.

_____ 2000a. *Travail, usure mentale*, nouv. éd. aug.. Paris : Bayard Éditions.

_____ 2000b. « Préface » In *Le travail et ses malentendus : Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, sous la dir. de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, p. 9-18. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

DesRoberts, Gilles. 1989. « Le stress, un problème de 20 milliards de dollars qui menace les entreprises ». In *Les Affaires*, 27 mai, 1989.

Faÿ, Eric. 2004. *Information, parole et délibération : L'entreprise et la question de l'homme*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

Foucher, Rolland. 2003. « Développer une vision intégrant performance et santé psychologique ». In *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, sous la dir. de Rolland Foucher, André Savoie et Luc Brunet, p. 3-64. Montréal : Éditions Nouvelles.

Girin, Jacques. 1990. « La communication dans une tour de bureaux ». In *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, sous la dir. de Jean-François Chanlat, p. 185-197. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval / Éditions Eska.

_____ 2001. « La théorie des organisations et la question du langage ». In *Langage et travail : Communication, cognition, action*, sous la dir. d'Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel, p. 167-185. Paris : CNRS Éditions.

Giordano, Yvonne. 2003. « Les paradoxes : une perspective communicationnelle ». In *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, sous la dir. de Véronique Perret et Emmanuel Josserand, p. 115-128. Paris : Ellipses Éditions.

Fisher, Gustave-Nicolas. 1990. « Espace, identité et organisation ». In *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, sous la dir. de Jean-François Chanlat, p. 165-183. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval / Éditions Eska.

- Goffman, Erving. 1974. *Les rites d'interaction*. Paris : Éditions de Minuit.
- Gorz, André. 1988. *Métamorphoses du travail, quête du sens : Critique de la raison économique*. Paris : Éditions Gallilée.
- Grosjean, Michèle. 2001. « Verbal et non-verbal dans le langage au travail ». In *Langage et travail : Communication, cognition, action*, sous la dir. d'Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel, p. 143-166. Paris : CNRS Éditions.
- Habermas, Jürgen. 1995. *Sociologie et théorie du langage*. Paris : Armand Colin.
- Jablin, Frederic M. 2000. « Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit ». In *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research and Methods*, sous la dir. de Frederic M. Jablin et de Linda L. Putnam, p. 732- 817. Thousand Oaks, California : Sage Publications.
- Jeantet, Aurélie. 2003. « À votre service! » La relation de service comme rapport social ». *Sociologie du travail*, no 45, p. 191-209.
- Karasek, Robert. 1979. « Job Demand, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign ». *Administrative Science Quarterly*, no 24, p. 285-307.
- Karasek, Robert et Töres Theorell. 1990. *Healthy Work : Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York : Basic Books.
- La santé psychologique au travail*. Mars, 2005. Site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. Québec.
- Labrèche, Stéphane. 1998. « Le stress coûte 20 milliards par année à l'économie canadienne ». In *Les Affaires*, 3 octobre 1998.
- Lacoste, Michèle. 2001. « Peut-on travailler sans communiquer? » In *Langage et travail : Communication, cognition, action*, sous la dir. de Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel, p. 21-53. Paris : CNRS Éditions.
- Laperrière, Anne. 2004. « L'observation directe ». In *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte des données*. Sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 269-292. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Laplantine, François. 2005. *La description ethnographique*. Paris : Armand Colin.
- Laramée, Alain. 1999. *La communication dans les organisations : Une introduction théorique et pragmatique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Legault, Lucie. 2002. « Les modèles d'analyse : des théories riches en repères ». *Objectif prévention*, vol. 25, no 1, 2002, p. 13-18.

Le Goff, Jean-Pierre. 2000. Les logiques paradoxales du management. Actes du colloque Harcèlement et citoyenneté au travail, Paris, novembre 2000.

Lennox Terrion, Jenepher and Blake E. Ashforth. 2002. « From 'I' to 'We': The Role of Putdown Humor and Identity in the Development of a Temporary Group ». *Human Relations*, vol. 55, no 1, 2002, p. 55-88.

Leplat, Jacques. 2001. « La gestion des communications par le contexte ». *Pistes*, vol. 3, no 1, mai 2001, p. 1-18.

Lipiansky, Edmond Marc. 1992. *Identité et communication : L'expérience groupale*. Paris : Presses Universitaires de France.

Marc, Edmond et Dominique Picard. 2000. *Relations et communications interpersonnelles*. Paris : Dunod.

Maranda, Marie-France. 1995. « La psychodynamique du travail, une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail ». *Santé Mentale au Québec*, vol. XX, no 2, automne 1995, p. 1-15.

Mcphee, Robert D. et Marshall Scott Poole. 2001. « Organizational Structures and Configurations ». In *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research and Methods*, sous la dir. de Frederic M. Jablin et de Linda L. Putnam, p. 503-538. Thousand Oaks, California : Sage Publications.

Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les éditions d'organisation.

Morgan, Gareth. 1989. *Images de l'organisation*. Coll. « Sciences de l'administration ». Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

Mucchielli, Alex, Jean-Antoine Corbalan et Valérie Ferrandez. 1998. *Théorie des processus de la communication*. Paris : Armand Colin.

Norling, Per. 2001. « Call Centre Companies and New Patterns of Organization ». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, p. 155-168.

Paillé, Pierre. 1996. « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier ». *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, vol. 15, 1996, p. 179-193.

Pauchant, Thierry C. 1996. « Les réalités existentielles dans les organisations ». In *La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, sous la dir. de Thierry C. Pauchant et col., p. 21-38. Montréal : Éditions Québec / Amérique.

Rhéaume, Jacques, Marie-France Maranda et Micheline Saint-Jean. 2000. « Réorganisation du travail et action syndicale : défis et paradoxes. » In *Le travail et ses malentendus : Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, sous la dir. de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, p. 53-79. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

Russell, Bob. 2004. « Are All Call Centres The Same? » *Labour & Industry*, vol. 14, number, 3, April, 2004. P. 91-109.

Sainsaulieu, Renaud. 1985. *L'identité au travail*. 2^e éd. rev. et aug. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Savoie-Zajc, Lorraine. 2004. « L'entrevue semi-dirigée ». In *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 293-316. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Siegrist, Johanne. 1990. « Adverse Health Effects of High Effort / Low-Reward Conditions ». *Journal of occupational health psychology*, no 1, p. 27-41.

Shepherd, Ken, Harold Stolovitch et Beverley Kaye. 2003. « Call Center Leaders Share Input on Talent Troubles in the Call Center ». *Call Center Management Review*, September 2003, p. 1 -3.

Soares, Angelo. 2003. « Dévoiler les secrets des larmes au travail : Ils ont besoin de se raconter ». In *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, sous la dir. de Rolland Foucher, André Savoie et Luc Brunet, p. 257-273. Montréal : Éditions Nouvelles.

Teiger, Catherine. 1995. « Parler quand même : les fonctions des activités langagières non fonctionnelles ». In *Paroles au travail*, sous la dir. de Josiane Boutet, p. 45-72. Paris : Éditions de L'Harmattan.

Trudel, Louis. 2000. « S'engager dans une enquête en psychodynamique du travail : réflexions méthodologiques ». In *Le travail et ses malentendus : Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, sous la dir. de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, p. 43-52. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

Vézina, Michel, Michelle Cousineau, Donna Mergler, Alain Vinet, et Marie-Claire Laurendeau. 1992. *Pour donner un sens au travail : Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.

Vézina, Michel. 2000. « Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail » In *Le travail et ses malentendus : Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, sous la dir. de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, p. 29-42. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

_____. 2005. « Les contraintes psychosociales reliées à l'organisation du travail ». In *Les interventions à privilégier en santé mentale au travail : agir par la prévention : Journées annuelles de santé publique (JASP), Québec, 15 novembre 2005*.

Watzlawick, Paul, Janet Helmick Beavin et Don D. Jackson. 1992. *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil.

Weller, Jean-Marc. 2002. « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide ». *Sociologie du travail*, vol. 44, p. 75-97.

Winkin, Yves. 2001. *Anthropologie de la communication : De la théorie au terrain*, nouvelle édition, Paris : Éditions De Boeck & Larcier S. A. / Éditions du Seuil.

Witt, L.A., Martha C. Andrews et Dawn S. Carlson. 2004. « When Conscientiousness Isn't Enough : Emotional Exhaustion and Performance Among Call Center Customer Service Representatives ». *Journal of Management*, vol 30, Issue 1, February 2004, p. 149-160.

Zarifian, Philippe. 1999. « L'agir communicationnel face au travail professionnel ». *Sociologie du travail*, vol. 41, p. 163-177.