

Conservatoire National des Arts et Métiers

Séminaire Ergo-IdF, 21 novembre 2013

**Environnements capacitants, organisations capacitantes :
les conditions du développement**



**Quel système de management pour créer un
environnement capacitant favorable au bien-
être d'opérateurs en centres d'appels ?**

Alexandre BENION

Université de Bretagne Occidentale

Introduction



- Contexte de l'étude

- Problématiques :
 - Quelles sont les dimensions organisationnelles, RH et managériales sources d'empêchements au travail pour les opérateurs en centres d'appels ?

 - Quelles dimensions organisationnelles, RH et managériales pour construire un environnement capacitant favorable au bien-être des opérateurs en centres d'appels ?

Plan de la présentation



- Le cadrage théorique
- La méthodologie
- Le terrain d'étude
- Les résultats
- Conclusion

Le cadrage théorique



- Bien-être au travail et « *pouvoir d’agir* » (Clot, 2008)
- Centres d’appels et « *empêchements* » au travail (Sznelwar, Mascia et Bouyer, 2006)
- Des manques de ressources dépendantes du système de management (Sardas, 2008)
- Construire un « *environnement capacitant* » (Falzon, 2005) en centres d’appels

La méthodologie



- 4 études de cas au sein d'une seule et même organisation
- 44 entretiens semi-directifs hors situation de travail : opérateurs (21), managers (19), DRH, médecine du travail (2), assistante sociale
- 14 entretiens en situation de travail : managers (2), opérateurs (12)
- 4 journées d'observation : 3 avec des opérateurs , une avec les managers
- Analyse documentaire
- 6 séances collectives : direction (1), managers (2), opérateurs (2), médecine du travail (1)

Le terrain d'étude



- Quatre centres d'appels bancaires : 1, 2, A et B
- Différents métiers

Direction Générale

Directeur centres d'appels 1 et 2

Directeur centres d'appels A et B

Cadre supérieur 1	Cadre supérieur 2	Cadre supérieur A	Cadre supérieur B
Animateur commercial 1	Animateur commercial 2	Animateur commercial A	Animateur commercial B
3 chefs d'équipe	3 chefs d'équipe	3 chefs d'équipe	3 chefs d'équipe
35 opérateurs	35 opérateurs	35 opérateurs	35 opérateurs

Les désirs au travail des opérateurs



Juliette, opératrice : « *J'aime bien répondre aux clients. J'aime bien les renseigner. J'aime bien quand je raccroche qu'ils aient... »*

Christina, opératrice : « *J'aime vendre. Je suis avec mon client et je vais tout faire pour vendre et pour réussir. Et c'est comme ça que je vais pouvoir atteindre mes objectifs »*

Cadre supérieur : « *Il y a une demande très forte des opérateurs sur le fait de monter en compétences. Ils sont volontaires. Ils ont envie »*

Caroline, opératrice : « *Vous voyez là, cinq ans, ça y est là. Je suis à saturation du téléphone »*

Dominique, opératrice : « *J'étais fière de travailler [dans cette banque] et j'en suis toujours fière. Je soutiens la boîte. C'est quand même une bonne boîte »*

Des manques de ressources pour agir



Sylvie, opératrice : « *Pour bien travailler, on est en manque de moyens* »

Marylène, opératrice : « *Ce qui nous gêne aussi beaucoup, c'est qu'on n'a pas de dialogue avec les gens [du back office]. Quand on a un problème avec un client, on ne peut pas les appeler* »

Juliette, opératrice : « *Moi, le soir par exemple, il n'y a personne en [middle office]. Je n'ai personne* »

Pascal, opérateur : « *Ceux qui arrivent ne sont pas formés. On les met comme ça, sans formation, sans rien et « débrouille-toi avec le client » »*

Marylène, opératrice : « *Les clients ont souvent des questions pointues. On ne sait pas y répondre parce qu'on n'a pas l'information. Maintenant, on va à la pêche à l'information où on peut* »

Des empêchements au travail



- Organisation du travail (division du travail, coordination inter-services, système d'information...)
- GRH (formation, évaluation, aménagement du temps de travail, mobilité interne...)

Empêchements de faire

Empêchements d'être

Empêchements de devenir

Des empêchements accentués par le management de proximité



- Un mode de management reposant sur le contrôle

Marylène, opératrice : « *Ce qui est difficile, c'est que des fois, on veut se lever. On se déconnecte un peu pour décompresser et il y a sans arrêt un chef qui arrive : « connectez-vous ! Connectez-vous ! On a des appels en attente »»*

- Une absence de management

Dominique, opératrice : « *QU'EST-CE QU'IL FAIT VOTRE CHEF D'EQUIPE ? Lui, je ne sais pas. C'EST QUOI SON ROLE ? Du management normalement. MAIS C'EST QUOI ? Je ne sais pas trop »*

Des empêchements atténués par le management de proximité



- Un mode de management reposant sur l'autonomie

Françoise, opératrice : « *VOUS DESCENDEZ DANS LES AUTRES SERVICES [BACK OFFICE] ? Une fois par jour, oui. TOLERE PAR LE CHEF D'EQUIPE ? Elle m'accompagne même pour les connaître et puis après, elle me dit : « tu fais » »*

- Un mode de management reposant sur le compromis

Chef d'équipe 2 : « *DONC C'EST A VOUS D'ALLER CHERCHER L'INFORMATION ? On essaye de rechercher, oui. Pour pouvoir répondre après [aux opérateurs] »*

Les liens entre les managers de proximité, les cadres supérieurs et la direction



- Comparaisons entre les quatre centres d'appels :
 - Centres d'appels 1 et A marqués par des empêchements au travail
 - Centres d'appels 2 et B plus « capacitants » pour les opérateurs

Centres d'appels 1 et A marqués par des empêchements au travail



- Des cadres supérieurs piégés dans leurs représentations :
 - Une vision techniciste du management
 - Une représentation d'un « bon cadre sup. »
- Des empêchements de manager
- Un report systématique des problèmes sur les opérateurs
- Une banalisation du non-sens au travail

Centres d'appels 2 et B plus « capacitants » pour les opérateurs



- L'importance du soutien managérial
- Un compromis entre les directives et les conditions de bien-être des opérateurs
- Un rôle de résistant
- Un pouvoir de manager

Conclusion



- Vers un système de management interrogeant l'ensemble des acteurs :
 - Rôle de la direction
 - Rôle de la GRH
 - Rôle de la hiérarchie intermédiaire
 - Rôle du management de proximité
 - ...



Merci