

Le coaching comme outil de développement de la résilience des employés des centres d'appels en situation d'épuisement professionnel

Khaoula RAIS¹, Nadia SAQRI²

¹ Master en Métiers de Formation et d'encadrement, ENSC

²Professeure Habilitée, Laboratoire Multidisciplinaire en Sciences de l'éducation et Ingénierie de Formation(LMSEIF), ENS Casablanca

nsaqri@gmail.com

Résumé—Lié à l'outsourcing et au développement des nouvelles technologies, le travail d'opérateur dans un centre d'appel est devenu, ces dernières années, l'un des emplois les plus accessibles pour les jeunes dans le monde en général et au Maroc en particulier. Cependant, dans un contexte de capitalisme caractérisé par une forte compétitivité économique, des structures comme les centres d'appels sont généralement caractérisés par des conditions de travail stressantes et accablantes pouvant mener à l'épuisement professionnel dans les rangs des employés. Une enquête menée par le portail de recrutement rekrute.com montre que les centres d'appel s'imposent comme l'un des secteurs causant le plus de stress aux salariés. En effet, les salariés de ces structures se plaignent du rythme effréné du travail et de ses conditions, jugent que les objectifs fixés par leurs employeurs sont inatteignables et souffrent du climat relationnel avec leurs collègues. Conscients des aléas du métier, certains centres d'appels ont commencé à chercher et à adopter différentes stratégies visant l'augmentation de la motivation et du bien-être de leurs employés. Notre étude cherche à explorer l'efficacité de la démarche de coaching dans le développement de la capacité de résilience chez ces employés en situation de burnout. Notre ambition serait donc de répondre principalement à la question: Quel est l'impact du coaching professionnel sur la capacité de résilience des employés de centres d'appels en situation d'épuisement professionnel ? Nous mènerons, après

avoir défini l'ensemble des concepts clés du sujet dans la phase de recensements des écrits de littérature, une étude exploratoire basée sur la distribution d'un questionnaire dirigé auprès d'un échantillon d'opérateurs travaillant au sein du centre d'appel Majorel Casablanca.

Mots-clés— **Épuisement professionnel, centre d'appels, résilience, coaching professionnel**

Abstract — The purpose of the following study is to explore the impact that professional coaching could have on the resilience of call center employees experiencing burnout. We were first able to define the three main key concepts of the subject (professional coaching, resilience and burnout) according to reference theoretical models. Secondly, through a directive questionnaire constituting the basis of our exploratory qualitative study, we collected data based on the experience of 30 employees within the Majorel Casablanca call center with the professional coaching sessions provided to them at work. We have thus gathered information allowing us to measure the degree of professional burnout in this population, as well as the existing relationship between the professional coaching they benefit from and their resilience in order to finally be able to come out with recommendations in the form of a professional coaching program focused on developing employees resilience capacity for resilience in the face of burnout.

Keywords— **Professional burnout, call center, resilience, professional coaching**

Le travail d'opérateur dans un centre d'appel est devenu l'un des métiers les plus accessibles pour les jeunes au Maroc dans les dernières années. Cependant, dans un contexte de capitalisme caractérisé par une forte compétitivité économique, ces structures comme les centres d'appels sont généralement caractérisées par des conditions de travail stressantes et accablantes pouvant mener à l'épuisement professionnel dans les rangs des employés. Ceci a été démontré par les résultats d'une étude menée par le portail de recrutement «Rekrute» auprès des salariés de ce secteur¹. D'après ces résultats, 72% des salariés évoquent la question du stress, 37% se plaignent du rythme effréné du travail et ses conditions, 26% jugent que les objectifs fixés par leurs employeurs sont inatteignables, 35% des salariés trouvent que leur rémunération est faible et 9% souffrent du climat relationnel avec leurs collègues. Par conséquent, conscients des risques psychologiques du métier, certains centres d'appels ont

commencé à chercher et à adopter de différentes stratégies visant l'augmentation de la motivation et du bien-être de leurs employés. Ainsi se voit l'intérêt qui vise à explorer l'efficacité de cette démarche de coaching dans le développement de la capacité de résilience chez ces employés en situation de burnout.

En mesurant le degré d'épuisement professionnel des employés travaillant au sein d'un centre d'appels et en explorant la relation pouvant exister entre le coaching professionnel et la résilience de ces employés en situation de burnout, nous visons répondre à la problématique suivante : Quel est l'impact du coaching sur la capacité de résilience des employés de centres d'appels en situation d'épuisement professionnel ?

1. Revue de littérature :

1.1. L'épuisement professionnel ou le Burnout:

Le concept d'épuisement professionnel ou burnout a été utilisé pour la première fois par Feudenberger en 1974 pour décrire un état d'épuisement à la fois émotionnel et mental. Beaucoup de modèles différents de burn-out ont été publiés depuis 1974, mais selon Schaufeli et Buunk (2003), un cadre théorique solide fait encore défaut. Pour Maslach (1982), il s'agit d'un syndrome susceptible de survenir chez des sujets travaillant, de quelque façon que ce soit, avec d'autres personnes. Il est composé de trois phases progressivement évolutives : épuisement émotionnel, dépersonnalisation et sentiment d'incompétence. En 2001, Maslach, Schaufeli et Leiter ont défini l'épuisement professionnel comme un syndrome psychologique en réponse à des facteurs de stress interpersonnels au travail. Bakker, Demerouti, Kantas et Vardakou (2003), ont développé l'inventaire du burnout d'Oldenburg (l'ilob) qui cherche à mesurer le degré d'épuisement professionnel chez les travailleurs en se basant sur des indices physiques et cognitifs traduits par deux catégories de questions, portant sur l'exhaustion (physique, affective et cognitive) et le désengagement:

	Définition	Questions de l'ilot associées
Exhaustion	Épuisement qui peut apparaître chez un individu en conséquence d'une intense tension physique, affective et cognitive, liée à une exposition prolongée à certaines exigences de travail (Demerouti et al., 2003).	<p>Q2- Il y a des jours où je me sens fatigué(e) avant d'arriver au travail.</p> <p>Q4- Après le travail, j'ai tendance à avoir besoin de plus de temps que dans le passé pour relaxer et me sentir mieux.</p> <p>Q5- Je peux très bien tolérer la pression de mon travail.</p> <p>Q8- Au travail, je me sens souvent émotionnellement drainé(e).</p> <p>Q10- Après le travail, j'ai assez d'énergie pour mes activités de loisir.</p> <p>Q12- Après le travail, je me sens généralement vidé(e) et épuisé(e).</p> <p>Q14- Généralement, je peux très bien gérer ma quantité de travail.</p> <p>Q16- Quand je travaille, je me sens généralement énergique.</p>
Désengagement	Le désengagement fait référence à la distance que l'individu met entre son travail et lui même, les attitudes négatives qu'il entretient face à l'objet du travail, le contenu du travail et le travail en général. (Demerouti et al., 2003).	<p>Q1- Je trouve toujours des aspects nouveaux et intéressants à mon travail.</p> <p>Q3- Il arrive de plus en plus souvent que je parle de mon travail de façon négative.</p> <p>Q6- Ces derniers temps, j'ai tendance à moins réfléchir à mon travail et à effectuer les tâches presque machinalement.</p> <p>Q7- Je trouve que mon travail est un défi positif.</p> <p>Q9- Avec le temps, on peut devenir</p>

		<p>déconnecté(e) de ce type de travail.</p> <p>Q11- Parfois, je suis vraiment dégoûté(e) de mes tâches au travail.</p> <p>Q13- C'est le seul travail que je peux m'imaginer faire.</p> <p>Q15- Je me sens de plus en plus engagé(e) dans mon travail.</p>
--	--	--

Selon Felton (1998), le syndrome d'épuisement professionnel peut apparaître chez des personnes accordant trop de temps à leur travail, sans suffisamment de temps pour récupérer émotionnellement ou physiquement. Peterson (2008) ajoute que ceux qui travaillaient beaucoup, longtemps et intensément sont les personnes les plus sujettes à l'épuisement professionnel. Selon Cartwright (1997), Il existe deux types de surcharge de travail; la surcharge quantitative qui fait référence à la quantité des tâches à accomplir, et la surcharge qualitative qui fait référence au degré de difficulté de la tâche, de sa complication ou des conditions qui sous-tendent l'activité en question. Dans les années 70, l'épuisement professionnel était principalement lié au travail dans des domaines tels que les soins de santé, le travail social, la psychothérapie, les services juridiques et la police, depuis lors, beaucoup de recherches ont porté sur de nombreuses professions dont celle des opérateurs des centres d'appels. Malki. S. et El Amili(2021) ont insisté sur l'ampleur de l'épuisement professionnel chez les téléopérateurs au Maroc.

L'épuisement professionnel est coûteux pour un individu comme pour une organisation dans la mesure où l'exposition prolongée au stress au travail peut pousser l'individu à s'absenter fréquemment voire quitter l'organisation, ce qui représente une perte financière importante pour cette dernière. Une recherche menée par Cox (2000) a constaté qu'entre 50 % et 60 % des absences du travail sont liées au stress, ce qui en constitue une préoccupation mondiale, vu les retombées d'une part psychologiques et physiques sur l'individu ; financières et managérielles sur l'organisation .

Une autre recherche menée par Cordes et Dougherty (1993) et (Spector, 2012) ont révélé que la charge de travail élevée, le faible contrôle des tâches à assumer, l'ambiguïté des rôles et les conflits pourraient également conduire à l'épuisement professionnel et cela entraînerait des absences, de l'insatisfaction, des problèmes de

santé et un faible rendement professionnel.

1.2. La résilience :

Luthar, 2006) a appelé la résilience une construction avec deux dimensions distinctes : l'adversité significative et l'adaptation positive. Dans cette perspective, la résilience n'est jamais mesurée directement mais est indirectement déduite des preuves de ces dimensions. De ce point de vue, la résilience exige la présence d'un risque ou d'une adversité. C'est ce qui différencie la résilience du développement normal (Luthar et Chichetti, 2000 ; Rutter, 1999 ; 2000 ; 2005). En effet, Fonagy et ses collègues (1994) ont caractérisé la résilience comme un développement normal dans des conditions difficiles. Dans ses plus récentes revues de la littérature, Rutter a défini la résilience comme une résistance relative aux expériences de risques psychosociaux (Rutter, 1999-2000). Cette approche se concentre sur une gamme de résultats, pas seulement positifs; il ne s'attend pas nécessairement à ce que la protection réside dans une expérience positive et ne suppose pas que la réponse réside dans ce que l'individu fait à propos de l'expérience négative à ce moment-là (Rutter, 2000).

Hunter (1999) conceptualise la résilience dans un continuum à deux pôles : une résilience moins optimale et une résilience optimale. Une résilience moins optimale comprend « les tactiques de survie de la violence, les comportements à haut risque et le retrait social et émotionnel » (Hunter, 1999, p. 246).

Neenan (2009), à son tour, trouve que la résilience est un ensemble de compétences cognitives, comportementales et émotionnelles flexibles développées en réponse à des adversités aiguës ou chroniques qui peuvent être inhabituelles ou courantes. Pour mesurer le degré de résilience, on trouve plusieurs questionnaires, dont celui de Nicholson McBride (Clarke et Nicholson, 2010). Celui-ci est composé de 12 questions basées sur 5 indicateurs différents (optimisme, orientation vers les solutions, responsabilité individuelle, ouverture et flexibilité, gestion de stress et d'anxiété)

Dans le cadre du travail, la résilience est une capacité qui aide les gens à bien travailler lorsqu'ils sont confrontés à de nouveaux défis, des changements et même des crises. C'est une construction complexe et multiforme, qui examine la capacité d'un employé à gérer les difficultés qu'il rencontre sans ressentir des effets négatifs. D'un point de vue psychologique, la résilience est définie comme la capacité générale d'adaptation flexible et ingénieuse aux facteurs de stress internes (Klohen 1996).

Selon Kobasa (2014), trois éléments semblent essentiels pour le développement d'un état d'esprit efficace contre le stress : le défi, le contrôle personnel et l'engagement. La résilience est considérée également comme le pouvoir de faire face aux changements négatifs et positifs dans la vie, et dans un contexte organisationnel, elle est décrite comme étant la capacité de rebondir sur l'adversité et les changements. Plus une main-d'œuvre est résiliente, plus elle peut gérer les grandes charges de travail, la pression et les changements majeurs sans stresser. Il s'agit du moyen de défense le plus important que les gens pourraient avoir contre l'épuisement professionnel (Luthans et Youssef, 2004).

1.3. Le coaching professionnel:

Le terme « coaching » est apparu en Angleterre à la fin du XVIIIe siècle, quand il est devenu un art et un sport à la mode. À partir des années 1950–1960, il a été lié à une recherche de performance, de dépassement de soi pour accomplir des objectifs physiques et mentaux ambitieux que ce soit sur le plan personnel ou professionnel.

Selon la « Société Française de coaching », le coaching professionnel vise : « l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire ». Boltanski et Chiapello (2011), à leur tour, trouvent que le coaching est une activité d'accompagnement, dont l'objectif est de « développer le potentiel ainsi que les compétences des hommes et de l'organisation ». Pour Lefrançois (2011), il cherche à : « aider les individus et les organisations à fixer leurs buts, leurs visions pour le court terme, trouver du sens, préparer l'avenir, apprendre à développer des scénarios, planifier les étapes de progrès, tout en gardant ses objectifs à l'esprit ». Ainsi, un coach en entreprise adopte une démarche de facilitation de l'apprentissage, d'adaptation et de développement à travers un processus collaboratif (Pishat, 2014)

4. La place du coaching professionnel dans le processus de résilience:

Marie ANAUT (2003) souligne l'importance de l'accompagnement dans tout processus de résilience. D'après elle, cette importance réside dans le travail avec des individus en grandes difficultés pour activer spontanément ou naturellement leur processus de résilience, et ce, en levant des blocages qui entravent les réaménagements psychiques, nécessaires à la reconstruction, repérant et valorisant les ressources, les compétences

et les soutiens et favorisant les attitudes proactives des sujets pour les aider à trouver leur propre cheminement vers la résilience. Stefan VANISTENDAEL (2013) affirme que bien que le coaching de la résilience ne soit pas une technique d'intervention ou de réparation, il cherche à aider l'individu à trouver les ressources et éléments positifs, même modestes qui l'aideront à se reconstruire comme la découverte d'un sens positif à sa vie, des repères, le sentiment d'avoir une certaine prise sur sa vie, une image de soi positive mais sans illusion, une série de compétences sociales permettant l'intégration sociale.

Le coaching, qu'il soit personnel ou professionnel, a donc bel et bien sa place dans le processus de résilience. Il prend le rôle d'une ressource externe visant la mobilisation des ressources internes d'un individu dans son chemin d'évolution, d'adaptation, et de réalisation au sein de sa société.

2. Méthodologie de la recherche empirique:

2.1. Caractéristiques de la recherche :

-Une étude à finalité quantitative et qualitative :

La recherche menée est d'ordre quantitatif dans la mesure où elle se donne comme objectif d'explorer la question de l'impact du coaching professionnel sur la résilience des employés des centres d'appels face à l'épuisement professionnel, en faisant appel au questionnaire. Cette dernière cherche à donner un aperçu sur le degré d'épuisement professionnel chez les opérateurs du centre d'appels ainsi que sur leur perception des séances de coaching dont ils bénéficient périodiquement au travail et leur impact sur la capacité de résilience face à cet épuisement.

-Site de collecte :

Pour notre étude sur terrain, nous avons opté pour le centre d'appel « Majorel Africa » situé à Casablanca. Le choix de ce centre est justifié par deux raisons : d'une part, plusieurs étudiants y travaillent à mi-temps ce qui nous faciliterait l'administration des questionnaires; d'une part, il fait partie des rares centres d'appels au Maroc qui offrent des séances de coaching à leurs opérateurs.

-Échantillon :

Nous avons choisi de cibler 30 opérateurs du centre d'appels Majorel Casablanca bénéficiant de séances de coaching professionnel au travail afin de répondre à des questions directives concernant le sujet de notre recherche.

-Outil de collecte :

Dans notre recherche nous nous sommes basés sur des données factuelles recueillies à l'aide d'un questionnaire directif (annexe) composé des 4 sections suivantes et diffusé à travers la plateforme « Google Forms » :

-Données

démographiques:

Dans cette première section, il s'agit de collecter les données démographiques suivantes :

-Genre

-Tranche d'âge

-Domaine de travail

-Durée de l'exercice de ce même travail

-Degré d'épuisement professionnel:

Cette section prend la forme du « Oldenburg burnout inventory (2003) » qui est composé de 16 questions axées sur 2 indicateurs : Le désengagement (8 questions = 1, 3, 6, 7, 9, 11, 13, 15) et l'exhaustion (8 questions = 2, 4, 5, 8, 10, 12, 14, 16). Le degré d'épuisement professionnel sera donc le total des scores du degré de l'exhaustion et de celui du désengagement. Les réponses à l'ensemble de ces questions sera sur la base d'une échelle allant de 1 à 5 où:

-1=Totalemt d'accord

-2=D'accord

-3= Ni en accord ni en désaccord

-4=En désaccord

-5=Totalemt en désaccord

Le calcul du score sera l'addition des chiffres de l'échelle correspondant à chaque réponse aux questions (1/5/7/10/13/14/15/16), par exemple, en répondant « D'accord » le participant aura 2 points alors qu'en répondant « Totalemt en désaccord », il aura 5 points.

Quant aux questions (2/3/4/6/8/9/11/12), le score sera inversé (échelle 1=5 points, échelle 2=4 points, échelle 3=3 points, échelle 4=2 points, échelle 5=1 point)

Le score final correspondant au degré de burnout sera entre 16 et 80 où :

-Score entre 16 et 37= Degré de burnout faible

-Score entre 38 et 58= Degré de burnout moyen

-Score entre 59 et 80 = Degré de burnout fort

-Durée et fréquence des séances de coaching professionnel au travail :

Dans cette première section, il sera question de collecter les données suivantes :

- Antériorité des séances de coaching professionnel dispensées
- Durée des séances de coaching professionnel dispensées
- Fréquence des séances de coaching professionnel dispensées

-Impact du coaching professionnel sur la capacité de résilience des employés :

Cette section est composée de 12 questions inspirées de l'outil de mesure de résilience de Nicholson Mcbride (2010), la seule différence est que l'outil original cherche à mesurer la résilience chez une personne alors que dans cette recherche nous l'avons adapté de sorte à ce qu'il cherche à mesurer le degré d'impact du coaching professionnel sur la résilience d'un employé dans un centre d'appels. Les réponses à l'ensemble de ces questions sera sur la base d'une échelle allant de 1 à 5 où:

-1=Totalement d'accord

-2=D'accord

-3= Ni en accord ni en désaccord

-4=En désaccord

-5=Totalement en désaccord

Le calcul du score sera l'addition des chiffres de l'échelle correspondant à chaque réponse, par exemple, en répondant « D'accord » le participant aura 2 points alors qu'en répondant « Totalelement en désaccord », il aura 5 points. Le score final correspondant au niveau de l'impact du coaching professionnel sur la résilience des employés en situation de burnout sera entre 12 et 60 où :

-Score entre 12 et 28= Impact fort

-Score entre 28 et 44= Impact moyen

-Score entre 44 et 60 = Impact faible

2.2. Résultats et discussion:

2.2.1. Degré d'épuisement professionnel chez les opérateurs:

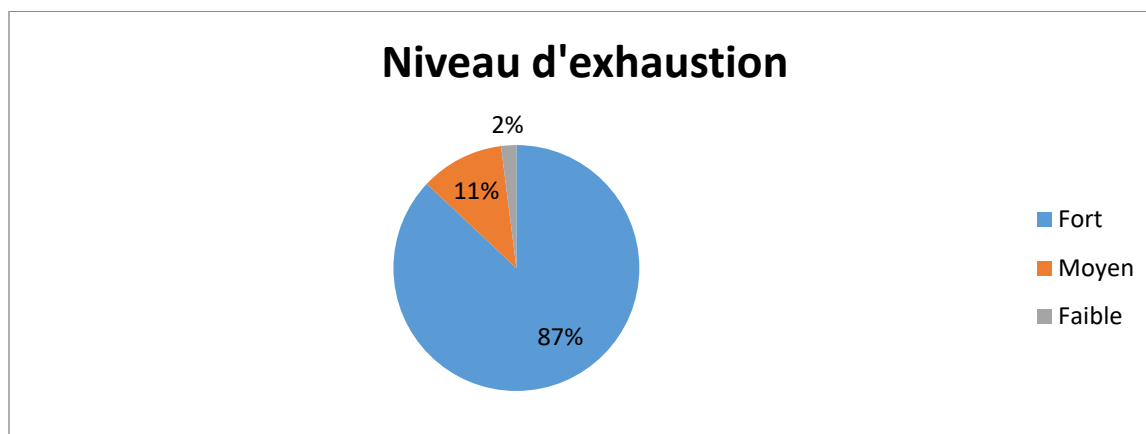


Figure. 1 Niveau d'épuisement chez les opérateurs

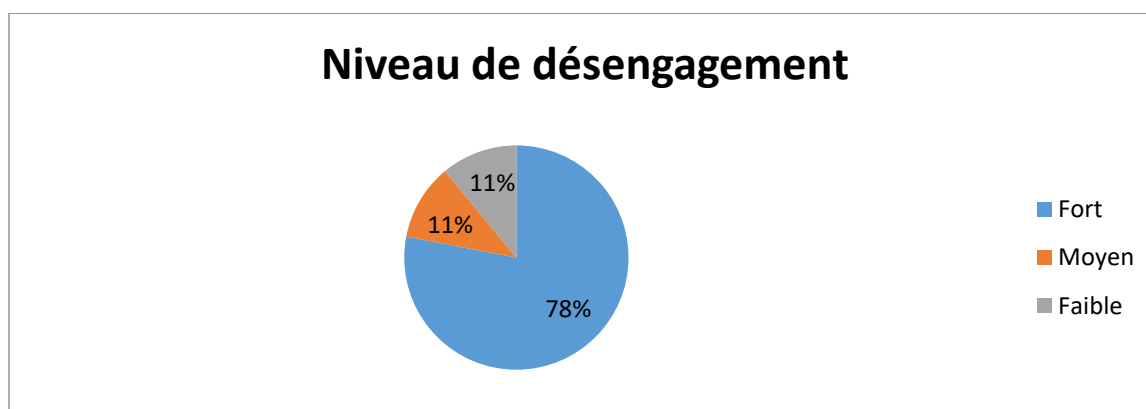


Figure.2 Niveau de désengagement chez les opérateurs

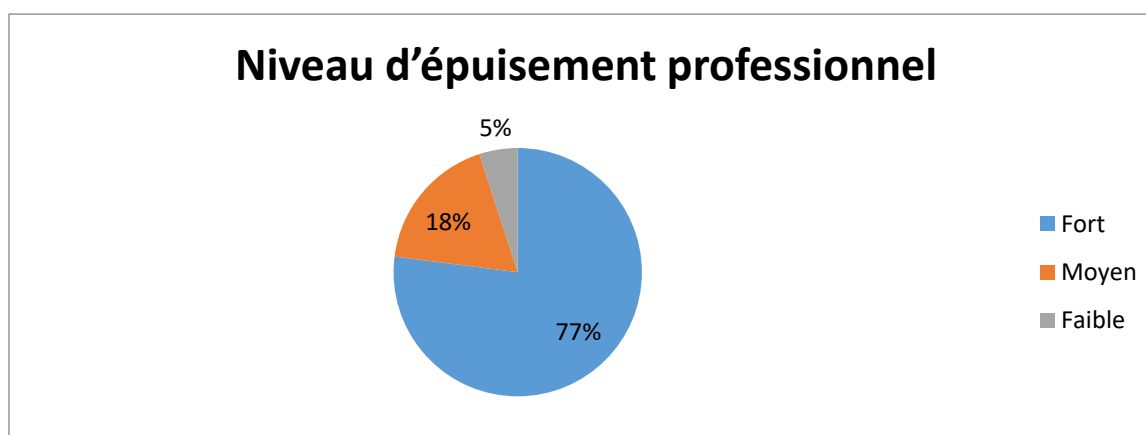


Figure .3 Niveau de d'épuisement professionnel chez les opérateurs

De prime abord, on peut constater, d'après les résultats obtenus, un taux élevé d'épuisement professionnel chez les opérateurs du centre d'appel en question. En effet, 77% des participants manifestent un fort degré d'épuisement professionnel, 18% manifestent un moyen degré alors que seulement 5% seulement ont un faible degré d'épuisement (figure 3). Pour déduire ces résultats, nous nous sommes basés sur deux indices principaux qu'on a calculés séparément sur la base de questions spécifiques figurant sur l'ilob : l'exhaustion et le désengagement. Ainsi, nous avons trouvé que les pourcentages obtenus sont étroitement similaires, car la plupart des employés questionnés rapportent à la fois avoir des forts degrés d'exhaustion et de désengagement. En l'occurrence, 87% des participants manifestent un fort degré d'exhaustion (figure 1) et 78% manifestent un fort degré de désengagement (figure 2). Même s'il existe une grande similitude de résultats entre ces 2 indices, on peut tout de même constater que le taux d'exhaustion est légèrement plus élevé que celui du désengagement, ce qui nous fait penser au schéma de l'épuisement professionnel de Maslach (1982) qui illustre les étapes de ce dernier. Celles-ci commencent généralement par l'exhaustion émotionnelle et évolue en désengagement. Ceci dit, un employé au premier stade de burnout peut manifester une exhaustion sans pour autant être désengagé. Ces données renforcent davantage les résultats des recherches faites précédemment affirmant une forte liaison entre la nature du travail au sein des centres d'appels et le taux élevé d'épuisement professionnel chez les employés qui se révèle à travers deux indices principaux : l'exhaustion et le désengagement.

2.2.2. Données démographiques et épuisement professionnel:

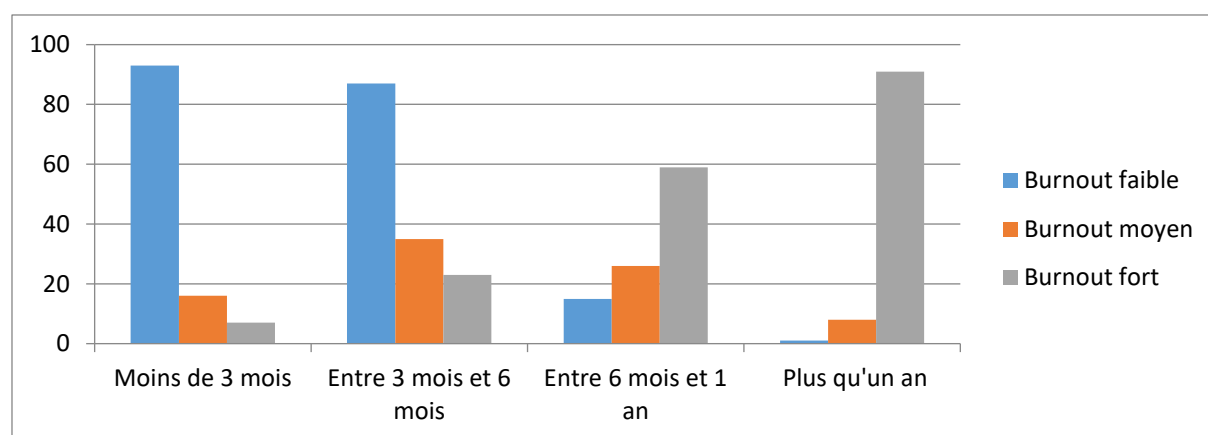


Figure . 3 L'ancienneté des opérateurs en relation avec le degré d'épuisement professionnel

Les résultats démographiques obtenus n'ont pas indiqué de différence significative entre les sexes et les tranches d'âge dans relation avec l'épuisement professionnel ni avec l'impact du coaching sur la résilience. De même, il n'y avait aucune différence significative liée au domaine du travail puisque toutes les données ont été regroupées chez la même population avec des variances homogènes. Par contre, on peut remarquer une relation exponentielle entre l'ancienneté d'un opérateur au travail et son degré d'épuisement professionnel puisque 59% des opérateurs ayant une ancienneté supérieure à 6 mois et 91% de ceux ayant une ancienneté supérieure à un an commencent déjà à manifester des signes de burnout de degré important, alors que 7% des opérateurs ayant une ancienneté inférieure à 3 mois déclarent avoir un degré élevé d'épuisement professionnel.

2.2.3. Coaching professionnel et résilience:

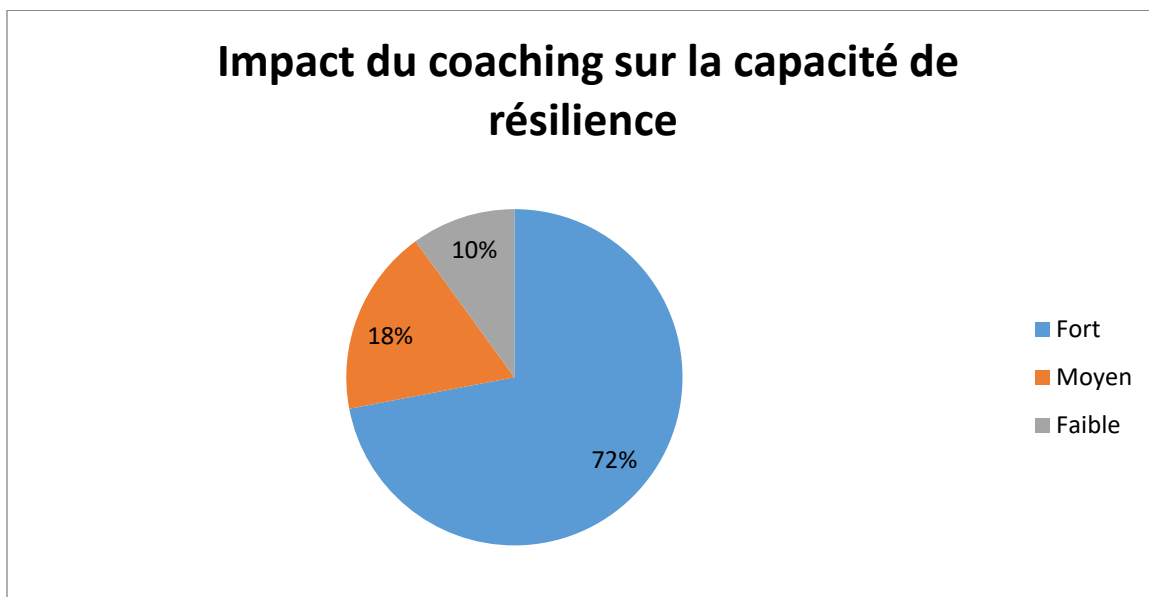


Figure.5 Impact du coaching professionnel sur la capacité de résilience.

De manière globale, les résultats collectés montrent que 72% des opérateurs ayant un fort degré d'épuisement professionnel, rapportent que les séances de coaching professionnel dont ils bénéficient ont un fort impact sur leur capacité de résilience au travail (Figure 5). Plus précisément, ces résultats mettent également en évidence des relations qui existent entre le développement de la résilience et les paramètres suivants:

2.3. Description des séances de coaching professionnel

L'objectif principal de cette étude est d'examiner si les séances coaching professionnelles offertes aux employés du centre d'appel Majorel dans le cadre de leur travail ont un impact sur le développement de leur résilience face à l'épuisement professionnel. Mais en premier temps, il faut une description du déroulement et des dispositifs de ces séances de coaching, et ce à travers une première étude basée sur l'observation. Cette dernière montre que les séances de coaching sont dispensées de manière individuelle et rotative à l'ensemble des opérateurs. Les coachs professionnels sont présents dans les locaux du travail 7/7 jours et 24/24 heures pour couvrir l'ensemble des horaires de l'activité. Ils disposent de plusieurs salles consacrées exclusivement au coaching et auxquelles ils convoquent les opérateurs pour bénéficier de ces séances de coaching, en se basant sur des listes nominatives. En effet, chaque opérateur est suivi périodiquement par le même coach qui garde un dossier composé de rapports relatifs à chaque séance, et ce pour garantir la continuité et la consistance du travail de coaching.

Le déroulement des séances prend généralement la forme d'un échange bilatéral entre le coach et le coaché. La toute première séance commence par une présentation de la part du coach et une explication du but des séances de coaching ainsi que du contrat conventionnel coach-coaché basé principalement sur la confidentialité et le non jugement, et ce pour mettre le coaché en sécurité et l'encourager à s'exprimer ouvertement, ensuite vient l'étape de l'anamnèse dans laquelle le coach demande au coaché de se présenter et d'avoir la liberté de lui parler de ses besoins et attentes du coaching qu'ils soient liés à la vie personnelle ou professionnelle. En cas de blocage ou de désarroi du coaché par rapport au thème sur lequel il aimerait travailler, le coach prend le relais et, en fonction du contexte, pose des questions pour faciliter le déclenchement de l'échange, par exemple : Comment se passe le travail ? Êtes-vous à l'aise avec la nature de l'activité exercée ? Depuis combien de temps travaillez-vous ici ? Comment pouvez-vous qualifier votre relation avec vos responsables et vos collègues ? Que faites-vous en parallèle avec le travail ? Quel est votre parcours scolaire/ universitaire ? Quels sont vos projets professionnels/ personnels ? Quel est votre rapport à votre famille/ à vos amis ? En fonction des réponses obtenues, le coach essaie de pousser la discussion plus loin en adoptant la méthode de questionnement pour faire un bilan général menant à la détection et le traitement d'un blocage ou à la fixation d'objectifs professionnels ou personnels à atteindre. Quant aux outils de coaching utilisés, l'observation effectuée a relevé un manque de diversité de méthodes, car de façon générale, l'entretien de

coaching se base principalement sur un échange où le coach adopte l'écoute active, le questionnement et le travail sur les croyances (renforcer les croyances aidantes et se débarrasser des croyances limitantes) comme outils d'intervention. Ces échanges portent généralement, en fonction des besoins du coaché, sur les points suivants :

- L'épanouissement professionnel
- La résilience face aux défis de la vie personnelle et professionnelle.
- Le développement personnel (connaissance de soi, estime de soi, communication, objectifs)

2.3.1. Antériorité des séances de coaching et résilience

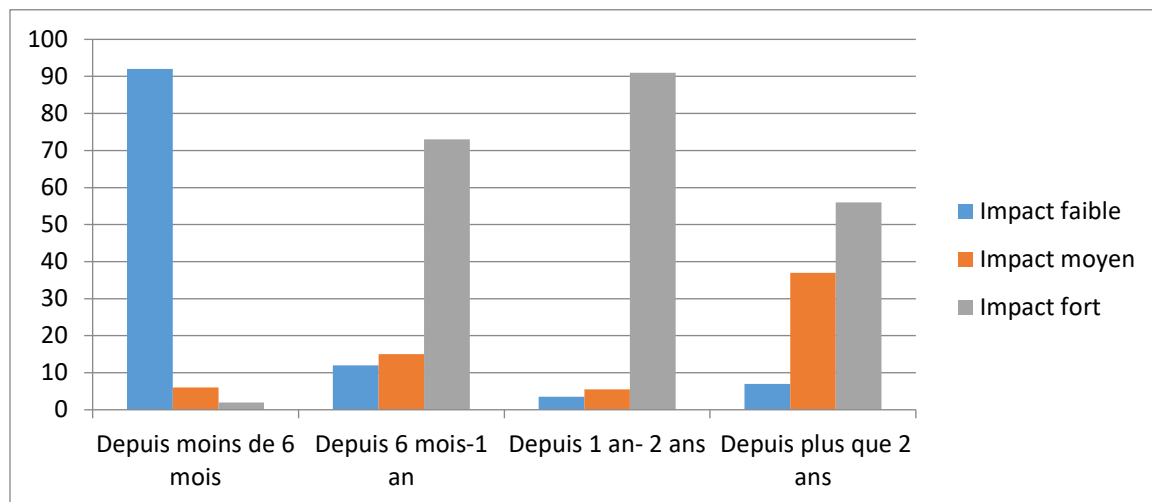


Figure .6 Antériorité des séances du coaching et son impact sur la capacité de résilience.

Les données collectées montrent une relation entre l'antériorité de la période à laquelle l'opérateur a commencé à assister à des séances de coaching et leur impact sur le développement de sa résilience. En effet, 73% des opérateurs ayant suivi des séances de coaching depuis plus de 6 mois et 91% de ceux qui ont commencé à les suivre depuis 1 à 2 ans rapportent que ces dernières avaient un impact fort sur la construction de leur résilience, contrairement à ceux qui n'ont commencé à bénéficier de ces séances que récemment (mois de 3 mois) et dont 2% seulement trouvent que ces séances ont un fort impact sur leur résilience (Figure 6).

Fréquence des séances de coaching et résilience:

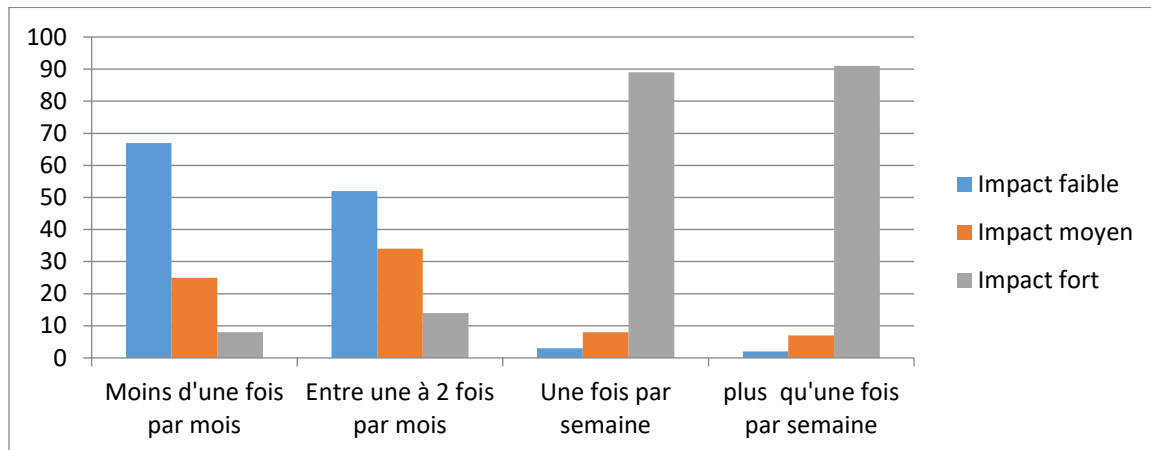


Figure .7 Fréquence des séances du coaching et son impact sur la capacité de résilience.

On peut constater également une relation exponentielle entre la fréquence des séances de coaching et la contribution de ces dernières dans le développement de la résilience chez les employés ayant un fort degré de burnout. D'après les résultats, la fréquence ayant un impact fort serait une fois par semaine au minimum : 89% des opérateurs qui assistent à des séances de coaching une fois par semaine et 91% de ceux qui y assistent plus qu'une fois par semaine trouvent qu'il existe un impact fort de ces dernières sur leur résilience, alors que 8% seulement des employés y assistant moins d'une fois par mois y attribuent un impact fort sur leur résilience (Figure 7).

2.3.3. Durée des séances de coaching et résilience:

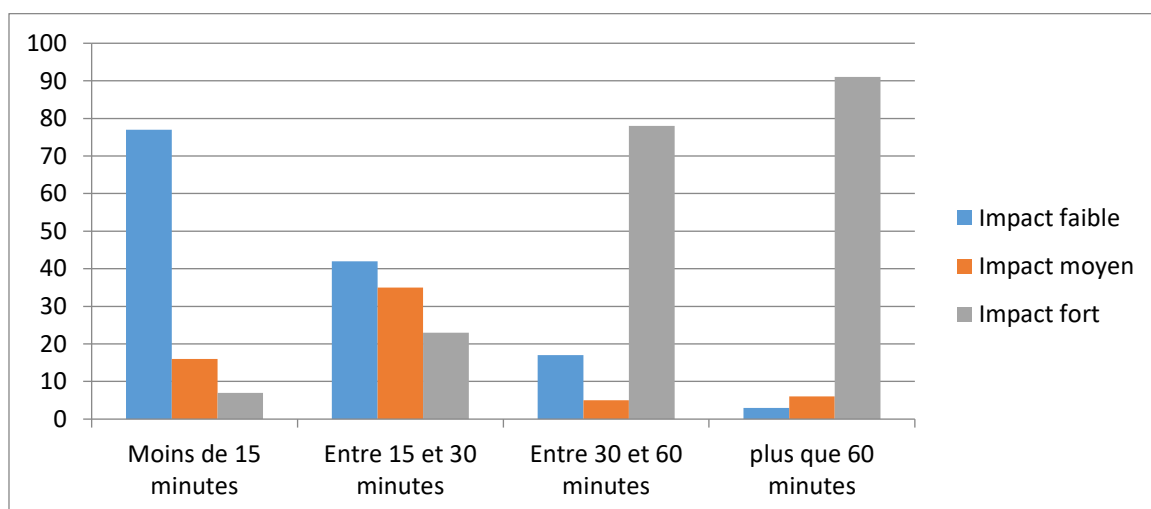


Figure .8 Durée des séances du coaching et son impact sur la capacité de résilience.

De même, les résultats ont démontré un lien entre la durée des séances de coaching et leur impact sur la résilience des personnes en situation de burnout car plus ces séances ont tendance à durer plus de 30 minutes, plus elles sont efficaces. En effet, 78% des personnes assistant à des séances de coaching qui durent entre 30 et 60 minutes et 91% de celles qui assistent à des séances de plus de 60 minutes admettent l'existence d'un fort impact sur leur résilience, alors que 7% seulement assistant à des séances de moins de 15 minutes reconnaissent ce fort impact (Figure 8).

On peut alors déduire de cette étude que le coaching professionnel au travail aide les opérateurs travaillant au sein du centre d'appel Majorel Casablanca à développer plus de résilience dépendamment de l'antériorité, la fréquence et la durée des séances de coaching. Ce qui laisse à penser que cela peut être valable pour l'ensemble des opérateurs d'autres centres d'appels ayant le même statut et travaillant dans des activités similaires.

3.Préconisations :

Après s'être assurés des résultats positifs que peut avoir le coaching professionnel sur le développement de la capacité de résilience des employés du centre d'appel Majorel Casablanca en situation d'épuisement professionnel, nous pouvons alors préconiser une généralisation des séances de coaching au sein des structures dites centres d'appels au Maroc et ce, selon le programme suivant :

3.1. Choix du coach:

Les coachs professionnels chargés d'accompagner les opérateurs, doivent, idéalement, être proches du domaine du travail dans un centre d'appels pour qu'ils soient en mesure de comprendre la nature de ce travail ainsi que ses contraintes et défis. De plus, ils doivent faire preuve d'honnêteté en terme de confidentialité des propos échangés avec le coaché et du respect du secret du travail même vis-à-vis de la structure qui les emploie. Cela favorise l'installation d'un climat de confiance, d'ouverture et de communication entre le coach et le coaché.

3.2. Disposition horaire:

Les séances de coaching professionnel doivent être dispensées à l'ensemble des opérateurs, de manière individuelle ou collective, sur la base d'un planning rotatif qui s'adapte à leur emploi du temps du travail, et ce selon une fréquence minimale d'une fois par semaine par opérateur.

3.3. Contenu

Le contenu des séances de coaching professionnel doit être centré sur l'accompagnement professionnel du coaché mais également sur son développement personnel. Ce dernier doit inclure un module de coaching axé sur le renforcement de la capacité de résilience chez l'ensemble des employés qu'ils soient en situation d'épuisement professionnel ou en risque d'épuisement professionnel. Ce contenu doit comprendre:

3.3.1. Le suivi:

Afin de garder en œil l'état de santé psychologique des opérateurs, un suivi individuel périodique d'une fréquence minimale d'une fois par 3 mois s'impose. Cela peut se faire à travers une évaluation diagnostique périodique de :

- L'état d'épuisement professionnel chez chaque individu, afin de pouvoir un plan d'action ou de prévention adéquat à l'état de chaque employé. Cette évaluation pourra se faire à travers le « Oldenburg Burnout Inventory » (2003) comme à travers d'autres outils de mesure de burnout comme le « Maslach Burnout Inventory » (1981).
- L'état de résilience : de même l'état de résilience de chaque employé doit être évalué afin de pouvoir élaborer des pistes d'intervention par le biais d'un coaching de résilience. Cette évaluation peut se faire à travers l'outil de mesure de résilience « Nicholson McBride » (2010) ou par le biais d'autres outils comme celui de mesure de la résilience de Connor-Davidson « CD-RISC » (2003) ou l'échelle de résilience de Wagnild et Young « RS » (1993).

3.3.2. Les entretiens du coaching:

Les entretiens liés au module de coaching de résilience, comme propose Nicholson McBride (2010), doivent chercher à renforcer, chez les opérateurs, les points suivants:

-L'optimisme : Cela implique de pousser l'employé à adopter une attitude positive et de voir une vision positive de l'avenir. Seligman (1998) parle de l'idée d'« optimisme acquis ». D'après lui, le processus de l'optimisme se construit en:

- Reconnaissant les difficultés
- Analysant les croyances et les sentiments liées aux difficultés
- Réfléchissant à ce que pourraient être les résultats de ces croyances
- Remettant en question les croyances sur les difficultés
- Changeant les croyances si nécessaire

-L'orientation vers les solutions au lieu des problèmes : Aider l'opérateur à anticiper les problèmes, de prendre le contrôle et à être proactif dans la recherche de solutions. Cela implique de faire preuve d'un bon jugement et de recadrer ses pensées des problèmes aux résultats.

-La responsabilité individuelle : Aidant l'employé à se sentir responsable, le mettra en sécurité et l'aidera à avoir confiance en lui. Il sera capable de s'attaquer aux problèmes, de gérer les conflits et de prendre les mesures adéquates à chaque situation.

-L'ouverture et flexibilité : Cela implique le développement de la capacité de faire face à des situations ambiguës. Les personnes ouvertes et flexibles changent de direction si nécessaire, apprennent des problèmes passés, réduisent leurs pertes le cas échéant et sympathisent avec les autres.

-Gérer le stress et l'anxiété : Il s'agit d'aider l'employé à connaître ses facteurs de stress, d'anticiper les événements stressants et de gérer les symptômes.

3.4. Plan d'action:

En addition du suivi et des entretiens de coaching et des échanges individuels et collectifs, le coach professionnel doit avoir la possibilité d'organiser des formations-coaching abordant un thème précis lié au développement de la résilience ou à la prévention du burnout, ainsi que de suggérer des plans d'actions liés à la gestion des carrières au sein d'un centre d'appels. Il doit donc être en contact permanent avec le service de ressources humaines afin, d'une part, de reporter les problèmes rencontrés par les opérateurs lors de l'exercice de leur travail, et d'autre part, de préconiser des changements au niveau du poste, du statut, de l'équipe ou de l'activité d'un employé qui se trouve dans un état poussé d'épuisement professionnel sans pour autant toucher à la confidentialité de ce qu'il a pu discuter avec ce dernier.

Conclusion :

L'objectif de cette étude était d'explorer l'impact du coaching professionnel sur la

résilience des employés des centres d'appels.

Dans un premier temps, la revue de littérature a permis de définir et de développer les concepts clés de cette recherche à savoir l'épuisement professionnel ou le burnout, la résilience et le coaching professionnel.

La définition de ces concepts nous a permis de développer un questionnaire directif inspiré principalement par le Oldenburg Burnout Inventory (2003) » et l'outil de mesure de résilience de Nicholson Mcbride (2010) qui représente le fondement de notre étude exploratoire.

Les résultats soulevés ont révélé l'état d'épuisement professionnel de la majorité de nos répondants confirmant ainsi notre choix de la population. Les réponses obtenues ont dévoilé également la relation existante entre le coaching professionnel dispensé à ces opérateurs, et le développement de la capacité de résilience de ces opérateurs en situation de burnout, et ce, dépendamment de l'antériorité, la durée, et la fréquence des séances de coaching.

Ainsi, l'étude exploratoire a donné lieu d'enrichir notre recherche par la suggestion de la généralisation du coaching professionnel au sein de l'ensemble des centres d'appels tout en adoptant un programme de coaching axé sur la prévention du burnout et le développement de la résilience chez les employés.

Conscients de la limite de notre recherche par rapport à l'illustration de la situation et des besoins réels de l'ensemble des employés des centres d'appels au Maroc, nous espérons que les résultats obtenus ouvriraient la piste à d'autres perspectives socio-économiques et psychologiques visant l'amélioration de la situation de travail de cette catégorie d'employés, car nous jugeons que le coaching professionnel seul, bien qu'il soit efficace pour les aider à développer des capacités de résilience, ne peut substituer des conditions de travail favorables.

Références :

- Clarke, J. and Nicholson, J. (2010). Resilience: Bounce Back from Whatever Life Throws at You. Crimson Publishing.
- Pichat, Manuel de coaching cognitif et comportemental. Paris : InterEditions, 2014
- Boltanski et Chiapello, in Les traverses du coaching. Paris : Editions Eska, 2011
- Lefrançois, in Les traverses du coaching. Paris : Editions Eska, 2011
- Faber, N. (2013). Resilience: The Art of Bouncing Back.
- Felton, J.S, (1998). Burnout as a Clinical Entity, its Importance in Health Care
- Cordes, C, L., & Dougherty, T.W. (1993). A Review and Integration of Research on Burnout. Academy of Management, 18, 621-65
- Bahrer-Kohler, S. (2013). Burnout for Experts. Prevention in the context of living and working, 1,4614-4391. doi 10.1007/978
- Bakker, A., B. & Demerouti, E. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory. *Journal of occupational health psychology*, 15, No3, 209-222. doi: 10.1037/a0019408.
- Bakker, A, B., Demerouti, E., Nachreiner, F. & Schaufeli, W, B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *American Psychological Association, Inc*, 86, 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Bakker, A, R., Demerouti, E., & Mostert, K. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thought Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222. doi:10.1037/a0019408.
- Adam, S., Meszaros, V., Szabo, M., Szigeti, R., & Urban, R. (2013). The Bifactor Model of the Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS)-*An Alternative Measurement Model of Burnout*, 30, 82-88. doi:10.1002/smi.2481.
- Khoshaba, D.M., & Maddi, S.R. (1975), Resilience at Work. (1st ed.) New York: American Management Association.
- Klohen, E. (1996). Conceptual Analysis and Measurement of the Construct of Ego Resiliency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1067-107.
- Kobasa, S. (2014). Emotional Resilience. <http://www.mhcmc.org/298-emotional-resilience/article/5791-resilience-hardiness>, Consulté le 21/05/2021.

- Gudarzi, M. (2002). Comparison of job burnout level among athletic and non-athletic employees of Damavand government office. *International Journal of Sport Studies*, 3, 526-532. doi: 2251-7502
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. (1st ed.) New York: Wiley.
- Leiter, M.P., & C. Maslach (2004) Burnout and Engagement in the Workplace: New Perspectives. *The European Health Psychologist*, 99-113.
- Leiter, M., P., & Maslach, C. (1997). The Truth about Burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it (1st ed). San Francisco: Jossey-Bass
- Leiter, M., P., Maslach, C. & Schaufeli, B., W. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- Leiter, M., P., Maslach, C. & Schaufeli, B., W. (2009). Burnout: 35 Years of research and Practice. *Career Development International*, 14, 204-220. doi:10.1108/13620430910966406.
- Leiter, M, P., & Schaufeli, W, B. (1996). Consistency of the Burnout Construct Across Occupations. *Anxiety, stress and coping*, 9, 229-243.
- <https://fr.le360.ma/societe/rapport-72-des-salaries-des-centres-dappel-souffrent-de-stress-199546>, Consulté le 03/05/2021
- Malki. S. & El Amili. O (2021) « Étude exploratoire sur l'épuisement professionnel chez les téléopérateurs », étude publiée dans le journal « Al Massae » dans son édition du 3 octobre 2019