

Etude exploratoire sur l'épuisement professionnel chez les téléopérateurs

Exploratory study on burnout among teleoperators

MALKI Sanaa

Doctorante en science de gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion (LEREG)

Maroc

Sanaa.malki.sm@gmail.com

EL AMILI Omar

Professeur habilité

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion (LEREG)

Maroc

O.elamili@uiz.ac.ma

Date de soumission : 14/03/2021

Date d'acceptation : 29/04/2021

Pour citer cet article :

Malki. S. & El Amili. O (2021) « Etude exploratoire sur l'épuisement professionnel chez les téléopérateurs », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 686- 706.

Résumé

Notre étude a pour but d'examiner les conditions de travail et d'identifier les principaux facteurs d'épuisement professionnel chez les téléopérateurs. La littérature nous a permis de définir ce concept et d'en déterminer les causes selon des modèles théoriques de référence. Afin d'allier la théorie au vécu professionnel des téléopérateurs, nous avons développé un guide d'entretien semi-directif qui a constitué la base de notre étude qualitative. Une étude exploratoire à laquelle 11 téléopérateurs ont participé à cœurs ouverts. Nous avons ainsi collecté les informations nous permettant de soulever les facteurs majeurs responsables de l'épuisement professionnel chez cette population, de décrire les manifestations du burnout et également d'en déduire les conséquences. Il s'agit principalement des facteurs organisationnels tels les exigences au travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie et l'insécurité socio-économique. Quant à l'épuisement professionnel, il se manifeste en trois sous-dimensions : épuisement émotionnel, dépersonnalisation et manque d'accomplissement personnel. L'intention de quitter ressort des récits de vie comme conséquence fondamentale et inquiétante de l'épuisement professionnel.

Mots clés : Epuisement professionnel, téléopérateur, intention de quitter, facteurs organisationnels, épuisement émotionnel, dépersonnalisation.

Abstract

The purpose of our study is to examine the working conditions and identify the main factors of burnout among teleoperators. The literature has allowed us to define this concept and to determine its causes according to theoretical reference models. In order to combine theory with the professional experience of teleoperators, we developed a semi-directive interview guide which formed the basis of our qualitative study. An exploratory study in which 11 teleoperators participated with open hearts. We thus collected information allowing us to raise the major factors responsible for burnout in this population, to describe the manifestations of burnout and also to deduce its consequences. These are mainly organizational factors such as work demands, emotional demands, lack of autonomy and socio-economic insecurity. As for burnout, it is manifested in three sub-dimensions: emotional exhaustion, depersonalization and lack of personal accomplishment. The intention to leave emerges from the life stories as a fundamental and disturbing consequence of burnout.

Keywords: Burnout, teleoperator, intention to leave, organizational factors.

Introduction

L'épuisement professionnel, également connu sous le nom de burnout, est un concept au cœur du débat sur la santé psychologique au travail au cours de ces deux dernières décennies. Deux décennies marquées par des mutations importantes dans le monde de travail et par un progrès technologique exponentiel qui a contraint les entreprises à suivre un rythme intensif afin d'assouvir leur soif de performance. Dans de telles conditions, les structures ont tendance à adopter des procédures strictes en négligeant la santé mentale des travailleurs. Ces derniers sont exposés à un stress professionnel accablant et finissent par sombrer dans l'épuisement professionnel.

Les écrits historiques sur ce concept dévoilent une grande variété de définitions et un cadre conceptuel vaste. D'ailleurs, l'ouvrage de Perlman et Hartmann (1981) contient un recensement de 48 définitions de l'épuisement professionnel. Après une analyse du contenu et une synthèse de toutes ces différentes définitions, les deux auteurs décrivent le burnout tel « une réponse au stress émotionnel chronique avec trois dimensions, l'épuisement émotionnel ou physique, la diminution de la productivité, et la dépersonnalisation » (Perlman & Hartmann, 1981).

Bien que l'épuisement professionnel ait été abordé dans plusieurs recherches psychologiques et sociales, il existe peu d'études sur ce sujet auprès des téléopérateurs. A titre d'exemple, la base de données marocaine affiche que quelques articles et thèses sur la qualité de vie au travail dont la majorité concerne le secteur médical. En 2019, le portail de recrutement « ReKroute » a réalisé une enquête sur les conditions de travail au sein des centres d'appel au Maroc. Les résultats de cette étude ont affiché un taux de 72% des répondants qui évoquent la question du stress. Ils expriment également leur désarroi quant au rythme du travail, les objectifs et la faible rémunération. Toutes ces raisons confondues ont été source d'inspiration pour notre étude qui vise à dévoiler la situation de cette catégorie de travailleurs.

Ainsi, notre objectif principal est de déceler les principaux facteurs liés au travail source d'épuisement professionnel chez les téléopérateurs, de décrire les différentes manifestations de ce syndrome et d'en déduire les conséquences sur leur état psychologique. Nous souhaitons alors répondre à nos questionnements :

Comment se manifeste l'épuisement professionnel chez les téléopérateurs ? Quels en sont les principaux facteurs organisationnels ? quelles sont les conséquences de ce phénomène ?

Pour bien cerner cette étude, nous commençons en premier lieu par une revue de littérature sur le phénomène d'épuisement professionnel et de ces facteurs. Ensuite, nous détaillons et discutons les résultats de notre étude qualitative exploratoire réalisée auprès des téléopérateurs du centre d'appel Webhelp Agadir.

1. Vers une compréhension de l'épuisement professionnel

Il existe plusieurs définitions de l'épuisement professionnel dans la littérature. Les multiples définitions reflètent non seulement la difficulté de définir le concept, mais aussi son importance dans la littérature sur la santé mentale et son évolution au fil des ans. Cependant, certains auteurs ont développé des définitions qui ont été citées à plusieurs reprises pour en faire des repères. D'autres ont développé des théories et modèles qui visent à déterminer les sources de l'épuisement professionnel.

1.1. Définitions

Apparu en 1969, le concept d'épuisement professionnel a été décrit pour la première fois par Bradley tel une forme de stress au travail. Quelques années plus tard, Freudenberger (1974) reprend ce terme en se basant sur son vécu professionnel et celui de ses collaborateurs. Ce psychanalyste, reconnu dans la littérature par ses premières recherches sur ce phénomène, a associé le burnout à « l'état d'une bougie qui, après avoir éclairé de longues heures n'offre plus qu'une flamme désuète » (Freudenberger, 1974). En d'autres termes, l'épuisement professionnel renvoie à l'idée de se brûler physiquement et psychologiquement.

En 1980, Richelson et Freudenberger définissent ce syndrome comme « un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement au travail » (Freudenberger et al., 1980). Ils ont estimé que les individus les plus exposés au burnout sont ceux qui idéalisent leur travail et s'engagent excessivement dans leurs tâches.

Dans une autre perspective, Maslach s'est penché sur le sujet en se focalisant sur l'environnement de travail et non l'individu. Cet auteur de référence dans la littérature de l'épuisement professionnel, a identifié avec Jackson trois dimensions du burnout : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le faible sentiment d'accomplissement personnel (Maslach & Jackson, 1981).

La première dimension, état d'épuisement émotionnel, est caractérisée par une perte de motivation et d'énergie et le sentiment d'être vidé de ses ressources. La deuxième dimension est marquée par des comportements inappropriés de l'individu envers ses collègues, clients et son environnement. Finalement la troisième dimension concerne le faible accomplissement personnel qui pousse l'individu à dévaloriser ses compétences. Cette dernière dimension peut être estimée comme une conséquence des deux premières dimensions : vidé de ses ressources, distant de son environnement, l'accomplissement personnel ne peut être que plus bas.

Les définitions ainsi citées font référence à l'épuisement professionnel comme un état. Cependant, l'approche considérant le burnout comme processus fait référence à la mise en place progressive de ce syndrome. Il est alors défini comme « processus de désillusion, une perte progressive d'idéalisme, d'énergie et de motivation intimement liés aux conditions de travail au milieu desquelles évolue un individu » (Edelwich & Brodsky, 1980).

Ceci dit, l'épuisement professionnel n'a pas encore un consensus scientifique concernant sa définition. Il est tantôt défini par ses facteurs et tantôt par ses effets et conséquences.

Ainsi, plusieurs chercheurs ont développé des modèles théoriques de l'épuisement professionnel afin d'en déterminer les sources et d'appréhender ce syndrome.

1.2. Facteurs de l'épuisement professionnel

L'analyse de la littérature sur la santé psychologique au travail dévoile une grande variété de sources de stress au travail. Toutefois la progression des travaux sur l'épuisement professionnel a été marquée par certains modèles. Parmi eux, nous citons les théories déterminant les sources du burnout qui ont marqués notre attention.

Il s'agit en premier lieu du modèle « exigence-ressource » de Karasek (1979) qui a connu un grand succès dans le domaine de santé psychologique au travail (Truchot, 2004). C'est un modèle bidimensionnel qui intègre deux aspects du stress professionnel : les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle. Le premier aspect réfère aux exigences physiques et psychologiques au travail comme la charge de travail, les pressions de temps et les conflits de rôle¹ tandis que le deuxième réfère au besoin de contrôle et d'autonomie (Karasek, 1979).

Selon ce modèle, les demandes psychologiques sont considérées comme une source de tension psychologique. Cependant, l'autonomie et le contrôle que peut avoir un individu sur

¹ Les conflits de rôle apparaissent quand le travail demandé est à l'encontre des principes de l'individu ou quand les tâches sont incompatibles entre elles (la réalisation de l'une entrave celle de l'autre) (Kahn et al., 1964)

son travail permet d'atténuer cette tension. En d'autres termes, une situation de travail caractérisée par une forte demande psychologique et une faible latitude décisionnelle expose l'individu à un risque de stress qui génèrent à long terme des problèmes de santé mentale.

Plus récemment, Siegrist (1996) a conceptualisé un modèle qui s'adapte aux transformations qu'a connu le monde de travail. Il suppose que le déséquilibre entre les efforts et les récompenses est responsable des situations stressantes au travail. En effet, un niveau élevé d'effort combiné à un niveau bas de récompense est susceptible de causer du stress au travail et d'impacter négativement la santé des travailleurs. Ce postulat s'accorde avec celui de Richelson et Freudenberg (1980) cité plus haut.

La théorie de conservation de ressources d'Hobfoll (1993) a également captivé notre attention. Cette approche motivationnelle s'intéresse aux ressources dont disposent les individus afin d'atteindre leurs objectifs. Selon Hobfoll (1993), les demandes et exigences au travail conduisent généralement à un épuisement des ressources (Hobfoll & Shirom, 1993). Ainsi, la dévaluation progressive de ces ressources mène au burnout. L'individu souffre également de burnout lorsque ses ressources sont menacées (insécurité au travail, manque de récompense, perte d'emploi, etc.).

Plusieurs hypothèses découlent de ces trois modèles :

- De fortes demandes psychologiques au travail accompagnées d'une autonomie et latitude décisionnelle faible entraîne le stress professionnel.
- La combinaison d'efforts élevés au travail et de faibles récompenses impacte négativement la santé mentale de l'individu.
- Une perte progressive de ressources ou une situation menaçante à l'égard des ressources entraîne l'épuisement professionnel.

Pour conclure, les facteurs de l'épuisement professionnel tirés de la théorie se résument en exigences physiques et psychologiques accrues au travail, autonomie et utilisation des compétences, récompenses faibles, insécurité au travail.

2. Démarche méthodologique

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche qualitative exploratoire vu son efficacité et sa notoriété. L'avantage de cette méthode réside dans la richesse des informations collectées étant donné qu'elle permet d'étudier les individus dans leur milieu et de décrire leurs expériences professionnelles réelles. Ainsi, nous pouvons mieux

élucider le problème étudié et obtenir des explications concrètes. Par ailleurs, la recherche qualitative nous permet également de développer des hypothèses (Sofaer, 1999).

2.1. Choix de l'échantillon

Dans le but d'appréhender le phénomène d'épuisement professionnel, nous avons jugés nécessaire de choisir une population de travailleurs dont la majorité se plaint de mal être dans le milieu professionnel. Nous avons alors eu l'idée de choisir le secteur des centres d'appels réputé par la pénibilité des conditions de travail.

Les centres d'appels sont caractérisés par une multitude d'activité (vente, assistance, recouvrement...) dont les contraintes sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur la santé psychologique et physique des téléopérateurs. Ils sont soumis à un rythme de travail intensif et monotone sans oublier le script et les procédures rigides à suivre. Encore plus, entre un grand nombre d'appel à gérer et un contrôle de qualité permanent du superviseur, le téléopérateur se retrouve face à une pression énorme qui l'épuise.

Pour approfondir nos connaissances sur ces contraintes et conditions de travail, nous avons choisis d'étudier l'épuisement professionnel chez les téléconseillers de Webhelp Agadir. Notre choix est justifié par la notoriété de ce centre d'appel et également par la proximité afin d'effectuer des entretiens en face à face.

Dans le respect des critères d'échantillonnage, nous avons essayé d'intégrer à notre échantillon des téléopérateurs de différentes activités afin d'avoir une vision globale de notre population. De plus, le nombre d'entretien effectués est choisi suivant le principe de saturation, c'est-à-dire que nous avons arrêtés nos interviews lorsque les téléopérateurs ont répété les mêmes informations.

De ce fait, notre étude exploratoire repose sur 11 entretiens semi-directifs réalisés auprès des téléopérateurs de Webhelp Agadir dont 5 en réception d'appel et 6 en télévente, leurs expériences professionnelles varient entre 3 et 8 ans.

2.2. Collecte des données

Notre démarche qualitative s'est basée sur des entretiens individuels en face à face ou par appel téléphonique vu les conditions sanitaires actuelles. Cette méthode a pour but de concevoir d'une manière globale l'épuisement professionnel.

Grawitz (2001) suggère six types d'entretiens selon le type de données et des résultats souhaités. Il s'agit d'entretien clinique, entretien en profondeur, entretien réponse libre, entretien centré, entretien questions ouvertes et entretien questions fermés. Les entretiens réalisés dans notre étude sont semi-directifs centrés. Ils sont basés sur un guide d'entretien développé à partir de concepts et facteurs inspirés de notre revue de littérature. Ce type d'entretien nous a permis d'orienter nos interviewés afin d'apporter des réponses à nos questions de recherche. Nous détaillons le guide d'entretien de notre étude exploratoire en annexe.

2.3. Méthode d'analyse des données

Dans le but d'analyser nos retranscriptions des 11 entretiens semi-directifs, nous avons opté pour une analyse de contenu (Grenier & Josserand, 2007). Le postulat de base de cette analyse est « la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expression ou signification similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours » (Allard-Poesi & Maréchal, 2007).

Toutefois, l'analyse de contenu peut être lexicale ou thématique. Dans notre cas, l'analyse lexicale n'aurait pas abouti à des résultats significatifs. En effet, ce type d'analyse repose sur l'analyse des fréquences d'apparition des mots (Bardin, 2001). Or, le phénomène d'épuisement professionnel, comme déjà expliqué auparavant, est un phénomène complexe qui admet plusieurs définitions. Nous avons ainsi adopté l'analyse thématique reposant sur l'analyse de phrase entière ou de groupe de phrases qui se rapporte à un thème précis (Bardin, 2001).

Pour réussir l'analyse thématique, il convient de commencer par une lecture flottante des différents entretiens retranscrits pour repérer les thèmes récurrents et les plus pertinents pour notre étude. Ensuite, nous avons dressé une liste de thèmes résumant les différents avis des interviewés. Nous avons alors construit une grille d'analyse en se basant sur les thèmes et sous-thèmes identifiés et codifié les interviews.

Nous avons ainsi procédé à une analyse verticale et horizontale. L'analyse verticale, traitement de chaque interview, nous a permis de voir comment chaque répondant a abordé l'ensemble des thèmes. Elle retrace l'ordre d'apparition des thèmes, puis se concentre sur les thèmes les plus fréquemment évoqués ou omis par le répondant. D'autre part, l'analyse horizontale nous a permis d'étudier comment chaque élément figurant dans la grille a été

abordé par l'ensemble des répondants. Nous avons pu en déduire les thèmes les plus récurrents et importants pour les téléopérateurs.

3. Discussion des résultats

Les résultats de notre étude exploratoire révèlent la situation réelle des téléopérateurs de Webhelp. Ils concernent principalement les facteurs, manifestations et conséquences de l'épuisement professionnel. Ainsi, en se référant aux différents témoignages des répondants, nous allons présenter les hypothèses liées à ces éléments.

3.1. Les facteurs liés au travail

L'analyse horizontale dévoile que l'ensemble des répondants s'accordent sur des facteurs liés au travail engendrant l'épuisement professionnel qu'ils ont abordés au moins une fois lors des entretiens, il s'agit de :

- Exigences du travail
- Exigences émotionnelles
- Faible autonomie
- Insécurité socio-économique.

3.1.1. Les exigences du travail

Les exigences de travail représentent la catégorie prioritaire des répondants puisqu'elle affiche le taux le plus élevé d'apparition des autres catégories répertoriées pour la majorité des entretiens.

De façon général, les interviewés abordent trois sous catégories des exigences au travail : intensité de travail, temps de travail et objectifs de qualité. La première est citée par 100% des répondants suivi de la deuxième citée par 90,90 % (10/11) et finalement la dernière citée 81,81% (9/11).

➤ Intensité de travail

A leurs avis, l'intensité de travail réside dans la surabondance des appels et des objectifs à réaliser. Les télévendeurs définissent les objectifs à réaliser en termes de chiffres d'affaires et de nombre de ventes à concrétiser contrairement aux téléconseillers en réception d'appels dont les objectifs sont liés au nombre d'appel et à la durée moyenne de traitement des appels.

Selon les propos d'un télévendeur : *« Notre journée est surchargée par le flux d'appel entrant, on enchaîne un appel après l'autre en gardant en tête qu'il faut réaliser un chiffre d'affaire de 2500 euros mensuellement, d'ailleurs notre encadrant ne cesse de nous répéter nos objectifs chiffrés chaque matin et chaque moment ce qui nous stresse encore plus [...] Après chaque appel, on doit classer la fiche du client rapidement pour recevoir l'appel suivant et ainsi de suite jusqu'à la fin de la journée »*

Cependant un téléconseiller nous informe *« dans notre projet, on est suivi par des objectifs de rapidité trop stressants, on doit trouver une solution au problème du client et le guider dans l'exécution des étapes pour résoudre la panne en respectant une moyenne mensuelle de 5min par appel [...] Imaginez un instant que la majorité des appelants sont des personnes âgées qui ne savent pas manipuler les outils informatiques ou encore la box et téléphone. Une moyenne mensuelle de 5min par appel ou ne pas dépasser 3 appels par heure n'est pas toujours réalisable !! »*

Comme déjà cité plus haut, tous nos interviewés souffrent de cette surcharge au travail en termes d'objectifs et nombre d'appels traités. Cette sous-catégorie est la plus préoccupante des exigences au travail, elle a été citée négativement par tous les répondants (11/11). Ceci s'explique par le stress quotidien et permanent auquel sont confrontés les téléopérateurs, ils sentent une fatigue intense les menant droit à l'épuisement professionnel. Ce qui s'accorde clairement avec la théorie de Karasek : l'intensité au travail peut être associée à l'intensification des contraintes du modèle et la durée limitée d'appels au manque de latitude décisionnelle.

➤ Temps de travail

La deuxième sous-catégorie traitée par nos répondants est le temps de travail. L'organisation du temps de travail en centre d'appel est généralement adaptée à la clientèle qui pour notre cas est basée en France. Cette différence de pays engendre un décalage horaire et peut également empiéter les week-ends chez quelques téléconseillers. En se référant à nos interviews, nous avons soulevés deux types d'horaire qui encore une fois diffère selon le type d'activité.

En télévente, ils ont un horaire fixe de 10h à 20h qui change conformément à l'heure d'été et hiver : *« Je travaille 8h par jour. Vu que nos clients sont basés en France, notre horaire est aligné à celui de la France et donc je commence à 10h30 jusqu'à 14h30 puis une pause*

déjeuner d'une heure et demi ensuite on recommence à 16h pour finir à 20h. ». Finir à 20h représente une contrainte pénible, ils passent littéralement leurs vies en centre d'appels : « *Franchement, on dirait que ma vie se résume au centre d'appel vu que j'y passe toutes mes journées et je finis très épuisée pour faire quoique ce soit d'autre. Pour moi, travailler jusqu'à 20h est pénible* ».

Par ailleurs, les téléconseillers en réception d'appels ont un horaire flexible qui dépend du projet, certains débutent leurs journées à 7h pendant que d'autres ne commencent qu'à 9h. Une téléconseillère nous décrit : « *Je commence mon travail à 8h mais je dois être présente avant pour ouvrir ma session et être prête à me connecter à 8h puis j'attends le premier appel. J'ai une heure de pause déjeuner. Je termine à 18h.* »

De plus, la contrainte qui perturbe le plus les téléopérateurs dans l'organisation de leurs temps de travail est issue des pauses auxquelles ils ont droit. Pour chaque heure travaillée, le téléopérateur a droit à 5min de pause avec des conditions particulières. La pause ne peut pas être prise la première et dernière heure, ne doit pas dépasser 15min avec un cumul de 40min par jour à répartir selon leurs besoins. Tous les répondants s'accordent sur l'insuffisance des pauses : « *les pauses ne sont pas suffisantes par rapport à ce qu'on fait durant la journée* ».

➤ Les objectifs de qualité

Finalement, la dernière sous-catégorie déduite des entretiens est reliée aux objectifs de qualité. Certes, seulement 9 répondants des 11 ont abordé ce point mais c'est l'unique contrainte qui a été répétée plusieurs fois au sein de chacun de ces 9 entretiens. Ces objectifs concernent un script rigide imposé préalablement qui formate et guide la relation avec le client.

En essayant de comprendre la difficulté du script, un téléopérateur nous a clairement expliqué que « *Au début d'appel, on doit lire une CNIL² à la lettre et en fin d'appel on doit rappeler au client un récap qui prend environ 5min* ».

Le contrôle de qualité se fait à travers une multitude de systèmes de contrôles tels les doubles écoutes avec le superviseur, les appels mystères et les enquêtes de satisfaction. Ce suivi rigoureux est considéré par les téléopérateurs comme une inspection permanente les impactant

² CNIL : « La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés a été créée par la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978. Elle est chargée de veiller à la protection des données personnelles contenues dans les fichiers et traitements informatiques ou papiers, aussi bien publics que privés. »

Les téléopérateurs sont dans l'obligation d'informer les clients que l'appel est susceptible d'être enregistré conformément à la loi informatique et libertés.

psychologiquement. En effet, tout manquement de qualité aussi minime soit-il peut entraîner une remontée des ressources humaines ou au moins une réunion avec le superviseur.

« Nous avons un script à respecter à la lettre qui bloque notre communication. Il suffit de ne pas respecter un détail du script pour être convoqué à un entretien RH et être impacté sur la prime. »

« Si on oublie un seul détail du script, l'appel est considéré non réussi, on peut avoir une remontée RH ou situations inacceptables (avertissement) »

Ceci dit, de nombreux téléopérateurs ont souligné l'effet négatif du non-respect des exigences au travail sur leur rémunération. A vrai dire, après avoir traité des centaines d'appels, ils ne sont jamais sûr de recevoir l'intégralité de leur prime. En fait, ne pas atteindre le nombre de vente requis, être en retard, dépasser sa pause ou manquer une phrase lors d'un appel sont des écarts de routine néanmoins leurs répercussions sont sévères. Le téléopérateur concerné peut ne recevoir que la moitié de sa prime comme il peut ne rien encaisser mis à part le salaire de base calculé par le nombre d'heure travaillé. Vivre ce doute durant tout le mois épuise autant que les objectifs en soit.

Nous présentons alors les hypothèses relatives aux exigences au travail :

H1 : Les exigences au travail accrues pourrait engendrer l'épuisement professionnel

H1a : L'intensité et la surcharge au travail pourraient générer l'épuisement professionnel

H1b : Une organisation du temps de travail inadapté pourrait générer l'épuisement professionnel

H1c : Des objectifs de qualité strictes suivi d'un contrôle permanent pourraient générer l'épuisement professionnel

3.1.2. Les exigences émotionnelles

Au-delà des objectifs fixés et des contraintes liés principalement à la tâche, les téléopérateurs rencontrent également des difficultés au niveau émotionnel. Les 11 interviewés de notre enquête ont affirmé ce postulat. Ils soulignent lors des entretiens trois principaux obstacles :

- Masquer ses émotions
- Relation au public
- Agressions verbales

Les sous-catégories ci-dessous ont été répertoriées sur notre grille d'analyse afin d'en tirer des hypothèses. Nous avons alors remarqué que la première « masquer ses émotions » préoccupe plus les intervenants (90,90%) que les deux autres (54,54%).

Le travail des téléopérateurs se base sur un contact auditif avec les clients et ainsi ils sont amenés à contrôler leurs émotions, leurs attitudes et le ton de leurs voix afin de garantir la satisfaction du client. En effet, le client ne doit en aucun cas sentir l'humeur changeante de son interlocuteur. Ainsi ses sentiments, émotions et état psychologique devraient rester en dehors de son monde de travail. Comme nous l'explique l'un de nos répondants « *Une fois on met le casque, on doit oublier toute notre vie privée et se focaliser sur notre travail. On n'a ni le temps ni le droit d'exprimer nos émotions. D'ailleurs, dès le premier jour on nous explique clairement que lors des écoutes et des contrôles de qualité ils peuvent facilement détecter le sourire ou non pendant l'appel et ceci nous impacte également* ». Une autre ajoute « *Quel que soit mon humeur, je dois mettre mon casque et travailler en souriant durant 8h* ». A vrai dire, ils adoptent un comportement contradictoire caractérisé par une divergence entre les émotions ressenties et celles exprimées.

D'une autre part, 6 téléconseillers interviewés ont exprimés leurs points de vue quant à leurs relations avec les clients. Tantôt conflictuel tantôt agréable, ce changement d'attitude d'un client à l'autre les perturbe et nécessite des efforts considérables. Ils doivent s'adapter à chaque appel et à chaque client tout en restant calme et souriant. Encore plus, les téléconseillers doivent s'armer d'empathie pour apaiser leurs clients et atteindre leurs objectifs. En outre, certains répondants dévoilent être secoués par les agressions verbales des clients. L'un d'entre eux exprime son mécontentement « *les clients sont tous différents et ont des situations différentes... je dois me mettre à leur place et rester empathique en absorbant leurs émotions et en essayant de les mettre à l'aise pour que je puisse réaliser la vente. Mais ce que je ne supporte pas est de recevoir des insultes et des agressions par rapport à mon origine, à mon travail ou autre* »

Confrontés à leurs émotions et ceux de leurs clients, les téléconseillers avouent être vidés et épuisés émotionnellement. Cette contrainte est associée à une augmentation des demandes psychologiques du modèle de Karasek, nous permettant ainsi de développer les hypothèses suivantes :

H2 : Une charge émotionnelle élevée pourrait engendrer l'épuisement professionnel

H2a : Masquer ses émotions pendant le travail pourrait engendrer l'épuisement professionnel

H2b : La relation au public pourrait engendrer l'épuisement professionnel

H2c : Les agressions verbales auraient un impact négatif sur la santé psychologique des téléconseillers

3.1.3. Faible autonomie

Aucun des répondants n'a nié ce facteur de travail mais encore ils l'ont soulevé à plusieurs reprises durant leurs entretiens. D'ailleurs la faible autonomie au travail est principalement liée aux objectifs de qualité déjà analysé précédemment.

Ce facteur se caractérise par des procédures et script rigides à respecter. Il s'agit également du contrôle omniprésent ne laissant aucune marge de manœuvre aux téléconseillers. De ce fait, les téléopérateurs s'enfoncent dans une monotonie des tâches et une routine ne leur permettant pas de mettre en avant leurs compétences.

Résilié face à ce mode de travail, les téléopérateurs sont soumis aux consignes du client donnant d'ordre et ne cherchent plus à protester après plusieurs tentatives de changement voués à l'échec. Leurs réponses sont toutes similaires « *On ne peut rien changer, on ne fait qu'appliquer les ordres et ce qu'on nous demande* ».

Leurs réponses affichent clairement leur démotivation et leur mal être suite à une faible latitude décisionnelle (Karasek, 1979). N'ayant aucun contrôle, les téléopérateurs ne trouvent pas de sens existentiel de leur travail et ne savourent plus leur réussite. Ceci représente la troisième dimension de l'épuisement professionnel : faible sentiment d'accomplissement personnel (Maslach et Jackson, 1981).

L'hypothèse que nous pouvons tirer de ce facteur est alors :

H3 : Une faible autonomie au travail pourrait engendrer l'épuisement professionnel

3.1.4. L'insécurité socio-économique

La majorité des répondants déclarent n'avoir aucune visibilité claire de leur avenir professionnel dans le centre d'appel. Selon leurs dires, le métier d'un téléopérateur n'est pas un métier stable. Il est marqué par une fermeture fréquente des projets et par des changements brutaux (changement d'encadrants, de script, paye-plan...).

L'un des téléconseillers de notre enquête, lourdement affecté par ces changements, nous décrit son expérience « *Je travaille depuis 2016 à Webhelp. Je suis passé par pas mal de projets. J'ai travaillé en émission, réception et télévente. Tous ces changements n'étaient pas*

suite à une demande mais à une fermeture de projet. Actuellement, je viens de commencer une formation pour un nouveau projet de recouvrement. Tous ces changements me déstabilisent. Je change tout le temps d'équipe et d'encadrants et je n'ai pas non plus une visibilité claire de mon avenir dans ce métier ».

Nous avons également soulevé lors des entretiens une autre particularité des centres d'appels concernant la rémunération. Cette dernière se calcule sur la base des heures travaillées néanmoins la prime diffère d'un projet à l'autre. Ainsi, cette mutation de projet a non seulement un effet négatif sur leur bien-être mais aussi leurs ressources.

L'insécurité socio-économique se traduit par un doute déstabilisant et stressant. A long terme, cette incertitude épuise l'énergie des téléopérateurs et peut porter atteinte à la santé psychologique des téléopérateurs. D'où l'hypothèse suivante :

H4 : L'insécurité socio-économique pourrait provoquer l'épuisement professionnel

3.2. Manifestations de l'épuisement professionnel

Après avoir décrit les différents facteurs liés au travail impactant leur santé mentale, nos répondants ont évoqués plusieurs maux traduisant les symptômes de l'épuisement professionnel. Ce syndrome se manifeste sur le plan physique, psychique et également personnel. En effet, les entretiens ont confirmé les trois aspects du burnout proposés par Maslach (Maslach & Jackson, 1981). Il s'agit bien de l'épuisement émotionnel le plus fréquemment mentionné (100% des interviewés), de la dépersonnalisation évoquée par 45,45% et le manque d'accomplissement personnel évoqué par 72,72% des téléopérateurs interrogés.

L'épuisement émotionnel est le symptôme auquel les répondants font souvent référence quand ils décrivent leur état. Il se manifeste à travers le découragement, le désespoir et l'anxiété. Un répondant nous affirme : *« Je suis épuisé au point de ne plus avoir envie d'aller travailler ni de me réveiller le matin pour revivre le même calvaire, je veux juste m'enfermer et me reposer mais malheureusement mes conditions ne me le permettent pas »*. Tandis qu'une téléconseillère nous exprime sa démotivation : *« Je n'arrive plus à atteindre mes objectifs, je suis vidée et épuisée par toute cette pression et ce rythme de travail »*. Vidés de leurs ressources et submergés par une sensation d'épuisement, les téléopérateurs perdent leur enthousiasme et deviennent de moins en moins fonctionnels.

La deuxième dimension résulte généralement de la discordance entre sentiments ressentis et sentiments exprimés. A force de faire semblant, les téléopérateurs finissent par adopter des attitudes distantes vis-à-vis de leurs clients et environnement afin de se protéger et d'éviter toute confrontation pouvant les influencer. Ainsi, la dépersonnalisation se manifeste pour nos interviewés par un manque d'empathie et d'insouciance. Un témoignage parmi d'autres dévoile cette vérité : *« Je n'ai plus la force de me mettre à la place des clients, de ressentir leurs émotions et les apaiser. Mes appels ont beaucoup changé, je traite mes appels comme un répondeur »*. En d'autres termes, le téléopérateur épuisé se met à distance et devient insensible à son environnement, il se détache de toute responsabilité relationnelle avec ses clients.

Enfin, la troisième dimension soulevée par nos répondants et aussi proposée par Maslach et Jackson concerne le manque d'accomplissement personnel. Il s'agit d'une autoévaluation négative de l'individu. D'ailleurs, certains téléopérateurs éprouvent un sentiment d'échec vis-à-vis de tout ce qu'ils font ou espèrent faire. Cette situation les amène dévaloriser leur travail et leurs compétences les rendant ainsi impuissant et incapable d'atteindre leurs objectifs.

3.3. L'intention de quitter

Notre étude exploratoire a été une occasion pour déterminer les conséquences de l'épuisement professionnel. Les entretiens effectués ont révélé que l'intention de quitter était une conséquence préoccupante et fondamentale pour les téléopérateurs. En effet, la perte progressive de motivation et d'enthousiasme provoque une baisse d'implication du téléopérateur et une augmentation de son intention de quitter le centre d'appel.

Toutefois, il est plus facile d'exprimer son intention de quitter que de l'exécuter. A vrai dire, quitter son travail est une décision très importante vu ce qu'elle implique comme risques principalement financiers. Une maman de trois enfants nous répond :

« - Avez-vous une visibilité claire de votre avenir ?

- Je ne compte pas continuer à travailler ici, j'ai l'intention de quitter dès que l'occasion se présente. En ce moment, je suis à charge de 3 enfants ce qui m'oblige à patienter et à continuer de travailler dans ce centre d'appel mais j'avoue que 3 fois j'étais sur le point de démissionner quelques soient les conséquences tellement j'étais épuisée et fatiguée »

Ainsi, nous pouvons conclure notre dernière hypothèse qui concerne les conséquences de l'épuisement professionnel :

H5 : L'intention de quitter peut-être associée à l'épuisement professionnel

Au final, les résultats de cette étude exploratoire ont permis de construire un modèle conceptuel (voir figure n°1) expliquant les facteurs, dimensions et conséquences de l'épuisement professionnel.

Figure N°1 : Modèle conceptuel de notre recherche



Source : Auteurs

Conclusion

L'objectif de cet article est de déterminer les principaux facteurs d'épuisement professionnels chez les téléopérateurs et de déduire les conséquences de ce phénomène.

Dans un premier temps, la revue de littérature a permis de soulever une pluralité de facteurs selon différentes théories. Il s'agit des fortes demandes psychologiques et d'une faible autonomie au travail, la combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses puis une perte progressive des ressources.

L'identification de ces facteurs nous a permis de développer un guide d'entretien semi-directif qui représente le fondement de notre étude exploratoire. Cette confrontation entre résultats de

l'étude et revue de littérature nous a permis de détecter les principaux facteurs de l'épuisement professionnel liés au métier du centre d'appel. Ainsi, nous avons distingué quatre sources de ce syndrome : exigences au travail, exigences émotionnelles, faible autonomie et insécurité socio-économique. Encore plus loin, les entretiens ont révélé l'état d'épuisement de nos répondants confirmant ainsi notre choix de la population. Les récits de vie nous ont dévoilé trois dimensions du burnout qui ne sont autre que ceux déjà déterminé par Maslach et Jackson (1981). Nous parlons alors d'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation et du manque d'accomplissement personnel.

Toutefois, l'étude exploratoire a donné lieu d'enrichir notre recherche par l'identification d'une conséquence prédominante de l'épuisement professionnel : l'intention de quitter. Cet apport majeur a contribué à la conception de notre modèle de recherche allant des facteurs aux conséquences de l'épuisement professionnel. Ces résultats permettront d'orienter une autre recherche quantitative prévue ultérieurement.

Notre étude n'est autre qu'une illustration réelle de la situation des téléopérateurs. Les résultats de cette recherche ouvrent la piste à d'autres perspectives psychologiques et sociales dans le but d'améliorer les conditions de travail des centres d'appel.

Annexe

Guide d'entretien

Questions introductives

Parlez-moi de votre parcours professionnel et de votre travail

Pouvez-vous me décrire une journée type ?

Facteurs de l'épuisement professionnel :

Que pensez-vous de l'organisation de votre temps de travail ?

Comment qualifiez-vous vos objectifs de qualité et de rapidité ?

Comment vivez-vous vos émotions pendant votre travail ?

Comment jugez-vous votre relation avec vos clients ? Qu'est-ce qui la rend difficile ou au contraire facile ?

Quelle est votre influence sur la façon dont les choses se passent à votre travail ?

Avez-vous une visibilité claire de votre avenir dans ce métier ?

Epuisement professionnel

Pour vous, ce serait quoi être épuisé professionnellement ?

Pouvez-vous me définir l'ambiance à votre travail ?

Comment vous y sentez-vous ?

BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2007). *Construction de l'objet de recherche*. In R.-A. Thiétard, *Méthodes de Recherche en Management*, pp. 34-57.

Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu* (10^e ed.).

EDELWICH J., BRODSKY A. (1980). *Burn-out: Stages of Disillusionment in the Helping Profession*, New York, Human Sciences Press, 255p.

EL-ABBADI, I. 2020. Etude exploratoire des cadres intermédiaires épuisés au Maroc. *International Journal of Management Sciences*. 3, 1 (Aug. 2020).

Freudenberger, H.J. (1974). *Staff burn-out*. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

Freudenberger, H.J., & Richelson, G. (1980). *Burnout: The High Cost of High Achievement*. New York: Double Day Garden City.

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

Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz

Grenier, C & Josserand, E (2007) « *Recherches sur le contenu et recherches sur le processus* », Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, pp.104-136.

Hobfoll, S.E., & Freedy, J. (1993). *Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout*. In W.B., Schaufeli, C., Maslach, & T., Marek (Eds), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC : Taylor & Francis.

Hobfoll, S.E., & Lilly, R. S. (1993). *Resource conservation as a strategy for community psychology*. *Journal of Community Psychology*, 21, 128-148.

Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–306.

Maslach, Christina. (1976). *Burned-Out*. *Human Behavior*. 9. 16-22.

Maslach. C., & Jackson. S.E. (1981a). *The measurement of experienced burnout*. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

PERLMAN B., HARTMAN E., (1981). « *Burnout, Summary and future research* », National Inst. of Mental Health (DHEW), Rockville, Md.: Wisconsin Univ, Oshkosh. Paper presented at the Annual Convention of the Rocky Mountain Psychological Association (51st, Denver, CO, April 29-May 2, 1981), 45p.

SIEGRIST J. (1996). « *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions* », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.

Sofaer, S. (1999), « *Qualitative methods : what are they and why use them ?* », *Health Serv Res*, 34(5 Pt 2), pp. 1101-1118.

TRUCHOT D. (2004) *Épuisement professionnel et Burnout : Concepts, modèles, interventions*, Dunod, 265p.