

**REVUE OUEST AFRICAINE DE SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION**

ROASEG

Volume 8 n°1- Janvier 2016

**REVUE OUEST AFRICAINE
DE SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION**

ROASEG

Volume 8

N°1

Janvier 2016

**REVUE OUEST AFRICAINE
DE SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION
ROASEG
Volume 8
N°1**

Directeur de publication : Ahmadou Aly MBAYE

Directeur de rédaction : Ibrahima Samba DANKOCO

Rédacteur en chef : Ibrahima Thione DIOP

Secrétaire de la Rédaction : Fatou GUEYE

Conseil scientifique

Gero Fulbert AMOUSSOUGA

Tidjani BASSIROU

Nadejo BIGOU-LARE

Ibrahima Samba DANKOCO

Adama DIAW

Jean-Jacques EKOMIE

Steven GOLUB

Dominique HAUGHTON

Gilbert NGBO AKE

Birahim Bouna NIANG

Bachir WADE

Barthélémy BIAO

Mohamed Ben Omar NDIAYE

Taladidia THIOMBIANO

Revue Ouest Africaine
de Sciences Economiques et de Gestion

**© CREA, Centre de Recherches Economiques Appliquées (UCAD,
Dakar, Sénégal).**

Tous les droits réservés pour les pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire partiellement ou totalement un article de la présente revue, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque motif que ce soit.

Vers plus d'efficacité des équipes de travail dans les centres d'appels
Quelles perceptions ont les téléopérateurs du style de leadership/Management des superviseurs dans leur relation de travail ?

Dr KAKA Zakari Yaou¹ et Pr Serge F. SIMEN²

RESUME :

Cet article examine les perceptions qu'ont les téléopérateurs du style de leadership/management des superviseurs dans leur relation de travail dans les centres d'appels. Il postule que la façon dont les téléopérateurs sont encadrés et coachés par ce personnel intermédiaire, ici les managers de proximité, a un impact sur leur productivité.

A partir d'une étude qualitative fondée sur l'exploitation d'un cas d'entreprise, nos résultats suggèrent de prendre en compte les spécificités des TIC qui, en rapprochant les différentes parties (entreprise donneuse d'ordre, ses clients, le centre d'appels local), posent en filigrane le problème des différences culturelles dans la manière d'œuvrer avec ces artefacts que sont le téléphone et l'internet dans l'activité des téléopérateurs. Ainsi, les superviseurs, doivent intégrer dans leur logique de management les éléments de contexte. Aussi, notre étude pointe du doigt les risques liés au management des équipes lorsqu'on accorde une place importante aux outils et dispositifs techniques de contrôle au détriment des personnes qui sont managées.

Mots clés : Centre d'appels – Téléconseillers – Superviseurs - Style de leadership/management – Equipes - Efficacité.

Classement JEL :D80 ; M55 ; M30 ;

¹ Enseignant – Chercheur Maître Assistant USSGB/FSEG – MALI ; Email : zakari_yaou@yahoo.fr

² Maître de Conférence Agrégé des universités Enseignant au Département de Gestion de l'ESP Equipe de Recherche en GRH de l'ESP-UCAD/

1. Introduction

Dans le monde, ils sont la voix de plusieurs entreprises (Orange, Amazone...), les téléopérateurs dans les centres d'appels³, sont à la base de la création de valeur. La qualité de leurs prestations dépend des interactions avec les superviseurs et les clients.

Les téléopérateurs sont souvent considérés comme du « chiffre d'affaires » et non comme individu⁴. Ils travaillent dans des conditions difficiles (Harcèlement moral, comportements orientés vers la productivité, mutation forcée, salaires bas et primes pas toujours payées...). Ils évoluent en équipe pilotée par des superviseurs.

Ces superviseurs ont un rôle à jouer pour l'efficacité de l'équipe et la performance de l'entreprise. Ils doivent orienter les comportements des membres du groupe qu'ils pilotent, vers plus de productivité et « gérer simultanément une mission de production, un besoin d'accomplissement de ses collaborateurs et un besoin de réalisation de soi⁵ ». Ils sont donc au cœur de la création de valeur dans les organisations.

Leurs rôles sont facilités par l'utilisation de la technologie. Ainsi, des scripts sont utilisés par les téléopérateurs qui structurent l'exécution de leurs tâches et facilitent le travail de supervision. Dans la mesure où le public participe à la production du service, les réactions de ce dernier ne sont pas toujours prévisibles. Ainsi, sous le contrôle du superviseur, le téléopérateur doit s'adapter au contexte et répondre de la meilleure manière aux sollicitations des clients. Le superviseur a un rôle de « coach » et l'efficacité de l'équipe dépend, en partie, de la nature de la relation que le superviseur entretient avec le téléopérateur dans son management.

De nombreux auteurs de la psychologie industrielle (Lewin, 1930 ; Lippit et White, nd) ont établi une relation entre la nature du leadership et des indicateurs de performance. L'efficacité d'une équipe pilotée par un superviseur et la qualité du travail qui y est produit dépend de sa cohésion, sachant que la cohésion de l'équipe dépend elle-même de la manière dont le groupe est conduit. Les meilleurs résultats sont obtenus là où le chef du groupe suggère, participe à la vie de l'équipe, explique les perspectives et stimule chez les téléopérateurs la prise d'initiative (Lewin, 1930 ; Tremblay et alii, 2005).

³ Selon l'institut des Métiers de France Télécoms, un centre d'appels est « 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. » (Mars, 1999)

⁴ Cela du fait de l'orientation des centres d'appels vers la performance....

⁵ Séverine Leboucher dans le Journal du Net, consulté le 13/10/2008.

Les centres d'appels, entendu comme des plateformes téléphoniques permettent de gérer, à l'aide d'opérateur ou de manière automatique, un grand nombre d'appels téléphoniques entrants ou sortants. Ce sont des dispositifs techniques et organisationnels internes à l'entreprise permettant d'illustrer le caractère indissociable des dimensions techniques ; organisationnelles et stratégique de la gestion (Venco, 2009). La technologie utilisée offre de nombreuses possibilités de contrôle de l'activité des téléopérateurs qui ont besoin d'être accompagnés par les managers de proximité (les superviseurs) dans l'exécution de leurs tâches.

Au Sénégal, les centres d'appels sont pourvoyeurs d'emplois. Ils misent plus sur les jeunes diplômés. Du fait de leur inexpérience, ces jeunes doivent être encadrés dans les activités qu'ils auront à réaliser, à savoir, servir de standard pour des particuliers ou des entreprises qui se trouvent à l'étranger, démarcher pour des opérateurs téléphoniques, vendre des services pour les grands groupes des pays développés.

Les jeunes recrues, comme téléopérateurs, entretiennent des relations avec la Direction par l'entremise des superviseurs, dans le cadre de l'exécution de leurs tâches. Ils peuvent alors avoir des perceptions différenciées, à l'intérieur de la même équipe, du style de leadership/management du superviseur. Aussi, les représentations liées au travail restent fortement assujetties à un système de contrôle rigoureux des tâches et /ou de la présence physique sur les lieux de travail alors que les perspectives suggérées par les centres d'appels offrent davantage d'initiatives, d'autonomie et de liberté de manœuvre aux téléopérateurs. Ces derniers réagiront alors en fonction des conditions de réalisation de leur travail et aux expériences de l'action collective (Sainsaulieu, nd). Ils se forment alors des sociabilités collectives qui constituent, à l'intérieur des équipes, des représentations culturelles que les individus intériorisent et qui sont le fondement de leur identité professionnelle.

Dans cette perspective, quelle est la perception des téléopérateurs sur le style de management/leadership de leur superviseur dans les centres d'appels ? Cela dans un environnement professionnel souvent tendu, très complexe et caractérisé par un leadership/management évanescent, qui est souvent à redéfinir mais qui semble toujours négociable.

Pour répondre à cette question, nous présenterons d'abord les problèmes que posent les rapports superviseurs/téléopérateurs, rapport caractérisé par un travail prescrit du fait de la codification qu'introduit l'utilisation des TIC dans les relations de travail (1). Ensuite, après avoir décrit notre méthodologie et notre terrain, un centre d'appels outsourcers⁶ au Sénégal (2), nous présenterons nos résultats et discuterons des implications de notre étude (3).

⁶ Les centres d'appels outsourcers sont ceux qui sont externalisés. Contrairement aux centres d'appels insourcers, appartenant à la maison mère.

2. Entre tâches prescrites et déroulement réel des activités des téléconseillers : quel mode de management dans les centres d'appels ?

Depuis la baisse considérable des tarifs internationaux en matière de télécommunication⁷ et le fulgurant développement de l'internet commercial durant les années 1990, les phénomènes de téléservice, du télétravail... ont explosé un peu partout dans le monde. De plus en plus, de grandes entreprises, sur l'international, délocalisent certaines de leurs activités et installent leurs services, leurs technologies informatiques et de télécommunications ou encore leurs services clients vers des pays étrangers. Cette pratique, appelée impartition ou « *outsourcing* », a donné naissance au phénomène des « *call center* » ou centres d'appels dont la particularité est la communication à distance.

Ces Centres d'appels mobilisent, pour leur activité, un dispositif technique et organisationnel. Avec l'utilisation des TIC, ces dispositifs internes, visent la rationalisation du mode de gestion des salariés chargés des services à la clientèle (les téléopérateurs). Cela rend difficile le management des activités (1). Aussi, les téléopérateurs étant au cœur de l'activité de production des services, leurs actions doivent être contrôlées (2) et la relation qu'ils entretiennent avec les superviseurs (3) doivent permettre la création de valeur.

2.1. Le management complexe des activités dans les centres d'appels

Dans les pays en développement, le marché des centres d'appels en est encore à ces balbutiements. Les « *call-centers* », qui s'y développent, sont particulièrement prisés par les entreprises françaises et européennes. Le potentiel est encore loin d'être complètement exploité. Parmi leurs principaux atouts, une main-d'œuvre qualifiée et bon marché, un cadre réglementaire souple avec notamment une flexibilité horaire. Sans oublier la bonne qualité des infrastructures de communications.

Dans les centres d'appels, les employés doivent développer des capacités d'anticipation, de réactivité et d'initiative. Cela, parce que le client est souvent impliqué dans la production du service et ses actions et réactions ne peuvent pas être complètement prévues dans les scripts. Par conséquent, cette nouvelle réalité du monde du travail va imposer, aux entreprises évoluant dans

⁷ Rapport sur le marché des télécommunications au Sénégal en 2006.

les services, non seulement des travailleurs de type nouveau, mais aussi une nouvelle génération de managers.

La conduite des équipes de téléopérateurs par les superviseurs

Dans les centres d'appels, le travail est souvent organisé en équipe. Chaque équipe, étant sur un projet donné, est coordonnée par un superviseur.

Par équipe, nous entendons tout ensemble formel d'au moins trois individus interdépendants et collectivement responsables en regard de la production d'un bien ou d'un service et dont la durée de vie est déterminée (Gladstein, 1984 ; Hackman, 1987 ; Sundstrom, DeMeuse et Futrell, 1990).

Les centres d'appels imposent aux téléopérateurs une activité isolée et faible en rapports sociaux (Grosjean et Ribert-Van de Weerd, 2003). Or, un déterminant dans la performance des centres d'appels est lié à la productivité des téléopérateurs et aux interactions qu'ils entretiennent avec les autres membres de l'équipe (Crozier, 1977) et particulièrement le superviseur (son responsable immédiat avec lequel il est tous les jours en contact).

Les centres d'appels sont gérés dans une logique de productivité à très court-terme, par des managers qui se focalisent uniquement sur un ratio chiffre d'affaires sur taux horaire (Buscatto, 2002). Revers de la médaille, ces centres font face, de façon chronique, à des taux élevés de rotation du personnel et des absences pour maladies nettement plus fréquentes qu'ailleurs. Un turnover excessif qui finit par coûter cher et rendre les actions de formation de plus en plus difficiles à rentabiliser.

Les spécificités réelles de ces nouveaux métiers qui ont leurs réalités intrinsèques : l'innovation permanente, la vitesse, la rapidité, la réactivité, la flexibilité dans la division du travail sans oublier les niveaux de salaires variables... entraînent un management spécifique des équipes de téléopérateurs en particulier, mais de façon plus générale, cela pose la nécessité, d'un nouveau management pour les métiers liés au service, surtout dans la gestion de la relation avec la clientèle.

Modèles de management de l'activité des téléopérateurs

Plusieurs modèles de management des centres d'appels sont présentés dans la littérature traduisant les représentations différentes du métier exercé par les téléopérateurs (Grosjean et Ribert-Van de Weerd, 2003).

Tableau 1 : Les styles de management dans les centres d'appels

Auteurs	Style de management / Caractéristiques	
Hammarström (2001) Buscatto (2002)	Management par le contrôle - Souhaite s'imposer par un contrôle strict des coûts. - Organisation caractérisée par un faible niveau de confiance envers les salariés. - Absence de politique de valorisation des compétences.	Délégation de responsabilité - Insiste sur la qualité et la richesse du service proposé. - Accorde un rôle important à l'autonomie des équipes et des hommes ainsi qu'une certaine décentralisation. - Besoin d'un personnel ayant des niveaux de qualification plus élevés, obtenu grâce à une sélection à l'embauche plus pointue et à une formation dispensée en interne.
Pichault (2000)	Management panoptique - Dominé par le souci de contrôle, de transparence accrue, d'homogénéisation, de rationalisation de la vie de l'organisation. - Apparition de stratégie de fuites, les salariés cherchant à quitter l'entreprise après quelques temps passé en son sein.	Management politique - Dominé par un accroissement de la responsabilité et de l'autonomie locale, par la reconnaissance de pratiques informelles. - Les employés sont plus investis professionnellement et cherchent à améliorer l'efficacité du système.

Source : adapté de Grosjean et Ribert-Van de Weerd, 2003

Dans leur fonctionnement quotidien, rares sont les centres d'appels qui se situent dans l'un ou l'autre des modèles énumérés dans le tableau 1 et qui doivent être considérés comme des types idéaux.

Le management des centres d'appels, bien que complexe, se situe à un niveau intermédiaire. Le choix d'une forme de management, intermédiaire, est contraint par le contexte externe, par le créneau économique du centre d'appels, par sa conception de la relation à la clientèle et le type de service qu'il souhaite proposer (Grosjean et Ribert-Van de Weerd, 2003).

Le travail des téléopérateurs est codifié, ils doivent suivre des scripts préétablis. Toutefois, le client participant à la production du service, de nombreux ajustement interviennent dans les rapports entre

les téléopérateurs et les clients. Le superviseur doit alors savoir mobiliser les équipes dont il a la charge. Il doit les soutenir, les encadrer sans perdre de vue la stratégie de l'entreprise.

2.2. Modes de contrôle de l'activité des téléopérateurs dans les centres d'appels

Le travail des téléopérateurs dans les centres d'appels est prescrit. Des scripts, processus... sont définis à l'avance pour cadrer leur activité. Toutefois, dans l'exercice de cette activité, les interactions avec le client, qui participe à la production du service, nécessite souvent, de la part des téléopérateurs, des adaptations et des ajustements en fonction de la situation. Ils doivent alors prendre, de façon autonome, des décisions non prescrites (ou non répertoriées). Ils doivent être imaginatifs, s'appuyer sur leurs vécus, tester les clients, les classer par catégories pour savoir quelle conduite adopter par rapport à telle situation (Weller, 2002). Ils évaluent la distance à prendre envers les prescriptions officielles, relatives au contrôle du temps, au respect des scripts de dialogue, ou encore les formules d'usage. La satisfaction du client sert ainsi d'alibi à une marche forcée vers l'intensification du travail (Bagnara, Bugatti, Gabrielli et Morawetz, 2002). Pour les sociologues, le problème qui est soulevé fonde la différence qui est faite entre le travail prescrit et le travail réel (Daniellou et *al.*, 1983).

Dans le management des centres d'appels, l'équilibre entre d'une part, l'autonomie laissée aux téléopérateurs ou aux équipes, et d'autre part, le contrôle, exercé sous ces différentes formes par la direction est fondamental (Knight et McCabe, 2003). Dans l'organisation du travail, le contrôle est une des formes les plus courantes de la coordination des tâches (Mintzberg, 1990). Depuis les travaux de Taylor (1911), la rationalisation de l'activité de production a servi de justification aux responsables d'entreprise pour réduire l'autonomie des salariés, principalement les opérationnels. Le contrôle se définit comme la « capacité des responsables d'obtenir le comportement de travail désiré de la part des travailleurs » (Edward, 1979). Ce contrôle peut être direct⁸, technique⁹ ou bureaucratique¹⁰.

D'autres formes de contrôle sont mises en évidence dans la littérature managériale. Pour Callaghan et Thomson (2001), la combinaison de la téléphonie et de l'informatique ont fait naître un contrôle structurel. Ce dernier est véhiculé par la structure de l'entreprise dans sa dimension technique mais également sociale. Nous référant aux travaux de Mintzberg (1990), une autre modalité de contrôle peut être identifiée. Il s'agit du contrôle idéologique ou par les valeurs. Ainsi, le contrôle exercé est à la fois centré sur le travail et sur le rappel de l'existence de valeurs communes au sein de l'entreprise. Cela peut disséminer dans l'entreprise un

⁸ Le contrôle direct s'exerce de personne à personne sans intermédiaire.

⁹ Dans le cas du contrôle technique, il s'agit de concevoir l'environnement technique de tel sorte que le salarié soit contraint d'adopter le comportement le rythme et le mode d'exécution de la tâche choisies pour lui.

¹⁰ Pour le contrôle bureaucratique, c'est la règle, généralement écrite, qui sert de référence au comportement du salarié et donc d'instrument de contrôle.

climat de convivialité et de collégialité trans-hiérarchique qui est mis au service de la réalisation des objectifs de l'entreprise (Buscatto, 2002).

Avec l'utilisation des TIC dans la satisfaction des besoins des clients des centres d'appels, Frenkel et al. (1995, 1998) ont développé la notion de contrôle info-normatif. Deux éléments caractérisent ce concept :

- l'aspect normatif. Il s'intéresse à la définition, très précise, des critères de résultats et de procédures de travail. Il s'appuie sur un management de proximité fait de coaching, plus que de sanction, qui cherche par un soutien à la fois psychologique et technique à amener le téléopérateur à répondre au mieux aux attentes quantitatives et qualitatives de l'entreprise ;

- l'aspect information qui renvoie au fait que le système d'information utilisé et les informations qu'elles génèrent apportent la possibilité de vérifier avec la plus grande précision la conformité aux procédures et aux critères de performance.

Dans les centres d'appels, le contrôle est à la fois « souple », s'appuyant sur le développement des habiletés relationnelles et d'un rôle facilitateur des managers de terrain (les superviseurs) et « dur », s'incarnant dans des procédures et des objectifs de performance. Le contrôle de l'activité des téléopérateurs par les superviseurs, pourrait alors s'articuler autour de trois dimensions :

- managériale classique. Elle concernera le contrôle qui passe par la ligne hiérarchique directe de l'employé ;

- idéologique, lorsque le contrôle est véhiculé par la culture d'entreprise ;

- info-normatif au sens défini plus haut, rendu possible par les outils d'information et de communication mis en œuvre en s'appuyant sur un ensemble précis de prescriptions et d'objectifs (Grosjean et Ribert-Van de Weerd, 2003).

2.3. La relation Superviseur-Téléopérateur dans les centres d'appels : quels styles de leadership garantirait une meilleure efficacité de l'équipe ?

Les cadres chargés de l'encadrement de premier niveau des téléopérateurs dans les centres d'appels, sont appelés superviseur. Ce responsable d'équipe a pour particularité d'être placé à l'interface entre « les hommes de terrain et la haute direction » (Barlett et Ghoshal, 1998). Il représente le dernier maillon de la régulation de contrôle de l'organisation. Les superviseurs sont ainsi garants de la conformité du discours tenu au client par le téléopérateur, et responsable de l'adéquation quantitative des flux d'appels et de la disponibilité de ceux-ci. Les activités des téléopérateurs reposent essentiellement sur la maîtrise des outils de contrôle technologiques et à distance.

Rôles des superviseurs dans la gestion des équipes de téléconseiller

Les superviseurs sont pris dans un univers contradictoire, complexe, où ils doivent arbitrer entre approche

technique et approche humaine, modernité et archaïsme, qualitatif et quantitatif. Ils essaient de trouver un juste équilibre entre « les orientations de la direction et les demandes des ouvriers » (Buscatto, 2002). « Cette fonction de superviseur est d'ailleurs partagée entre deux images contradictoires. D'un côté, la sophistication d'outils de gestion et de contrôles très précis, faisant une large part à la technique ; de l'autre, un certain imaginaire du « petit chef » à l'ancienne, dont la mission se réduit à « fliquer » les tire-au-flanc » (Livian et Barrett, 2002, p.28).

Autre particularité, les superviseurs sont sollicités pour suivre les statistiques de performance des téléopérateurs, mais leur rôle tend souvent à évoluer vers le coaching de ceux-ci pour améliorer leur performance (financière essentiellement) et la qualité de leurs interactions avec les clients. Ainsi, plutôt que d'exiger un respect trop strict des scripts, ils tentent de leur laisser une marge de manœuvre et essaient de favoriser un travail en équipe, tout en ne nuisant pas à la productivité globale.

Lorsqu'on s'intéresse aux rapports entre téléopérateurs/superviseur, c'est-à-dire au mode d'exercice de l'autorité, les modèles comportementaux essaient de prédire le succès des managers-leaders en étudiant les relations avec les subordonnés. Ainsi, la manière dont le superviseur se comporte avec son équipe devient le principal déterminant de la réussite. Les recherches du courant de la psychologie industrielle ont montré la supériorité du style de leadership démocratique par rapport au style autocratique et surtout au « laisser faire » en matière de rendement et de satisfaction (Lewin, 1930). Les leaders peuvent avoir un comportement orienté « emploi » ou alors centré sur l'employé. Sur cette base Likert (nd) propose une typologie des styles de management : autoritaire exploitateur, autoritaire paternaliste, consultatif, participatif. Les deux premiers étant orientés « emploi » et les deux suivants « employé ». Les modèles comportementaux laissent supposer que les formes participatives de leadership garantissent mieux les performances que les styles autoritaires, ce que la réalité dément dans de nombreux cas.

Le modèle de la contingence (Fiedler, nd) postule que l'organisation la plus efficace est celle dont le leader saura s'adapter aux évolutions de la situation ou qui saura opportunément changer de leader. C'est dire que la culture africaine peut impacter sur les différents modes de représentations des téléopérateurs sur la façon dont ils sont manager. Ce qui la caractérise est la tolérance, la solidarité, la communauté... Le mode de management des superviseurs devra prendre en compte cette caractéristique.

Dans la mesure où les téléopérateurs agissent, dans l'équipe, selon le système de ressources et contraintes qui leurs sont propres, ils s'appuieront dessus pour atteindre leur objectif. Ces ressources et contraintes étant liées aux téléopérateurs eux-mêmes, à leurs caractéristiques individuelles, aux réseaux mobilisés, à l'organisation (règles et procédures, place dans l'équipe...), chaque téléopérateur peut avoir une perception différenciée du rôle du superviseur dans le management de son équipe.

Pour mieux analyser la perception par les téléopérateurs du style de leadership/management des superviseurs dans les centres d'appels, il faut tenir compte du contexte local et de la culture qui façonne les

comportements.

Prise en compte de la dimension culturelle dans le management des équipes

La culture est comprise ici comme un ensemble de particularismes qui distinguent une société, un peuple, une nation ou une entreprise des autres, en ce qui concerne le mode de pensée, les croyances, valeurs, doctrines, règles de fonctionnement. La culture est donc propre à un contexte, une société, une nation, une entreprise. Les centres d'appels utilisent très souvent des méthodes et procédés propres aux sociétés occidentales caractérisés par une démarche plus ou moins rationnelle. C'est dire que la culture africaine peut impacter sur le mode de gestion de l'entreprise, des équipes de travail au plan social, technologique et économique.

Plusieurs éléments caractérisent les sociétés africaines et influencent la perception que les individus ont sur les choses qui les entourent. Il s'agit de :

- l'appartenance communautaire, la solidarité et l'hospitalité (l'individu appartient à une communauté qui lui apprend tout et pour laquelle il est redevable) ;
- la hiérarchisation de la société et l'oralité (place de l'ainé dans la société, culture de l'oralité...)
- la situation face à la nature et le rapport au temps (mysticisme, le temps comme « élastique »...).

Comme le résume la délégation guinéenne au festival culture d'Alger (1969), « la culture n'a pas d'autres fondements et n'a pas besoin d'autres fondements que la vie concrète de l'homme africain. Plongeant ces racines dans les couches populaires les plus profondes, elle exprime la vie, le travail, les idéaux, les aspirations des peuples africains » (cité par Mbumuaw, 1978, p.7). Ainsi la culture africaine valorise l'humain.

Les valeurs d'une culture se reconnaissent dans les normes, les institutions, les rites et les coutumes d'une nation. Fonction du mode de vie des populations, les valeurs culturelles africaines sont loin d'être exhaustives. Le sens du respect, l'éthique et l'amour du prochain sont des vertus que la tradition africaine considère comme priorité des priorités.

Confronté à la modernité les sociétés africaines restent divisées et partagés entre l'ethnocentrisme et le modernisme temporel et nécessaire. Séduits par les avantages de la civilisation occidentale, les entreprises africaines cherchent à s'adapter aux nouveaux modes de gestion. Inexpérimentés et ignorants, certains finissent par confondre la modernisation à l'occidentalisation, le progrès à la déculturation.

L'efficacité des équipes dans les centres d'appels

Les équipes de téléopérateurs permettent d'atteindre les objectifs organisationnels en mettant à profit l'expérience, l'expertise et les talents des salariés constituant ces équipes. Le rôle du superviseur est de manager son équipe de manière efficace. Cette dernière se juge sur la qualité des résultats par rapport aux attentes. Lorsque bien manager, l'équipe sera efficace lorsque le superviseur réussit à intervenir de manière idoine pour réguler le travail des téléopérateurs. Les interventions en questions prennent différentes natures : fixation d'objectifs, transmission de feedback collectif, octroi de récompense (Aubé et Rousseau, 2005), aides ponctuelles de différentes natures (soutien, coaching...).

Le fonctionnement interne du groupe utilisera comme mécanismes de régulation de l'équipe la coopération, la communication, le soutien psychologique, la gestion de conflits, la planification et l'organisation du travail, la gestion des ressources et le soutien à l'innovation et à l'initiative (Rousseau, 2003). Ainsi, le fonctionnement interne des équipes est d'éviter des comportements jugés non productifs. Ces derniers peuvent nuire au fonctionnement et à l'efficacité des équipes.

Tableau 2 : Les comportements contre productifs dans des équipes

Comportements des membres de l'équipe	Commentaires
Négligence dans le travail	<p>...réfère au degré auquel certains membres de l'équipe s'en remettent aux autres pour faire leur propre travail.</p> <p>Certains membres de l'équipe fourniront moins d'efforts que les autres, n'assumeront pas leurs responsabilités, travailleront lentement de façon intentionnelle, se montreront négligents dans leur travail, ne font pas leur juste part de travail.</p>
Agression	<p>...réfère au degré auquel certains membres de l'équipe adoptent des comportements abusifs à l'égard de leurs collègues</p> <p>Certains membres de l'équipe qui menacent physiquement ou verbalement, insultent, disent des remarques blessantes, font des allusions désobligeantes à caractère raciste, religieux ou physiques, font des blagues mesquines sur leurs collègues,</p>
Mauvaise utilisation des	...réfère au degré auquel certains membres de l'équipe

<p>ressources et de l'équipement</p>	<p>utilisent de façon inadéquate les ressources et l'équipement mis à leur disposition.</p> <p>Certains membres de l'équipe abiment volontairement l'équipement disponible, gaspillent les ressources, volent ou brisent des biens, mettent en danger leur collègue en ne respectant pas les règles de sécurité...</p>
<p>Valorisation personnelle</p>	<p>...réfère au degré auquel certains membres de l'équipe tentent de se mettre en valeur par rapport à leurs collègues</p> <p>Certains membres de l'équipe jettent le blâme sur leurs collègues pour des erreurs qu'ils ont personnellement commises, nient leur part de responsabilité lorsque des problèmes surviennent, agissent comme si tous les mérites leur revenaient.</p>
<p>Individualisme</p>	<p>...se réfère au degré auquel certains membres de l'équipe n'en font qu'à leur tête sans se soucier du plan de travail convenu en équipe.</p>

Inspiré par Aubé (2005)

Le rôle du superviseur est alors de faire en sorte que son équipe se démarque par : la qualité de sa performance et de la performance de chacun ; sa capacité à tirer judicieusement profit des talents de chacun ; l'expérience gratifiante vécue au sein du groupe par tous les membres de l'équipe ; une approche proactive qui permet de faciliter la résolution des problèmes et d'éliminer les obstacles au fur et à mesure qu'ils se présentent ; la qualité des résultats produits et le respect des délais.

3. Contexte de l'étude et méthodologie adoptée

Cette recherche devant permettre de comprendre des processus, nous nous appuyerons sur une épistémologie « *interprétativiste* ». En effet, il ne s'agit ni de tester une théorie (épistémologie positiviste), ni d'imposer une compréhension de la réalité qui découle de notre conception (épistémologie constructiviste), mais de partir du vécu des différents acteurs dans le centre d'appels étudié, et de leur propre interprétation de ce qu'ils font.

Cette recherche s'appuiera sur la méthode d'étude de cas qui est recommandée lorsqu'il est impossible de séparer les phénomènes étudiés de leur contexte, et lorsqu'il s'agit de répondre au « comment ? » et au « pourquoi ? » (Yin, 1990).

Dans cette recherche, nous ne partons pas d'un modèle ou d'une théorie, mais des réalités vécues par les acteurs. Notre démarche est donc inductive. Etant donné que nous nous intéressons surtout aux processus, notre méthode d'analyse sera qualitative.

Nous partons du postulat selon laquelle il n'est pas possible de comprendre, à l'intérieur d'une équipe dans un centre d'appels, la relation entre superviseur et téléopérateur en dehors des processus où les acteurs exercent leurs activités.

3.1. Le contexte de l'étude : un centre d'appels outsourcing

Le cas étudié est un centre d'appels créé en 2001¹¹. Ce centre d'appels évolue sur plusieurs branches d'activités liées au métier de la télévente : fourniture d'accès internet, téléphonie mobile, banque, énergie... Ce centre d'appels développe depuis peu, une expertise dans le développement informatique. Cela permet de répondre aux demandes spécifiques des clients dans le cadre de prestations de gestion de la relation client.

Fort du succès des premières années d'exercice, du fait du fort potentiel en termes de croissance de chiffres d'affaires, le centre d'appels étudié a élargi son champ d'activité avec de nouvelles opérations qui lui sont confiées sur de nouveaux créneaux : fidélisation sur parc, traitement d'email et de courrier, études et enquêtes de satisfaction, opérations de service client...

Le Cas étudié est présent également à l'étranger.

Constituant 80% de son activité, les opérations en appels sortants ont permis au cas étudié de se bâtir une renommée internationale et de contracter avec de grands groupes sénégalais, européens et américains.

Les téléopérateurs sont regroupés sur des plateaux de dix personnes environ. Un supérieur supervisant leurs activités.

3.2. Collecte de données

Notre échantillon est constitué essentiellement, de téléopérateurs (24) et de superviseurs (10). Ce sont les principaux concernés par la relation étudiée. Nous avons également intégré dans notre échantillon, les membres de la Direction (5) et des responsables de plateau (5). Cela pour avoir leur opinion sur le style de management des superviseurs.

¹¹ En 2007, cette société anonyme, avec un capital d'un milliard de francs a réalisé un chiffre d'affaires de 4,5 milliards de francs cfa, environ. Elle a une capacité de 1400 effectifs temps pleins (ETP).

La collecte et l'analyse des données seront donc réalisées de manière simultanée et croisée. Les différentes étapes seront les suivantes :

- sélection des personnes à interviewer. Plusieurs critères sont utilisés pour le choix des téléopérateurs : être dans une équipe depuis au moins un an ; être sur une activité. Pour les superviseurs, être présent dans l'entreprise depuis plus d'un an. Les chefs de plateau et les membres de la Direction ont été sélectionnés en fonction de leur disponibilité à répondre à nos questions.

- Des interviews sont réalisées, à partir des guides d'entretien, au niveau des différents acteurs avec les objectifs ci-dessous (voir tableau 3).

Tableau 3 : Thèmes de l'enquête

Thèmes	Eléments
Concernant les responsables de la direction et les chefs de plateau	<ul style="list-style-type: none"> - identifier la nature de la relation qu'ils entretiennent avec les superviseurs et les téléopérateurs : comment sont – ils choisi ; nature des contrats ; rémunération ; infrastructure ; climat de travail - Connaître les performances des différentes équipes
Concernant les superviseurs :	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre comment ils conçoivent leurs relations avec les téléopérateurs ; - Comprendre leur implication dans leur travail et dans l'organisation, leurs relations avec leurs collègues, collaborateurs et supérieurs et leur rémunération.
Concernant les téléopérateurs :	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre leurs interactions avec les autres acteurs ; - mettre en évidence les perceptions sur le style de management de l'équipe par les superviseurs, les méthodes de coaching utilisées, la façon d'évaluer leurs performances (assistance dans la réalisation des tâches, délégation, style de direction).

Nous avons procédé par entretien semi-directif. Chaque entretien durait environ 45 minutes. Les entretiens ont fait l'objet d'une prise de notes synchrone sur bloc notes, et non d'un enregistrement, conformément à la demande des personnes interrogées.

3.3. Analyse et traitement des données

Les données collectées ont été soumises à une analyse de contenu quantitative et qualitative.

La première a permis d'analyser un grand nombre d'informations sommaires, la fréquence d'apparition des éléments du discours et les relations entre eux ; la deuxième nous permettait d'analyser un petit nombre d'informations complexes, détaillés et l'articulation complexe entre les différents éléments du discours.

Les résultats seront présentés en utilisant les catégories et sous catégories suivantes :

Tableau 4 : Catégorie et sous catégories

Catégories	Sous catégories
Caractéristiques de l'activité de téléopérateur	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques du travail - Méthodes de contrôle et d'évaluation de l'activité des téléopérateurs
Implication vis-à-vis du travail	Appréciation du de satisfaction au travail en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> - les conditions de travail - la rémunération - la satisfaction vis-à-vis du travail en équipe
Rapports superviseur- Téléopérateur	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance dans la réalisation des tâches - Délégation - Style de direction
Style de management perçu par les téléopérateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer - Epauler - Déléguer - Diriger

4. RÉSULTATS

4.1 Téléopérateurs : un métier nouveau aux réalités mitigées

Qui sont les salariés des centres d'appels ?

De façon générale, dans les centres d'appels, les téléopérateurs sont essentiellement des jeunes âgés de 18 à 30 ans et, pour la plupart, sans responsabilité familiale. Issus souvent de familles modestes,

ils ont au minimum un niveau baccalauréat. Ces diplômés sont considérés comme les mieux préparés à assumer le métier de téléopérateur ; ils sont également les moins coûteux en matière de formation sur les produits que vendent les centres d'appels et sur les activités de conseils. Pour la plupart des téléopérateurs interviewés, les centres d'appels constituent leur première expérience professionnelle. Leur recrutement s'est fait par filière relationnelle (amis, parents, proche de la famille). Le *turn-over* y est élevé si l'on considère les raisons qui poussent les étudiants à aller vers ces centres d'appels (besoin d'argent, soutien de la famille...). Les superviseurs, chargés de les manager, reconnaissent la difficulté du métier de téléopérateur. « *Ce n'est pas un métier qu'on fait toute sa vie* » (entretien avec un superviseur).

Structure hiérarchique et mode de management

La hiérarchie dans le centre d'appels que nous avons observé est pyramidale. En effet, la base de la pyramide se compose exclusivement de téléopérateurs. Au niveau suivant, se trouvent, d'une part, les superviseurs de l'équipe, chargés de contrôler les flux d'appels pour que les objectifs fixés soient atteints et/ou dépassés. D'autre part, les moniteurs qui écoutent les appels des opérateurs et signalent les défauts de la prise en charge. En remontant dans la hiérarchie, on rencontre les sous directeurs, ils analysent les comptes rendus de productivité des téléopérateurs, les directeurs responsables de campagnes ou des comptes, à un niveau encore supérieur, les directeurs fonctionnels (RH, Marketing...)... Au sommet de la pyramide se trouve la direction générale.

L'analyse de notre corpus montre que beaucoup de téléopérateurs n'identifient pas explicitement le rôle de la hiérarchie. Les contacts avec les niveaux supérieurs sont distants, voire inexistants et le contact avec l'autorité reste évanescent (« ... *On est en rapport avec eux que lorsqu'on a un problème administratif... lorsqu'on va prendre notre chèque ou un document administratif, lorsqu'on veut justifier une absence...* » (Un téléopérateur)). Pourtant, la hiérarchie est, ou devrait être, une aide.

Les tâches dévolues aux téléopérateurs sont les suivantes, comme on peut le voir sur la figure ci-dessous.

Figure 1 : tâches des téléopérateurs



Le premier groupe s'occupe des tâches liées à des activités de conseils, le deuxième se focalise sur des activités de vente. Un téléopérateur résume assez bien ses tâches : « ... *notre activité se résume à réceptionner des appels des clients et leur proposer des offres en fonction des comptes que nous gérons... répondre aux questions que les clients posent* ».

Malgré l'introduction des technologies de l'information et de la communication, le mode de management dominant tel que perçu par les téléopérateurs est le « contrôle au corps à corps ». « *Les responsables se basent surtout sur les écoutes à chaud, ils nous contrôlent de près, ils se cachent et s'infiltrent dans un poste et suivent les conversations ; il y a également des enregistrements pour voir si tu sais écouter ou non* ». (Un téléopérateur)

Des méthodes de contrôle et d'évaluation très tayloriennes

Les téléopérateurs que nous avons interrogés, mettent pour la plupart l'accent sur la charge lourde qui caractérise leur travail. En général, ils traitent, en moyenne, plus d'une centaine d'appels avec des clients différents, ce qui n'est pas sans conséquence au niveau de certaines pathologies, latentes et/ou explicites (étourdissement, agressivité...) évoquées. C'est l'un des premiers problèmes auxquels les jeunes téléopérateurs sont confrontés. Un seul appel peut enclencher un processus à différentes tâches comme la recherche dans la base de données du centre d'appels ou bien dans les catalogues mis à la disposition du téléopérateur. « *Mais il faut dire aussi que les conditions de travail par rapport à d'autres pays européens sont moins saines. Ici, on passe un temps important à écouter et à répondre aux appels des clients. Cela a sans doute des répercussions sur notre santé bien que le médecin de travail soit toujours là....* » (Un téléopérateur).

Les superviseurs ont dans leur rapport de travail avec les téléopérateurs une importante activité de contrôle, mais également d'écoute et de soutien. Ils peuvent, à tout moment, écouter « à chaud » les conversations entre le client et le téléopérateur. Ces conversations sont ensuite enregistrées pour un traitement ultérieur. Elles peuvent, après exploitation, constituer une base pour les mesures disciplinaires prises par les responsables à l'encontre d'un téléopérateur jugé « désobéissant » et ce, dans les moments qui leur semblent opportuns. Le travail dans les centres d'appels est hyper-taylorisé car les principes tayloriens du contrôle des temps y sont poussés à l'extrême, comme sont poussés à l'extrême les principes de la prescription et du contrôle de son exécution, de la division du travail stricte entre le prescripteur-contrôleur et l'exécutant : « *dès que le téléopérateur est « logué » (connecté), toute son activité (y compris éventuellement ses conversations téléphoniques) est enregistrée, et les technologies utilisées en permettent un contrôle précis en temps réel.* »

A côté des écoutes, les superviseurs mobilisent d'autres mesures de « récompense » et de « punition » comme les pauses et la redistribution des horaires de travail et des plannings.

L'utilisation des TIC rationalise le processus de coproduction des services offerts par les centres d'appels. Les technologies de l'information et de la communication, de fait, favorisent une régulation de contrôle qui s'exerce en permanence sur les salariés. Cette rationalisation est différemment perçue par les téléopérateurs : pour les uns, la rationalisation du processus est perçue comme une aide (« *Les procédures c'est pour nous aider... malgré les contraintes que cela introduit* » (entretien avec un téléopérateur)) mais pour d'autres elle est inadaptée (« *les situations sont souvent différentes les unes des autres... il est difficile d'utiliser exactement les scripts...* » (Un téléopérateur)).

Dans le centre d'appels étudié, la régulation de contrôle traduit une vision réductrice de l'activité de production et provoque de la part des téléopérateurs diverses réactions : résistances, découragement ou encore démotivation de leur part.

Malgré la rigidité et le caractère contraignant des règles et des normes, les travailleurs tentent de créer des formes de résistance en mettant en place des codes de confiance entre eux. Ils établissent une alchimie incontrôlable par la direction, stratégiquement consolidée pour faire face aux conditions de travail et de pouvoirs insupportables (Linhart, 1992), ce qui leur permet de retrouver une certaine autonomie (Terssag, 1992). Ainsi, les téléopérateurs doivent compléter les règles prescrites en produisant eux-mêmes des règles autonomes, afin de réduire le déterminisme aliénant de l'organisation du travail sur leur comportement.

4.2. Les téléopérateurs : des implications variées vis-à-vis de leur travail

Les téléopérateurs interviewés ont une appréciation variée du niveau de satisfaction au travail, autre axe thématique de notre enquête. Plusieurs constats :

- Au niveau des conditions de travail, les téléopérateurs s'estiment plutôt satisfaits : « ... *comme la plupart des téléopérateurs sont des étudiants en formation, il est possible d'aménager les horaires de travail... et ça, c'est une bonne chose* ». (Entretien avec un téléopérateur). L'aménagement des plages horaires est un réel élément de satisfaction.

- Sur le plan de la rémunération, les téléopérateurs estiment être bien payés. Cela au regard du niveau de rémunération au Sénégal. Cette rémunération comporte une partie fixe et une partie variable, en fonction de l'atteinte des objectifs et des absences non justifiées. « ...*Le nouveau slogan est : il faut faire des contrats ou c'est la porte... oui conclure à tout prix la vente... Aujourd'hui, Le « sign up » ou le fax ne donne plus droit à une prime de performance, mais, c'est juste un moyen nous permettant de*

nous maintenir à notre place, cela parce que le destaffage¹² devient de plus en plus récurrent ».

C'est dire que l'introduction d'une partie variable dans la rémunération peut augmenter le salaire de base des téléopérateurs, mais, elle peut également engendrer des comportements nuisibles dans l'entreprise (vente forcée à tout prix, par exemple, même au détriment du client).

- Vis-à-vis du travail en équipe, les enquêtés sont plutôt satisfaits. *« ...les équipes sont souvent hétérogènes, en termes de niveaux d'études, de connaissances sur le métier...mais on arrive à travailler ensemble ».*

Pour les téléopérateurs interrogés, le stress permanent qu'ils subissent trouve surtout son origine dans la pression exercée par la hiérarchie. *« Les clients ne nous stressent pas autant que la hiérarchie... ».*

Cependant les perceptions des téléopérateurs du management des superviseurs sont variées :

- certains sont satisfaits de leurs rapports avec les superviseurs. Ils estiment qu'on leur demande leur avis, ils sont impliqués et on les laisse prendre des initiatives.

- d'autres sont mécontents. Ils estiment qu'on leur fait subir trop de pressions.

« ...le superviseur se fâche très facilement... il ne nous explique pas le travail quand on est en difficulté... et ne nous accorde pas la reconnaissance nécessaire à notre épanouissement dans l'entreprise... il ne sait que donner des ordres. Certains superviseurs se fâchent dès que vous leur demandez de l'aide. Cela parce qu'ils n'ont pas connaissance du produit, ils n'en ont qu'un simple aperçu... Les comptes ventes leurs sont confiés alors qu'ils géraient des campagnes d'enquête... »
(Entretien avec un téléopérateur)

Compte tenu de la structure du marché du travail au Sénégal, les téléopérateurs justifient le fait de rester dans l'entreprise par le fait qu'ils ne peuvent pas faire autrement, à cause de l'épée de Damoclès du chômage. Leur implication dans le travail est plutôt faible. Il s'agit d'une implication calculée¹³ (Becker, 1960).

4.3. Les rapports superviseur-téléopérateur : Deux styles de leadership/management

La réussite des activités d'une équipe dépend de la façon dont celle-ci est managée. Certains superviseurs sont persuadés de pratiquer un management tourné vers leurs subordonnées, alors qu'en réalité ils sont tournés vers les tâches et vers les résultats.

¹² Le *destaffage* consiste à remercier un téléconseiller.

¹³ Par opposition à l'implication normative qui se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté) ou de l'implication affective considérée comme l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation (Porter, Steers et Mowday, 1994).

De nos interviews, deux styles de management¹⁴ se dégagent de façon explicite, style perçu ou non par les téléopérateurs.

Tableau 5 : Styles de management perçus et exprimés par les téléopérateurs

	Style 1	Style2
Perception du style de management du superviseur	Autoritaire exploiteur	Impliquant
Assistance dans la réalisation des tâches	Présente	Présente
Délègue	Non	Oui
Style de direction	Hiérarchique	Décentralisée
Effectif de l'équipe (en moyenne)	20	20

Les styles de leadership/management que nous assimilons aux styles de commandement, largement décrit en psychologie des organisations, se reflètent plus dans la manière dont les décisions sont prises et comment elles sont appliquées par les subordonnées.

Les téléopérateurs du premier groupe (25% des téléopérateurs interrogés) (style 1) ne perçoivent pas précisément le style de management de leur superviseur. Ce dernier laisse les téléopérateurs sans directives, il ne les encourage pas quand ils réussissent, ne les sanctionne pas quand ils échouent. Les téléopérateurs considèrent que leur superviseur est peu fiable et qu'il se désintéresse de leur travail. Pour un téléopérateur, « *nos superviseurs sont insuffisamment formés et quasiment inexistants...* » Ce style est qualifié de « *autoritaire exploiteur* ». « *Les supérieurs ne sont pas là en cas de « pépin » et/ou ne nous ne soutiennent pas assez... Ils sont irritables et ne valorisent que rarement notre travail en exprimant leur satisfaction* » (un téléopérateur).

Les téléopérateurs du deuxième groupe (55%) (Style 2), plutôt satisfaits de leur supérieur, considèrent qu'il les dirige avec autorité, donne des ordres et surveille les résultats tout en participant, le cas échéant. Ils sont d'avis qu'il leur délègue des tâches et leur confie des responsabilités, c'est donc un style plutôt « *impliquant* ».

De nombreux téléopérateurs, ayant travaillé avec différents superviseurs sur différents comptes, notent que le style de management dépend beaucoup de la personnalité et de l'expérience du superviseur. La perception du style de management par les téléopérateurs, reste intimement liée et construite autour de la personnalité du superviseur. Cette perception dépend à la fois du statut et du background du téléopérateur et des caractéristiques du superviseur (discours, mode relationnel, capacité à encadrer, à animer, à s'organiser, expérience professionnelle).

¹⁴ Les styles de management représentent une série d'attitudes et de comportements cohérents et non un type de personnalité.

Assistance dans la réalisation des tâches

Le superviseur est considéré dans les centres d'appels comme garant de la régulation de contrôle. Il pilote au quotidien l'activité des téléopérateurs, anime des équipes de vendeurs et des individus qui doivent faire preuve d'autonomie, d'efficacité en évitant qu'ils ne se découragent et se démotivent.

Dans les deux styles de management identifiés, les superviseurs reconnaissent la difficulté du métier de téléopérateur (*« les téléopérateurs exercent un métier difficile... où ils n'ont pas toute la reconnaissance nécessaire »* entretien avec un superviseur). Ainsi, ils ont besoin d'aides dans l'accomplissement des tâches qui leurs sont confiées. Pour un superviseur, *« on doit être présents et trouver des solutions aux problèmes qui se posent »*. Les superviseurs doivent donc concilier régulation de contrôle et régulation autonome. Toutefois, les superviseurs ayant un style *impliquant* sont les plus appréciés des téléopérateurs. Ils s'éloignent souvent des outils de contrôle : ils s'adressent aux téléopérateurs pour d'autres motifs que des rappels à l'ordre. Ils mettent donc au « second plan » les questions des objectifs de productivité. Ils laissent aux téléopérateurs une certaine latitude, ce qui témoigne de la confiance qu'ils leur font. Ils portent leur management sur le soutien social (*« Mon rôle est de soutenir les membres de mon équipe... pour cela j'écoute leurs doléances. J'essaie de leur donner des armes pour qu'ils puissent faire sans problème »* entretien avec un superviseur). Son rôle est de coacher et d'évaluer les téléopérateurs qui sont sous sa responsabilité. Dans le coaching, le superviseur est souvent amené à apporter une aide : relationnelle (elle permettra ainsi de diminuer le stress, d'encourager les téléopérateurs et de les mettre en confiance) ; technique (elle permettra de maîtriser les applications techniques, d'utiliser et d'améliorer les techniques de réponse, de conseil et de vente) ; organisationnelle (elle permet de suivre le travail et de repérer les lignes directrices à suivre).

Pour aider les téléopérateurs, les superviseurs disposent de différents outils, en particulier la formation et les enregistrements des entretiens. Ils doivent à la fois s'assurer de la qualité du service et du dialogue avec les clients et gérer d'éventuels appels plus difficiles.

Délégation

Les superviseurs ayant le style *autoritaire exploitateur* délèguent peu ; ceux ayant un style *impliquant* délèguent quand cela est nécessaire (car ils font confiance à leurs collaborateurs).

Les superviseurs *impliquant* sont satisfaits des équipes qu'ils dirigent. *« J'aime surtout le travail en équipe et ma principale satisfaction est de travailler avec un groupe qui fonctionne bien et dans lequel ma présence n'est pas nécessaire pour que l'activité se déroule. L'enjeu est d'éviter les problèmes internes dans le service afin de pouvoir nous mobiliser en cas de volumes importants »*

d'appels à traiter » (Un superviseur).

Les superviseurs autoritaires exploitateurs n'ont pas le sens de l'écoute et manquent de rigueur dans l'organisation et le suivi du travail («...ils font ce qu'ils peuvent... souvent ils n'ont pas la formation encore moins le recul nécessaire » (Un téléopérateur). Les outils d'enregistrement sont très présents dans leur esprit. Ils sont considérés comme un moyen d'aide leurs permettant d'être plus efficaces dans leur travail. Cela met un peu plus de pression dans l'exécution des tâches («...On se sait écouté ou enregistré, on ne peut pas s'exprimer naturellement... »). Les interviewés se sentant plus à l'aise avec les séances de *débriefing* qui permettent une auto-évaluation («...c'est dommage que cela ne soit pas organisé systématiquement et de façon régulière... ») ; D'autres préfèrent la double écoute, car il y a plus d'interactions avec l'accompagnant ; certains n'apprécient pas le *débriefing* en présence des collègues. Néanmoins, la réticence psychologique que les téléopérateurs peuvent susciter ne remet pas en cause l'utilité qui leur est reconnue. Ils ne sont pas particulièrement considérés comme des outils de surveillance ; il existe des moyens autres, tels que la présence des responsables sur les plateaux et les traçages informatiques des appels. Les téléopérateurs expérimentés, ou qui se sentent à l'aise dans leur mission, ressentent moins le besoin de recourir à ces outils. Enfin, ces outils d'enregistrement sont vus comme des outils d'évaluation de fin de campagnes des téléopérateurs («...ils ne s'en servent essentiellement que pour nous évaluer... »).

La perception de l'efficacité de ces outils comme aide est largement liée aux conditions de leur utilisation. Beaucoup regrettent la périodicité et l'irrégularité avec lesquelles ils sont utilisés, l'absence de suivi et la « pauvreté » des commentaires qui les accompagnent. Ce constat est attribué, d'une part au manque de temps lié aux conditions de production, d'autre part au mode d'organisation des superviseurs.

Style de direction

Nos enquêtes ont révélé que les superviseurs ayant un style de management autoritaire exploitateur ont abandonné toute possibilité de réfléchir à la construction d'un rôle qui permettrait d'être plus en phase avec les attentes et les besoins réels des téléopérateurs. Pour eux, ils donnent aux outils de contrôle et de normalisation des comportements un rôle prépondérant. Ces pratiques managériales sont décriées par les téléopérateurs qui les considèrent comme décalées («*les superviseurs ont plus un rôle de surveillant...* » Entretien avec un téléopérateur). Pour un téléopérateur, «*on ne peut pas travailler avec eux...* ».

Dans les pratiques quotidiennes de leur activité, les téléopérateurs sont à la recherche de soutien, d'écoute... le superviseur doit alors être capable de les écouter et de les aider psychologiquement dans

les difficultés qu'ils rencontrent tous les jours. Les téléopérateurs ont besoin d'un soutien social, personnel. Ainsi, un management impliquant pourrait avoir de meilleurs résultats sur la productivité du centre d'appel.

4.4. Style de management perçus par les téléopérateurs et efficacité des équipes

L'observation des pratiques a permis de constater que la productivité des téléopérateurs appartenant au groupe « *impliquant* » est relativement plus élevée que celle du groupe « *autoritaire exploitateur* ».

Tableau 6 : Comparaison des styles de management

Style de management perçu	« <i>Autoritaire exploitateur</i> »	« <i>Impliquant</i> »
Impliquer	<i>Non (67% des téléopérateurs de ce groupe)</i>	<i>Oui (98% des téléopérateurs de ce groupe)</i>
Épauler	<i>Non (80% des téléopérateurs de ce groupe)</i>	<i>Oui (91% des téléopérateurs de ce groupe)</i>
Déléguer	<i>Oui (89% des téléopérateurs de ce groupe)</i>	<i>Oui (87% des téléopérateurs de ce groupe)</i>
Diriger	<i>Non (56% des téléopérateurs de ce groupe)</i>	<i>Oui (86% des téléopérateurs de ce groupe)</i>

Le caractère de cette recherche, exploratoire, interdit toute généralisation. Néanmoins, ces résultats sont à rapprocher des propos tenus par les différentes personnes interrogées en face-à-face.

Nous pouvons alors anticiper une possibilité de corrélations négatives entre le délai moyen de traitement d'un appel et la satisfaction à l'égard de la rémunération, sauf dans le cas où les conditions d'équité et de justice procédurales sont respectées.

L'influence du style de management sur la productivité reflète également le constat sur l'insuffisante compétence ou le manque d'intérêt des superviseurs (dont le style de management est perçu comme « *autoritaire exploitateur* ») pour accompagner les téléopérateurs dans le processus de vente : insuffisamment accompagnés, les téléopérateurs se sentent abandonnés, certains ayant été par ailleurs, très peu formés aux techniques de vente. Le superviseur, dans son management de proximité doit accompagner, savoir déléguer et diriger son équipe de téléopérateurs sur la base de la confiance. Cela permettrait de les impliquer aux activités quotidiennes de l'équipe. Ce mode de pilotage des équipes permettrait d'améliorer la productivité

des téléopérateurs.

Au delà des difficultés signalées, l'absence de lien avec la satisfaction clients résulte sans doute du manque d'implication des superviseurs dans l'élaboration et le suivi des indicateurs retenus, réalisés par la direction du centre d'appels. Il semble ainsi très difficile pour un supérieur hiérarchique d'accompagner son collaborateur et d'adapter son style de management à ses besoins, alors qu'il ne dispose que de statistiques collectives et globales, impossibles à rapprocher des performances de son équipe elle-même.

5- Discussion

Nos résultats nous ont permis de constater que les centres d'appels sont générateurs d'une spécialisation des tâches. Cette spécialisation est à relativiser dans la mesure où elle combine des éléments apparemment contradictoires :

- routines, comme cadre de l'action ; et,
- initiatives personnelles, comme action.

Pour les superviseurs, la présence d'un management « impliquant », comprenant la nécessité, par ses actions relationnelles/techniques, de créer chez les téléopérateurs un sentiment de fierté professionnelle, est un facteur de performance important.

À l'issue de cette recherche, plusieurs constats, prudents, s'imposent en ce qui concerne les politiques de gestion des ressources humaines et les modes de management des organisations.

Tout d'abord, l'activité de téléopérateur est perçue comme un métier, nouveau, complexe et en pleine évolution au Sénégal ; elle souffre d'un manque de reconnaissance, en interne et à l'extérieur de l'entreprise. L'activité de conseil des clients et la vente de produits par téléphone en constituent les principaux volets et mobilisent des compétences multiples : aptitudes techniques, relationnelles et organisationnelles diverses. À cet égard, il semble que le glissement de la mission de téléopérateur vers la vente de produits mérite d'être approfondi et ouvre la porte à un questionnement sur le contenu de la mission, sur les compétences requises pour suivre cette évolution et les moyens à mettre en œuvre pour les construire (Brigitte Charles-Pauvers, Erwan Le Quentrec, Caroline Urbain, 2004). Les travaux de Bain et Taylor (1999) se trouvent ici confirmés : complexité des compétences mobilisées pour des activités taylorisées, avec des impératifs de productivité très élevée et perçue comme en augmentation constante. L'épuisement professionnel, résultat des contraintes multiples, est présent dans le discours de tous les téléopérateurs.

Comment la culture africaine va digérer, s'adapter, adhérer et s'appropriier le virtuel et la révolution des NTIC et le champ émergent du télétravail ? La nécessaire évolution des mentalités qui doit accompagner l'explosion des téléservices sera-t-elle aisée ?

La productivité, l'efficacité et la performance d'un travailleur sont impossibles sans un respect de ses codes culturels fondamentaux, parce que c'est cela qui le structure et qui lui donne des repères. Le téléopérateur qui travaille dans un centre d'appels est un sujet « collectif » et non « individuel » comme dans les pays développés. Cela signifie que ses valeurs, ses expériences, ses opinions et ses souvenirs dans sa perception du travail seront filtrés à partir de leur codage culturel par le groupe dont il est issu. Il en est de même de ses rapports à l'autorité, à la gestion des conflits, au commandement et au leadership... Même les notions de « performance », de « productivité » sont culturellement codées.

Dans un contexte culturel où, pour reprendre Hofstede (2011), la « distance hiérarchique » est très forte, les travailleurs attendent de leur chef aide, protection et assistance. Cela a fait dire à Henri Bourgoïn¹⁵ qu'un chef d'entreprise en Afrique, pour mobiliser et motiver ses travailleurs, devrait « fonctionner » comme un « père de famille » ou « un chef de village », car cela correspond culturellement, aux différentes formes d'expression et d'expériences de l'autorité acquises en Afrique. Aussi, pour Hernandez¹⁶ (1997) « *les modèles occidentaux de management sont conçus pour des sociétés où les relations entre les hommes sont subordonnées aux relations entre les hommes et les choses alors que le modèle africain met l'accent sur une société où les relations entre les hommes sont plus importantes, plus hautement valorisées que les relations entre les hommes et les choses* » (p. 109). Et comme l'auteur le développera plus loin (p.146), le management en Afrique sera nécessairement métissé, entre tradition et modernité, et il exhorte les managers à « laisser du temps au temps : à l'Afrique celui nécessaire à l'adaptation du management et au management celui de s'adapter à l'Afrique » Est-ce que la « tentation mimétique » forcée (de l'occident) n'explique pas le malaise, à la fois des superviseurs et de tes téléopérateurs ? Le management dans les centres d'appels échappera t-il à cette évidence culturelle ?

La pratique des acteurs dans les centres d'appel soulève des questions hautement complexes, sur le plan culturel :

- les téléopérateurs et superviseurs sont ils suffisamment formés pour s'adapter à l'environnement socio culturel d'un client qui se trouve à l'autre bout du monde ?
- Adhérent ils toujours au projet des centres d'appels, associés à des entreprises étrangères, lointaines et qui viennent s'installer dans leur pays, économiquement pauvre ?
- les particularités, repérables dans les centres d'appel, en termes de travail (autonomie souhaitée, individualisation des usages...) sont elles compatibles avec des codes culturels qui valorisent « l'être ensemble » ?

¹⁵ Dans son livre « L'Afrique malade du management »

¹⁶ Emile-Michel Hernandez, « Le management des entreprises africaines » -L'HARMATTAN – 1997

- Le climat de travail dans les entreprises africaines est souvent dépeint, dans la littérature managériale interculturelle, comme plutôt convivial, relaxe, amical et fortement relationnel... cela est-il compatible avec les méthodes managériales des centres d'appels, proches de la « torture mentale », pour des exigences de rentabilité, de chiffres d'affaires et de productivité ?

- Enfin si le téléopérateur se caractérise par son autonomie, quel avenir, dans ce secteur, pour un « sujet » africain dont on se plaint à dire qu'il se définit par sa dépendance et son absence légendaire de rigueur comme en occident. Surtout si on travaille juste pour avoir un salaire et venir en aide à la famille.

Dans ce paysage, la relation manager-managé occupe une place essentielle : quel style de management pour quel métier ? Une clarification s'impose, autant pour le superviseur et sa hiérarchie que pour le téléopérateur. Elle suppose une connaissance précise du métier de conseiller client, dans sa réalité actuelle et son devenir, de sa complexité, de ses difficultés, de sa valeur ajoutée et de ses enjeux pour l'entreprise. Elle seule permettra de repérer précisément les compétences requises. Le superviseur se trouve ici confronté à un dilemme : mettre en œuvre la stratégie marketing et commerciale de l'entreprise (donc suivre les performances quantitatives) et/ou faire évoluer le téléopérateur dans l'exercice de sa mission qui ne se résume pas à ces seuls résultats quantitatifs. Il semble, qu'en l'état actuel, ce rôle ne soit pas clairement formalisé et que tous les moyens ne soient pas mis en œuvre. En effet, les superviseurs, malgré une vision très claire de leur rôle, expriment le besoin de partager leurs pratiques et de les confronter aux attentes de leur hiérarchie.

Plus largement, ces réflexions renvoient aux pratiques de gestion des ressources humaines : comment favoriser la légitimité du superviseur face aux attentes des téléopérateurs qui parfois, se sentent démunis devant les évolutions rapides de leur métier ? Quels outils mettre à sa disposition ? Dans quelles conditions ? Une réflexion sur les métiers conduit à aborder la question de l'évolution du contenu du métier de téléopérateur, de l'évolution de leurs carrières et de celles de leurs superviseurs, qui semblent actuellement quasi inexistantes. Les parcours professionnels et personnels semblent jouer un rôle majeur dans les perceptions des permanents comme des intérimaires. Ainsi, apparaît la nécessité de mettre en place un management des compétences, associé à un parcours professionnel, à un programme de formation régulier, centré sur les applications technologiques mais aussi sur les techniques de ventes.

Par ailleurs, ainsi que tous les travaux de recherche le montrent (Bain et Taylor, 2000 ; Frenkel *et al.*, 1998 ; Kinnie *et al.*, 2000), la rémunération attractive, composée d'une partie variable directement liée aux résultats reste un élément essentiel de fidélisation des téléopérateurs, qui expriment très clairement leur implication calculée. Les conditions de travail (horaires flexibles)

constituent un autre élément de satisfaction extrinsèque des salariés.

6. Conclusion

Nos résultats montrent des liens entre styles de management et efficacité d'une équipe de travail. Ils mettent en évidence des carences fortes d'accompagnement commercial : manque d'adhésion à la mission « vente » par manque de compétence, plus souvent que par opposition de principe à l'évolution du métier de téléopérateur. Certains superviseurs, insuffisamment formés aux techniques de vente, ressentent également ces difficultés et de fait, éprouvent des difficultés à accompagner leurs subordonnées.

Aussi, les indicateurs de la satisfaction clients sont construits par la direction de l'entreprise, sans aucune concertation avec les superviseurs ; à aucun moment, les résultats ne sont discutés avec eux. Les superviseurs, soumis à la forte pression quotidienne, appréhendent difficilement les leviers d'action. Une fois encore, l'accompagnement des superviseurs semble essentiel, de même qu'une cohérence globale entre les objectifs de l'entreprise (développer les ventes et améliorer la satisfaction des clients) et leur traduction auprès des personnes en charge de les appliquer, les téléopérateurs et leurs supérieurs hiérarchiques. Une réflexion sur la faisabilité de disposer de statistiques individuelles, ou à défaut, relatives à une équipe donnée semble essentielle. L'exploitation de l'enregistrement vocal pourrait ainsi permettre des améliorations réelles (clarté du discours à développer, amabilité...). Ce serait aussi une manière de persuader les responsables d'équipe et leurs collaborateurs du bien fondé de cet outil.

Par ailleurs, la situation très paradoxale des centres d'appels (pressions de productivité extrêmes et incitation à la performance qualitative des services) où la mesure de la performance est permanente, tend à nuancer l'introduction de mesures d'accompagnement en gestion des ressources humaines de type implicatif et participatif et ainsi que le montrent les résultats de Kinnie et Odhie (2002). En effet, la seule mesure réellement prise en compte aujourd'hui reste celle de la mesure quantitative des performances commerciales sur laquelle reposent la part variable de rémunération des téléopérateurs et ... la performance du centre d'appels.

Références bibliographiques

- ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. (1999)**, « Analyse de représentations et de discours », in Thiétard R.A. (coord.), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, 1999, p.449-475.
- AUBE C. & ROUSSEAU V. (2005)**, « Team goal commitment and team effectiveness : The role of task indépendence and supportive behaviors. Group dynamics : Theory, Reaserch and Practice, Vol. 9, pp.189-204.
- AUBE C. (2005)**, « Le fonctionnement interne et l'efficacité des pratiques de travail », HEC Montréal, septembre.
- BAGNARA S., BUGATTI R., GABRIELLI F. & MORAWETZ A. (2002)**, "Customer contact centres : perspectives in work organization. Proceeding of the 6th International Conference WWDU : Humankind in Global Work with Information and Communication Technologies". Bertesgaden Germany, May 22-25.
- BAIN, P. & P. TAYLOR (1999)**, « An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre », Industrial Relations Journal, vol. 30, n°2, p. 101-117.
- BAIN, P. & P. TAYLOR (2000)**, « Entrapped by the 'electronic panopticon' ? Worker resistance in the call centre », New Technology, Work and Employment, vol. 15, n°1, p. 2-18.
- BALALIA Mounim (2004)**, « Le socioculturel à l'épreuve des TIC : les éléments d'un alignement avec la stratégie de l'entreprise », IAS, Beyrouth, octobre.
- BARLETT C. A. & GHOSHAL S. (1998)**, « Trois profils de cadres pour l'an 2000 », L'Expansion Management Review, Mars, p.17-28
- BARRETTE J. & CARRIERE J. (2003)**, « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines », Relations industrielles / Industrial Relations, vol.58, n°3, p.427-453.
- BOURGOIN HENRI**, « L'Afrique malade du management »,
- BOUTET J. (2008)**, « La vie verbale au travail : des manufactures aux centres d'appels », Paris, Octares.
- BUSCATTO M. (2000)**, « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », Revue Française de Sociologie, 43, n°1, p. 73-98.
- BUSCATTO M. (2000)**, «Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique» Sociologie du travail vol 44, n°1, pp.99-117
- CAIAZZO, B. (2001)**, « Les centres d'appels », Paris, Dunod.

- CALLAGHAN G., & THOMSON P. (2001)**, Edwards revisited : technical control and call centres. *Economic and industrial Democracy*, 22(1) pp 13-38.
- CHARLES-PAUVERS BRIGITTE, ERWAN LE QUENTREC & CAROLINE URBAIN (2004)**, « Pratiques de GRH, Fonctionnement d'équipe et liens avec la performance : le cas d'un centre d'appel », Actes de AGRH.
- CLERGEAU C. & PIHEL L. (2009)**, « Système d'information, contrôle des tâches et management des activités de service. Une analyse à partir de l'exemple des centres de relation client », 14^{ème} Congrès de l'AIM, Marrakech, juin.
- COSSETTE P. (1994)**, « Cartes cognitives et Organisations », Presses Universitaires de Laval et Eska, Québec, 1994.
- DAVID A. (2003)**, « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue Sciences de Gestion*, n°39, p.139-166.
- DESSUS N. & TOUATY E. (2002)**, « Les employés des centres d'appels ou la flexibilité sous toutes ses formes, Paris, Ministère de la Jeunesse », de l'éducation et de la recherche.
- EDWARDS R. (1975)**, « The contested terrain », New-York. Basic books.
- FRENIE, S. & METCALF D. (1997)**, « (Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweatshops », Center for Economic Performance, Basil Blackwell.
- FRENKEL, S., ET AL. (1998)**, « Beyond bureaucracy ? Work organization in call centres », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n°6, p. 958-979.
- FRENKEL, S., & AL. (1995)**. « Re-constituting work : trends towards knowledge work and informative control », *Work, employment and society*, vol. 9 n°4, p. 773-796.
- GLADSTEIN, D. L. (1984)**, « Groups in context: A model of task group effectiveness ». *Administrative Science Quarterly* 29, pp. 499-517.
- GROSJEAN V. E. & RIBERT-VAN DE WEERDT C. (2003)**, « Les modes de management dans un call center et leurs conséquences sur le bien être des opérateurs », INRS, Note scientifique et technique n°234, Juin 2003.
- HACKMAN, J. R., (1990)**, « Groups that work (and those that don't). In: Hirokawa, R. Y. and J. Keyton. 1995. Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational work teams ». *Management Communication* 8, pp. 424-446.
- HAMMARSTRÖM O. (2001)**, « Call centres in development. Long term sustainable work with customers at a distance. Proceeding of the International" Industriel Relationship Association Conference. Arbetstagarkonsult.AB & ATK Arbetsliv, Stockholm.
- HERNANDEZ E.-M. (1997)**, « Le management des entreprises africaines » -L'HARMATTAN.

- HOFSTEDE, G. (2011)**, « Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture », 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Intervention de la Délégation guinéenne au festival culturel d'Alger (juillet 1969)** citée par MBUMUA W. E., « Démocratiser la culture », Yaoundé, Clé, 1974, p. 7.
- JICK T. (1979)**, « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », Academy of Management Journal, vol.24, December, p.602-611.
- JOHNSON G., LANGLEY A., MELIN L. & WHITTINGTON R. (2007)**, “Strategy as practice: research directions and resources”, Cambridge University Press, Camnbridge.
- KNIGHTS, D. & D. MCCABE, (2000)**, “Bewitched, bothered and bewildered : the meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company”, Human Relations, vol. 53, n°11, p. 1481-1517.
- KNIGHTS, D. & MCCABE D., (2003)**, “Governing through teamwork: reconstituting subjectivity in a call centre”, Journal of Management Studies, vol. 40, n°7, p. 1587- 1619.
- KNIGHTS, D. & ODIH P., (2002)**, “Big brother is watching you !' : call centre surveillance and the time-disciplined subject”, dans Social Conceptions of Time, (sous la dir. de) G. Crow et al., Chippenham and Eastbourne, Palgrave, p. 144-161.
- KORCZYNSKI, M., & al. (1996)**, “From line working the « new model service firm » : Australian and Japanese comparisons”, Human Resource Management Journal, vol. 6, n°2, p. 72-87.
- LECHAT N., DELAUNAY J.-C. (2003)**, « Les centres d’appels : un secteur en clair-obscur », Paris, L’Harmattan.
- LINHART D. (2004)**, « La modernisation des entreprises », Paris, La Découverte.
- LIVIAN Y.-F., BARET C. (2002)**, « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ? », Travail et Emploi, n°91, pp.71-78.
- MAUGERI S., Dir., (2001)**, Délit de gestion, Paris, La Dispute.
- MINTZBERG H. (1990)**, « Le Management. Voyage au centre des organizations ». Edition d’Organisation, Paris, 570p.
- PICHAULT, F. (2000)**, « Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », Revue Française de Gestion, septembre -octobre, p. 5-15.
- PICHAULT, F. & ZUNE M., (2000)**, « Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d’appels », Management et Conjoncture Sociale.
- REYNAUD J.D. (1997)**, « Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale », Paris, Armand Colin.

- ROUSSEAU, V., AUBE, C., SAVOIE, A. & LARIVIERE, C. (2002).** « Le fonctionnement interne et le rendement des équipes ». In C. Vandenberghe, N. Delobbe et G. Karnas (Éds.), Actes du 12^{ème} congrès de l'AIPTLF (p. 393-402). Louvain-la-Neuve, Belgique : Presses Universitaires de Louvain.
- ROYER I., ZARLOWSKI P. (2003),** « Le design de la recherche », in Thiétard R.A. (coord.), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, p.139-168.
- STAKE R.E. (1995),** The Art of Case Study Research, Thousand Oaks, C.A Sage.
- SUNDSTROM, E., DE MEUSE, K. P., & FUTRELL, D. (1990),** «Work teams: Applications and effectiveness». American Psychologist, 45: 120–133.
- TAYLOR F.,** Scientific management, Harper & Brothers, New-York, traduit en 1957 sous le titre La direction scientifique des entreprises, Dunod, Paris.
- TERSSAC G. (1992),** « Autonomie dans le travail », Paris, PUF, 1992.
- Tremblay M., Chenevert D., Simard G., Lapalme M.-E. et Doucent O., (2005), « agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, gestion, volume 30, numéro 2, pp.69-78, été.
- Venco S. (2003),** « Telemarketing nos bancos : o emprego que desemprega », Campinas, Edunicamp.
- Venco S., (2009),** « Stratégies de gestion dans les centres d'appels brésiliens : omniprésence et visibilité », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [En ligne], 40-2 |, mis en ligne le 07 décembre 2010 URL : <http://rsa.revues.org/146>.
- WELLER J. M. (2002),** « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, 44, p. 75-97.
- YIN R. K. (2003),** “Case Study Research”. 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 2003.
- YIN R.K. (1994),** “Case study research”, Sage Publications.

REVUE OUEST AFRICAINE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET
DE GESTION

ROASEG

Dégradation de l'environnement et croissance économique dans l'UEMOA

Adama SOW BADJI

Déterminants des dépenses publiques en infrastructures de transport au Togo

JOHNSON Inna Alekseevna

Vers plus d'efficacité des équipes de travail dans les centres d'appels :

Quelles perceptions ont les téléopérateurs du style de leadership/Management des superviseurs dans leur relation de travail ?

KAKA Zakari Yaou et Serge F. SIMEN

Les facteurs déterminants de la carrière des enseignants chercheurs de l'UCAD, une analyse GOS

Ndéye Mariama Angèle KANDE

Niveau de vie et demande d'éducation des ménages au Sénégal

Malick SANE

Volume 8 n°1- Janvier 2016



Centre de Recherches
Economiques Appliquées