

Santé et mieux-être des employés : Les tendances dans le secteur des centres d'appels

Les constatations du Groupe recherche Shepell•fgi



Shepell•fgi^{MC}



travail. santé. vie.

Santé et mieux-être des employés : Les tendances dans le secteur des centres d'appels

SOMMAIRE

Au chapitre des ressources humaines, l'industrie des centres d'appels fait face à de nombreux problèmes particuliers liés à leur structure organisationnelle, à la nature du travail et à la démographie de leurs employés. Alors que le nombre des centres d'appels ne cesse de croître au Canada, leurs difficultés en matière de ressources humaines, telles qu'une faible motivation et satisfaction à l'égard de l'emploi et des taux élevés d'absentéisme et de roulement de personnel, s'intensifient au même rythme.

Des chercheurs ont trouvé que le travail en centre d'appels se distingue d'autres formes de travail par un niveau de stress important, notamment en raison de l'absence de contrôle ou d'autonomie au travail, d'une variété limitée de tâches, des lourdes exigences et d'un niveau élevé d'insécurité d'emploi. Ces caractéristiques ont été associées à ce que nous pourrions décrire comme des microtraumatismes répétés de nature psychologique, ainsi qu'à un moins bon état de santé et de mieux-être chez les travailleurs des centres d'appels.

Afin de brosser un tableau de l'industrie des centres d'appels dans le cadre du programme d'aide aux employés (PAE), le Groupe recherche Shepell•fgi a analysé des données provenant de 10 488 employés de centres d'appels ayant consulté au PAE entre les années 2001 et 2006. Ces données ont été comparées à celles générées par un échantillon de 276 408 employés provenant de 2 306 organisations d'autres secteurs et ayant accédé au PAE au cours de la même période.

Les résultats montrent que :

- Les clients travaillant dans un centre d'appels ont accédé au PAE dans une proportion supérieure à la moyenne nationale dans tous les secteurs d'activité (7 % comparativement à 5 %).
- Les agents d'appels sont plus nombreux à signaler des difficultés émotionnelles et des problèmes de stress (15 % de leurs accès au PAE comparativement à 11 %, et 19 % comparativement à 15 %, respectivement).
- À l'accueil, ils sont plus sujets à mentionner un niveau de stress élevé (42 % de leurs accès au PAE comparativement à 37 %).
- Le taux de signalement de problèmes émotionnels et de consommation de drogue dans les centres d'appels ne cesse d'augmenter.
- Parmi les groupes à risque chez les autres organisations clientes figurent notamment les jeunes employés, les travailleurs récemment embauchés et les employés plus âgés, ceux-ci ayant moins d'ancienneté et un statut professionnel moins élevé.

Les résultats de notre analyse nous ont permis de produire les estimations suivantes :

- Dans un grand centre d'appels ayant récemment embauché 100 jeunes employés, il se pourrait que jusqu'à 14 employés ressentent un niveau de stress personnel important.
- Dans le même groupe, 10 employés pourraient se trouver aux prises avec une dépression majeure, et l'un d'entre eux pourrait être suicidaire.

Bien que la plupart des organisations aient fait de grands progrès en essayant de contenir les problèmes de ressources humaines caractérisant le secteur des centres d'appels, la nature et les contraintes du travail sont toujours en corrélation avec des taux élevés de stress et de tension psychique, surtout chez les personnes plus particulièrement à risque qui pourraient se révéler moins aptes à ce type de travail.

Or, il est essentiel que les gestionnaires de l'un des principaux secteurs d'emploi au Canada soient en mesure de préserver la santé et la productivité de leurs employés. Par conséquent, une meilleure connaissance des facteurs sous-jacents à ses problèmes particuliers permet de mieux comprendre ces difficultés et de développer des stratégies dans le but d'améliorer les environnements de travail et de stimuler le mieux-être et la productivité des employés.

Il a été démontré que les employeurs qui recherchent et sélectionnent activement des candidats possédant les compétences et qualités nécessaires pour le travail en centre d'appels et qui mettent l'accent sur la qualité, une formation appropriée et des possibilités de perfectionnement professionnel sont mieux placés pour favoriser à la fois le rendement des employés et celui de l'organisation.

En outre, il existe des preuves que le mieux-être des employés dépend étroitement de plusieurs facteurs de conception des tâches qu'il faudrait, si possible, évaluer et améliorer constamment.

Finalement, il est important de faire participer les employés de façon active et sur une base régulière aux initiatives d'amélioration. Leur participation aux sondages, aux groupes de consultation et à l'élaboration de plans d'action favorisant des changements positifs permet de rallier et utiliser les forces de l'organisation et de traiter les problèmes.

Appuyées par une disponibilité accrue des services existants de PAE, de santé et de productivité, ces stratégies offrent aux employeurs les meilleurs moyens d'optimiser, de façon durable, la santé et la productivité des travailleurs des centres d'appels.

INTRODUCTION

L'industrie des centres d'appels est devenue un joueur de premier plan dans l'économie canadienne. Elle fournit de l'emploi à plus d'un demi-million de personnes réparties dans environ 14 000 « centres de contacts clients » et contribue entre 36 et 38 milliards de dollars au produit intérieur brut du pays. De plus, le nombre de centres d'appels au Canada continue d'augmenter à un taux annuel moyen de 27 %¹. Cet essor a alimenté, depuis les années 90, une croissance annuelle de l'emploi de 7 % dans le secteur, comparativement à un taux global de 1 % pour l'ensemble de l'économie canadienne.

Cependant, cette expansion n'a pas été exempte de difficultés. Le taux d'absentéisme peut atteindre 10 % n'importe quel jour ouvrable. Cependant, le taux élevé de roulement du personnel est devenu la principale préoccupation des employeurs. Former un nouvel agent d'appels coûte plus de 6 000 \$, et le coût annuel du roulement de personnel dans un petit centre d'appels d'une trentaine de personnes a été évalué à plus de 400 000 \$.

Pourquoi les agents d'appels sont-ils si nombreux à s'absenter du travail et à démissionner de leur poste? D'après un sondage effectué par Call Center Careers auprès d'un groupe de travailleurs en centre d'appels qui avaient pris un congé de maladie sans raison médicale connue, leur absence serait motivée par les raisons suivantes :

- 34 % des répondants ne se sentaient pas appréciés
- 19 % des répondants n'aimaient pas leur travail
- 10 % des répondants n'aimaient pas l'entreprise
- 9 % des répondants n'aimaient pas la façon dont ils étaient traités par leur patron

En cas d'abandon d'emploi, les agents d'appels invoquent tout un éventail de motifs liés au stress et à l'engagement et ils mentionnent plus précisément les salaires peu élevés, l'absence d'occasions de carrière et l'épuisement professionnel. Ceci a amené des chercheurs à considérer que le travail en centre d'appels est généralement stigmatisé comme étant un mauvais emploi, alors que les centres de contacts clients sont associés par certains observateurs en ressources humaines à une version technologique des

ateliers de misère, et leurs employés à des poules en cage.

Le désengagement au travail et le stress minent la loyauté à l'égard de l'employeur ainsi que le rendement de l'employé et celui de l'organisation. Les agents d'appels aux prises avec des problèmes de désengagement et de stress sont moins susceptibles ou en mesure de composer avec des émotions négatives ou de se montrer empathiques envers leurs clients. Il a été démontré que ces facteurs influent à leur tour sur le niveau de satisfaction de la clientèle.

En analysant les données sur les accès au PAE par les travailleurs des centres d'appels, le Groupe recherche Shepell-fgi espère ajouter une autre couche d'information à sa banque de connaissances et forger des solutions fondées sur la recherche. Ce rapport de recherche se penchera plus particulièrement sur les questions suivantes:

1. *Pour quels types de problèmes les agents d'appels consultent-ils au PAE?*
2. *Les signalements de ces problèmes ont-ils connu une augmentation?*
3. *Quels sont les caractéristiques et les facteurs démographiques de la main-d'œuvre dans l'industrie des centres d'appels pouvant signaler l'existence de risques particuliers pour la santé des employés, notamment en ce qui concerne le stress et la dépression?*
4. *Les travailleurs des centres d'appels sont-ils toujours plus nombreux à signaler des problèmes de stress et de dépression au PAE, même si nous tenons compte de l'influence d'autres facteurs?*

Afin de mettre en contexte les résultats de notre recherche, nous donnerons d'abord un aperçu de la recherche sur le travail en centre d'appels concernant la santé des employés dans ce secteur.

La santé des employés des centres d'appels

Les centres d'appels sont des environnements où la plus grande partie du travail s'effectue à l'aide d'un appareil téléphonique et d'outils d'affichage informatique. Très vaste, la gamme de services offerts par les centres d'appels comprend, entre autres, la commutation téléphonique, le télémarketing, la vente, le service à la clientèle, des services d'urgence, des

¹ Les États-Unis enregistrent une croissance annuelle de plus de 40 %.

services de recouvrement de comptes créditeurs, et une variété de services de consultation et de soutien technique. Dans l'industrie, il est courant de distinguer les centres d'appels entrants (p. ex., les services de soutien technique) des centres d'appels extrants (p. ex., les services de télémarketing).

Des chercheurs ont trouvé que le travail en centre d'appels comporte un niveau de stress plus élevé que d'autres formes de travail. Par exemple, les résultats d'une étude montrent que les caractéristiques d'emploi provenant de huit centres de contacts clients différents étaient « pires » que celles d'autres emplois. En comparaison avec la main-d'oeuvre dans d'autres secteurs, les travailleurs des centres d'appels exercent un moins grand contrôle sur leur travail, jouissent de moins d'autonomie au travail, accomplissent plus souvent des tâches répétitives, font face à des exigences plus importantes et à un niveau d'insécurité d'emploi plus élevé. Souvent, les agents d'appels ont peu de contrôle sur le moment où ils font ou prennent les appels et la quantité de temps qu'ils peuvent consacrer à chaque client en raison des objectifs fixés en matière de volume d'appels. En outre, nombre de leurs activités de travail sont surveillées de près (surveillance par ordinateur, écoute aléatoire à distance). Le traitement des appels est très souvent scénarisé, de sorte que les employés ne cessent de répéter les mêmes phrases et les mêmes tâches tout au long de leur quart de travail. Ce sont notamment ces caractéristiques d'emploi qui ont été invoquées pour expliquer les mauvais résultats en matière de stress et de mieux-être, de même que le faible niveau de satisfaction et de loyauté, le taux d'absentéisme élevé et une plus grande intention de se trouver un autre emploi.

Les travailleurs des centres d'appels éprouvent également des émotions plus prononcées au travail et se trouvent régulièrement tiraillés entre l'exigence de répondre avec un sourire et leurs propres sentiments. Il en résulte une augmentation de leur niveau d'anxiété, d'épuisement professionnel, de dépression et de problèmes psychosomatiques. Il est particulièrement difficile de demeurer avenant quand il faut composer avec un client agressif. Plus de 40 % des agents d'appels traitent tous les jours avec des clients en colère. Des facteurs de stress uniques, tels que les attentes ambiguës ou démesurées des clients, les formes de violence verbale et le fait de devoir satisfaire des clients désagréables laissent prévoir des problèmes d'épuisement professionnel dans les centres d'appels, sans égard à la présence d'autres

variables. Les autres caractéristiques du rôle d'agent d'appels ayant été associées à un faible niveau de mieux-être comprennent des ressources de travail insuffisantes, un manque de soutien de la part des chefs d'équipe, une rémunération injuste, une évaluation du rendement peu constructive, une formation inadéquate et des postes de travail non ergonomiques.

MÉTHODE

Ce rapport de recherche est fondé sur un échantillon de 10 488 employés de centres d'appels ayant consulté au PAE entre les années 2001 et 2006. Au moins 80 % des employés représentés dans l'échantillon occupaient un poste d'agent d'appels. Pour alléger le texte, les employés clients provenant de ces organisations seront désignés par le terme « clients du secteur des centres d'appels ». Ces données ont été comparées à celles générées par un échantillon de 276 408 employés provenant de 2 306 organisations d'autres secteurs et ayant accédé au PAE pendant la même période.

Nous avons analysé des données cumulatives recueillies sur une période de cinq ans afin d'obtenir un échantillon d'une taille adéquate. S'il était impossible de déterminer si une organisation avait des agents d'appels inscrits sur sa liste de paie, celle-ci a été exclue de l'analyse. Ceci nous a permis de comparer avec plus d'exactitude les clients du secteur des centres d'appels et les autres employés clients. Les résultats ont été pondérés afin de compenser une sous-représentation ou une sur-représentation des employés clients de certaines organisations.

Aux fins de cette recherche, nous avons utilisé l'analyse du chi carré de Pearson, les arbres de classification et de régression (ACR) et la détection automatique d'interactions du chi carré (DAICH).

LES CONSTATATIONS

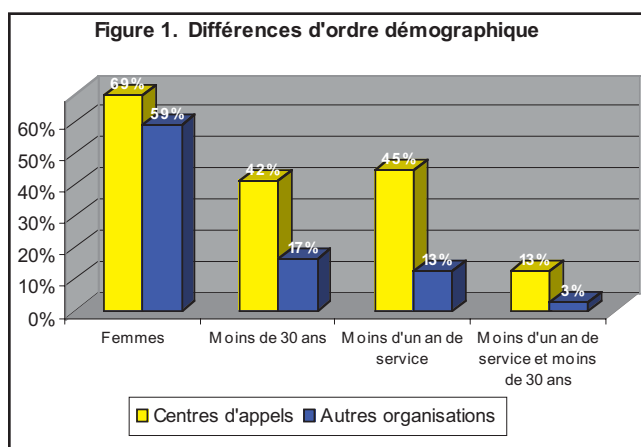
Utilisation du PAE

En comparaison avec d'autres clients, les employés clients du secteur des centres d'appel ont été plus nombreux à accéder au PAE (7 % comparativement à 5 % dans les autres secteurs)². Ceci représente un écart de 41 %.

² Ces taux sont fondés sur l'ensemble de la population des entreprises du secteur des centres d'appels. Ces pourcentages ne comprennent pas les membres de la famille des employés (par exemple, les conjoints ou les personnes à leur charge).

Caractéristiques démographiques

Les clients travaillant en centre d'appels qui ont consulté au PAE étaient plus souvent des femmes (69 % comparativement à 59 % de tous les accès au PAE par les clients provenant d'autres secteurs [figure 1]). Cependant, il se pourrait que cette constatation reflète l'apport d'un nombre plus important de femmes dans l'industrie des centres d'appels. Dans d'autres études, ce taux atteignait près de 75 %.



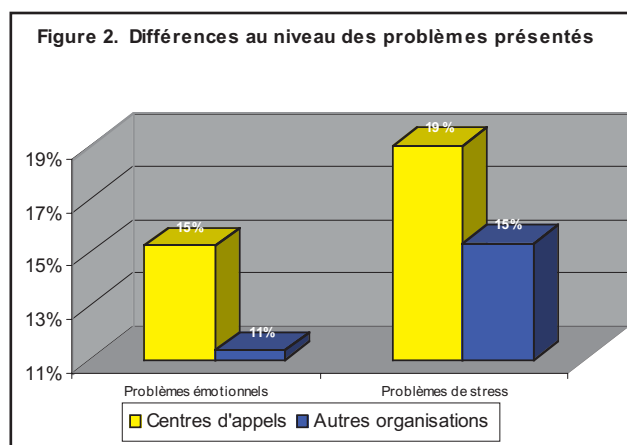
Les employés clients du secteur des centres d'appels se situent plus souvent dans le groupe d'âge de moins de 30 ans (42 % comparativement à 17 % des clients des autres organisations accédant au PAE) et sont plus nombreux à compter moins d'un an d'ancienneté (45 % comparativement à 13 % des clients des autres organisations [figure 1]). En fait, un pourcentage relativement important des agents d'appels consultant au PAE possède ces deux caractéristiques (13 % comparativement à 3 % chez les employés clients des autres organisations).

Types et taux des problèmes présentés

Compte tenu de leur comorbidité, certains problèmes présentés ont été examinés en tant que données mixtes dans le but de rehausser la fiabilité des résultats mesurés. Par exemple, les troubles dépressifs et anxieux ont été analysés ensemble en tant que « problèmes émotionnels ». Les problèmes découlant du stress personnel et professionnel ont été regroupés dans la catégorie « problèmes de stress ».

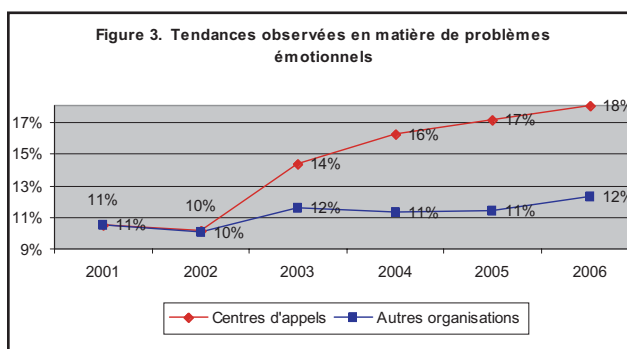
Les difficultés le plus souvent présentées au PAE par les clients travaillant en centre d'appels s'apparentent aux problèmes pour lesquels les autres clients accèdent au PAE. Par exemple, un taux relativement important d'employés des centres d'appels ont signalé

des difficultés conjugales et/ou relationnelles (15 % de tous les accès par les clients de ce secteur). Ils ont également mentionné des problèmes liés au stress (19 % comparativement à 15 % dans les autres secteurs) et des difficultés émotionnelles (15 % comparativement à 11 % chez les clients d'autres organisations [figure 2])³. En outre, à l'accueil, ils ont été plus nombreux à signaler souffrir d'un niveau élevé de stress (42 % comparativement à 37 % de tous les accès au PAE [figure 3]).

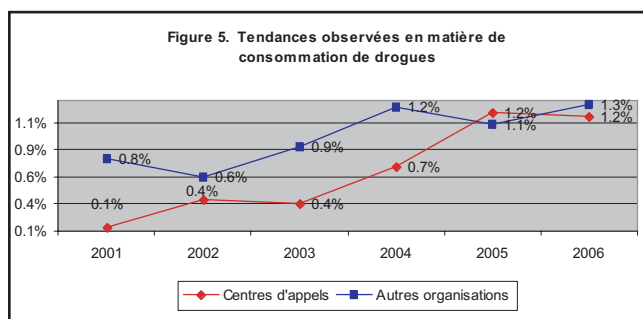
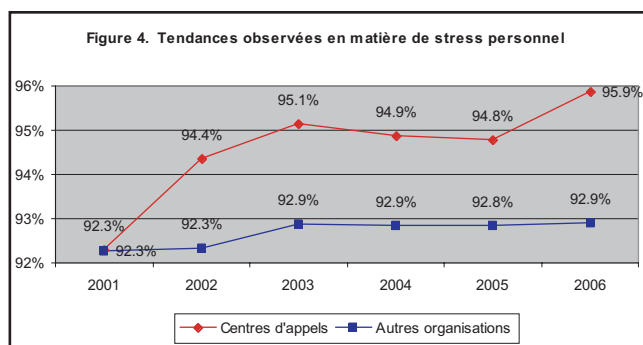


Les tendances des problèmes présentés au PAE

Durant la période de 2001 à 2006, les signalements de certains types de problèmes par les clients travaillant en centre d'appels ont augmenté. Cette tendance à la hausse est particulièrement visible dans la catégorie des difficultés émotionnelles où le taux d'accès est passé de 11 % à 18 %, alors que ce pourcentage est demeuré relativement stable chez les employés clients provenant d'autres secteurs (figure 3). Les problèmes présentés associés à des facteurs de stress personnels et à la consommation de drogues ont également connu une légère hausse (respectivement de 92 % à 96 % [figure 4] et de 0,8 % à 1,3 % [figure 5]).



³ Il se pourrait que les taux des catégories de problèmes regroupés, à savoir les difficultés liées au stress et les problèmes émotionnels, soient supérieurs aux taux combinés de chacune de leurs composantes puisque, dans ce dernier cas, nous avons tenu compte des autres facteurs de comorbidité.



Les groupes à risque dans l'industrie des centres d'appels

Les constatations précédentes laissent entendre que les agents d'appels sont plus nombreux que d'autres clients à signaler des problèmes de stress et émotionnels. Comme ces types de difficultés peuvent entraîner des problèmes de santé mentale à la fois plus sérieux et plus coûteux, nous avons poussé plus loin notre analyse de l'échantillon afin d'identifier les sous-groupes qui seraient plus sujets à éprouver ces problèmes. L'analyse s'est concentrée sur quelques problèmes précis ayant un lien avec le stress et la santé émotionnelle.

Les employés de moins de 30 ans comptant moins d'années de service

Nous avons découvert que les agents d'appels âgés de moins de 30 ans et comptant moins d'une année de service, qui ont accédé au PAE étaient plus susceptibles de mentionner des problèmes liés au stress personnel (14 % comparativement à 8 % des autres employés clients du secteur des centres d'appels) ainsi que des symptômes dépressifs (10 % comparativement à 7 % des autres employés clients du secteur des centres d'appels). Nous avons également trouvé un écart quant aux pensées suicidaires, bien que ce symptôme soit moins fréquent chez l'ensemble des clients (1,1 % comparativement à 0,6 % [tableau 1]).

	Centres d'appels		Autres organisations	
	Moins de 30 ans et moins d'une année de service	Les autres groupes d'employés ayant consulté au PAE	Moins de 30 ans et moins d'une année de service	Les autres groupes d'employés ayant consulté au PAE
Problèmes de stress personnel	14 %	8 %	9 %	7 %
Symptômes dépressifs	10 %	7 %	7 %	5 %
Pensées suicidaires	1,1 %	0,6 %	0,5 %	0,3 %

En général, les jeunes agents d'appels qui, au moment de communiquer avec le PAE, étaient en poste depuis moins d'un an ont été non seulement plus nombreux à signaler ces problèmes que les autres groupes de clients du secteur des centres d'appels, mais ils ont aussi présenté ces difficultés plus souvent que les employés de leur âge travaillant depuis une période comparable dans les autres organisations. Ces données pourraient suggérer que, à l'accueil du PAE, peu importe le type de secteur d'activité, tout en étant davantage portés à mentionner des problèmes de stress et émotionnels, les jeunes employés moins expérimentés sont plus susceptibles de consulter au PAE pour ces problèmes s'ils travaillent dans un centre d'appels. Cette hypothèse a été corroborée par une analyse complémentaire. Une analyse de régression logistique a montré que les employés correspondant au profil de ce groupe à risque (moins de 30 ans et moins d'une année de service dans un centre d'appels) étaient chacun indépendamment associés à des signalements plus fréquents de problèmes de stress personnel et de symptômes dépressifs. Cependant, l'interaction entre ces variables permettait de prévoir le signalement de ces problèmes.

Les employés d'âge moyen récemment embauchés

En nous fondant sur l'intensité du stress mentionné par les clients, nous avons réussi à identifier un deuxième groupe d'employés à risque dans les centres d'appels. Dans l'ensemble, 42 % des clients de l'industrie des centres d'appels ont signalé à l'accueil un niveau de stress important. Comme le montre le tableau suivant, chez les employés âgés de 40 ans et plus occupant un emploi sans charge de supervision et comptant moins d'une année de service, ce taux est encore plus élevé.

Tableau 2. Taux de stress déclarés par les clients du secteur des centres d'appels	
Niveau de stress élevé déclaré par le client	Description du groupe de clients
42 %	Total
52 %	40 ans et plus, non gestionnaire ou agent d'appels sans charge de supervision et moins d'une année d'ancienneté
49 %	30 ans et plus, non gestionnaire ou agent d'appels sans charge de supervision et moins d'une année d'ancienneté

Nous avons également étudié les problèmes présentés par ce groupe d'employés afin de déterminer s'ils ont accédé plus souvent au PAE pour une difficulté en particulier. Le tableau 3 montre que ce groupe a signalé plus souvent que les groupes de référence des problèmes de stress personnel et des préoccupations liées à une rupture de couple. Ces clients étaient aussi plus nombreux à mentionner des problèmes financiers, bien que la plupart de ceux-ci n'aient pas été ventilés dans le tableau (par exemple, problèmes de dette et de gestion du crédit, difficultés financières d'ordre général, différends entre débiteurs et créanciers).

	Centres d'appels		Autres organisations	
	Employés âgés de 40 ans et plus, comptant moins d'une année de service et sans charge de supervision	Les autres groupes d'employés ayant consulté au PAE	Employés âgés de 40 ans et plus, comptant moins d'une année de service et sans charge de supervision	Les autres groupes d'employés ayant consulté au PAE
Problèmes de stress personnel	13 %	9 %	6 %	7 %
Préoccupations liées à une séparation ou à un divorce	4 %	3 %	2 %	2 %
Problèmes de dette et de gestion du crédit	5 %	4 %	2 %	2 %

Le travail en centre d'appels joue-t-il un rôle dans l'apparition de problèmes de stress et de dépression?

À l'accueil du PAE, les agents d'appels signalent plus souvent des problèmes de stress et émotionnels. Nous pourrions prétendre que ce résultat est l'effet de l'âge et de l'ancienneté, étant donné que ces facteurs démographiques sont liés aux sentiments prononcés de détresse parmi les employés des centres d'appels. Cependant, cette hypothèse s'est révélée vraie jusqu'à un certain point. Une analyse de régression logistique a montré que l'âge, le sexe, l'ancienneté et la situation d'emploi étaient tous associés aux problèmes de stress personnel et aux symptômes de dépression.

Pourtant, l'analyse nous a aussi révélé autre chose : les accès au PAE par les employés des centres d'appels étaient liés à des signalements de stress personnel et de dépression sans égard à ces variables démographiques. Autrement dit, le simple fait de travailler en centre d'appels contribue à accroître la probabilité d'un signalement de stress ou de dépression comparativement aux autres types de problèmes.

Les signalements d'un niveau de stress élevé sont aussi plus fréquents lorsque les employés présentent à l'accueil un conflit travail-vie personnelle. Quarante-deux pour cent (42 %) de tous les clients travaillant en centre d'appels ont déclaré à l'accueil du PAE un niveau de stress important. Cependant, ce taux s'est montré supérieur à 50 % dans le cas de problèmes de rendement, de stress au travail et de conflit travail-vie personnelle (tableau 4).

Niveau de stress élevé déclaré par les clients travaillant en centre d'appels	Description du problème présenté
42 %	Total
57 %	Les agents d'appels ayant présenté un problème de rendement au travail (bien que moins de 1 % de tous les clients du secteur du centre d'appels ait signalé ce problème).
51 %	Les agents d'appels ayant présenté un problème de stress au travail (bien que moins de 5 % de tous les clients du secteur du centre d'appels ait signalé ce problème).
51 %	Les agents d'appels ayant présenté un conflit travail-vie personnelle (bien que moins de 1 % de tous les clients du secteur du centre d'appels ait signalé ce problème).

ANALYSE

Vue d'ensemble

Le tableau que nous avons brossé de l'industrie des centres d'appels montre des taux d'utilisation élevés du PAE et, notamment, une plus grande fréquence des signalements de stress et de difficultés émotionnelles ainsi que des accès au PAE par les femmes, les jeunes employés et les employés d'âge moyen récemment embauchés, occupant un poste sans charge de supervision. Les taux d'utilisation élevés peuvent indiquer un niveau de détresse plus important chez ce groupe de clients. Cependant, s'ils étaient plus nombreux à recevoir l'aide dont ils ont besoin par le biais du PAE, les clients travaillant en centre d'appels pourraient réussir à soulager leur détresse.

L'une des principales constatations du rapport de recherche est que le simple fait d'occuper un emploi dans un centre d'appels est lié à des accès au PAE en raison de problèmes de stress et émotionnels. En fait, selon notre estimation fondée sur les chiffres découlant des données recueillies, une personne quittant son poste dans une organisation hors du secteur des centres d'appel pour un occuper emploi dans un centre de contacts clients sera jusqu'à 46 % plus susceptible de consulter au PAE pour des symptômes dépressifs – peu importe l'âge, le sexe, le nombre d'années de service ou la situation d'emploi.

Bien que nous puissions soutenir que les clients de l'industrie des centres d'appels sont plus nombreux à se débattre au travail avec des problèmes de stress personnel et de dépression, il est important de garder à l'esprit que les clients déclarant des niveaux élevés de stress personnel étaient souvent les mêmes qui signalaient au PAE des problèmes liés au travail tels que des problèmes de rendement et des conflits travail-vie personnelle.

Le stress chronique entraîne souvent la dépression. Des études antérieures ont démontré que le travail en centre d'appels se caractérise par un nombre élevé de facteurs de stress tels que l'absence d'autonomie au travail, une variété limitée des tâches et une possibilité restreinte d'utiliser ses compétences. Par conséquent, les problèmes de stress et les symptômes dépressifs mentionnés par les employés pourraient, en partie, avoir leur origine dans le milieu de travail. En outre, comme les agents d'appels sont plus portés à signaler des problèmes de stress personnel dans un contexte où les facteurs de stress non professionnel se font davantage sentir, les caractéristiques stressantes du travail en centre d'appels pourraient aggraver les problèmes existants. Cependant, soulignons que, dans notre analyse, de nombreuses sources de stress et de dépression n'ont pas été prises en compte; elles pourraient faire l'objet de recherches futures.

Il se pourrait que les difficultés mises en évidence précédemment nécessitent, en temps utile, une intervention de la part des employeurs du secteur des centres d'appels. Le nombre de signalements de problèmes émotionnels augmente, tout comme les signalements de stress personnel. Chez un petit pourcentage des employés clients des centres d'appels, les difficultés de stress et de dépression pourraient se traduire par une consommation excessive de substances, un problème également à la hausse chez les employés des centres d'appels ayant communiqué avec le PAE.

Quels sont les groupes de travailleurs à cibler par les employeurs souhaitant réduire les problèmes de stress et de dépression au sein de leur main-d'oeuvre? Selon les résultats de notre recherche, il faudra sans doute s'occuper dans l'immédiat des groupes à risque identifiés. Les accès au PAE par les jeunes employés cumulant peu d'années de service représentent une part significative des accès au PAE pour des problèmes liés au stress et à la dépression. Dans un centre d'appels d'envergure ayant récemment embauché 100 jeunes employés, il se pourrait que jusqu'à 14

employés ressentent un niveau de stress personnel important. Dans le même groupe, 10 employés pourraient se trouver aux prises avec une dépression majeure, alors que l'un d'eux pourrait être suicidaire.⁴

À première vue, il semblerait que cette catégorie d'employés est plus susceptible de développer des problèmes de bien-être en raison de leur âge et leur inexpérience du marché du travail. En effet, les jeunes Canadiens déclarent plus souvent souffrir de problèmes de santé mentale. La faible durée de l'occupation de l'emploi a également été associée à des sentiments de détresse aigüe chez les employés, lesquels pourraient s'expliquer par la précarité de l'emploi, le statut inférieur et l'ambiguïté accrue dans les fonctions. Cependant, les résultats de notre recherche suggèrent que, tout en semblant être le lot des jeunes employés inexpérimentés dans n'importe quel secteur d'activité, le niveau de détresse aigüe toucherait davantage les travailleurs en centre d'appels de tous groupes d'âge.

Les jeunes employés pourraient éprouver plus de difficultés à s'adapter au travail en centre d'appels, comparativement à d'autres types d'emploi. Ils apprendront à mieux composer avec les exigences au fil du temps, alors qu'ils vieillissent et acquièrent de l'expérience. Ou bien, s'ils décident de quitter l'organisation, ils seront remplacés par d'autres jeunes employés qui feront face aux mêmes problèmes sans nécessairement disposer de meilleurs moyens de résolution. Étant donné le taux de roulement élevé dans l'industrie des centres d'appels, le dernier scénario semble le plus probable. Les employeurs du secteur pourraient réaliser un avantage concurrentiel en développant une meilleure compréhension des problèmes psychologiques auxquels se heurtent leurs jeunes employés quand ils commencent à travailler en centre d'appels et en cherchant à les atténuer par la mise en œuvre d'un soutien supplémentaire et d'horaires flexibles, ceci dans le but de les aider à résoudre leurs problèmes personnels non liés au travail.

Il est aussi possible que la jeune génération d'employés possède des caractéristiques personnelles et démographiques particulières qui font en sorte qu'ils sont attirés par le travail en centre d'appels, tout en étant prédisposés au stress et à la dépression. Pour les employeurs de l'industrie des centres d'appels, ce serait un signe évident de la nécessité de mettre en place des programmes et politiques adéquats et de mener des activités de promotion du mieux-être afin de soutenir cette catégorie d'employés.

⁴ Estimation fondée sur les résultats affichés au tableau 2.

Le deuxième groupe d'agents d'appels à risque – les employés d'âge moyen récemment embauchés et occupant un poste sans charge de supervision – se caractérise par un taux de signalements plus élevé de stress aigu, de problèmes de stress personnel et de difficultés financières d'ordre général. À ce sujet, plusieurs interprétations semblent possibles. Il se pourrait, par exemple, que le salaire de ces employés soit insuffisant pour répondre aux besoins du ménage, notamment en ce qui concerne le coût des services de garde ou des soins aux aînés. De plus, les postes au service à la clientèle en centre d'appels sont aussi considérés par certains travailleurs comme un emploi temporaire. Il se pourrait également que, si leur travail actuel ne se montre pas à la hauteur des ambitions professionnelles qu'ils caressaient à une certaine époque de leur vie, les employés d'âge moyen soient plus vulnérables au stress. Enfin, les clients faisant partie de ce groupe à risque possèdent peut-être des traits personnels et démographiques liés, par exemple, au type de personnalité, au niveau de formation ou au statut d'immigrant récent, qui favorisent le stress.

RECOMMANDATIONS

Compte tenu de l'envergure de l'industrie des centres d'appels et de sa croissance soutenue, la question qui s'impose est de savoir quelles mesures précises les employeurs pourraient envisager afin d'éliminer l'absentéisme, le manque de motivation et le roulement du personnel et tirer profit d'une main-d'œuvre productive et en santé. Les pages suivantes présentent quelques recommandations fondées sur des études antérieures ainsi que les résultats de notre recherche.

Programmes de dotation

En raison de la nature même du travail, il se pourrait que l'industrie des centres d'appels attire des candidats ayant des traits personnels qui les prédisposent aux problèmes de santé mentale et de rendement. Si nous arrivons à identifier ces traits et les corrélés avec le niveau de rendement de l'employé, nous pourrions en tenir compte en sélectionnant les candidats et fonder notre programme de dotation sur des qualités personnelles propices à une bonne santé mentale et à un bon rendement. Par exemple, la recherche montre que, dans les centres d'appels extrants, le souci du travail bien fait, la stabilité émotionnelle et l'amabilité sont corrélés avec la productivité. Il a été aussi démontré que le degré de stabilité émotionnelle permet de prévoir le repli sur soi chez les agents d'appels, alors que l'extraversion et l'ouverture à l'expérience ont été associées à l'abandon de l'emploi.

Cependant, notons qu'il demeure important de fournir un soutien adéquat aux employés possédant les qualités désirées. Des études révèlent que, bien que le souci du travail bien fait permette d'anticiper un niveau de rendement élevé chez les employés des centres d'appels, les travailleurs très consciencieux fourniront un rendement inférieur à la moyenne en cas d'épuisement professionnel.

Formation et perfectionnement professionnel

Le manque de formation et de possibilités de perfectionnement a été isolé comme étant un facteur de stress d'importance du milieu de travail offert par les centres d'appels. Les employeurs pourraient stimuler l'engagement et le rendement des employés en leur offrant des programmes de développement professionnel. Par exemple, la tenue de séances de formation sur les produits et services fournis par l'entreprise permettrait aux employés de travailler de façon plus autonome et d'agir à titre de conseillers auprès des clients. Une formation centrée sur les façons de résoudre une plus grande variété de problèmes pouvant être présentés par les clients pourrait atténuer le stress éprouvé au travail.

Utilisée comme un outil de développement plutôt qu'un moyen de faire respecter les normes organisationnelles, la surveillance du rendement pourrait augmenter les occasions de formation et de perfectionnement. De manière générale, les systèmes de surveillance ont été associés à des niveaux plus élevés de stress et de dépression chez les travailleurs des centres d'appels. Cependant, si la surveillance est moins invasive, si les critères de rendement sont clairement définis et si l'employé obtient une rétroaction rapide, la surveillance peut en fait rehausser la satisfaction au travail.

Reconception des tâches

Le travail en centre d'appels comporte un grand nombre de caractéristiques qui ont été associées à une détérioration de la santé et du rendement des employés. S'ils souhaitent redéfinir les tâches, quels sont les points sur lesquels les employeurs devraient se concentrer? Quoiqu'il n'existe aucune formule magique, il est suggéré de corriger en priorité certaines caractéristiques plus critiques que d'autres. Ainsi, une étude a déterminé que l'insatisfaction, l'anxiété et la dépression chez les travailleurs en centre d'appels étaient étroitement liées à des facteurs tels que le contrôle exercé sur le travail, l'intensité de la

surveillance, la pertinence de l'encadrement et de la formation et le soutien offert par le chef d'équipe. Selon une autre étude, le niveau de bien-être des employés du secteur des centres d'appels diminue lorsque les dix facteurs suivants caractérisent leur milieu de travail :

Tableau 7. Les dix principaux déterminants du faible niveau de bien-être des employés des centres d'appels

1. Travailler dans une entreprise active dans les secteurs des télécommunications ou de la technologie de l'information
2. Travailler dans un grand centre d'appels (50 employés et plus)
3. Être embauché en vertu d'un contrat à durée indéterminée
4. Devoir suivre à la lettre les scénarios rédigés à l'avance
5. Travailler dans un milieu où le rendement est surveillé constamment ou rarement
6. Afficher peu d'intérêt pour un poste à long terme dans l'industrie des centres d'appels
7. Faire face à une lourde charge du travail
8. Occuper un rôle qui n'a pas été clairement défini
9. Ne pas pouvoir utiliser toutes ses compétences
10. Devoir répondre à des exigences contradictoires

Nombre de ces déterminants ont leur origine dans la façon dont la plupart des centres d'appels ont été conçus, leur méthode de travail ayant été inspirée par le « taylorisme » ou les modèles de service de masse. Ces modèles réduisent l'incertitude par une simplification et une normalisation des processus de production. Les tâches sont strictement définies et extrêmement uniformisées et s'effectuent dans un temps de cycle très court. Il en résulte des emplois à faible contrôle se caractérisant par des tâches très répétitives, des possibilités limitées d'utiliser ses compétences, l'utilisation fréquente de scénarios, un traitement rapide des appels et peu d'occasions de résoudre des problèmes. Le « taylorisme » a été désigné comme étant la principale source du stress des travailleurs en centre d'appels. Les alternatives consistent en divers modèles décrits comme des systèmes de travail à forte participation et des milieux de travail favorisant l'habilitation ou l'engagement des employés. Ces modèles privilégient un plus grand contrôle sur le travail, des tâches plus variées, une utilisation minimale des scénarios et des appels plus longs, et offrent aux employés davantage de possibilités de développer leurs compétences et de

latitude pour résoudre les problèmes, tout en augmentant l'interdépendance entre leurs tâches afin d'encourager le partage des connaissances.

Selon la recherche, ces méthodes de travail moins structurées donnent-elles de meilleurs résultats en ce qui concerne la santé et le rendement des employés? La réponse à cette question semble affirmative en raison de la satisfaction accrue au travail, de l'engagement supérieur à l'égard de l'organisation, de l'augmentation du taux de résolution de problème et de la satisfaction des clients, et du fait que moins de problèmes dégénèrent et moins de personnes téléphonent plus d'une fois. Les centres d'appels fondés sur le modèle d'engagement au travail sont associés à une amélioration de la satisfaction des employés, une augmentation des ventes et une réduction des cas de dépression et du taux de roulement du personnel.

Sondages auprès des employés

Comment les employeurs peuvent-ils savoir si l'environnement de travail qu'ils offrent aux employés est à la fois sain et engageant? Comme tout dépend de la façon dont le milieu de travail est perçu par les employés, les sondages auprès des employés représentent la méthode la plus directe, complète et scientifique d'évaluer les facteurs liés à l'emploi et au milieu de travail. Il est aussi à noter que, tout en ayant établi des liens entre les caractéristiques d'emploi et le niveau d'engagement, de santé et de rendement dans les centres d'appels, la plupart des études n'ont utilisé que des échantillons composés d'une seule organisation et se sont concentrées sur un nombre réduit de variables. L'importance des facteurs déterminants identifiés étant relative, puisqu'elle varie selon les organisations, l'utilisation de sondages s'avère d'autant plus nécessaire.

Les questions du sondage devraient cibler les caractéristiques des emplois qui sont des déterminants connus de la santé, de l'engagement et du rendement des employés, et permettre de prendre le pouls du milieu de travail en ce qui concerne la santé et le mieux-être des employés, la satisfaction au travail, l'engagement et les intentions de changer de travail. Il devient ensuite possible d'établir mathématiquement une relation entre les réponses fournies par les employés et les caractéristiques d'emploi, afin d'identifier les facteurs déterminants qui caractérisent l'environnement de travail. Cependant, il serait très important de poser des questions démographiques sur

l'âge, le sexe et le niveau des employés afin d'isoler ces variables pour identifier les déterminants de la santé des groupes d'employés à risque. Effectués à des intervalles périodiques, les sondages permettent, par le biais d'une rétroaction du personnel, d'identifier les problèmes, d'y réagir et de déterminer et développer les forces de l'organisation dans le but de mieux les utiliser.

Mais, surtout, les superviseurs et les gestionnaires devraient se servir des commentaires des employés pour réaliser des changements positifs au sein de l'organisation. Faire participer des représentants des employés à la conception et à l'élaboration du sondage et des plans d'action qui en découlent constitue la meilleure façon d'assurer la pérennité des changements. En outre, si l'entreprise prend l'engagement de solliciter régulièrement la rétroaction des employés et de prendre bonne note de ces commentaires, elle tirera profit d'un système de surveillance permanente qui lui indiquera si les initiatives d'amélioration de la qualité du milieu de travail produisent les résultats escomptés.

Gestion intégrée de la santé et du rendement

Cependant, il y a des limites à ce qu'un employeur peut faire pour assurer la santé et l'engagement de ses employés, puisqu'il arrive aussi que ces derniers apportent au travail des problèmes de santé ayant leur source dans la vie personnelle. Tout au plus, les

employeurs du secteur des centres d'appels peuvent aider à prévenir l'apparition de ces problèmes en offrant aux employés un PAE et des services d'évaluation des risques et d'encadrement en matière de santé. Ces services peuvent se combiner dans un programme intégré de gestion de la santé et de la productivité dans le but de réunir de manière systématique différentes approches pour mieux identifier et prévenir les problèmes de santé et de productivité.

Les PAE, en particulier, représentent des outils efficaces pour traiter les facteurs de stress non liés au travail (par exemple, famille, vie personnelle). Pour les employeurs, il est difficile et parfois inapproprié d'aborder ces facteurs de stress personnel. Les PAE donnent aux employés les moyens de résoudre eux-mêmes les problèmes ayant leur source hors du milieu de travail.

LE GROUPE RECHERCHE SHEPELL•FGI

Le Groupe recherche Shepell•fgi, une filiale de Shepell•fgi, a pour mandat de renseigner les employeurs et chefs d'entreprise sur les problèmes de santé physique, mentale et sociale qui affectent leurs clients, leurs employés et leurs familles, ainsi que les milieux de travail. En partenariat avec certains chercheurs et instituts de recherche les mieux cotés et riche d'une expertise acquise au cours de 25 années au service des entreprises, le Groupe recherche effectue des analyses et fournit des commentaires sur les tendances les plus importantes dans le domaine de la santé. Les résultats que contient ce rapport sont fondés sur des données exclusives de Shepell•fgi et appuyées par une documentation provenant de diverses sources de recherche académiques, gouvernementales et privées. Les références ont été omises en raison de leur ampleur. Elles peuvent être fournies sur demande. Ce rapport de recherche a été effectué par Marla Jackson, MHSc., directrice, Groupe recherche Shepell•fgi et Solutions santé. Le Groupe recherche est dirigé par Paula Allen, vice-présidente, Solutions santé et Groupe recherche. Veuillez transmettre vos questions ou vos commentaires à Paula Allen, au 1 800 461-9722.