

Les clients agressifs poussent à bout les téléconseillers...



Sarah Boujendar a consacré sa thèse de doctorat aux effets des agressions verbales des clients sur la santé et la performance des salariés de centres d'appels. Mieux les accompagner est indispensable.

Vente en ligne, assurances, banques, administrations, services après ventes en tout genre... La majorité des relations clients passent aujourd'hui par des centres d'appel et ces relations sont souvent très tendues. Dérangés dans leur intimité, ne trouvant pas de solution rapide à leur problème, les clients dérapent souvent vers l'invective. De manière générale, un salarié français sur sept affirme qu'un client lui a « mal parlé » au cours de l'année écoulée

C'est pour analyser plus avant les conséquences de ces agressions verbales réitérées sur les salariés des centres d'appel, que Sarah Boujendar leur a consacré sa thèse de doctorat. Des recherches plusieurs fois distinguées en 2019.

« Mes travaux montrent que l'agressivité verbale d'un client affecte l'énergie, la concentration et les émotions des téléconseillers, d'autant plus qu'ils doivent se contrôler en permanence et s'en tenir aux réponses établies par leurs supérieurs hiérarchiques. Les marques d'agressivité répétées finissent par les épuiser et rejaillissent sur leurs performances », décrit la chercheuse.

“ **En moyenne, un quart des téléconseillers quittent leur entreprise dans un délai de trois mois** ”

Pour mener son étude Sarah Boujendar a suivi 150 salariés lors d'une immersion de trois semaines dans trois centres d'appels des secteurs publics et privés en France et au Maroc. « Pendant dix jours, en fin de journée j'ai soumis un questionnaire aux salariés pour connaître sur une échelle de 1 à 7, l'intensité de l'agressivité verbale qu'ils avaient ressentie au cours de la journée et leur niveau d'épuisement », décrit Sarah Boujendar.

L'épuisement provoque du turnover

Le même questionnaire leur était également soumis chaque matin, avant la prise de poste. « L'objectif était de connaître leur état d'esprit avant la journée de travail et de mesurer l'impact éventuel de l'agressivité au-delà d'une seule journée. »

Enfin, ces informations ont été croisées avec les données de performances objectives fournies par l'employeur qui fixe pour chaque salarié le nombre d'appels devant être traités en une heure, les temps de pause, les éventuels objectifs de vente, ...

“ Des pistes pour arrêter la spirale de l'épuisement ”

santé de ces salariés et leur performance. » Un mal-être responsable d'un fort turnover dans les centres d'appel. « En moyenne, un quart des téléconseillers quittent leur entreprise dans un délai de trois mois », note Sarah Boujendar.

Verdict ? « On montre clairement que l'impact de l'agressivité sur les ressources du salarié s'étend au-delà d'une seule journée, il se ressent aussi le lendemain matin et même à la fin de la journée suivante ; ce qui finit par impacter la

Formation et management bienveillant

Dans son étude, la chercheuse livre ensuite des pistes pour soulager les salariés et arrêter la spirale de l'épuisement.

Elle qualifie de très positives, toutes les pratiques managériales qui favorisent le soutien des salariés, à l'instar des aménagements de planning, permettant d'octroyer des pauses plus longues ou de donner des tâches plus diversifiées après un épisode d'agressivité.

La mise en place de dispositifs qui favorisent les discussions entre salariés, tels que des blogs ou des groupes de paroles hebdomadaires, est aussi recommandée.

Une autre préconisation, concerne la formation. « Trop souvent cantonnés dans des scénarios pré-écrits, les téléconseillers manquent d'aisance à l'oral et d'empathie. Perçus comme étant peu compétents par les clients, ils peinent à désamorcer d'éventuels conflits. »



Sarah Boujendar

Docteur en sciences de gestion, rattachée à **Toulouse School of Management**, Sarah Boujendar enseigne et effectue des recherches dans le domaine des ressources humaines et du comportement organisationnel. Sa thèse sur « **Les conséquences de l'agressivité verbale quotidienne des clients sur l'épuisement des ressources et la performance des salariés de centres d'appels** » a été distinguée par deux fois en 2019 : par le prix de thèse de l'AGRH et le **prix FNEGE de la meilleure thèse en management** – thèse en 180 secondes, ainsi que par le prix Théodore Ozanne de l'académie des sciences, Inscriptions et belles Lettres de l'académie de Toulouse.



Banque 2.0 : la montée des tensions

Le secteur bancaire mise sur les centres d'appel pour prendre le relais des agences de proximité. Mais les clients se montrent de plus en plus agressifs. Quelles pistes d'amélioration possibles ?



Pour aller plus loin

La thèse de Sarah Boujendar en 180 secondes

Etude Sumer 2010 sur les risques professionnels en entreprise

Etude ELEAS 2015 : Incivilités au travail, quel enjeu de société ? Quelles réponses des organisations ?

[ANNUAIRE](#) | [CONTACTS](#) | [MENTIONS LÉGALES](#) | [PLAN DU SITE](#)

[Magazine UT1C' }}; }};](#)

