



Certification Coach Professionnel Titre homologué RNCP niveau 1

Promotion n°1 Paris 2019/2020

Mémoire de certification

Juillet 2020

LE COACHING PEUT-IL AVOIR UN IMPACT SUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL DES TELECONSEILLERS ?

Anne Zielke
sous la direction de Jean-François Stich



Je soussigné(e) NOM, Prénom : Anne ZIELKE.....

Formation suivie : Coach professionnel

Session suivie (année de démarrage/lieu) : 2019 / Paris

Auteur et signataire du mémoire ayant pour titre : « Le coaching peut-il avoir un impact sur le bien-être des téléconseillers »

dirigé par NOM, P. du directeur de mémoire : STICH Jean-François

autorise ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

n'autorise pas ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

Autre (précisez) :

Je note qu'en cas de diffusion de mémoire, ICN Business School se réserve le droit de retirer à tout moment mon mémoire sans avertissement préalable et prends note également que je pourrai à tout moment en demander le retrait en contactant ICN Business School.

Fait à Metz , le 04 / 05 / 2020

Signature du candidat précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord
A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Anne Zielke', written over the text 'Bon pour accord'.

REMERCIEMENTS

Les 3 piliers qui m'ont permis d'avancer dans le cheminement de ce mémoire :

1^{er} pilier : l'ICN Business School

Merci à notre JP œil de lynx qui a su « agir sans agir », m'aider à me remettre en question à avancer.

Merci aux intervenants de l'école de coaching qui m'ont particulièrement « scotchée » et ce n'est pas chose facile : Sybille et Laurent les templiers, mais aussi Roselyne, Naïk, Stéphanie et Yves.

Merci à Jean-François pour ses conseils affûtés qui m'ont bien orientée dans la rédaction de ce mémoire.

Et enfin merci à mes collègues de promo, de belles découvertes, du soutien et de la bienveillance à toute épreuve !

2^{ème} pilier : mon monde professionnel

Merci à l'entreprise qui a accepté de participer à cette enquête au concept atypique quand on parle de coaching.

Merci à Magali d'être toujours là pour m'écouter, me rassurer.

Merci à Bruno pour la supervision, les échanges pendant l'enquête, et l'humour !

Merci à Sophie qui m'a permis de réaliser cette formation pendant mon temps de travail et qui a su voir la coach qui se cachait en moi.

3^{ème} pilier : mon monde personnel

Merci à ma cousine professionnelle des thèses et articles en tous genres pour son partage d'expérience et sa zen attitude contagieuse.

Merci à mes amis pour les moments de décompression !

Et enfin merci à ma famille, en particulier mon mari et mon fils pour votre patience et votre tolérance pendant les moments de doutes et votre soutien inconditionnel.

RESUME

Plusieurs études ont montré que l'environnement et l'organisation du travail en centre de relation client avait des conséquences néfastes sur le bien-être au travail des téléconseillers. Le métier de téléconseiller est très souvent perçu comme particulièrement stressant et impactant émotionnellement. Le coaching s'est beaucoup développé ces dernières années et s'est démocratisé. Le coaching permet à l'individu de trouver par lui-même ses propres solutions et développe la confiance en soi, la capacité à mieux se connaître et à gérer ses émotions. Ainsi, au travers d'une enquête quasi-expérimentale nous avons cherché à savoir si l'accompagnement par le biais du coaching pouvait avoir un impact sur le bien-être au travail des téléconseillers. Nos résultats d'enquête tendent à montrer que le coaching peut augmenter le bien-être au travail des téléconseillers.

Mots clés : centre de relation client, téléconseillers, coaching, bien-être au travail

« J'atteste que ce travail est personnel, cite en référence toutes les sources utilisées et ne comporte pas de plagiat »

Anne ZIELKE

Nombre de caractères de l'introduction à la conclusion (espaces et notes non compris): 62 271

CITATIONS

« Rien ne vous emprisonne excepté vos pensées. Rien ne vous limite excepté vos peurs. Et rien ne vous contrôle excepté vos croyances. » **Marianne Williamson**

« On ne peut rien apprendre aux gens. On peut seulement les aider à découvrir qu'ils possèdent déjà en eux tout ce qui est à apprendre. » **Galilée**

« Lorsque nous ne sommes plus en mesure de changer une situation, nous sommes mis au défi de nous changer. » **Viktor Frankl**

« Je ne cherche pas à connaître les réponses, je cherche à comprendre les questions. » **Confucius**

« Devant l'obstacle, la fourmi ne se pose pas la question : "Pourquoi ça m'arrive à moi, et à cause de qui?" Mais : "Comment je vais me sortir de cette situation, et avec l'aide de qui?" ». **Bernard Werber**

Table des matières

INTRODUCTION	6
1 – Le contexte des Centres de Relation Client (CRC)	8
1.1 Quelques définitions et éléments de contexte	8
1.2 Les tensions des téléconseillers et leurs conséquences.....	11
2 – Comment lutter contre ces tensions ?	17
2.1 L'évaluation du stress et du mal-être au travail.....	17
2.2 Exemples d'actions mises en place pour diminuer le stress en CRC.....	19
2.3 Genèse de notre hypothèse de travail : un coaching pour téléconseiller ?.....	21
3 – Le coaching des téléconseillers pour un mieux-être en CRC : expérimentation dans un CRC Lorrain	23
3.1 Présentation et protocole de notre enquête	23
3.2 Présentation de nos résultats d'enquête	28
3.2.1 La population.....	28
3.2.2 Résultats au niveau du stress perçu.....	29
3.2.3 Résultats au niveau de l'estime de soi.....	31
3.2.4 Résultats au niveau du travail émotionnel.....	33
3.3 Discussion et pistes de réflexion	35
CONCLUSION	38
BIBLIOGRAPHIE	40
SITOGRAPHIE	44
ANNEXES	45

INTRODUCTION

L'enquête détaillée dans ce mémoire a été réalisée dans un environnement de travail spécifique qui a connu depuis les années 90 une forte augmentation de ses effectifs¹ : les centres de relation client (CRC) précédemment appelés centres d'appels ou call centers.

Les centres d'appels ont évolué en vingt ans avec l'évolution des technologies et la nouvelle vision centrée sur l'expérience client² avec un côté relationnel plus marqué et ils sont ainsi devenus des centres de relation client qui intègrent à la fois une logique technologique / multicanal et une logique émotionnelle / humaine en prenant en compte l'importance du terme « relation » avec le client. En effet, il ne s'agit plus aujourd'hui seulement de communications téléphoniques ou par courrier, la relation client se joue aussi par tchat en direct, par mail, par le biais des réseaux sociaux, etc.

Call center : « Une structure basée sur le téléphone et l'informatique qui permet une communication directe et à distance entre un interlocuteur (client, prospect, adhérent, usager...) et une personne, communément appelé téléopérateur, qui représente l'entité à l'origine du centre d'appel (entreprise, association, collectivité locale...) afin de répondre au mieux aux besoins des usagers et/ou de développer la relation clientèle sous toutes ses formes. »

(Institut des Métiers de France Télécom, mars 1999)

Centre de relation client : « Un service dédié au traitement des différentes demandes des clients ou parfois prospects (renseignements, conseils, opérations de gestion de comptes, réclamations, etc.). L'appellation de centre de relation client peut également être utilisée pour désigner des structures davantage orientées vers des appels sortants dans des logiques de campagnes de prospection »

(B. Bathelot, www.definitions-marketing.com, octobre 1996)

Encadré 1 : quelques définitions

Parallèlement au développement de cette filière, plusieurs études se sont intéressées à l'organisation et aux conditions de travail en CRC et notamment sur l'impact de ces nouvelles formes de travail sur le bien-être des opérateurs (Lesieur, 1999 ; Grosjean & Ribert-Van De Weerd, 2003, 2005 ; Lourel, 2006). Au départ les centres d'appels ont été qualifiés

¹ Le nombre de salariés du secteur des centres de relation client est passé de 70 000 en 1997 à environ 300 000 en 2015 selon l'INRC (Institut National de la Relation Client) soit 1% de la population active en France.

² Cf. : nouveau slogan de l'AFRC (Association Française de la Relation Client) « *Au cœur de l'Expérience Client* » et dans la rubrique Missions / Nos valeurs de leur site on peut retrouver « [L'AFRC] vous aide à offrir une expérience client efficace et de qualité » <http://www.afrc.org/roles-et-missions.aspx>

« d'Eldorado technologique » (Buscatto, 2002) et rapidement le lien entre une forme moderne de taylorisme générateur de stress pour les opérateurs a été démontré (Cousin, 2002 ; Buscatto, 2002). Comme le rappelle Cox, Randall et Griffiths (2002, p.1) à propos du stress au travail, « *même s'il ne fait aucun doute que les facteurs individuels et personnels interviennent dans l'équation du stress comme pour toutes les questions de santé et de sécurité au travail, les causes du stress au travail résident souvent dans l'organisation du travail, l'environnement de travail et la structure organisationnelle* ». Thévenet (2004) a montré que la réputation d'une entreprise était liée à la capacité des personnels de contacts à trouver les solutions aux problématiques des clients en respectant à la fois les contraintes de l'organisation en terme de productivité et de durée d'appel notamment et les attentes des clients.

Le coaching s'est également développé dans le même laps de temps et le terme de coaching ou de coach s'est galvaudé. Ainsi, on trouve aujourd'hui des coachings et des coaches dans tous les domaines : sport, développement personnel, nutrition, scolarité, etc. en parallèle du domaine de l'entreprise. Le terme coaching vient à l'origine du terme « cocher » en français, tel le cocher qui conduisait la calèche et dont le rôle était d'accompagner les voyageurs dans l'atteinte de la destination qu'ils s'étaient fixée.

Le coaching permet la prise de conscience et révèle le potentiel de chacun tout en renforçant la capacité à trouver ses propres solutions et la confiance en soi pour y arriver. Pour Whitmore (2017) « *le coaching renforce l'autonomie, l'estime de soi et la responsabilisation*³ ». Il est cependant très souvent réservé à une élite, aux dirigeants et aux cadres. Suite à une revue théorique nous posons l'hypothèse que le renforcement de l'autonomie, de l'estime de soi et de la responsabilisation pourrait être un des facteurs de diminution du stress et c'est dans cette optique que s'inscrit cette étude où le coaching sera utilisé pour accompagner un échantillon de téléconseillers. Nous chercherons à répondre à la question suivante : le coaching peut-il avoir un impact sur le bien-être au travail des téléconseillers ?

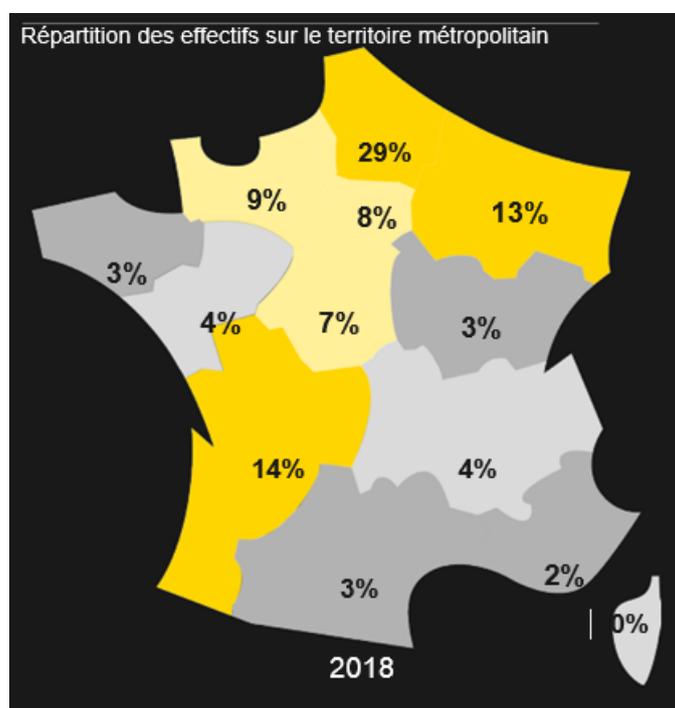
Nous commencerons par définir le contexte des centres de relation client avec notamment les tensions des téléconseillers et leurs conséquences, nous verrons ensuite comment ces tensions peuvent être diminuées avec des exemples d'évaluation du stress et du mal-être au travail et des exemples d'actions mises en place pour diminuer le stress en CRC. Ceci nous amènera à la genèse de notre hypothèse principale de travail « un coaching pour téléconseiller » qui pourrait avoir un impact sur le stress perçu et enfin, nous présenterons notre expérimentation, nos résultats, et nous discuterons de nos résultats en apportant des pistes de réflexion.

³ Citation tirée de l'ouvrage « Le guide du coaching au service de la performance » de Sir John Whitmore, 2017, 5^{ème} édition, p.89.

1 – Le contexte des Centres de Relation Client (CRC)

1.1 Quelques définitions et éléments d'environnement

Au départ dans les années 80-90 des centres d'appels ont été implantés en masse en France dans des régions souvent très touchées par le chômage suite à de multiples plans sociaux dans le domaine industriel. On trouve ainsi aujourd'hui la majorité des effectifs de centres de contacts métropolitains dans la région des Hauts de France, soit 29 %⁴, suivi ensuite par la région Nouvelle Aquitaine avec 14% des effectifs et en troisième position la région Grand Est avec 13% des effectifs.



Les centres de contacts sont dispersés sur une grande variété de bassins d'emploi en France. Près de 25 % des centres sont concentrés autour des deux grands pôles parisiens et lillois contre 41 % situés au sein de pôles de moindre envergure ; villes moyennes ou encore quelques communes rurales pour 23 % des centres. On entend ici par centres de contacts, des outsourcing, c'est-à-dire des centres qui travaillent pour des clients donneurs d'ordres qui ont souhaité externaliser leur activité de relation client à distance. Selon Moriset et Bonnet (2005) les plus grosses structures sont recensées dans les secteurs de la vente par correspondance, la finance,

⁴ Baromètre 2019 des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact en France, étude menée par EY pour le SP2C (Syndicat des Professionnels des Centres de Contacts), <http://sp2c.org/veille-sectorielle/barometre-2019-des-impacts-economiques-sociaux-et-territoriaux-des-centres-de-contact-en-france/>

l'informatique et les télécommunications, les transports et les secteurs gourmands en étant en relation téléphonique avec la clientèle. Ainsi, les outsourcing travaillent pour des clients donneurs d'ordres et leur activité principale est d'accompagner et de répondre aux attentes des clients de leurs donneurs d'ordres ; le service client du donneur d'ordre est externalisé chez un centre de contacts outsourcing. Ainsi, dans ce contexte, la contrainte est double : il faut satisfaire le client final en répondant à ses attentes mais aussi satisfaire le client donneur d'ordre en répondant à des critères de productivité tout en gardant une qualité de service maximale (notamment au niveau du temps d'appel et de la durée moyenne de traitement, de la durée d'attente des clients, du taux de décroché, du taux de satisfaction client, etc.).

D'autres centres de contacts existent mais ils sont difficilement quantifiables car ils sont internalisés. A titre d'exemple, la SNCF, EDF, la CAF ou la CPAM, disposent de centres de contacts internalisés. La contrainte du donneur d'ordres que l'on risque de perdre ne pèse pas sur les salariés des centres internalisés, mais les contraintes de qualité de service et de productivité sont similaires.

Les centres d'appels étaient essentiellement centrés au départ sur des missions peu complexes du type accueil ou standard téléphonique ou encore de télémarketing⁵. Peu à peu, avec l'évolution des technologies et des connaissances en marketing / relation client, les centres d'appels sont devenus des centres de relation client, et enfin des centres de contacts. Nous sommes en train de passer d'une logique productiviste essentiellement quantitative de la gestion de la relation client caractérisée par une prescription et un contrôle de l'activité (Cihuelo, 2010 : 170) à une logique plus qualitative centrée sur la relation avec le client, l'expérience client en utilisant les différents canaux de communication et la personnalisation des appels pour favoriser les ventes ou la satisfaction des clients (Fleming et Sturdy, 2010 : 186).

Ainsi les missions se sont peu à peu complexifiées et diversifiées en adoptant une logique « omnicanal » de relation avec le client : le client peut interagir avec un conseiller par tchat, par téléphone, sur les réseaux sociaux, par mail, par courrier, etc. et les tâches simples sont soit délocalisées dans des centres de contact de pays où la main d'œuvre est moins onéreuse (Hatem, 2004), soit réalisées par des chatbots⁶ ou gérées par des sites internet directement. On peut voir

⁵ « Télémarketing s'entend de la pratique de la communication téléphonique interactive pour promouvoir directement ou indirectement soit la fourniture ou l'utilisation d'un produit, soit des intérêts commerciaux quelconques. » Loi sur la concurrence et le télémarketing du Canada, article 52.1

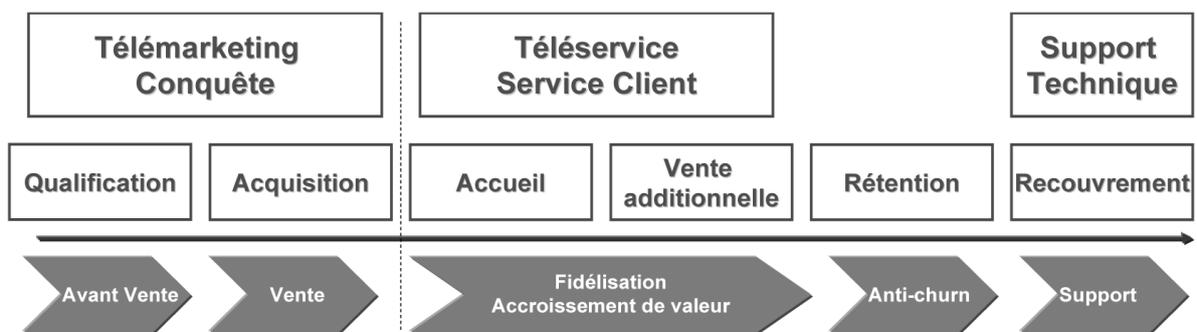
<https://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/03127.html>

⁶ « Chat » comme discussion en ligne et « bot » comme robot. Le chatbot, connu aussi sous le nom d'« agent conversationnel », est un logiciel programmé pour simuler une conversation en langage naturel.

<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/pratique/2017/06/08/32002-20170608ARTFIG00180-qu-est-ce-qu-un-chatbot.php>

par exemple sur plusieurs sites internet des rubriques « Foires aux questions » (FAQ) ou des chatbots qui s'affichent en bas à droite de notre écran pour nous accompagner dans la consultation des sites internet ou dans nos achats sur internet. La majorité des centres de contacts métropolitains est désormais centrée sur ces tâches complexes en contacts entrants la plupart du temps ou en contacts sortants sur des contacts ciblés en utilisant les nouvelles technologies de collectes de données et de marketing, les tâches simples ont souvent été délocalisées dans d'autres pays. Pour Bouba-Olga, Bourdu et Ferru (2008) le développement des technologies est couplé à un besoin croissant en termes de relation client et cela a conduit à une segmentation de la relation client (cf. Figure 1).

Figure 1 : segmentation des centres d'appels externalisés spécialisés dans les TIC



Source : adapté de CCA Qualiphone par Bouba-Olga, Bourdu et Ferru (2008)

De la même manière, les postes de travail et les compétences nécessaires pour exercer dans les centres de contacts ont bien évolué ces dernières années. Les opérateurs, puis téléopérateurs et téléprospecteurs sont petit à petit devenus des chargés de clientèle, conseillers clientèle, téléconseillers et ont tendance désormais à être appelés conseillers. Ce changement de dénomination démontre bien la complexification du métier avec une connotation relationnelle plus forte : le conseiller accompagne le client et répond à ses attentes. Ainsi, le conseiller ne sait jamais à l'avance quel est le besoin du client, les situations sont très variées et il doit en un minimum de temps être en mesure de répondre au besoin du client. Cela demande des capacités d'adaptation, de réflexion, de souplesse cognitive quand plusieurs fenêtres s'ouvrent à l'écran, des capacités de synthèse, de la diplomatie, etc.

Cette complexité dans les tâches à effectuer couplée à la fois à une contrainte de productivité et donc de durée d'appel et à la fois à une exigence de satisfaction du client est source de stress

pour les téléconseillers. Les conditions de travail en centre de contacts sont souvent jugées comme très difficiles du fait de la forte standardisation du processus de production et des cadences soutenues (Fériel, 2014) et cela entraîne un fort taux de turn over⁷ malgré le fait que la majorité des téléconseillers soient en contrat à durée indéterminée⁸. Depuis plus de dix ans, on assiste à une augmentation du stress dans le secteur des services en général. L'absentéisme, le turn-over, la prise de médicaments, etc. augmentent et sont autant d'indicateurs de stress et de mal-être au travail. Dans une étude, Bouveresse, Baujard et Haim (2011), ont pu montrer que les personnels de centre de contacts semblent de manière générale aimer leur métier et tirent une certaine satisfaction « *à rendre service* ». Ils ont également mis en lumière que le client qui est perçu de plus en plus exigeant et qui est en attente de réponses, joue un faible rôle dans le stress perçu par les salariés. Nous allons nous centrer dans le prochain point sur les tensions subies par les téléconseillers et plus particulièrement sur les facteurs qui peuvent augmenter le stress perçu par ces derniers.

1.2 Les tensions des téléconseillers et leurs conséquences

Lourel (2006) a présenté un état des lieux de la littérature au niveau de l'organisation du travail, et de la santé des salariés dans le cadre des centres d'appels. Il montre en quoi cette activité peut produire des effets néfastes au niveau des téléconseillers : violence, stress perçu, santé perçue, troubles musculo-squelettiques, désengagement, volonté de quitter l'emploi, insatisfaction.

« *Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face*⁹ ». Dans un rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail contenant 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Lachmann, Larose et Penicaud (2010) retiennent en particulier comme facteurs de stress dans un contexte d'accélération et d'augmentation des exigences des clients dans une économie fortement tertiaisée dont font partie les centres de contacts :

⁷ Taux de rotation du personnel.

⁸ 3 salariés sur 4 sont en CDI chez les outsourcingers selon le Baromètre 2019 des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact en France, étude menée par EY pour le SP2C (Syndicat des Professionnels des Centres de Contacts), <http://sp2c.org/veille-sectorielle/barometre-2019-des-impacts-economiques-sociaux-et-territoriaux-des-centres-de-contact-en-france/>

⁹ Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail.

- **L'utilisation des nouvelles technologies**

Les outils informatiques permettent de gérer et de distribuer les appels et les mails entre les téléconseillers (Automatic Call Distributor, Web Call Center), de consulter instantanément les dossiers des clients avec leurs informations (Computer Telephony Integration), ce qui implique pour les téléconseillers de maîtriser l'outil informatique (Moriset et Bonnet, 2005) et une augmentation de sa charge mentale en plaçant le téléconseiller devant un écran où il doit jongler avec plusieurs fenêtres et plusieurs sources d'information simultanées. Pour Lourel (2006), la convergence téléphonie-informatique questionne sur les contraintes vécues au plan cognitif par les téléconseillers.

- **Le développement de nouvelles formes de taylorisme**

Des études sociologiques ont montré que l'organisation de l'activité des centres de contacts était d'inspiration taylorienne avec une intense rationalisation (Buscatto, 2002 ; Calderon, 2005) ou encore son hyperrationalisation (Cousin, 2002). En effet, l'organisation des centres de contacts repose sur la définition de normes de productivité et d'objectifs commerciaux, la mise en place d'outils et d'encadrants dédiés au contrôle de l'activité, la distribution aléatoire des appels dans l'esprit qu'un téléconseiller est interchangeable, et un flux continu d'appels assuré par un système informatique de répartition des appels (Cihuelo, 2010).

- **L'intériorisation par le management de la financiarisation accrue de l'économie où seule la performance économique est mesurée**

Chouanière et al. en 2011 ont réalisé une étude pour le compte de l'INRS sur les conditions de travail et la santé dans les centres d'appels téléphoniques dans laquelle il ont identifié 14 principaux facteurs organisationnels associés à une augmentation des contraintes dans lesquels on retrouve : le rôle de contrôle exclusif des superviseurs, la programmation de la durée de temporisation, l'affichage visible de tous les postes de travail d'au moins 3 paramètres d'attente ou de productivité et la prescription d'objectifs commerciaux.

- **La mondialisation couplée avec une centralisation des organisations qui crée un sentiment d'impuissance**

Les centres d'appels sont depuis leur implantation ancrés dans la mondialisation et la centralisation des organisations, avec d'un côté la technologie qui permet d'implanter

une structure presque n'importe où sur la planète et de l'autre côté, les salariés sont éloignés des sièges qui sont des centres de décision.

- **Le développement des organisations matricielles et du reporting permanent, ainsi que certains comportements managériaux, qui contribuent au sentiment de perte d'autonomie, d'efficacité et d'utilité des équipes**

L'étude de Chouanière et al. (2011) a fait ressortir que la faible latitude décisionnelle dans l'organisation du travail et le fort contrôle de la productivité et de la qualité des services étaient vécus comme des contraintes pour les téléconseillers.

- **Les difficultés dans les relations au travail**

Dans la majorité des centres de contacts, les postes de travail sont séparés par des cloisons (Buscatto, 2002), ce qui peut créer un certain isolement et peut même conduire à une certaine frustration chez les téléconseillers. De plus, la compétition est forte entre les salariés car il y a peu de perspectives d'évolution. Et enfin, les relations avec les supérieurs sont généralement sources de tensions (Buscatto, 2002).

Ainsi, comme le soulignent Cousin (2002) et Buscatto (2002), le travail en centre de contacts est particulièrement source de stress pour les téléconseillers. Les sources de stress sont multiples en centre de contacts et elles sont pour la plupart liées au poste de travail, à l'environnement physique et social et enfin aux moindres possibilités de carrière et à la faible rémunération des salariés (Hechiche Salah, Ben Radhia & Ben Ammar-Mamlouk, 2009).

Le *poste de travail* et plus précisément la surcharge quantitative de travail (Cousin, 2002) liée au rythme de travail soutenu qui est imposé dans les centres de contacts est une source de tension. Les appels et les contacts avec différents clients s'enchaînent mécaniquement cela entraîne une répétitivité de la tâche qui peut être usante pour les téléconseillers (Buscatto, 2002). Cette répétitivité engendre de la monotonie voire de la frustration chez certains (Lemoine, 2001). Parallèlement à cela, la transaction téléphonique avec le client est standardisée (Buscatto, 2002 ; Cousin, 2002 ; Di Ruzza et Franciosi, 2003) par le biais de scripts ou trame d'appels. « *L'organisation du travail est ainsi commandée par une double logique, celle des flux et des consignes* » (Cousin, 2002, p 504). Bakker et al. (2003) ont montré dans une étude auprès de 477 employés du centre d'appels « Dutch Telecom » que les exigences du travail prédisent des problèmes de santé, d'absentéisme et aussi de rotation du personnel.

L'environnement physique et social peut être aussi un facteur de tension pour les téléconseillers. En effet, les conditions de travail sur les plateaux sont assez difficiles (Buscatto, 2002 ; Di

Ruzza et Franciosi, 2003), il y a le bruit de fond qui est particulièrement stressant, l'éclairage permanent, la position assise permanente, l'utilisation de l'outil informatique (troubles musculo-squelettiques). Au niveau de l'environnement social, l'activité des centres de contacts est orientée vers la relation avec le client dans le cadre d'une prestation de service et le téléconseiller doit sans cesse « cadrer » ses appels avec une certaine directivité pour correspondre à la prestation définie (Guerry et Mottay, 2003 ; Cousin, 2002) et éviter tout débordement. Au niveau des relations avec les supérieurs, la notion de contrôle que nous avons évoqué précédemment crée des tensions (Buscatto, 2002) sans oublier les collègues, avec qui il y a souvent de la compétition qui peut s'expliquer en grande partie par les faibles perspectives d'évolution qui existent en centre de contacts.

Les *faibles perspectives de carrière* dans les centres de contacts même si les emplois sont majoritairement en contrat à durée indéterminée (Cousin, 2002) sont un facteur de stress. En effet, les promotions sont plutôt horizontales car les organigrammes des centres ne permettent pas une promotion verticale¹⁰, la grande majorité de l'effectif étant au poste de téléconseiller à la base d'une pyramide aplatie. Il en résulte de l'angoisse et de la tension.

La *faible rémunération* et les **grandes amplitudes horaires de travail** (travail en soirée et les week-ends par exemple) avec des *horaires différents chaque semaine* peuvent également engendrer des tensions et un sentiment d'injustice. Cela met souvent les salariés dans une position délicate où ils doivent « jongler » entre leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités familiales (Thévenet, 2001).

Philippe Lesieur (1999), médecin du travail, a identifié plusieurs contraintes « psychologiques » pesant sur les téléopérateurs :

- ➔ **le temps imposé** dont la moyenne varie selon le domaine d'activité du centre de contacts¹¹. Une étude de Féminier (2001) a montré que les téléconseillers traitaient en moyenne une dizaine d'appels par heure de travail.
- ➔ **le temps de latence** entre deux appels téléphoniques ne laisse pas toujours le temps au téléconseiller de finaliser convenablement les tâches produites l'appel précédent (envoi de mail, mise à jour du dossier, etc.)

¹⁰ Un superviseur est en charge d'une équipe de 10 à 15 téléconseillers en moyenne et les critères pour pouvoir disposer d'une promotion ne sont pas toujours identifiés

¹¹ La durée moyenne d'appel est plus importante dans des activités techniques ou bancaires par exemple.

- ➔ **la nature des tâches à accomplir** : il faut à la fois répondre à la demande du client mais aussi lui proposer un service complémentaire ou lui apporter des conseils techniques, tout en respectant la contrainte de temps ! On entre ici dans un *conflit de rôle* qui est source de stress (Turcotte et Wallot, 1979) avec une contradiction entre des objectifs quantitatifs fixés par les superviseurs pour augmenter la productivité et donc la rentabilité (Tuten et Neidermeyer, 2004) et les attentes des clients qui souhaitent que leurs problèmes soient résolus. Le téléconseiller est évalué constamment par le biais d'un *quality monitoring*¹² qui est coûteux en terme d'impact sur le plan du bien-être et de la santé (Holman et al., 2002) car il s'agit d'une forme de pression. En effet, ils ont montré que le monitoring des performances prédisait positivement l'épuisement émotionnel, l'anxiété et la dépression et prédisait négativement la satisfaction professionnelle.
- ➔ **le vocabulaire employé** : il doit être rigoureusement choisi, certains mots sont interdits, le téléconseiller doit donc continuellement être attentif à son vocabulaire. Cela nécessite des efforts d'attention considérables pour les salariés.
- ➔ **le discours** : de la même manière doit être réfléchi, une attention particulière doit être portée aux répétitions de mots ou encore aux tics de langage. Il existe des scripts dans certains centres et cela a un impact non négligeable sur la latitude de décision des téléconseillers et donc sur la souffrance psychique qui peut être ressentie.

Pour Lesieur (1999), « *la conséquence de cette autocensure est une attention et une tension psychique accrues, générant fatigue et angoisse. Cette souffrance peut donc être considérée comme une conséquence de la tentative de modification de la personnalité dont l'agent¹³ fait l'objet* ». De nombreuses études sur le secteur du tertiaire soulignent la *composante émotionnelle* de cette activité. Alis (2010) définit en se basant sur les travaux de Hochschild (1983), les trois caractéristiques du *travail émotionnel* qui peut s'appliquer aux téléconseillers

¹² Le terme de *quality monitoring* fait référence à un dispositif de mesure de la qualité des entretiens téléphoniques réalisés par les agents ou conseillers. Le *quality monitoring* se fait généralement à partir de la réécoute des appels ou conversations enregistrées qui permet une évaluation du traitement des appels à partir d'une fiche de notation comprenant différents items. Il peut parfois combiner des éléments qualitatifs (« sourire de la voix », personnalisation, prise de congé, SBAM, qualité de réponse, etc) et des éléments plus quantitatifs mesurés automatiquement (temps de décroché, temps de traitement, etc.). <https://www.definitions-marketing.com/definition/quality-monitoring-centres-appels/>

¹³ L'article de LESIEUR relate la souffrance générée chez les opérateurs de plateaux d'accueil téléphonique d'une grande entreprise publique

dans les centres de contacts qui sont en relation quotidienne avec le public, de la manière suivante :

- le salarié entre en contact avec le public (ses clients) par la parole
- dans le cadre de son travail, le salarié doit exprimer une émotion positive vis-à-vis de son interlocuteur
- l'employeur exerce un pouvoir et un contrôle sur les émotions que peut exprimer le salarié

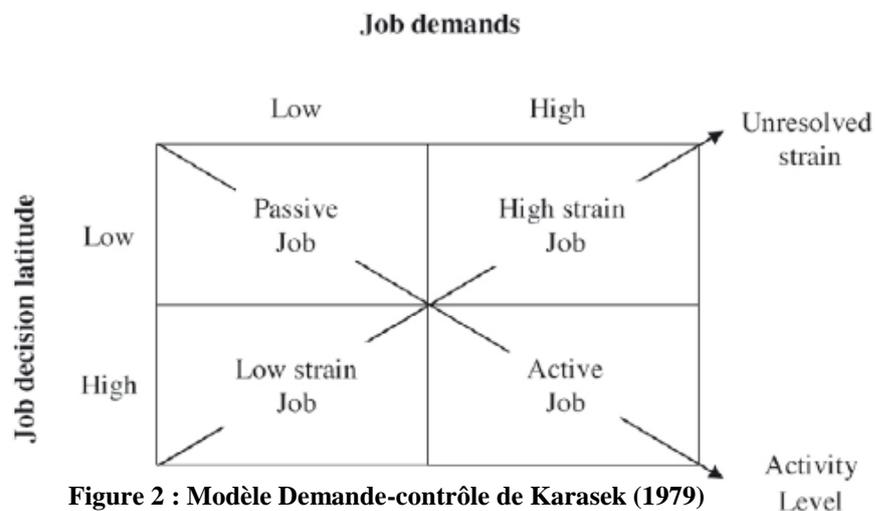
En effet, dans les centres de contacts, les téléconseillers perçoivent les émotions des clients, contrôlent les émotions qu'ils transmettent par le biais des mots qu'ils emploient, de la tonalité de leur voix, et ils doivent également évaluer en permanence les effets émotionnels qu'ils peuvent induire pour être en mesure d'ajuster leur comportement en retour (Hochschild, 1993). Cette éventuelle dissonance entre les émotions exprimées et les émotions ressenties a des effets négatifs (Koufane, Négroni & Vion, 2000) et peut engendrer du stress et à long terme (Mann, 1999), l'épuisement émotionnel (Morris and Feldman, 1996), des perturbations psychologiques de la personnalité (Ribert-Van De Weerd, 2001, 2002). Zapf (2002) a montré dans une étude que cette *dissonance émotionnelle*¹⁴ rencontrée dans les centres de contacts pouvait être la cause de troubles psychiques comme l'irritation, la dégradation de l'estime de soi ou des désordres psychosomatiques. Pugliesi (1999) a pu montrer le lien entre la dissonance émotionnelle et une augmentation du stress perçu et à l'inverse une moindre satisfaction au travail et une baisse du bien-être global. Nous allons maintenant évoquer comment lutter contre les tensions ressenties par téléconseillers et plus particulièrement le stress perçu.

¹⁴ La dissonance émotionnelle correspond à l'écart entre les sentiments réellement ressentis et les sentiments exprimés (Alis, 2010).

2- Comment lutter contre ces tensions ?

2.1 L'évaluation du stress et du mal-être au travail

Dans la littérature, il existe plusieurs modèles sur le stress professionnel, certains sont basés sur la réponse de stress (Seyle, 1974), d'autres sont basés sur les stimuli du stress ou stressseurs (Bruchon-Sweitzer et al., 1997), et enfin, d'autres modèles appelés **modèles psychologiques** sont basés sur les interactions ou les transactions. Karasek (1979) se situe dans ce modèle psychologique interactionniste avec son modèle « demande-contrôle ». Son modèle de stress prend en considération à la fois les caractéristiques de la demande et la caractéristique individuelle de contrôle détenu par la personne sur cette demande.



Le modèle de Karasek fait apparaître 4 situations de travail : les demandes élevées avec un contrôle de la personne élevé (Travail Actif), les demandes élevées avec un faible contrôle de la personne (Travail Tendu), les faibles demandes avec un contrôle élevé de la personne (Travail Détendu) et enfin les faibles demandes avec un faible contrôle de la personne (Travail Passif). Les principales limites du modèle de Karasek sont le manque de considération pour les aspects tels que le soutien social ou les stratégies individuelles d'ajustement (coping¹⁵).

Le modèle psychologique basé sur les transactions fait référence aux travaux de Cox et al. (2000) qui se sont intéressés « *aux processus cognitifs et émotionnels qui sous-tendent les interactions de la personne avec son environnement* » (p.41). Ainsi, si la personne perçoit un déséquilibre lors de l'évaluation cognitive entre la demande et ses capacités à y faire face, elle

¹⁵ En français « faire face ».

ressentira du stress. Ici, les évaluations du stress prennent en compte 3 dimensions : la demande, la réponse induite et les ressources disponibles pour s'adapter à la situation.

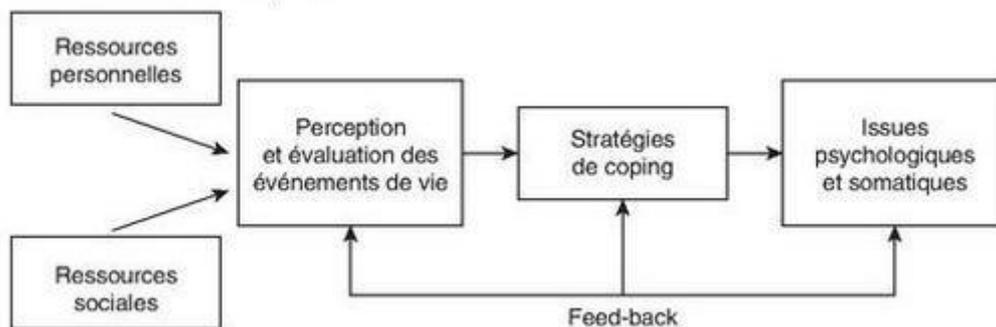


Figure 3 : modèle transactionnel générique du stress

Ces évaluations du stress ont été très peu développées car elles sont très liées aux capacités individuelles mais ce modèle a permis de montrer que le stress a avant tout une composante individuelle et son niveau dépend des capacités d'ajustement aux situations. Ainsi, le stress varie dans le temps en fonction des situations et des capacités individuelles, ce qui permet d'indiquer qu'une seule mesure du stress à un moment donné n'est pas suffisante pour bien refléter le niveau de stress.

Lemyre et Tessier (1988) ont créé un outil de mesure du stress psychologique (MSP) basé sur le modèle psychologique. Cette échelle de mesure permet de saisir le stress perçu ou le stress ressenti par la personne car la personne décrit son état au moment précis où elle remplit le questionnaire indépendamment des sources de stress. Cette mesure offre l'avantage de donner une mesure de l'état subjectif actuel de chaque personne. Le stress perçu fait référence au modèle de stress psychologique basé sur les transactions tel que Lazarus et Folkman (1984) l'ont défini et correspond à « *une transaction particulière entre la personne et l'environnement, dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme taxant ou excédant ses ressources et pouvant menacer son bien-être* » (p.19). Ainsi, la personne évalue une situation stressante et les ressources dont elle dispose puis elle élabore un ensemble de stratégies d'ajustement pour faire face à cette situation. Selon Koleck et al. (2003) il est possible d'intervenir efficacement sur les processus transactionnels (et donc sur le stress perçu) en accompagnant les individus dans la mise en place de stratégies d'ajustement adéquates aux détriments des stratégies d'ajustement dysfonctionnelles.

On peut définir le bien-être au travail comme l'ensemble des facteurs qui contribuent à la qualité de vie des employés sur leur lieu de travail. Pour l'Organisation Mondiale de la Santé, le bien-

être au travail est « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* ». L'un des éléments majeur qui permet de favoriser le bien-être est la mise en place d'un plan de prévention du stress¹⁶ par l'employeur. On voit bien ici le lien entre le stress et le mal-être au travail, et précédemment nous avons mis en lumière par le biais de l'étude de Pugliesi (1999) le lien entre la dissonance émotionnelle et le stress perçu. Cela montre que ces notions sont liées et qu'il peut être intéressant de les mesurer par le biais de plusieurs échelles d'évaluation pour mettre en lumière le mal-être au travail ressenti par les individus.

2.2 Exemples d'actions mises en place pour augmenter le bien-être au travail en CRC

Pierre et Tremblay (2012) ont étudié plusieurs CRC canadiens pour en retirer les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines socio-économiquement performante. L'article met en avant certains CRC qui ont permis à leurs collaborateurs de choisir leurs horaires en matière de volume et de planning une semaine à l'avance. Il en ressort que cela permet non seulement de développer l'attractivité des CRC mais aussi de faire diminuer la pression exercée sur les téléconseillers en pouvant notamment faire des pauses plus longues pour éviter le phénomène de saturation. Ribert Van De Weerd (2011) a mené une étude dans une entreprise de services à distance dont le but était de suivre l'évolution du CRC, accompagner les changements pour réduire le mal-être général et donc le stress s'ils étaient identifiés. Elle a ainsi identifié les stratégies mises en place par les collaborateurs pour faire face aux contraintes de leur travail et soulager la pression qu'ils pouvaient ressentir. L'identification de ces stratégies lui a permis de définir plusieurs pistes de prévention des RPS :

- **redéfinir les critères d'évaluation en y intégrant un côté qualitatif plus important que le quantitatif.** Pour ce faire, il faudrait pouvoir donner plus de latitude d'action au téléconseiller pour qu'il puisse par exemple s'il le juge utile lever l'évaluation quantitative de durée de l'appel si l'appel le nécessite afin d'être en mesure de garantir la satisfaction du client. Une expérience de Haim (2013) réalisée pendant 2 ans auprès d'une centaine de téléopérateurs a pu montrer que le fait de mettre en place une

¹⁶ La prise en compte des Risques Psycho-Sociaux (dont le stress) est devenue un élément obligatoire du document unique.

« *évaluation qualitative participative*¹⁷ » où le téléopérateur est acteur de son évaluation, permet de diminuer le risque psychosocial et développe l'intelligence organisationnelle. *L'intelligence actionnelle* (Haim, 2012) peut ainsi être employée et si elle est couplée à un accompagnement managérial centré sur l'humain, cela permettrait de diminuer le niveau de stress des collaborateurs de CRC.

- **redéfinir le système de management et en particulier le management de proximité** en se centrant désormais sur l'aspect qualitatif des appels. Cela va dans le sens de l'étude de Pierre et Tremblay (2012) où ils ont identifié un CRC qui a mis en place par le biais de ses managers un accompagnement individualisé des téléconseillers plus efficace que les formations de masse.
- **développer les groupes de travail** afin d'être en mesure de consacrer du temps choisi pour échanger sur les stratégies d'adaptation, les réussites et les échecs et donc partager ses expériences pour enrichir le groupe. Dans la même lignée, pour resserrer les liens et faciliter les échanges entre les managers et les collaborateurs et donc « *relâcher la pression* », beaucoup de CRC ont mis en place des actions telles que : challenges, activités autour du sport, musique, jeux, etc.

Calderon (2005) a réalisé une enquête dans un CRC sur la mise en place de nouvelles « *initiatives éducatives* » et notamment le *coaching*. Le coaching évoqué ici est assuré par des managers ou des coaches internes qui sont considérés comme des experts. Experts des produits et services, ou experts des procédures, ou encore experts en communication commerciale, il s'agit donc ici d'un coaching au sens d'un accompagnement individuel à visée éducative en donnant les clés au téléconseiller pour le faire progresser et diminuer les éventuelles tensions liées à des appels difficiles. Pour un coaching centré sur l'entretien client, Calderon a pu identifier qu'il existait deux dimensions qui sont le *coaching des techniques communicationnelles* et le *coaching des techniques de contrôle de soi*. Son enquête a permis de mettre en lumière que ces deux types de coaching étaient en fait de nouveaux moyens de contrôle et d'adaptation à la norme, à la trame d'appel ou au vocabulaire à utiliser et donc sur une rigidification des procédures synonyme de déshumanisation. Cette interprétation du

¹⁷ « *Si le salarié est réellement partie prenante de son évaluation, si c'est lui-même qui la construit en symbiose avec l'organisation qui l'emploie et en définissant ses propres objectifs, il devient alors acteur participant et maître de son futur professionnel* » (Patrick Haim, « Pour une évaluation qualitative participative inhibitrice du risque psychosocial », 2013/3 n°195-196 p.158 « Vie & sciences de l'entreprise »)

coaching est bien éloignée de la définition du coaching réalisé par des coaches professionnels en adéquation avec la définition de Whitmore : « *Le coaching a tout d'un voyage et rien d'un apprentissage ou d'un enseignement. [...] Le coaché assimile des faits, développe de nouvelles compétences et adopte de nouveaux comportements qui ne lui ont pas été prescrits ou enseignés mais qu'il a découvert de l'intérieur, stimulé par le coaching.* »¹⁸. Nous allons évoquer plus en détail cette vision du coaching désormais.

2.3 Genèse de notre hypothèse générale de travail : un véritable coaching pour téléconseiller ?

Rappin et Barlatier (2005) se basent sur une étude du Syntec¹⁹ qui a montré que les principales missions du coaching portent sur les thématiques de leadership, d'animation d'équipe, d'intelligence émotionnelle, de gestion de stress, etc. et en fin de compte le point commun de toutes ces problématiques est le savoir-être. Le savoir-être permet à chaque individu d'effectuer des apprentissages en termes de savoirs et de savoir-faire. Le coaching permettrait donc à la fois d'atteindre ses objectifs et de développer ses compétences. Dans une optique humaniste, Vernazobres (2006) considère que le coaching peut à la fois développer les compétences du coaché mais aussi son mieux-être au travail et pourrait même devenir un antidote au stress et à la fatigue psychologique. Ainsi, comme nous l'avons évoqué précédemment, le métier de téléconseiller est très stressant, et si le coaching peut être un antidote ou permet simplement de guider les coachés vers des stratégies de coping efficaces permettant de diminuer le stress au travail, alors nous pouvons faire **l'hypothèse générale de travail** suivante : *l'accompagnement des téléconseillers par le biais du coaching pourrait permettre de diminuer leur stress psychologique perçu.*

Gand et Sardas (2008) identifient 4 idéaux-types qui permettent de caractériser les pratiques du coaching :

- **Type 1 : « le coaching de réparation ou de réadaptation »** : un problème est identifié et le coaché souhaite évoluer pour revenir à la situation « normale ».
- **Type 2 : « le coaching d'étayage »** : un problème est identifié et le coaché souhaite être accompagné pour trouver de nouvelles solutions par le biais d'un renforcement des capacités à se structurer. Ce type de coaching est en lien avec la pensée du père fondateur

¹⁸ Sir John WHITMORE, Le Guide du coaching au service de la performance, 2017 5^{ème} édition, p.13

¹⁹ Etude réalisée en décembre 2000 basée sur un questionnaire de 9 questions et sur 300 réponses données par les clients (directeurs généraux, et DRH) des cabinets adhérents au syndicat.

du coaching qui est sans doute Socrate qui par le biais de la maïeutique²⁰ a fait « accoucher les âmes » des savoirs qu'elles portaient en elles. Il est entendu ici que cet « accouchement » se fait par le biais d'un questionnement réflexif. Le travail du coach est centré sur le questionnement, l'écoute et a pour objectif d'aider le coaché à trouver ses propres solutions.

- **Type 3 : « le coaching d'excellence »** : le but est de permettre à la personne de progresser sans avoir identifié un problème ou une difficulté au préalable, on a identifié ici un potentiel et l'entreprise qui va proposer ce type de coaching à son collaborateur souhaite accélérer le développement de ce potentiel. Ce type de coaching se rapproche de la définition de Vincent Lenhardt (1992) qui a introduit le coaching en France : *« l'accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans leur vie professionnelle. Cet accompagnement s'apparente à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion. L'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune du manager ou du consultant qui considère la personne ou l'équipe accompagnée dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser. »*.
- **Type 4 : « le coaching d'appropriation et de réalisation de soi »** : il s'agit d'un travail réflexif permettant au coaché de mieux comprendre qui il est, de s'assumer et donc de progresser plus facilement par le biais d'un renforcement de l'estime et de la confiance en soi. Pour Barreau (2017) le coaching est une co-construction qui repose sur la dynamique des relations interpersonnelles entre le coach et le coaché dont l'objectif est de développer le potentiel du coaché et l'accompagner dans les changements qu'il désire. Ainsi, le coaching est centré sur l'amélioration et le coach agit comme un incubateur de potentiel qui facilitera l'évolution du coaché.

Nous nous plaçons véritablement dans un coaching de type 4 centré sur l'appropriation et la réalisation de soi qui nous permet d'introduire notre **sous-hypothèse n°1** : *l'accompagnement des téléconseillers par le biais du coaching pourrait avoir un impact sur leur estime de soi.*

Lazarus et Folkman (1984) ont introduit la notion de *coping*²¹ pour faire référence aux stratégies comportementales et cognitives en perpétuel changement qui sont utilisées par les individus

²⁰ « Art de conduire l'interlocuteur à découvrir et à formuler les vérités qu'il a en lui » définition du Larousse.

²¹ Ou en français « faire face » ou encore « stratégie d'ajustement ». Pour Lazarus et Folkman le coping est « un ensemble d'efforts cognitifs et comportementaux en perpétuel changement pour gérer les demandes externes ou internes évaluées comme mettant à l'épreuve ou excédant les ressources personnelles » (*Stress, appraisal and coping*, 1984)

pour réduire leur stress généré par des demandes physiques et psychologiques très intenses. Ainsi, le coping peut être défini comme l'effort mis en place par l'individu pour réduire son stress perçu. Pour Côté (2013) une stratégie de coping est efficace si elle permet de rendre plus acceptable une situation stressante et / ou de diminuer son impact sur le bien-être de la personne. Lazarus et Folkman (1984) ont identifiés trois types de stratégies de coping :

- **Le coping centré sur le problème** dont le but est de réduire les exigences de la situation ou augmenter ses ressources pour faire face.
- **Le coping centré sur le soutien social** dont le but est d'obtenir de l'aide et de la sympathie des autres pour pouvoir diminuer son stress.
- **Le coping centré sur l'émotion** dont le but est de réguler les tensions émotionnelles générées par la situation.

Le coping centré sur l'émotion mis en lumière ici a fait écho pour nous à la notion de *travail émotionnel* introduit par Alis (2010) et évoqué précédemment dans le contexte des CRC et nous a permis de générer notre **sous-hypothèse n°2** : *l'accompagnement des téléconseillers par le biais du coaching pourrait avoir un impact sur la diminution de la tension générée dans le cadre du travail émotionnel effectué et inhérent à leur métier.*

3- Le coaching des téléconseillers pour un mieux-être en CRC : expérimentation dans un CRC Lorrain

3.1 Présentation et protocole de notre enquête

Notre hypothèse générale et nos sous-hypothèses étant posées, nous devons désormais construire notre démarche d'enquête et trouver une entreprise qui serait intéressée pour y participer. Nous avons eu l'opportunité de pouvoir créer un dispositif de formation expérimental en partenariat avec l'OPCO des entreprises de proximité (OPCO EP), la Région Grand Est, les partenaires de l'emploi (Pôle Emploi, Cap Emploi pour les travailleurs avec une reconnaissance travailleur handicapé, et la Mission Locale du bassin de Metz pour le public de jeunes de 16 à 25 ans) et un CRC de Metz qui a régulièrement des besoins en recrutement et qui souhaitait former et intégrer d'une nouvelle manière un groupe de demandeurs d'emploi au métier de téléconseiller.

Le CRC de notre enquête compte plus de 600 salariés en moyenne sur son site de Metz. Il s'agit d'un outsourceur qui travaille pour plusieurs clients finaux dans différents domaines. Son plus gros client est dans le domaine de l'énergie, les stagiaires qui ont été recrutés pour ce dispositif ont été formés pour travailler sur ce client. Ils ne travaillent qu'en réception d'appels pour ce client. Les appels entrants peuvent porter sur différents sujets, tels que des réclamations par rapport à des factures, des pannes, des changements de noms sur un contrat, etc. Il s'agit ici d'un service client « classique » où les clients appellent généralement parce qu'ils ne sont pas satisfaits ou parce qu'ils ne comprennent pas quelque chose. Le CRC de notre enquête souffre d'un fort turn-over lors de la première année des téléconseillers. Ils sont donc contraints à recruter et former constamment pour maintenir leurs effectifs et donc leur capacité à réceptionner des appels pour leurs clients.

L'entreprise a mis en place de multiples actions pour augmenter sa capacité de rétention du personnel :

- en agissant sur la bonne ambiance au travail : salle de pause agréable, salle de détente où on peut faire la sieste, cours de zumba, distribution de fruits et de gâteaux, barbecue géant à midi, etc.
- en mettant en place des accompagnements individuels par l'intermédiaire de coaches-métier en interne qui ne sont pas des managers mais qui sont plutôt des experts produit ou des experts de procédures et trames d'appels ;
- en reformatant tout leur processus de recrutement pour tenter de recruter des personnes qui pourront réellement s'épanouir dans le métier de téléconseiller.

Et malgré toutes ces actions, le turn-over reste important notamment durant la première année des téléconseillers. Ainsi, l'entreprise a tout de suite manifesté son intérêt pour participer à ce dispositif de formation / action original alliant de périodes de formation, d'immersion et de coaching dans l'optique de recruter de façon pérenne un groupe initial d'une dizaine de téléconseillers.

Le côté disruptif de cette formation / action résidait dans l'accompagnement des stagiaires par le biais d'un coaching individualisé réalisé par un coach externe à l'entreprise qui n'était pas un coach métier. Les stagiaires qui ont intégré ce dispositif restaient stagiaires de la formation professionnelle pendant tout le projet et ils alternaient entre des périodes de formation et de coaching en centre de formation, et des périodes d'immersion en entreprise en réception d'appel

au poste de stagiaire téléconseiller. A l'issue de la formation / action, les stagiaires se voyaient proposer un CDI par le CRC²².

Les stagiaires étaient placés dans des conditions réelles de prise d'appels et donc du poste de téléconseiller débutant pendant toutes leurs périodes d'immersion en entreprise. L'action s'est déroulée du 17 octobre 2019 jusqu'au 6 mars 2020. La première partie de l'action a été essentiellement centrée sur une période formation au métier de téléconseiller à temps plein du 17 octobre au 19 décembre 2019. Le coaching a démarré réellement lorsque les stagiaires ont pu être en immersion en entreprise, c'est-à-dire en janvier 2020. Dix demandeurs d'emploi volontaires pour être formés et coachés en tant que téléconseiller ont intégré le dispositif. La moitié seulement étaient encore présente en janvier 2020 soit cinq personnes, car il y a eu des abandons pendant la formation et notamment pendant la formation sur les procédures liées au client dans le domaine de l'énergie (trame d'appel, aspects techniques à maîtriser pour pouvoir répondre au client, etc.). Il y a eu aussi une personne qui a été en longue maladie suite à un accident et qui n'a pas pu finaliser sa formation et son coaching (seuls les questionnaires T0 et T1 ont pu être administrés pour cette personne), ainsi au final, il n'y a eu que 4 personnes qui ont pu suivre l'intégralité du coaching entre janvier et mars 2020 et qui ont pu répondre aux 3 questionnaires de notre enquête.

Nous allons désormais présenter plus en détail le protocole de recueil de données de notre enquête. Nous avons étudié deux groupes de téléconseillers, un groupe expérimental (groupe 1) que nous venons de présenter qui a suivi un parcours de formation de 385 heures de formation et coaching et un groupe témoin (groupe contrôle) constitué de sept personnes qui venaient d'intégrer le CRC. Le groupe témoin (groupe 2) n'a pas été longuement formé au métier de téléconseiller, les stagiaires ont juste bénéficié d'une formation métier sur les procédures, et aspects techniques de trois semaines soit 105 heures dispensée par un formateur interne expert produit du CRC de notre enquête. Les deux groupes ont travaillé en réception d'appels pour le même client final de l'entreprise dans le domaine de l'énergie. Les deux groupes étaient composés de demandeurs d'emploi qui ont été sélectionnés au préalable par l'entreprise.

²² Les stagiaires pouvaient bien entendu quitter le dispositif à tout moment et refuser le CDI si cela ne leur convenait pas. Le CRC de notre enquête pouvait aussi ne pas proposer de CDI à une personne si elle avait commis une faute ou si elle mettait l'entreprise en porte-à-faux.

Nous avons administré un questionnaire d'enquête à trois moments distincts aux deux groupes :

- T0 : au démarrage de la formation / action du groupe 1 et au démarrage de la formation métier du groupe 2, c'est-à-dire avant que les personnes ne soient placées en situation de réception d'appels. Ces mesures serviront donc de valeurs initiales
- T1 : à mi-parcours du coaching pour le groupe 1 c'est-à-dire à la 4^{ème} séance, au bout d'un mois de réception d'appels pour le groupe 2 (ce qui correspond à la 4^{ème} séance de coaching s'ils avaient été coachés)
- T2 : en fin de coaching pour le groupe 1 et à la fin du dispositif de formation / action, c'est-à-dire en 7^{ème} séance de coaching, au bout de deux mois de réception d'appels pour le groupe 2 (ce qui correspond à la 7^{ème} séance de coaching s'ils avaient été coachés)

Ces mesures à différents moments nous ont permis d'identifier s'il y avait des différences selon les périodes d'administration du questionnaire.

Au niveau de notre questionnaire, nous l'avons construit tout d'abord en nous focalisant sur notre hypothèse générale qui s'intéresse au stress perçu par les téléconseillers, et nous avons ainsi sélectionné une échelle de mesure du stress psychologique perçu l'échelle MSP9 en 9 items (version courte qui a la même validité et fidélité que la version plus longue) de Lemyre et Tessier (1990)²³. Cette échelle permet d'avoir une mesure du stress perçu des téléconseillers sur les trois temps de notre enquête. Nous avons ensuite recherché une échelle qui nous permettrait de tester notre sous-hypothèse 1 qui porte sur le lien entre le coaching et l'estime de soi. Nous avons choisi de compléter notre questionnaire avec l'échelle d'estime de soi de Rosenberg (1965)²⁴ car elle est simple à administrer avec 10 items et elle a une excellente validité et fidélité. Cette échelle permettra à la fois d'avoir la mesure de l'estime de soi initiale des participants à l'enquête et de voir si cette mesure évolue dans le temps selon les groupes. Nous avons ensuite recherché une échelle qui nous permettrait d'avoir une mesure de la tension générée par le travail émotionnel effectué par les téléconseillers. Nous avons adapté sept questions pour qu'elles puissent correspondre au métier de téléconseiller, que nous avons sélectionnées dans le questionnaire de la thèse de Gérard Guilbon (2013)²⁵ qui s'est inspiré de l'Emotional Labour Scale de Brotheridge et Lee (2003). La mesure du travail émotionnel à l'aide de ses questions ne pouvant se faire que lorsque les personnes étaient réellement

²³ Voir questionnaires T0 T1 et T2 en annexes de ce mémoire.

²⁴ Self-Esteem Scale (RSE) de Rosenberg

²⁵ Thèse intitulée : « Impact des régulations émotionnelles au travail sur l'épuisement professionnel des soignants en gériatrie Etude des effets de la méthode Gineste et Marescotti » soutenue le 2 décembre 2013 pour le Doctorat de l'Université Bordeaux 2 Mention : Société, Politique, santé Publique, Spécialité : Psychologie.

téléconseiller en réception d'appels, nous avons ajouté ces questions aux questionnaires aux moments T1 et T2 de notre enquête.

Nous avons également construit un protocole d'intervention en coaching qui devait correspondre aux exigences du planning qui nous était fixé tant au niveau des journées de formation et coaching que des journées d'immersion en entreprise. Nous avons une période globale d'intervention assez courte car il s'agissait de deux mois avec trois passations de questionnaires à réaliser à des moments précis et un travail d'accompagnement par le biais du coaching qui se devait d'être conséquent en peu de temps pour pouvoir identifier d'éventuels résultats et donc des différences entre les trois temps de nos mesures.

De plus, même si tous les participants du groupe 1 ont été volontaires pour être coachés, il y a un aspect très important pour tous les coaches qui n'a pas pu être respecté ici, un principe de base dans tout coaching : les coachés n'avaient pas forcément de demande au préalable, ils étaient volontaires pour s'inscrire dans une démarche de coaching sans avoir identifié une ou plusieurs problématiques qu'ils souhaitaient résoudre par le biais du coaching. Ainsi, nous parlons ici d'un *modèle quasi- expérimental*²⁶ et non fiable où plusieurs aspects méthodologiques n'ont pas pu être respectés :

- nombre de personnes dans les groupes insuffisant pour donner une réelle portée quantitative et scientifique à nos données
- la sélection des personnes dans les groupes n'a pas été aléatoire
- toutes les personnes qui ont démarré la formation au métier de téléconseiller étaient volontaires pour le coaching qui allait être mis en place ensuite, les personnes non volontaires n'ont pas pu intégrer le dispositif de formation / action
- les personnes coachées n'avaient pas forcément de demande initiale
- le nombre de séances de coaching et le calendrier étaient définis au préalable.

Le fait de partir sur un modèle quasi-expérimental nous a amené à construire une méthodologie d'intervention en coaching adaptée à ce modèle et à notre contexte avec ses contraintes. Ainsi, nous avons fait le choix de construire un dispositif de coaching flash avec nos volontaires, sur la base de séances de 30 minutes chacune, une fois par semaine avec chaque téléconseiller du groupe 1. La première séance de coaching est particulière, car le cadre est présenté avec la

²⁶ Le terme « quasi-expérimental » fait référence à une « expérimentation avec une intervention donnée, des résultats de santé mesurés et au moins deux unités expérimentales (groupe recevant l'intervention et groupe contrôle), mais sans recours à la randomisation pour créer les conditions d'inférence causale » (Cook, Campbell *et al.* 1979)

présentation de la démarche de coaching, le coach y met en avant le code de déontologie et l'aspect confidentiel des échanges durant le coaching, il présente le contrat de coaching entre le coach et le coaché avec une discussion pour identifier un objectif global pour le coaching. Les séances 2 et 3 ainsi que les séances 5 et 6 se déroulent de la même manière avec la définition d'un objectif sur lequel le coaché va s'orienter pendant sa semaine en immersion en entreprise avec la définition d'un plan d'actions ; et la séance suivante on analyse l'atteinte de l'objectif fixé précédemment avec le déroulement du plan d'actions pendant la semaine d'immersion et un nouvel objectif et plan d'actions est défini pour la semaine suivante. La séance 4 de mi-parcours se déroule comme une séance classique, mais en fin de séance le questionnaire T1 est administré. La séance 7 est la dernière séance et elle est constituée d'un retour sur la mise en pratique et d'une conclusion de coaching, elle s'achève par la passation du questionnaire T2. Bien entendu, nous avons défini une durée de 30 minutes par séance, mais si le coaché avait besoin de plus de temps, nous avons prévu une latitude d'action dans nos séances, notamment pour les séances 1, 4 et 7, dont la durée oscille entre 30 minutes et 1 heure.

3.2 Présentation de nos résultats d'enquête

3.2.1 La population

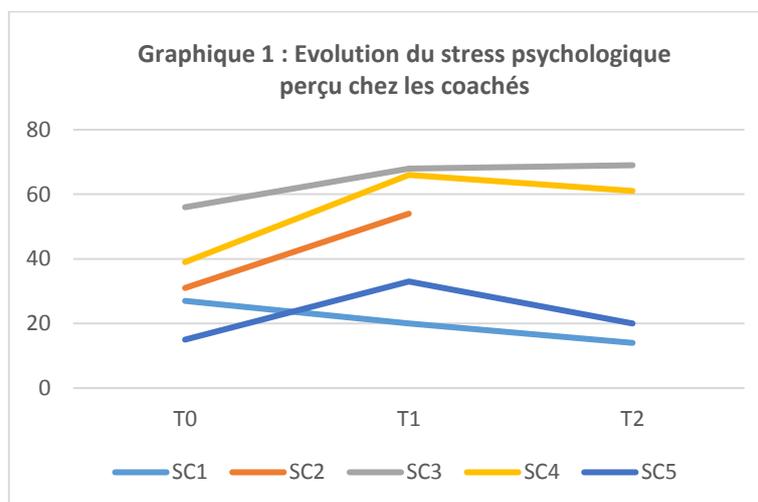
La population du groupe 1 (groupe des personnes coachées) a été présentée précédemment. Le groupe est passé de cinq à quatre personnes juste après le temps T1. Ce groupe était composé de quatre femmes et un homme ; la moyenne d'âge générale était de 28,6 ans et variait de 21 à 47 ans. Ces personnes étaient toutes demandeurs d'emploi avant leur entrée en formation / action et sans expérience dans le domaine de la relation client à distance. L'ensemble du groupe n'avait jamais été coaché et était volontaire pour l'être. Leur niveau d'études initial variait entre le brevet des collèges et la licence (bac + 3).

La population du groupe 2 (groupe contrôle des personnes non coachées) était composé de 7 personnes, cinq femmes et deux hommes ; la moyenne d'âge générale était de 27,8 ans et variait de 22 à 38 ans. Ces personnes étaient toutes demandeurs d'emploi avant leur entrée en formation interne et sans expérience dans le domaine de la relation client à distance. Leur niveau d'études initial variait entre le baccalauréat et le brevet de technicien supérieur (bac +2).

3.2.2 Résultats au niveau du stress perçu

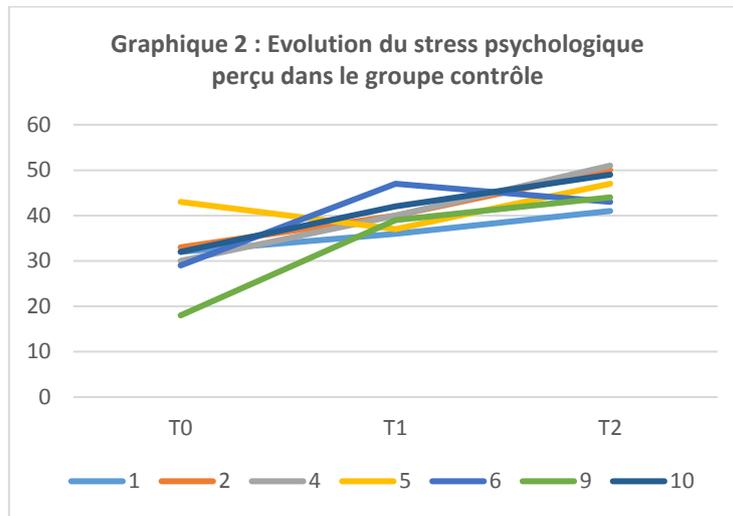
Afin de mesurer le stress perçu par nos groupes, nous nous sommes appuyés sur la MSP9 (Mesure du Stress Psychologique) de Lemyre et Tessier (1988). Nous avons utilisé la version française courte à 9 affirmations où la personne se positionne sur une échelle de Lickert allant de 1 à 8. Pour calculer les scores pour chaque affirmation, 2 affirmations sont inversées (affirmation n°1, 6), ainsi si la personne entoure le 8 sur l'échelle elle aura un score de 1, si elle entoure le 1 elle aura un score de 8 ; pour les autres affirmations, le score entouré correspond au score comptabilisé, si la personne entoure le 2, elle aura un score de 2 pour cette affirmation. Un score total inférieur à 30 indique un faible stress psychologique perçu, un score total situé entre 30 et 49 indique un stress psychologique perçu moyen, un score total supérieur à 50 indique un stress psychologique perçu élevé. Le niveau de stress psychologique perçu varie en fonction des situations rencontrées par les personnes.

Pour le groupe 1 (personnes coachées) voici l'évolution du niveau de stress psychologique perçu observé sur les 3 temps de notre enquête (sauf pour le stagiaire coaché 2 appelé SC2 qui a dû abandonner après le temps T1) :



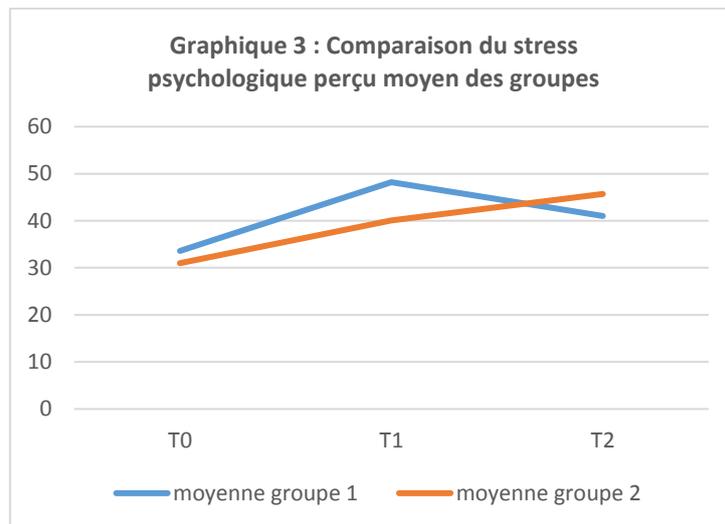
On remarque ici que la majorité des personnes coachées a eu une augmentation de son score de stress psychologique perçu au temps T1 de notre enquête. On voit aussi que ce score a diminué à nouveau au temps T2 à la fin du coaching pour trois personnes sur quatre au total. Une des personnes coachée a obtenu un niveau de stress en constante diminution tout au long de notre enquête.

Pour le groupe 2 (groupe contrôle sans coaching), voici l'évolution du niveau de stress psychologique perçu observé sur les 3 temps de notre enquête :



On constate que majoritairement il y a eu une constante augmentation du stress psychologique perçu tout au long de notre enquête (pour 5 personnes sur 7). Entre le temps T1 et T2 de notre enquête, pour 6 personnes sur 7, le stress psychologique perçu a augmenté.

Ces résultats peuvent être synthétisés en observant les moyennes des deux groupes aux différents temps de notre enquête:



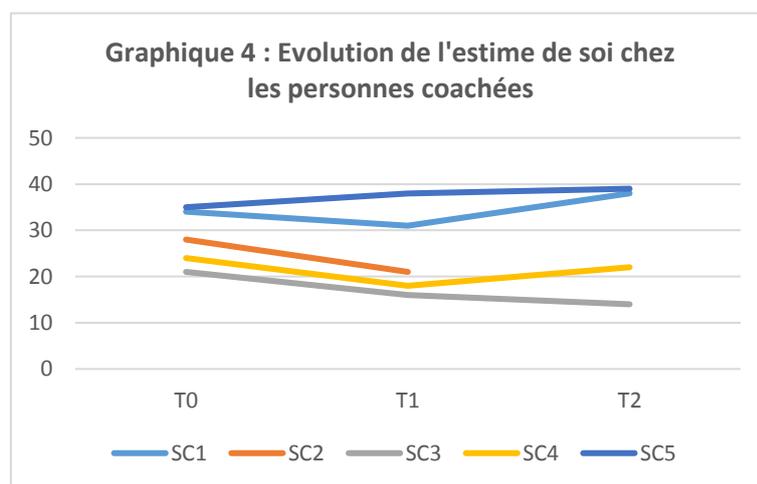
Notre **hypothèse générale de travail** qui nous a menés à réaliser cette enquête était que : *l'accompagnement des téléconseillers par le biais du coaching pourrait permettre de diminuer leur stress psychologique perçu*. Nos données tendent à montrer qu'il y a une différence entre le groupe de coachés et le groupe contrôle non coaché, le stress psychologique perçu des

personnes non coachées est en constante augmentation aux différentes évaluations de notre enquête alors que le stress psychologique perçu des personnes coachées commence par augmenter entre le moment T0 et T1 et il diminue ensuite entre T1 et T2.

3.2.3 Résultats au niveau de l'estime de soi

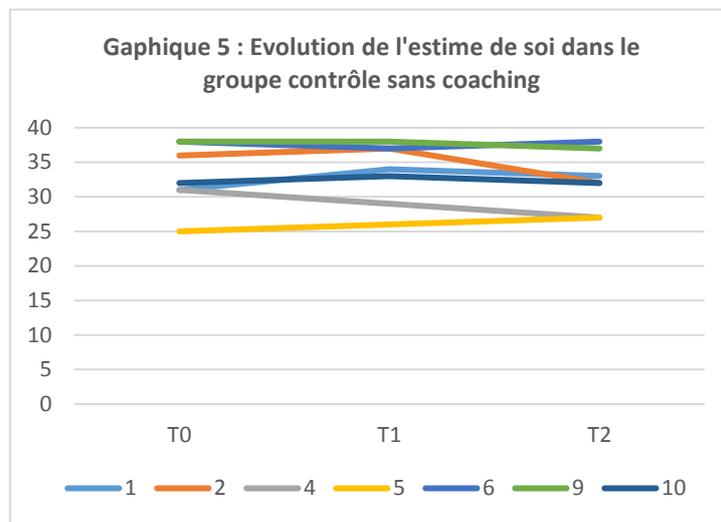
Afin de mesurer l'estime de soi de nos groupes, nous nous sommes appuyés sur la RSE (Self Esteem Scale ou échelle d'estime de soi) de Rosenberg (1965). Nous avons utilisé la version française en 10 affirmations où la personne se positionne sur une échelle de Lickert allant de 1 à 4. Pour calculer les scores pour chaque affirmation, 5 affirmations sont inversées (affirmation n°3, 5, 8, 9, 10), ainsi si la personne entoure le 4 sur l'échelle elle aura un score de 1, si elle entoure le 1 elle aura un score de 4 ; pour les autres affirmations, le score entouré correspond au score comptabilisé, si la personne entoure le 1, elle aura un score de 1 pour cette affirmation. Un score total inférieur à 25 indique une très faible estime de soi, un score total situé entre 25 et 30 indique une faible estime de soi, un score total situé entre 31 et 34 indique une estime de soi moyenne et un score total supérieur à 35 indique une forte estime de soi. L'estime de soi est assez stable de manière générale.

Pour le groupe 1 (personnes coachées) voici l'évolution de l'estime de soi observée sur les 3 temps de notre enquête (sauf pour le stagiaire coaché 2 appelé SC2 qui a dû abandonner après le temps T1) :



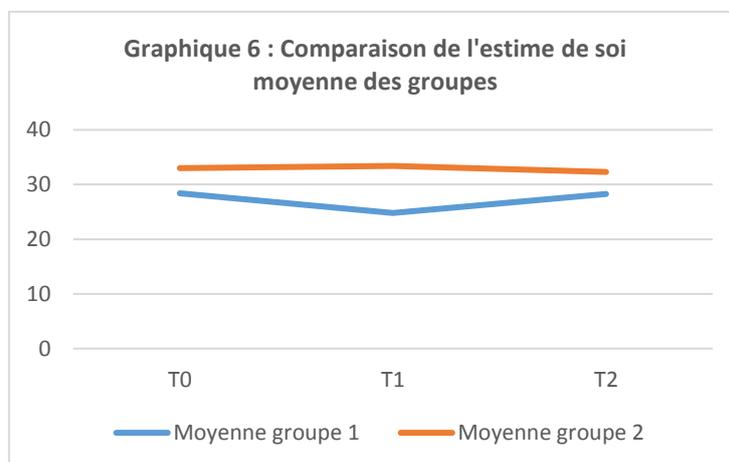
On remarque ici que la majorité des personnes coachées a eu une légère diminution de son score d'estime de soi au temps T1 de notre enquête. On voit aussi que ce score a augmenté à nouveau au temps T2 à la fin du coaching pour trois personnes sur quatre au total.

Pour le groupe 2 (groupe contrôle sans coaching), voici l'évolution de l'estime de soi observée sur les 3 temps de notre enquête :



On constate ici qu'il y a peu de variance de l'estime de soi aux différents temps de notre enquête. La majorité des personnes a une estime de soi stable sauf deux personnes qui ont une baisse de leur estime de soi au dernier temps de notre enquête (T2).

Ces résultats peuvent être synthétisés en observant les moyennes des deux groupes aux différents temps de notre enquête:

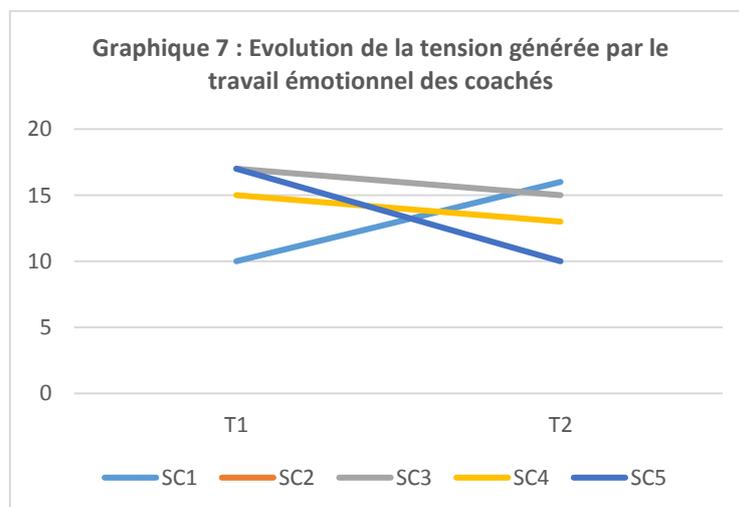


Pour mémoire, notre **sous-hypothèse n°1** était que : *l'accompagnement des téléconseillers par le biais du coaching pourrait avoir un impact sur leur estime de soi*. Nos données tendent à montrer une légère différence entre les deux groupes, le groupe de personne coachées a une estime de soi qui varie un peu plus que le groupe de personne non coachées.

3.2.4 Résultats au niveau du travail émotionnel

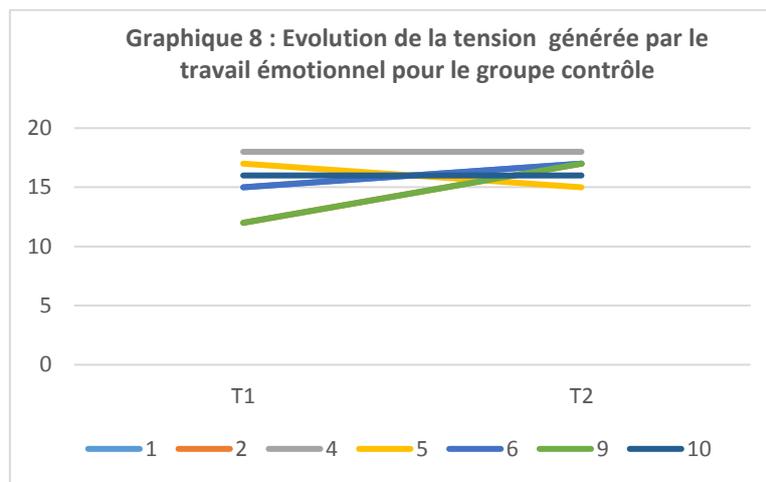
Afin de mesurer l'intensité du travail émotionnel de nos groupes, nous nous sommes appuyés sur l'Emotional Labour Scale de Brotheridge et Lee (2003). Nous avons adapté au métier de téléconseiller 7 affirmations du questionnaire d'enquête utilisé dans la thèse de Guilbon (2013) Pour les affirmations 1 à 5 la personne se positionne sur une échelle en 4 points allant de rarement à très souvent. La question 6 du questionnaire est une question qualitative où la personne doit décrire une situation où elle a dû effectuer un travail émotionnel afin de se remémorer cette situation et pouvoir mieux répondre à l'affirmation 7 où la personne se positionne sur une échelle en 3 points décrivant l'intensité de la tension générée par la situation décrite en question 6 allant de faible à forte. Pour calculer les scores pour les affirmations 1 à 5, si la personne a coché « rarement » on lui attribue 0, si elle a coché « parfois, on lui attribue 1, si « souvent » est coché on attribue 2 et si « très souvent est coché on attribue 3. Pour la question 7, on attribue 1 si la personne a coché « faible », 2 si la personne a coché « moyenne » et 3 si la personne a coché « forte ». Un score total compris entre 1 et 3 indique une tension générée par le travail émotionnel peu intense, un score total situé entre 4 et 7 indique une tension générée par le travail émotionnel modérée, un score total situé entre 8 et 12 indique une tension générée par le travail émotionnel assez intense et un score total compris entre 13 et 18 indique une tension générée par le travail émotionnel très intense. La tension générée par le travail émotionnel varie en fonction des situations rencontrées par les personnes.

Pour le groupe 1 (personnes coachées) voici l'évolution de la tension générée par le travail émotionnel observée sur les 3 temps de notre enquête (sauf pour le stagiaire coaché 2 appelé SC2 qui a dû abandonner après le temps T1) :



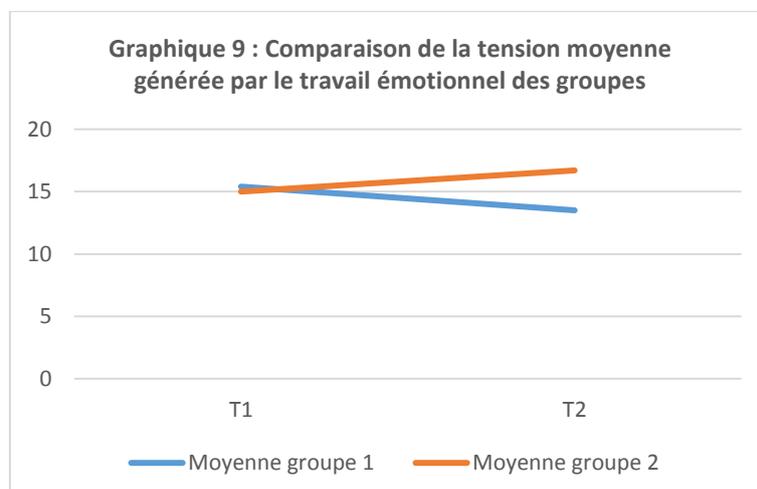
Pour 3 personnes coachées sur 4 au total (car ce questionnaire n'a été administré qu'aux temps T1 et T2 pour que les personnes soient en situation de réception d'appels lors de l'administration de ce questionnaire, et le stagiaire coaché SC2 a dû arrêter le coaching juste après le temps T1), la tension générée par le travail émotionnel diminue entre les deux mesures. Pour 1 personne sur 4 au total, la tension générée par le travail émotionnel est en augmentation entre les deux mesures.

Pour le groupe 2 (groupe contrôle sans coaching), voici l'évolution de la tension générée par le travail émotionnel observée sur les 3 temps de notre enquête :



Pour la majorité des personnes non coachées, soit 4 personnes sur 7, la tension générée par le travail émotionnel a augmenté entre les deux temps de l'enquête. Pour une personne la tension générée par le travail émotionnel a été stable. Et pour 2 personnes sur 7 la tension générée par le travail émotionnel a diminué entre les deux temps de l'enquête.

Ces résultats peuvent être synthétisés en observant les moyennes des deux groupes aux deux derniers temps de notre enquête:



Pour mémoire, notre **sous-hypothèse n°2** était que : *l'accompagnement des téléconseillers par le biais du coaching pourrait avoir un impact sur la diminution de la tension générée dans le cadre du travail émotionnel effectué et inhérent à leur métier*. Nos données tendent à montrer une légère différence entre les deux groupes, on constate une légère diminution de la tension générée par le travail émotionnel pour le groupe de personnes coachées alors que l'on constate une légère augmentation de la tension générée par le travail émotionnel pour le groupe contrôle non coaché.

3.3 Discussion et pistes de réflexion

Notre enquête quasi-expérimentale a été réalisée avec peu de participants, nous avons démarré avec un groupe de personnes coachées composé de 10 participants et nous avons eu plusieurs abandons pour ne finir qu'avec 4 personnes qui ont pu être accompagnées dans le cadre du coaching en 7 séances initialement prévues. Cela s'explique par des maladies, des changements d'orientation des participants, ou encore une volonté de ne pas s'orienter vers le métier de téléconseiller. En effet, le contexte particulier de nos participants pour le groupe 1 (personnes coachées) : demandeurs d'emploi indemnisés par Pôle Emploi du 17 décembre 2019 au 6 mars 2020, avec des situations souvent complexes (une personne vit en foyer, une autre élève seule son enfant, deux autres vivent encore chez leurs parents, 4 personnes sont reconnues travailleurs handicapés, etc.), cela a sans doute impacté le groupe et les contraintes financières ont pu amener certaines personnes à abandonner ce projet de formation / accompagnement. Nous avons conscience que ce nombre restreint de personnes coachées ne peut indiquer qu'une légère tendance, et on n'est bien loin d'une étude expérimentale avec des données avec une valeur statistique. Sur le groupe 2 (groupe contrôle), les participants n'avaient pas les mêmes contraintes financières car ils étaient rémunérés par l'entreprise dès leur entrée en formation interne.

De la même manière, nous pensons que ces contraintes financières et l'enjeu du CDI, qui pour certaines personnes du groupe 1 était leur premier contrat de travail et/ou leur premier CDI, a pu avoir une incidence sur la mesure du stress psychologique perçu. Ainsi, nous pensons que c'est un biais qui a pesé sur le groupe 1 et qui a peut-être augmenté leur stress. Cela s'est notamment ressenti lors des coachings au fur et à mesure qu'on se rapprochait de la fin du dispositif de formation / action. Si nous devions refaire une étude sur le même thème, nous

ferions en sorte de réaliser des coachings auprès de téléconseillers qui sont en poste dans l'entreprise et rémunéré en tant que tel afin de limiter ce biais.

Si on compare les différentes mesures du stress psychologique perçu des participants des deux groupes, on voit que les graphiques du groupe 1 et du groupe 2 sont différents, les personnes non coachées ont en majorité une évolution constante de leur stress perçu avec des valeurs assez proches dans ce groupe, alors que dans le groupe 1 le stress perçu par les participants a tendance à augmenter au moment T1 de l'enquête (période où ils ont commencé à réceptionner des appels) pour diminuer ensuite à la fin de l'enquête au moment T2 avec des valeurs assez éloignées entre les participants coachés. Que ce soit dans le groupe de coachés ou dans le groupe contrôle, on constate une augmentation du stress psychologique perçu pour les personnes à partir du moment où elles exercent le métier de téléconseiller et sont placées en réception d'appels. Cela va dans le sens de l'état des lieux de l'organisation et de la santé des salariés des centres d'appels effectué par Lourel (2006).

Notre enquête a montré une tendance à la baisse du stress perçu pour les personnes qui ont été coachées. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les coachés se sont sentis soutenus, accompagnés dans leurs premiers pas de téléconseillers. Hellemans et Karnas (1999) ont identifié que lorsque les personnes s'autoévaluent comme très stressées, elles sont caractérisées à la fois par une latitude de décision peu élevée, des demandes de travail très élevées ; ce qui fait référence au modèle de stress de Karasek (1979, 1981) ; mais aussi un soutien social²⁷ très faible. Ainsi, l'accompagnement réalisé par le coach pourrait être perçu comme du soutien social par les personnes coachées et pourrait aider à faire diminuer le stress perçu. Il serait intéressant de développer cet aspect dans une nouvelle étude en intégrant par exemple une échelle de soutien social perçu dans notre questionnaire d'enquête comme l'échelle abrégée de Sarason et al. (1987) SSQ6 (satisfaction et disponibilité du soutien).

Au niveau de la mesure de l'estime de soi, nous remarquons que les courbes des mesures du groupe 1 subissent majoritairement une baisse au temps T1 où les personnes ont véritablement réceptionné des appels et une augmentation de l'estime de soi au temps T2 de fin de l'enquête. On peut rapprocher cela des mesures du stress perçu et faire l'hypothèse que lorsque le stress augmente, l'estime de soi peut avoir tendance à baisser comme l'avaient déjà montré Jose et Ratcliffe (2004) dans une étude qui a fait apparaître que la fréquence d'apparition des stressés était corrélée au niveau d'estime de soi. Si on associe au stress inhérent du métier de téléconseiller le stress lié aussi aux contraintes financières et l'enjeu du CDI, on peut tout à fait

²⁷ Le soutien social se définit comme la façon dont l'individu perçoit l'aide d'autrui selon Gentry et Kobasa (1984).

penser que l'impact sur l'estime de soi sera plus important pour le groupe 1 par rapport au groupe 2 qui n'a pas les mêmes contraintes et qui de ce fait a une estime de soi majoritairement stable.

Le fait que pour le groupe de coachés, l'estime de soi ait baissé au temps T1 et qu'elle ait augmenté au temps T2 de notre enquête alors que l'estime de soi du groupe contrôle est restée stable pourrait être associé à notre accompagnement par le biais du coaching. Le travail de coaching ne peut se mesurer qu'en temps T2 car en temps T1 il n'y avait eu que 3 séances, ce qui est trop peu dans un processus d'accompagnement qui le plus souvent est composé de 5 à 7 séances. En effet, le coaching développe la confiance en soi et la prise de conscience (Whitmore, 2017) et permet de libérer le potentiel, nous pouvons tout à fait supposer qu'il pourrait permettre de développer l'estime de soi de la même manière car les notions de confiance en soi et d'estime de soi sont assez proches.

Et enfin en matière de tension générée par le travail émotionnel des téléconseillers, nos résultats indiquent que cette tension a tendance à diminuer pour le groupe de coachés entre le temps T1 et le temps T2 alors qu'elle a augmenté pour le groupe contrôle. Nous avons créé le questionnaire que nous avons utilisé pour mesurer la tension générée par le travail émotionnel. Même si pour ce faire, nous nous sommes inspirés d'un questionnaire existant, nous avons conscience qu'il n'a pas de réelle valeur scientifique, qu'il est composé de trop peu de questions pour avoir des scores précis et que la cotation des scores n'a pas pu être vérifiée car nous l'avons créée nous-mêmes. Il s'agit ici à nouveau d'une tendance qu'on a identifiée et qui va dans le sens de notre sous-hypothèse n°2. Il serait intéressant d'adapter un questionnaire plus largement avec plus de questions pour avoir une sensibilité plus fine dans une étude à venir pour mieux cerner le travail émotionnel et l'impact éventuel du coaching sur celui-ci. Notre enquête va dans le sens de l'étude d'Alis (2010) car nous avons bien identifié un travail émotionnel élevé chez les téléconseillers des deux groupes.

CONCLUSION

Au cours de notre enquête basée sur un modèle quasi-expérimental, en comparant des évaluations du bien-être au travail effectuées à trois moments distincts (T0 : évaluation de départ avant d'exercer en tant que téléconseiller, T1 : évaluation après un mois d'exercice en tant que téléconseiller, T2 : évaluation après plus de deux mois d'exercice en tant que téléconseiller) sur un groupe de téléconseillers accompagnés par un coach externe et un groupe contrôle ; nous avons constaté des différences notables au temps T2 (fin du coaching) pouvant indiquer une amélioration du bien-être au travail des téléconseillers coachés.

Notre questionnaire d'évaluation portait sur trois mesures : le stress psychologique perçu, l'estime de soi et la tension générée par le travail émotionnel. Notre hypothèse générale qui portait plus spécifiquement sur la diminution du stress perçu des téléconseillers grâce au coaching a pu être vérifiée, le stress perçu des téléconseillers coachés a bien diminué en fin de coaching au temps T2 par rapport au temps T1, alors que le stress perçu du groupe contrôle a majoritairement augmenté. Notre enquête rejoint l'étude de Vernazobres (2006), il semblerait que le coaching puisse avoir un impact sur la gestion du stress et puisse diminuer le stress perçu par les téléconseillers. Notre enquête tend donc à prouver que le coaching aurait un impact sur la mise en place de stratégies de coping par les téléconseillers et va dans le sens des travaux de Côté (2013) qui avait démontré qu'une stratégie efficace de coping permettait de diminuer l'impact du stress sur le bien-être de la personne. Nos données d'enquête vont également dans le sens des travaux de Pugliesi (1999) car pour le groupe contrôle, nos résultats indiquent bien une augmentation du stress perçu que l'on peut mettre en relation avec la notion de *dissonance émotionnelle* subie par les téléconseillers.

Au niveau de l'estime de soi et de notre sous-hypothèse N°1, les interprétations de nos données sont plus complexes. Il y a bien une différence entre les téléconseillers coachés et le groupe contrôle avec une estime de soi plutôt stable pour les personnes du groupe contrôle et une baisse au temps T1 suivi d'une hausse au temps T2 pour les téléconseillers coachés. Ceci nous porte à croire que le coaching pourrait avoir un impact sur l'estime de soi en développant notamment la confiance en soi, mais cela n'a pas pu être clairement établi ici. La légère diminution de l'estime de soi que nous observons pour le groupe de personnes coachées au temps T1 par rapport au temps T0 tend à rejoindre les données de l'étude de Zapf (2002) qui indiquaient que la dissonance émotionnelle en CRC pouvait engendrer une dégradation de l'estime de soi. La légère augmentation de l'estime de soi que nous observons pour le groupe de personnes

coachées au temps T2 par rapport au temps T1 nous rapproche de la pensée de Whitmore selon laquelle le coaching permet de gagner en confiance et d'augmenter l'estime de soi du coaché. Au niveau de notre sous-hypothèse N°2 qui s'intéressait au lien éventuel entre le coaching et la diminution de la tension générée par le travail émotionnel effectué par les téléconseillers, nous avons obtenu des résultats qui mettent en lumière une tendance à la diminution de cette tension pour les téléconseillers coachés au temps T2 alors qu'elle augmente pour les téléconseillers du groupe contrôle entre la mesure au temps T1 et au temps T2. Il semblerait que par le biais d'un travail sur la gestion des émotions et la confiance en soi, qui fait écho au coaching de type 4 « d'appropriation et de réalisation de soi » identifié par Gand et Sardas (2008), le coaching puisse contribuer à la diminution de la tension générée par le travail émotionnel du téléconseiller.

Nous restons précautionneux sur nos résultats car il s'agit ici d'une enquête quasi-expérimentale avec au final seulement 4 téléconseillers qui ont été coachés par un coach externe pour un groupe contrôle composé de 7 téléconseillers. Il serait intéressant d'utiliser cette enquête comme point de départ d'une étude expérimentale avec la participation d'un nombre conséquent de téléconseillers que ce soit au niveau du groupe de téléconseillers coachés ou au niveau du groupe contrôle. Cela permettrait de donner une valeur statistique et scientifique aux données récoltées. Si une telle étude se mettait en place, il serait également intéressant d'adapter les évaluations en créant un questionnaire sur le travail émotionnel plus étoffé par exemple ou en y intégrant une échelle de soutien social perçu pour voir s'il existe un lien entre le coaching et le soutien social perçu par les téléconseillers, sachant que plusieurs études ont déjà montrées qu'il existait un lien entre le soutien social perçu et le stress perçu.

Notre enquête ouvre de nouveaux champs d'action et de nouvelles perspectives de marché pour les coaches qui pratiquent des coachings de type 4 « d'appropriation et de réalisation de soi » et qui se posent des questions sur les bénéficiaires de coaching ou qui sont persuadés que le coaching n'est pas réservé à une élite, car les CRC sont loin d'être les seules entreprises où les risques psychosociaux sont importants et le coaching permet bien d'augmenter le bien-être des coachés même lorsqu'ils n'exercent pas en tant que managers ou dirigeants. Nous avons montré qu'en adaptant notre méthodologie d'intervention en coaching (*coaching flash*) aux profils des téléconseillers et aux exigences du métier, nous pouvions véritablement augmenter leur bien-être au travail. Nous finissons sur une note extrêmement positive : le coaching pour téléconseiller a tout son sens et les tendances que nous avons mis en lumière dans cette enquête sont un pas de plus vers la démocratisation du coaching qui est marche depuis quelques années !

BIBLIOGRAPHIE

- Alis, D. (2010). Le travail émotionnel des salariés en contact avec le public: prévenir les risques de dissonance. *Acte du 21ème Congrès AGRH*.
- Barreau, P. (2017). Le coaching : une forme d'accompagnement à part entière. *I2D Information, donnees documents, Volume 54(4)*, 30-32.
- Bouba-Olga, O., Bourdu, É., & Ferru, M. (2008). La trajectoire organisationnelle des centres d'appels. *Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLVII(4)*, 65-83.
- Bouveresse, L., Baujard, C., & Haim, P. (2011). Analyse systémique de la relation service client: quel risque psychosocial pour les salariés? *Revue française du marketing, (234/235)*, 89.
- Bouveresse, L., & Haim, P. (2013). Stress des salariés en relation service client : Proposition d'un cadre d'analyse à partir de cinq entreprises françaises. *Recherches en Sciences de Gestion, N° 97(4)*, 147-162.
- Bouvet, C., & Schneider, F. (2007). Les destins de l'agressivité dans les activités de service client en centre d'appel. *Travailler, n° 18(2)*, 203-218.
- Bruchon-Schweitzer, M., Rasclé, N., Cousson-Gélie, F., Bidan-Fortier, C., Sifakis, Y., & Constant, A. (2003). Le questionnaire de soutien social de Sarason (SSQ6). Une adaptation française. *Psychologie française, 48(3)*, 41-53.
- Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du travail, 44(1)*, 99-117.
- Calderón, J. (2006). Le travail face à la restructuration productive : le cas d'un centre d'appels. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales, (96)*, 11-24.
- Calderón, J. A. (2005). L'implication quotidienne dans un centre d'appels : les nouvelles « initiatives éducatives ». *Travailler, n° 13(1)*, 75-94.
- Caron, L., Coppi, M., Théry, L., & Vasselin, A. (2011). Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit. *Revue Projet, n° 323(4)*, 53-60.
- Chouanière, D., Boini, S., & Colin, R. (2011). Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques. *Documents pour le médecin du travail, 126*, 241-259.
- Cihuelo, J. (2008). Les relations de travail sur les plateaux téléphoniques : arrangements locaux et normes relationnelles. *Travailler, n° 19(1)*, 103-122.
- Cihuelo, J. (2010). Le cas d'un modèle hybride de centre d'appels. *Reseaux, n° 164(6)*, 161-196. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-reseaux-2010-6-page-161.htm>
- Cihuelo, J. (2016). Les dimensions cachées du travail en open space : le cas de téléconseillers en centres d'appels. *Sociologie du travail, 58(Vol. 58-n° 1)*, 57-79.
- Clergeau, C., Geffroy-Maronnat, B., & Pihel, L. (2007). L'audit des problèmes de santé au travail dans les nouveaux métiers de la relation téléphonique, les spécificités de la PME. *9ème Université de Printemps de l'Audit Social*.

- Côté, D. L. (2013). _Améliorer ses stratégies de coping pour affronter le stress au travail. *Psychologie Québec*, 30(5), 41–44.
- Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociologie du travail*, 44(4), 499–520.
- Di Ruzza, R., & Franciosi, C. (2003). La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques. *Revue de l'IRES*, 43(2), 121–147.
- Dubar, C., Gand, S., Sardas, J.-C., & Stevens, H. (2008). Le souci et la gestion de soi au sein des organisations-rapport final.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Gand, S. (s. d.). Gand, S. et JC Sardas, «L'émergence de nouvelles pratiques d'accompagnement personnalisé: positionnement, enjeux et diversité des pratiques de coaching.» In *Comprendre et organiser. Quels apports des sciences humaines et sociales?*, éd. JC. Sardas, D. Giauque and AM. Guénette, 2008, pp297-318, L'Harmattan, Paris.
- Gobancé, L., Berjot, S., & Paty, B. (2008). Rôle et place de l'estime de soi dans le modèle transactionnel du stress. *Stress et faire face aux menaces du soi et de l'identité*, 125–152.
- Grosjean, V., & De Weerd, C. (2003). Les modes de management dans un call center et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs.
- Grosjean, V., & Ribert-Van de Weerd, C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions: les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le travail humain*, 68(4), 355–378.
- Grosjean, V., & Ribert-Van De Weerd, C. (s. d.). Approche psycho-ergonomique du bien-être et des émotions: le cas des centres d'appel.
- Guilbon, G. (2013). *Impact des régulations émotionnelles au travail sur l'épuisement professionnel des soignants en gériatrie : étude des effets de la méthode Gineste et Marescotti* (thesis). Bordeaux 2.
- Guillet, L. (2008). Stress, modèles et application. In *Colloque National de la Recherche dans les IUT*.
- Haim, P. (2013). Le système décisionnel intelligent de la PME, une dualité subjective dirigeant/salariés ? Cas d'une PME du secteur des Call Centers. *Question(s) de management*, n° 4(3), 9-17.
- Haim, P., Bouveresse, L., & Baujard, C. (2011). Analyse systémique de la relation service client: quel risque psychosocial pour les salariés?
- Hellemans, C., & Karnas, G. (1999). Epreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relations du modèle avec les «tensions mentales». *Revue européenne de psychologie appliquée*, 49(3), 215–224.
- Hochschild, A. R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, n° 9(1), 19-49.

- Hoorebeke, D. V. (2005). La dissonance émotionnelle au travail : une approche ethnométhodologique. *Management Avenir*, n° 3(1), 61-75.
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. @GRH, n° 11(2), 7-29.
- Jose, P. E., & Ratcliffe, V. (2004). Stressor frequency and perceived intensity as predictors of internalizing symptoms: Gender and age differences in adolescence. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3), 145.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., & Theorell, T. (1981). Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish men. *American journal of public health*, 71(7), 694–705.
- Kilic, S. (2018). Équilibre Vie Personnelle Vie Professionnelle, Soutien Social, Engagement Et Satisfaction Au Travail: Une Analyse Des Effets Médiateurs. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (107), 23-33,52,54.
- Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M., & Bourgeois, M. L. (2003). Stress et coping: un modèle intégratif en psychologie de la santé. In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique* (Vol. 161, p. 809–815). Elsevier Masson.
- Lachmann, H., Larose, C., & Pénicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail. *Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport au Premier ministre*.
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique, Volume 84(9)*, 809-820.
- Légeron, P. (2015). *Le Stress au travail: Un enjeu de santé*. Odile Jacob.
- Lemoine, C. (2001). Psychologie du travail et des organisations. *Bulletin de psychologie*, 54(453).
- Lemoine, J.-F. (2001). Tenir compte des émotions du consommateur. *Revue Française de Gestion*, 47–60.
- Lemyre, L., & Tessier, R. (1988). Mesure de Stress Psychologique (MSP): Se sentir stressé-e. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 20(3), 302.
- Les responsables porteurs de sens - Lenhardt V.- 5ème édition - Librairie Eyrolles.* (s. d.).
- Lesieur, P. (1999). Souffrance, coaching, phoning et contrôle sur les plateaux d'accueil téléphonique. *Travailler*, 3, 187–191.
- Lourel, M. (2006). Rapports au travail, contrôle et santé dans les centres de gestion de la relation–client. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12(1), 39-51.
- Lourel, Marcel, & Gueguen, N. (2007). L'interface "vie privée–vie au travail". Effets sur l'implication organisationnelle et sur le stress perçu. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (2), 49–58.

- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). Envergure du poste et engagement : le rôle modérateur du soutien et des relations avec le supérieur. *Relations Industrielles*, 69(3), 621-644.
- Moriset, B., & Bonnet, N. (2005). La géographie des centres d'appels en France. *Annales de géographie*, n° 641(1), 49-72.
- Nouvelle, L. (2000). Le secret des centres d'appels performants - RH.
- Pépin, H. (2015). L'organisation du travail dans un centre d'appels du secteur de l'assurance de la région de Québec.
- Pierre, X., & Tremblay, D.-G. (2011). Gestion des ressources humaines socio-économiquement performante dans les centres d'appels. *Actes du 22ème Congrès de l'AGRH, Marrakech*.
- Pierre, X., & Tremblay, D.-G. (2012a). Améliorer l'implication et la rétention des agents dans les centres d'appels: agir sur les pratiques de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 17-38.
- Pierre, X., & Tremblay, D.-G. (2012b). Attraction et rétention des centres d'appels: l'innovation socioterritoriale comme source d'avantages concurrentiels? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (44).
- Rappin, B., & Barlatier, P.-J. (2005). Coaching, savoir être et Performance Organisationnelle. *Actes de l'Institut d'Audit Social 2005*, 561-568.
- Ribert-Van De Weerd, C. (2001). Analyse des émotions en situation de travail, une approche psycho-ergonomique. In *Colloque ÉPIQUE, Nantes*.
- Salah, L. H., Radhia, I. B., & Ammar-Mamlouk, Z. B. (2009). Les centres d'appels : « eldorado technologique » ou forme moderne de dégradation des conditions de travail? *Management Avenir*, n° 26(6), 74-94.
- Steiler, D., & Rosnet, É. (2011). La mesure du stress professionnel. Différentes méthodologies de recueil. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 251(5), 71-79.
- Vallieres, E. F., & Vallerand, R. J. (1990). Traduction Et Validation Canadienne-Française De L'échelle De L'estime De Soi De Rosenberg*. *International Journal of Psychology*, 25(2), 305-316. <https://doi.org/10.1080/00207599008247865>
- Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(27), 176-199.
- Le guide du coaching au service de la performance – Whitmore J. - Librairie Eyrolles. (2017).*

SITOGRAPHIE

Baromètre 2019 des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact en France. (2019, juillet 7).

<http://sp2c.org/veille-sectorielle/barometre-2019-des-impacts-economiques-sociaux-et-territoriaux-des-centres-de-contact-en-france/>

Centre de relation client. (s. d.).

<https://www.definitions-marketing.com/definition/centre-de-relation-client/>

Centre relation client : les enjeux | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). (s. d.).

<https://www.anact.fr/centre-relation-client-les-enjeux>

Comment motiver les téléconseillers ? (s. d.).

https://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/COMMENT-MOTIVER-LESTELECONSEILLERS376951.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button

Gouvernement du Canada, I. (2009, octobre 16). Tout ce que vous devriez savoir sur le télémarketing [Autres;Matériel promotionnel].

<https://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/03127.html>

Larousse, É. (s. d.). Définitions : téléconseiller - Dictionnaire de français Larousse.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/t%C3%A9l%C3%A9conseiller/10909922>

Le nouveau paradigme pour les Centres de Relation Client. (s. d.).

<https://www.journaldunet.com/management/expert/64871/le-nouveau-paradigme-pour-les-centres-de-relation-client.shtml>

Orenes-Lerma, P. (s. d.). Coaching des conseillers : un levier décisif pour la qualité de la relation client.

<https://blog.diabolocom.com/coaching-des-conseillers-un-levier-decisif-pour-la-qualite-de-la-relation-client>

Quelle est la définition de la souffrance au travail? – AtouSante. (s. d.),

<https://www.atousante.com/faq/quelle-est-la-definition-de-la-souffrance-au-travail/>

Qu'est-ce qu'un chatbot ? (2017, juin 8),

<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/pratique/2017/06/08/3200220170608ARTFIG00180-qu-est-ce-qu-un-chatbot.php>

ANNEXE 1

Questionnaire T0

NUMERO DE PARTICIPANT :

QUESTIONNAIRE COACHING PREPARATION MENTALE

Partie 1 : Pour chacune des caractéristiques ou descriptions suivantes, indiquer à quel point chacune est vraie en encerclant le chiffre approprié.

Tout à fait en désaccord = 1 plutôt en désaccord = 2 plutôt en accord = 3 Tout à fait d'accord = 4

1. Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe qui d'autre
1 - 2 - 3 - 4
2. Je pense que je possède un certain nombre de belles qualités
1 - 2 - 3 - 4
3. Tout bien considéré, je suis porté à me considérer comme un raté
1 - 2 - 3 - 4
4. Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens
1 - 2 - 3 - 4
5. Je sens peu de raisons d'être fier de moi
1 - 2 - 3 - 4
6. J'ai une attitude positive vis-à-vis moi-même
1 - 2 - 3 - 4
7. Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi
1 - 2 - 3 - 4
8. J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même
1 - 2 - 3 - 4
9. Parfois je me sens vraiment inutile
1 - 2 - 3 - 4
10. Il m'arrive de penser que je suis un bon à rien
1 - 2 - 3 - 4

Partie 2 : Cochez le chiffre qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous récemment, c'est-à-dire dans les 4 à 5 derniers jours.

	Pas du tout	Pas vraiment	Très peu	Un peu	Quelque peu	Pas mal	beaucoup	énormément
	1	2	3	4	5	6	7	8
Je suis détendu(e)								
Je me sens débordé(e) ; j'ai l'impression de manquer de temps								
J'ai des douleurs physiques : maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre								
Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse)								
Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration								
Je me sens plein(e) d'énergie, en forme								
Je sens peser un grand poids sur mes épaules								
Je contrôle mal mes réactions, mes émotions, mes humeurs, mes gestes								
Je suis stressé(e)								

Pensez-vous que l'accompagnement par le biais du coaching va vous aider dans votre intégration en tant que chargé de clientèle dans l'entreprise (entourez la réponse qui vous convient) ? :

OUI

NON

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE T1/T2

NUMERO DE PARTICIPANT :

QUESTIONNAIRE COACHING PREPARATION MENTALE

Partie 1 : Pour chacune des caractéristiques ou descriptions suivantes, indiquer à quel point chacune est vraie en encerclant le chiffre approprié.

Tout à fait en désaccord = 1 plutôt en désaccord = 2 plutôt en accord = 3 Tout à fait d'accord = 4

1. Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe qui d'autre
1 - 2 - 3 - 4
2. Je pense que je possède un certain nombre de belles qualités
1 - 2 - 3 - 4
3. Tout bien considéré, je suis porté à me considérer comme un raté
1 - 2 - 3 - 4
4. Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens
1 - 2 - 3 - 4
5. Je sens peu de raisons d'être fier de moi
1 - 2 - 3 - 4
6. J'ai une attitude positive vis-à-vis moi-même
1 - 2 - 3 - 4
7. Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi
1 - 2 - 3 - 4
8. J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même
1 - 2 - 3 - 4
9. Parfois je me sens vraiment inutile
1 - 2 - 3 - 4
10. Il m'arrive de penser que je suis un bon à rien
1 - 2 - 3 - 4

Partie 2 : Cochez le chiffre qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous récemment, c'est-à-dire dans les 4 à 5 derniers jours.

	Pas du tout	Pas vraiment	Très peu	Un peu	Quelque peu	Pas mal	beaucoup	énormément
	1	2	3	4	5	6	7	8
Je suis détendu(e)								
Je me sens débordé(e) ; j'ai l'impression de manquer de temps								
J'ai des douleurs physiques : maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre								
Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse)								
Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration								
Je me sens plein(e) d'énergie, en forme								
Je sens peser un grand poids sur mes épaules								
Je contrôle mal mes réactions, mes émotions, mes humeurs, mes gestes								
Je suis stressé(e)								

Pensez-vous que l'accompagnement par le biais du coaching vous a aidé dans votre intégration en tant que chargé de clientèle dans l'entreprise (entourer la réponse qui vous convient) ? :

OUI

NON

