

Septembre

2012

**Les conditions de travail dans les centres d'appels:  
les personnes syndiquées du SCFP au Québec**

# Rapport 3

## Résultats

DENIS HARRISSON, Professeur  
JULIE CLOUTIER, Professeure  
École des sciences de la gestion, UQAM

VANESSA BÉLAND-OUELLETTE, Étudiante à la maîtrise  
École des sciences de la gestion, UQAM

**UQAM** Service aux collectivités  
Université du Québec à Montréal

**SCFP** / *Syndicat canadien  
de la fonction publique*



## **Les conditions de travail dans les centres d'appels : les personnes syndiquées du SCFP au Québec**

Nous remercions toutes les personnes ayant collaboré à cette recherche, réalisée dans le cadre d'un partenariat avec le Syndicat canadien de la fonction publique (FTQ) et le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

### **Recherche :**

Julie Cloutier, Ph.D., professeure au Département d'organisation et ressources humaines, UQAM

Denis Harrisson, Ph.D., professeur au Département d'organisation et ressources humaines, UQAM

### **Assistante de recherche**

Vanessa Béland-Ouellette, étudiante à la maîtrise, École des sciences de la gestion, UQAM

### **Composition du comité d'encadrement :**

Linda Craig, directrice adjointe, Syndicat canadien de la fonction publique  
Sylvain Pilon, conseiller à la recherche, Syndicat canadien de la fonction publique  
Denis Plante, directeur adjoint, Syndicat canadien de la fonction publique

Julie Cloutier, Ph.D., professeure au Département d'organisation et ressources humaines, UQAM

Denis Harrisson, Ph.D., professeur au Département d'organisation et ressources humaines, ESG-UQAM

Vanessa Béland-Ouellette, étudiante à la maîtrise, ESG, UQAM

Martine Blanc, agente de développement, Service aux collectivités, UQAM

---

Ce projet a été mené dans le cadre du protocole UQAM, CSN, CSQ, FTQ avec l'appui financier du Conseil provincial du secteur des communications du Syndicat canadien de la fonction publique (FTQ) et du soutien du Service aux collectivités de l'UQAM.

# Table des matières

---

<b>Liste des tableaux</b> .....	vii
<b>Liste des figures</b> .....	ix
<b>Les faits saillants</b> .....	x
L'objectif de la recherche	
Les participants	
Les principaux résultats	
<b>Introduction</b> .....	1
<b>1. L'importance de se préoccuper de la santé psychologique</b> .....	4
<b>2. Les facteurs de risques pour la santé psychologique</b> .....	5
2.1 Le stress au travail .....	5
2.2 Les modèles explicatifs du stress et de la santé psychologique .....	8
2.2.1 Le modèle de Karasek (1979) .....	8
2.2.2 Le modèle de Siegrist (1996) .....	9
2.3 La formulation des hypothèses .....	11
2.3.1 Les contraintes du milieu de travail : le manque de ressources .....	11
La charge de travail .....	11
L'ambiguïté de rôle et l'insuffisance de compétences .....	12
Le conflit de rôle .....	13
Les problèmes de conciliation travail-famille .....	14

2.3.2 Les contraintes du milieu de travail : l'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir .....	15
Le manque d'autonomie et la sous-utilisation des compétences .....	15
La surveillance .....	16
2.3.3 L'insuffisance de récompenses .....	17
La carrière, l'estime et la reconnaissance du supérieur .....	17
La reconnaissance des clients .....	18
La justice et l'équité .....	18
2.3.4 L'inconfort provenant de l'environnement physique de travail .....	20
2.3.5 Libérer la pression : le soutien social .....	21
<b>3. Les aspects méthodologiques .....</b>	<b>23</b>
3.1 La population cible et l'échantillon .....	23
3.2 La technique de collecte de données .....	24
3.3 Les instruments de mesure .....	25
3.3.1 Les caractéristiques démographiques .....	25
3.3.2 L'état de santé psychologique .....	25
3.3.3 Les facteurs de risque pour la santé psychologique .....	25
3.3.4 Les attitudes et les comportements .....	28
<b>4. Les résultats descriptifs .....</b>	<b>30</b>
4.1 La détresse psychologique .....	30
4.2 Les contraintes du milieu de travail : le manque de ressources .....	33
4.3 Les contraintes du milieu de travail : l'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir .....	35

4.4 L'insuffisance de récompenses .....	38
4.5 L'inconfort provenant de l'environnement physique de travail .....	41
4.6. Le soutien social .....	42
4.7 Les conséquences de la détresse psychologique : la satisfaction au travail et l'engagement.....	44
<b>5. Les résultats statistiques .....</b>	<b>47</b>
5.1 Le manque de ressources .....	47
5.2 L'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir .....	50
5.3 L'insuffisance de récompenses .....	51
5.4 L'inconfort provenant de l'environnement physique de travail .....	54
5.5 L'effet de la détresse psychologique sur l'absentéisme et la consommation de médicaments.....	56
5.6 L'effet de la détresse psychologique sur la satisfaction au travail et l'engagement.....	59
<b>6. Les recommandations .....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>62</b>
Notes des auteurs et remerciements .....	65
Références bibliographiques .....	66
Appendice 1 : La représentativité de l'échantillon.....	72
Appendice 2 : Le questionnaire .....	77
Appendice 3 : La détresse psychologique en fonction de la catégorie occupationnelle .....	98

## Liste des tableaux

---

### Section 2. Les facteurs de risque pour la santé psychologique

TABLEAU 1. Quelques exemples de facteurs de stress.....	7
TABLEAU 2. Résumé des hypothèses concernant les facteurs de risque .....	22

### Section 3. Les aspects méthodologiques

TABLEAU 3. Répartition des travailleurs en fonction du centre d'appels .....	23
TABLEAU 4. Description de l'échantillon .....	24
TABLEAU 5. Instrument de mesure des facteurs de risque liés au manque de ressources .....	26
TABLEAU 6. Instrument de mesure des facteurs de risque liés à l'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir .....	26
TABLEAU 7. Instrument de mesure des facteurs de risque liés à l'insuffisance de récompenses .....	27
TABLEAU 8. Instrument de mesure des facteurs de risque liés à l'environnement de travail .....	27
TABLEAU 9. Instrument de mesure du soutien social .....	28
TABLEAU 10. Instrument de mesure des attitudes .....	29

### Section 4 : Les résultats descriptifs

TABLEAU 11a. Le calcul de la détresse psychologique .....	31
TABLEAU 11b. Le niveau de détresse psychologique : les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels .....	32
TABLEAU 12. Les facteurs de risque liés au manque de ressources : les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels .....	34

TABLEAU 13. Les facteurs de risque liés à l'incapacité d'utiliser ses propres ressources : les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels .....	37
TABLEAU 14 : Les facteurs de risque liés à l'insuffisance de récompenses : les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels .....	39
TABLEAU 15 : Les facteurs de risque liés à l'environnement physique de travail : les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels .....	41
TABLEAU 16 : Le soutien social : les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels .....	43
TABLEAU 17 : La satisfaction et l'engagement envers l'organisation : les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels .....	44
TABLEAU 18 : L'engagement à l'égard de l'équipe de travail et des clients : les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels .....	46

## **Section 5 : Les résultats statistiques**

TABLEAU 19 : Le manque de ressources pour répondre aux demandes : coefficients de régression .....	48
TABLEAU 20 : L'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir : coefficients de régression .....	50
TABLEAU 21 : L'insuffisance de récompenses : coefficients de régression .....	52
TABLEAU 22 : L'inconfort de l'environnement physique de travail : coefficients de régression .....	55
TABLEAU 23 : L'effet de la détresse psychologique sur l'absentéisme .....	57
TABLEAU 24 : La consommation de psychotrope en fonction du niveau de détresse psychologique .....	58
TABLEAU 25 : L'effet de la détresse psychologique sur la consommation de médicaments .....	59

## Liste des figures

---

### Section 2. Les facteurs de risque pour la santé psychologique

FIGURE 1. Le modèle conceptuel du stress.....	6
FIGURE 2. Le modèle des exigences et du contrôle (Karasek, 1979) .....	9
FIGURE 3. Le modèle du déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996) .....	10
FIGURE 4. Le cadre analytique : les facteurs de risque de la détresse psychologique dans les centres d'appels .....	19

### Section 5 : Les résultats statistiques

FIGURE 5. Les facteurs de risque pour la santé psychologique dans les centres d'appels .....	54
FIGURE 6. Les effets de la détresse psychologique sur les attitudes en milieu de travail .....	60



## **Les faits saillants**

---

### **L'objectif de la recherche**

Cette recherche partenariale a comme objectif d'identifier les principaux facteurs organisationnels pouvant mener à la détresse psychologique chez les préposé et préposées en centres d'appels. Dans un premier temps, une consultation de la littérature scientifique a été réalisée afin d'évaluer les connaissances actuelles dans ce domaine. Par la suite, trente et une entrevues semi-dirigées avec des employés et des représentants syndicaux des centres d'appels associés au SCFP ont été effectuées. Cette étude exploratoire avait comme principal objectif d'identifier les sources de difficultés auxquelles sont confrontés les employés de même que les stratégies utilisées par ceux-ci pour les gérer. Les résultats de ces entrevues ont permis d'élaborer la troisième phase de ce projet soit, la construction d'un questionnaire visant à confirmer et à généraliser les résultats obtenus en entrevue auprès de l'ensemble des employés en centres d'appels. Ce rapport vise à présenter les résultats de cette troisième phase, permettant par le fait même d'identifier les facteurs organisationnels pouvant affecter la santé psychologique des employés.

### **Les participants**

La population visée par cette étude représente 2 680 employés appartenant à trois centres d'appels associés au SCFP que nous désignerons par les lettres A, B et C. Aucun échantillonnage n'a été réalisé. Le questionnaire a ainsi été envoyé à l'ensemble des personnes inscrites à la liste des salariés fournie par les sections locales de ces centres d'appels. Au total, 659 salariés ont répondu au questionnaire pour un taux de participation de 24,59 %. La composition de cet échantillon est présentée plus loin dans ce rapport.

### **Les principaux résultats**

Le niveau de détresse psychologique est préoccupant. 36,6% des répondants présentent un niveau de détresse important, alors que 20,8% montrent les signes d'une détresse très importante. Ainsi, c'est plus d'un employé sur deux qui souffrent d'un niveau de détresse psychologique considéré élevé.

Les résultats concernant l'absentéisme et la consommation de psychotropes sont également alarmants. Les résultats montrent que le taux d'absentéisme et la proportion d'employés consommant des psychotropes s'accroissent avec le niveau de détresse psychologique. Parmi les employés souffrant d'un niveau de détresse psychologique élevé (important et très important) : 58,2% se sont absentés pour des raisons liées au stress; 53% ont vécu un arrêt de travail depuis qu'ils occupent leur poste actuel; et 46,4% consomment des psychotropes de façon régulière (tous les jours ou quelques fois par semaine).

Les résultats font ressortir que, parmi les 21 facteurs de risque psycho-sociaux étudiés, plus de la moitié contribuent à la détresse psychologique des employés. Ces facteurs peuvent être regroupés en quatre catégories :

1. Les demandes du milieu et le manque de ressources pour y répondre : la surcharge quantitative de travail (59,3% des répondants), la surcharge qualitative de travail (48,3%), le conflit de rôle (40,4%), et les problèmes de conciliation travail/famille (68,5%).
2. Le manque de marge de manœuvre (l'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir) : le manque d'autonomie (61,6%), la surveillance trop étroite (77,9%), le manque de possibilités d'utiliser ses compétences (31,8%).
3. L'insuffisance de récompenses : l'injustice dans le cadre de l'évaluation du rendement (26,2%; 47,3%), le manque d'estime et de considération (38,3%), et le manque de reconnaissance du supérieur (35,2%).
4. L'inconfort provenant de l'environnement de travail : l'espace de travail trop restreint ou mal adapté (32,9%) ainsi que le bruit (38%).

## Introduction

---

Depuis quelques années, les centres d'appels se sont multipliés. Il est devenu courant pour les organisations d'offrir un service à la clientèle par l'intermédiaire d'un centre d'appels téléphoniques dont les employés formés à cet effet peuvent proposer aux clients une gamme entière de produits et services. En matière d'organisation du travail, les centres d'appels sont reconnus pour leur déploiement grâce à une technologie de pointe qui amalgame les derniers développements de la téléphonie et de l'informatisation des équipements, auxquels se greffe une forme d'organisation du travail tayloriste. Ce type d'organisation est en effet structuré par une conception des tâches centralisée aux mains des gestionnaires, combinée à une demande d'exécution qui respecte des consignes très exigeantes au plan de la charge physique et mentale des opérateurs et des opératrices.

Plusieurs travaux de recherches ont traité de la question des contraintes pour les opérateurs et opératrices. Notre travail de recherche se situe dans cette trame qui consiste à analyser la nature des contraintes et leurs effets sur la santé et la sécurité des employés des centres d'appels. Nous nous intéressons plus particulièrement à la santé psychologique des employés de centres d'appels qui offrent des services de téléphonie, de télévision et d'internet. Une grande part des ventes et des services après-vente sont offerts à distance par les employés des centres d'appels qui sont aussi l'objet de pressions grandissantes pour augmenter les ventes, multiplier les interventions auprès des clients tout en réduisant les temps d'appels. Nous connaissons peu les conséquences pour la santé de ce type de travail sous pression constante. C'est pourquoi le Conseil provincial du secteur des communications du Syndicat canadien de la fonction publique nous a demandé de faire une enquête afin de connaître plus à fond les conditions sous lesquelles le travail d'opérateur et d'opératrice est conduit dans trois centres d'appels de grandes entreprises téléphoniques du Québec. Nous avons déjà soumis deux rapports de recherche sur ce sujet. Le premier couvrait la recension des écrits scientifiques sur les difficultés vécues dans les centres d'appels à travers le monde, c'est le rapport intitulé *Les conditions de travail dans les centres d'appels : les personnes syndiquées du SCFP au Québec*. Le second rapport a été fait à la suite d'une première enquête qualitative auprès

de préposé(e)s et représentants syndicaux. Ce qui nous a permis de constater les problèmes vécus en centre d'appels tout en prenant connaissance de la nature du travail fait par les préposé(e)s, leurs conditions de travail et les conséquences des pressions ressenties pour faire le travail vite et bien. Ce rapport est intitulé. *Les conditions de travail dans les centres d'appels : les personnes syndiquées du SCFP au Québec – Résultats des entrevues.* La troisième partie de l'enquête consiste à valider ces connaissances par l'administration d'un questionnaire qui porte sur les conditions de travail dans les centres d'appels auprès d'un échantillon représentatif d'opérateurs et d'opératrices dans les trois centres d'appels. Ce sont les résultats de cette enquête que nous présentons dans ce rapport.

Notre objectif consiste à mesurer l'état de santé psychologique des employés des centres d'appels à partir d'indicateurs de détresse psychologique validés, entre autres par l'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (ECQOTESST <sup>1</sup>).

Dans les centres d'appels sondés, la détresse psychologique apparaît élevée, beaucoup plus que dans la moyenne des entreprises du Québec. En effet, ECQOTESST montre que près d'un québécois au travail sur cinq est dans une situation de détresse psychologique alors que pour les employés des centres d'appels, c'est près de un sur deux qui est dans cette disposition, si l'on rend compte des niveaux de détresse important et très important. Cette situation est préoccupante. C'est pourquoi nous cherchons également à comprendre ce qui entraîne ce niveau de détresse. Plusieurs dimensions portant sur les conditions de travail et sur la représentation des facteurs pouvant conduire à de saines conditions de réalisation du travail ont été mesurées. Ces facteurs sont ensuite mis en relation avec le niveau de détresse psychologique afin d'identifier ceux qui sont les plus significatifs et qui nécessitent des corrections. Parmi ces dimensions, mentionnons que l'équilibre dans la charge de travail quantitative, la stabilité de la charge mentale, l'absence d'ambiguïté et de conflit de rôle, le sentiment de compétence ainsi que la conciliation travail/famille

---

<sup>1</sup> Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (ECQOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.

comptent généralement parmi les facteurs qui contribuent le plus à l'atteinte d'un équilibre dans la réalisation du travail. Leur absence ou leur fractionnement a un effet contraire et peut alors mener à des situations contraignantes de détresse psychologique.

Dans les pages suivantes, nous présentons les principaux résultats obtenus. Ils sont présentés de manière descriptive. Nous sommes conscients que plusieurs analyses restent encore à faire. Par contre, il y a suffisamment d'informations pouvant permettre aux syndicats représentés de faire des interventions ciblées dans leur milieu de travail respectif afin d'améliorer les conditions de travail des employés des centres d'appels. À cette fin, notre travail est divisé en six parties. Nous présentons brièvement notre cadre théorique sur les facteurs de risque psycho-sociaux afin de permettre au lecteur de mieux saisir les liens à établir entre les différentes variables. Il existe différentes approches alors que nous privilégions deux modèles : le modèle de l'autonomie dans le travail et les exigences professionnelles requises pour accomplir de manière adéquate le travail, c'est le modèle des exigences et du contrôle lié à l'emploi; puis le modèle du déséquilibre entre les efforts et les récompenses au travail. Les résultats que nous présentons sont robustes, car ils reposent sur des bases théoriques constituées de recherches antérieures conduites selon les règles de l'art. C'est pourquoi nous pouvons affirmer que nos résultats sont validés. Nous présentons ensuite les aspects méthodologiques de l'enquête, les outils de mesure, le questionnaire et l'échantillon. C'est dans la partie suivante que nous présentons les principaux résultats en deux parties, descriptive et analytique. Nous terminons par des recommandations adressées aux représentants du Syndicat canadien de la fonction publique afin de saisir cette occasion et négocier de meilleures conditions de travail aux membres.

## **1. L'importance de se préoccuper de la santé psychologique**

---

Dans sa plus large acception, la détresse psychologique est définie comme un état psychologique marqué par la nervosité, l'irritabilité, la tristesse et le découragement (Hardy, Woods et Wall, 2003; Ilfeld, 1976). Reprenant les propos de Camirand et Nanhou, (2008 in Vézina *et al.*, 2011), Vézina *et al.* (2011 : 592) indiquent que : « *la détresse psychologique est le résultat d'un ensemble d'émotions négatives que des individus ressentent et qui, lorsqu'elles persistent, peuvent donner lieu à des syndromes de dépression et d'anxiété* ».

La détresse psychologique est en augmentation en Occident. Lorsque les organisations et les individus ne s'en préoccupent pas, elle peut conduire à des problèmes de santé psychologique sérieux. Les conséquences peuvent être préoccupantes. D'abord pour l'employé qui peut vivre des problèmes de santé difficiles à soigner et qui peuvent entraîner une perte d'emploi conduisant à une exclusion sociale. Les difficultés se font également ressentir sur le milieu immédiat de la personne touchée, en particulier sa famille. Le milieu de travail en subit également les conséquences. Les collègues en relation avec la personne concernée par la détresse psychologique sont touchés, cela entraîne des effets néfastes sur l'ambiance de travail, la satisfaction, la confiance et la motivation.

L'organisation est aussi intéressée. En effet, la détresse psychologique provoque des effets sur la performance organisationnelle, le rendement et la productivité (OCDE 2011, Gabriel et Liimatainen 2000). L'absentéisme y est élevé de même que la mobilité de main-d'œuvre. Les organisations sont touchées aussi par les coûts de la formation continue d'une main-d'œuvre peu sensible aux arguments de rétention. Les absences pour maladie sont très souvent longues, elles s'étalent sur plusieurs semaines et les coûts de l'assurance collective y sont plus élevés. Les organisations ont intérêt à intervenir pour réduire les facteurs psycho-sociaux agressants, tout en agissant pour favoriser les facteurs de promotion du bien-être au travail.

## **2. Les facteurs de risque pour la santé psychologique**

Les travaux scientifiques réalisés jusqu'à maintenant situent l'origine de la détresse psychologique dans les conditions du travail qui entraînent un niveau élevé de stress. Ces conditions sont généralement désignées par le terme « facteurs de stress ». Ainsi, le fait d'éprouver un niveau de stress élevé au travail risque de conduire les travailleurs à un état de détresse psychologique à plus ou moins long terme.

Afin d'identifier les conditions du travail susceptibles de se révéler des facteurs de stress dans les trois centres d'appels, il convient dans un premier temps de présenter les principaux modèles explicatifs du stress au travail. Dans un deuxième temps, nous examinerons les études empiriques qui ont permis de faire ressortir les facteurs de stress dans différents milieux de travail, spécifiquement dans les centres d'appels. Cet examen des travaux antérieurs donnera lieu à la formulation d'hypothèses de recherche, lesquelles seront testées et discutées dans les deux sections portant sur les résultats.

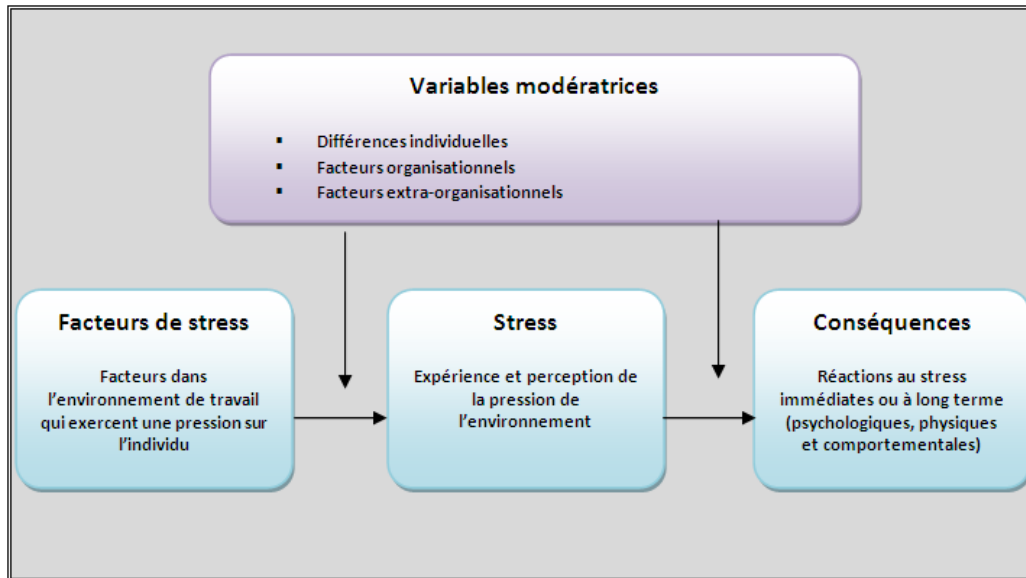
### **2.1 Le stress au travail**

Selon Lazarus (1984), le stress est un état de tension engendré par un écart entre les demandes de l'environnement et les ressources d'un individu. Par exemple, le niveau de stress est particulièrement élevé lorsque ce qui est exigé des individus au travail excède ce qu'ils sont capables d'accomplir. Le stress est donc une tension provoquée par l'incapacité ou la difficulté de répondre aux demandes. Notons que le stress est une condition inévitable et fondamentale à la survie humaine (Centre d'études sur le stress humain, 2010-2012). Cependant, la façon dont il est vécu, de même que son intensité, varient largement d'un individu à l'autre. En définitive, plus le niveau de stress d'un individu est élevé, plus celui-ci risque de subir des répercussions psychologiques, physiques et comportementales (Brun et Martel, 2003).

Harvey *et al.* (2006) ont proposé un modèle conceptuel du stress qui expose : 1) les facteurs de stress, 2) le stress et 3) les conséquences du stress (FIGURE 1). Ce modèle

repose notamment sur les travaux de Hart et Cooper (2001) et permet de circonscrire les facteurs de stress à l'origine de la détresse psychologique (conséquence psychologique).

**FIGURE 1 : Le modèle conceptuel du stress**



(Source : Harvey *et al.* (2006), p. 5)

Selon ce modèle, certains éléments de l'environnement de travail engendreraient du stress (facteurs de stress) qui, à plus ou moins long terme, nuiraient à la santé psychologique des individus. Comme le précisent les auteurs, les facteurs de stress peuvent être désignés par plusieurs vocables : stresseurs, facteurs de risque psychologique, agents stressants, agents irritants, etc. Ils font référence aux contraintes organisationnelles – les contraintes provenant du milieu de travail - susceptibles de produire des effets négatifs sur la santé psychologique des travailleurs. Ces facteurs de stress concernent particulièrement les caractéristiques de l'emploi résultant de l'organisation du travail, par exemple, la charge de travail, le rythme de travail et l'autonomie. La perception de ces contraintes dépend des caractéristiques individuelles. Par conséquent, deux individus soumis aux mêmes contraintes sont susceptibles d'y réagir de manière différente, l'une pouvant souffrir davantage de stress que l'autre. Le TABLEAU 1 propose une liste des facteurs de stress les plus répandus.



## TABLEAU 1

### Quelques exemples de facteurs de stress

---

Facteurs uniques à l'emploi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ charge de travail (surcharge et charge insuffisante)</li><li>▪ rythme / variété / travail n'ayant pas de sens</li><li>▪ autonomie (p. ex. la capacité de prendre ses propres décisions au sujet de son propre emploi ou de tâches précises)</li><li>▪ travail par équipes / heures de travail</li><li>▪ milieu physique (bruit, qualité de l'air, etc.)</li><li>▪ isolement au travail (émotionnel ou travail solitaire)</li></ul>
Rôle dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ conflit de rôles (demandes contradictoires liées à l'emploi, nombreux superviseurs/gestionnaires)</li><li>▪ ambiguïté d'un rôle (manque de transparence au sujet des responsabilités, des attentes)</li><li>▪ niveau de responsabilités</li></ul>
Perfectionnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ aucune chance de promotions/trop de promotions</li><li>▪ sécurité d'emploi (peur de l'excédent de personnel, que ce soit en raison de l'économie ou d'un manque de travail)</li><li>• possibilités de perfectionnement professionnel</li><li>▪ satisfaction liée à l'emploi en général</li></ul>
Relations au travail (interpersonnelles)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ superviseurs</li><li>▪ collègues</li><li>▪ subalternes</li><li>▪ menaces de violence, harcèlement, etc. (menace à la sécurité personnelle)</li></ul>
Structure/climat organisationnel	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ participation (ou non-participation) à la prise de décision</li><li>▪ style de gestion</li><li>▪ habitudes de communication</li></ul>

---

Source : Harvey *et al.*, 2006.

En ce qui concerne les conséquences, il s'agit des manifestations (psychologiques, physiologiques et comportementales) qui résultent de l'expérience du stress pendant une période plus ou moins longue. On compte parmi les manifestations psychologiques, la détresse psychologique, l'anxiété, la dépression et les pertes de mémoire, pour ne nommer que celles-là. Les problèmes de sommeil, les migraines et la hausse de la tension artérielle constituent quelques exemples des manifestations physiologiques. Enfin, parmi les manifestations comportementales figurent notamment l'absentéisme, l'isolement, l'agressivité, la consommation abusive de médicaments et d'alcool.

## 2.2 Les modèles explicatifs du stress et de la santé psychologique

Parmi les modèles explicatifs du stress figurent principalement le *Modèle des exigences et du contrôle liés à l'emploi* (*Job demand–Control Model*, Karasek, 1979) et le *Modèle du déséquilibre efforts / récompenses au travail* (*Model of Effort–Reward Imbalance at Work*, Siegrist, 1996). Ces deux modèles permettent d'expliquer comment les facteurs de stress sont liés à la santé psychologique, notamment la détresse psychologique. Les deux prochaines sections sont consacrées à la description de ces modèles.

### 2.2.1 Le modèle de Karasek (1979)

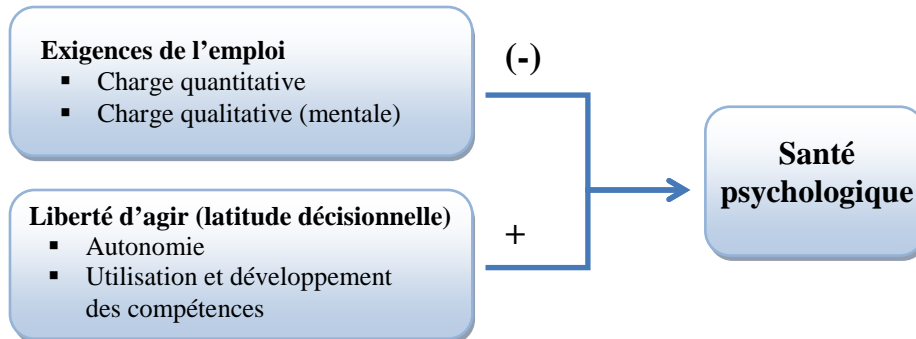
L'un des principaux modèles explicatifs de l'état de santé psychologique est sans aucun doute le modèle des exigences et du contrôle liés à l'emploi (*Job demand–Control Model*) qu'a développé Karasek (1979). Selon ce modèle, les exigences de l'emploi (les charges quantitative et qualitative<sup>2</sup>) et la latitude décisionnelle ou liberté d'agir (la possibilité d'utiliser ses compétences et l'autonomie) interagiraient de façon à affecter l'état de santé psychologique des individus (par exemple, l'épuisement professionnel et la dépression) et leur niveau de satisfaction au travail. Ainsi, une charge de travail élevée combinée à une faible liberté d'agir entraînerait chez les travailleurs un niveau élevé de tension (stress), des problèmes de santé psychologique ainsi que de l'insatisfaction au travail (FIGURE 2).

De façon plus précise, ce modèle stipule que la charge de travail (quantitative et qualitative) engendre une pression chez les travailleurs (*energized state*), les incitant à agir. Plus la charge de travail est élevée, plus les travailleurs ressentent une pression à faire des efforts. Or, lorsque les travailleurs n'ont pas la liberté d'agir (impossibilité d'utiliser leurs compétences et faible autonomie), ils sont peu en mesure de faire face à la charge de travail et ainsi libérer la pression qu'ils ressentent. Ils continuent donc à ressentir la pression, laquelle se transforme en stress et s'accumule, occasionnant ainsi des problèmes de santé psychologique à plus ou moins long terme.

---

<sup>2</sup> « La charge de travail est le résultat d'une combinaison de caractéristiques d'un poste ou d'un métier entraînant des conséquences sur l'individu et sur l'organisation. Ainsi, l'individu est amené à développer une polyvalence, une disponibilité et une flexibilité accrues. » (Fourmier *et al.*, 2010, p. 3). La charge quantitative traite du rapport au temps et à la quantité de travail à réaliser tandis que la charge qualitative fait référence aux compétences et connaissances détenues par les individus pour réaliser leur travail (Brun *et al.*, 2003)

**FIGURE 2 : Le modèle des exigences et du contrôle (Karasek, 1979)**



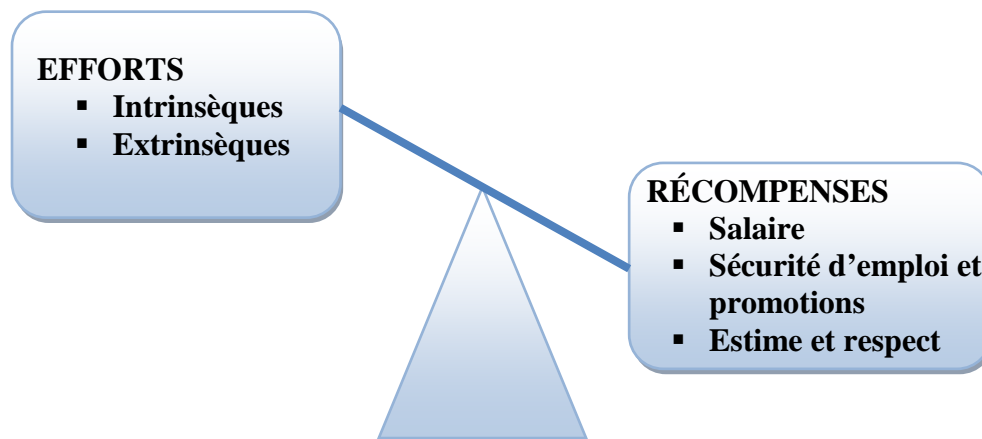
Vers la fin des années quatre-vingt, Johnson et Hall (1988) ont repris le modèle des exigences et du contrôle liés à l'emploi (*Job demand–Control Model*, Karasek, 1979) en y ajoutant une variable modératrice supplémentaire : le soutien social. Cette variable a trait au soutien dans l'emploi et est définie de la façon suivante : « *Le soutien social réfère aux interactions sociales au travail qui apportent une aide à l'individu, tant de la part des collègues que des supérieurs* » (Brun et al., 2003, p. 11). Les résultats qu'ont obtenus Johnson et Hall (1988) ont montré que le soutien social réduit les impacts négatifs liés à la tension mentale. En ce sens, les travailleurs bénéficiant d'un faible support social vivent davantage de tension que ceux ayant un bon niveau de support.

### **2.2.2 Le modèle de Siegrist (1996)**

Siegrist (1996) a élaboré le modèle du déséquilibre efforts / récompenses au travail (*Model of Effort–Reward Imbalance at Work*). Ce modèle repose sur le principe selon lequel les travailleurs offrent leur force de travail à l'employeur (contributions) et s'attendent à recevoir en retour des récompenses, tant économiques (ex. : salaire, promotions, sécurité d'emploi) que sociales (considération, estime, reconnaissance). Bref, les travailleurs s'attendent à entretenir une relation de réciprocité à long terme avec leur employeur. Sous ce rapport, les problèmes de santé psychologique surviendraient lorsque les efforts déployés au travail (contributions) seraient plus importants que les

récompenses obtenues (FIGURE 3). En d'autres termes, lorsque la relation d'échange entre l'employeur et le travailleur est considérée inéquitable par ce dernier (le travailleur offrant davantage de contributions à son employeur qu'il ne reçoit de récompenses en retour), il éprouverait un sentiment de dévalorisation (perte d'estime de soi) et ressentirait de la détresse psychologique.

**FIGURE 3 : Le modèle du déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996)**



(Source : Toulouse *et al.*, 2006, p. 5)

Pour Siegrist (1996), le concept d'effort fait référence à deux dimensions : l'effort extrinsèque et l'effort intrinsèque. L'effort extrinsèque correspond à l'effort déployé pour répondre aux exigences de l'emploi (charge quantitative et qualitative) comme c'est le cas dans le modèle de Karasek (1979). En ce qui concerne l'effort intrinsèque, il s'agit de l'effort déployé pour répondre à des standards se situant au-delà de ce qu'exige la charge de travail réelle. L'effort intrinsèque est intimement lié à une perception erronée de la charge de travail et au concept de sur-engagement au travail. Quant aux récompenses, elles ont trait à la rémunération monétaire, aux perspectives de promotions, à la sécurité d'emploi ainsi qu'à la reconnaissance non monétaire (respect, considération, estime).

Finalement, notons que la nécessité de conserver son emploi ou des aspirations de carrières figurent parmi les facteurs qui maintiennent les travailleurs dans cette situation de déséquilibre entre les efforts et les récompenses.

## **2.3 La formulation des hypothèses**

### **2.3.1 Les contraintes du milieu de travail : le manque de ressources**

Suivant le modèle de Karasek (1979), les facteurs de stress sont des demandes du milieu de travail qui exercent une pression sur les travailleurs, par exemple, la charge de travail (quantitative et qualitative). Cette pression résulte notamment de l'insuffisance de ressources dont dispose le travailleur pour faire face aux demandes, par exemple, le manque de temps nécessaire pour réaliser les tâches en suivant un rythme de travail normal. Par conséquent, les diverses demandes du milieu de travail qui exercent elles aussi une pression sur les travailleurs sont susceptibles de figurer parmi les facteurs de stress. Après avoir fait le point sur la charge de travail, nous examinerons les écrits scientifiques portant sur l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, l'insuffisance de compétences et les problèmes de conciliation travail-famille.

#### La charge de travail

Confirmant les résultats de Karasek (1979), maintes études ont montré que la charge quantitative et la charge qualitative étaient génératrices de stress (Brun *et al.*, 2003; Hechiche-Salah *et al.*, 2009). Dans la même veine, Sprigg *et al.* (2007) ont montré que plus la charge de travail augmente, plus les risques de souffrir d'anxiété et de dépression sont élevés. Compte tenu de ces résultats, on peut présumer que dans les centres d'appels :

*H1 : La charge quantitative de travail exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

*H2 : La charge qualitative de travail exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

Parmi les contraintes liées au rôle figurent notamment : 1) l'ambiguïté de rôle, 2) le conflit de rôle, 3) l'insuffisance de compétences et, 4) les problèmes de conciliation travail/famille. S'appuyant sur le modèle de Karasek (1979), ces quatre contraintes sont susceptibles de favoriser l'apparition du stress, car elles représentent précisément des difficultés à répondre aux demandes du milieu de travail en raison de l'insuffisance de ressources :

- 1) l'ambiguïté de rôle : insuffisance d'information concernant les objectifs et les comportements appropriés;
- 2) le conflit de rôle : attentes contradictoires provenant des membres de l'organisation résultant en un manque de cohérence des demandes;
- 4) l'insuffisance de compétences : le manque de savoir, de savoir-faire ou de savoir-être;
- 3) les problèmes de conciliation travail/famille: manque de temps pour répondre, à la fois, aux demandes du milieu de travail et aux obligations familiales.

#### L'ambiguïté de rôle et l'insuffisance de compétences

Les recherches ont montré que l'ambiguïté de rôle produisait des effets négatifs sur la santé psychologique des travailleurs. On entend par ambiguïté de rôle l'insuffisance d'informations ou le manque de clarté des informations concernant les objectifs à atteindre, les tâches à réaliser et les attentes des membres de l'organisation (Kahn *et al.*, 1964). De Ruyter et ses collègues (2001 : 25) ont proposé une définition de l'ambiguïté de rôle adaptée au travail en centres d'appels :

*« L'ambiguïté de rôle survient lorsqu'une personne ne dispose pas de l'information suffisante pour exercer adéquatement son rôle comme préposé au service à la clientèle. L'ambiguïté de rôle peut survenir lorsque l'employé du centre d'appels est incertain des attentes de son superviseur ou lorsqu'il ne sait pas de quelle façon son rendement sera évalué »<sup>3</sup>.*

---

<sup>3</sup> Traduction libre : « [role ambiguity] occurs when a person does not have access to sufficient information to perform his or her role as a service employee adequately. Role ambiguity may result when the call center employee is uncertain about the supervisory expectations or when they do not know how their performance will be evaluated » (de Ruyter *et al.* 2001, p. 25)

Les recherches ont montré que l'ambiguïté de rôle contribuait à hausser le niveau général de stress des travailleurs (Bedeian et Armenakis, 1981; Kemery *et al.*, 1985), à réduire leur niveau de satisfaction au travail (Lazo, 2008; de Ruyter *et al.*, 2001; Couture, 2001), et à augmenter leur niveau d'anxiété (Kahn *et al.*, 1964; Cohen, 1959; Rizzo *et al.*, 1970). L'ambiguïté de rôle s'est également révélée un facteur de risque d'épuisement professionnel (Bolat *et al.*, 2011). Dans le cadre de cette étude, nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

*H3 : L'ambiguïté de rôle exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

La question de l'ambiguïté de rôle est intimement liée à celle de l'insuffisance de compétences. Celle-ci fait référence au manque de connaissances ou d'habiletés pour répondre aux demandes du milieu de travail, y compris les attentes du supérieur immédiat. Ici, le travailleur est incapable d'exercer son rôle adéquatement parce qu'ils ne possèdent pas le savoir, le savoir-faire ou le savoir-être requis.

*H4: Le niveau de compétence exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

### Le conflit de rôle

En ce qui concerne le conflit de rôle, il fait référence à l'incompatibilité des demandes du milieu de travail auxquelles doivent répondre les travailleurs (Rizzo *et al.*, 1970). Hechiche-Salah *et al.* (2009 : 79) ont proposé une définition du conflit de rôle adaptée au travail en centres d'appels :

*« Le conflit de rôle est caractérisé par la contradiction entre les normes quantitatives d'appels imposées par l'organisation et les exigences du client nécessitant du temps ».*

Plusieurs études ont fait ressortir que le conflit de rôle contribuait à l'augmentation du niveau de stress (Bedeian et Armenakis, 1981; Hechiche-Salah *et al.*, 2009; Kahn *et al.*, 1964; Kemery, *et al.*, 1985; Miles et Perreault, 1976) et du niveau d'anxiété des

travailleurs (Kahn *et al.*, 1964). Par exemple, Deery et ses collègues (2002) ont montré que l'exigence d'atteindre des normes quantitatives d'appels, se faisant au détriment de la qualité du service à la clientèle, exerçait une pression sur les préposé(e)s en centres d'appels se traduisant par un risque élevé d'épuisement émotionnel. Le conflit de rôle s'est également révélé un facteur à l'origine de l'insatisfaction au travail des préposé(e)s à la clientèle (de Ruyter *et al.*, 2001). Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

*H5: Le conflit de rôle exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

#### Les problèmes de conciliation travail-famille

Le terme conciliation travail-famille – et sa forme négative « conflit travail-famille » - est une expression de plus en plus populaire dans le jargon des entreprises. Selon Chrétien et Létourneau (2010 : 54) :

*« Ce conflit apparaît lorsque les exigences liées à leur travail (horaire de travail, nature des tâches à exécuter, charge de travail, attentes du superviseur quant à la performance, etc.) et celles liées à leur famille (horaire des activités des proches, charge parentale, attentes des proches quant à la quantité et à la qualité des activités à la maison, etc.) deviennent incompatibles ».*

Selon les écrits scientifiques sur le sujet, plusieurs manifestations psychologiques, physiologiques et comportementales sont attribuables au conflit travail-famille. Par exemple, la méta-analyse qu'ont réalisée Amstad et ses collègues (2011) a montré que le conflit travail-famille influence le bien-être général de l'individu (tension psychologique, plaintes somatiques, dépression, satisfaction générale et usage ou abus de substances nocives pour la santé). Les résultats qu'ont obtenus Chrétien et Létourneau (2010) vont dans le même sens. Ces auteurs ont mis en lumière des manifestations telles que les troubles de l'humeur, l'anxiété, le stress, l'épuisement professionnel, la dépression, etc. Enfin, dans le contexte précis des centres d'appels, Bohle *et al.* (2011) ont fait ressortir que le conflit travail-famille était associé à la fatigue ainsi qu'à plusieurs symptômes psychologiques. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :



*H6 : Le conflit travail-famille exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

### **2.3.2 Les contraintes du milieu de travail : l'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir**

Suivant le modèle de Karasek (1979), les éléments du milieu de travail qui empêchent les travailleurs d'utiliser leurs ressources et d'agir afin de répondre aux demandes de l'emploi ont pour effet de maintenir la pression à un niveau élevé et de générer du stress. Par exemple, les résultats qu'a obtenus Karasek (1979) montrent que le manque d'autonomie et l'impossibilité d'utiliser ses compétences contribuent à l'apparition de problèmes de santé psychologique. Au contraire, la possibilité d'utiliser l'ensemble de ses compétences et l'autonomie freinent – voir annulent – la pression qu'exercent les demandes provenant du milieu de travail.

Sous ce rapport, les différentes contraintes du milieu de travail qui empêchent les travailleurs d'utiliser leurs ressources pour répondre aux demandes sont susceptibles de figurer parmi les facteurs de stress.

#### Le manque d'autonomie et la sous-utilisation des compétences

Dans la littérature portant sur le stress au travail, on aborde souvent simultanément la question de l'autonomie et de l'utilisation des compétences, et ce, à travers le concept plus large qu'est la « latitude décisionnelle » (Karasek, 1979; Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2011). La latitude décisionnelle correspond à la marge de manœuvre dont dispose le travailleur pour répondre aux demandes du milieu de travail. Ce concept renferme deux aspects : 1) l'autonomie et 2) l'utilisation des compétences.

L'autonomie fait référence : « à la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent » (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2011). Il s'agit donc de la liberté de prendre des décisions qui concernent la réalisation des tâches de l'emploi. Pour sa part, l'utilisation

des compétences renvoie à «*la capacité d'utiliser ses habiletés et d'en développer des nouvelles* » (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2011). En d'autres termes, l'utilisation des compétences fait référence à la liberté d'utiliser ses ressources internes et d'en générer de nouvelles de façon à être en mesure de répondre aux demandes du milieu de travail.

Selon Chouanière et ses collègues (2011), le faible niveau de latitude décisionnelle figure parmi les facteurs à l'origine du stress qu'éprouvent les préposé(e)s de centres d'appels. Il en serait même l'un des principaux facteurs explicatifs, si l'on se réfère aux résultats qu'ont obtenus Kjellberg *et al.* (2010). De plus, Sprigg et ses collègues (2007) ont montré que le niveau d'autonomie était associé au risque de souffrir de dépression. Nous pouvons donc formuler les hypothèses suivantes en ce qui concerne les deux aspects de la latitude décisionnelle :

*H7 : Le niveau d'autonomie exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

*H8 : L'utilisation et le développement des compétences exercent une influence négative sur la détresse psychologique*

### La surveillance

La surveillance électronique est un moyen de contrôle technologique très répandu dans les centres d'appels. Il consiste à surveiller le travailleur à l'aide d'un logiciel spécialisé de façon à savoir exactement ce qu'il fait en temps réel. Ce type de surveillance est communément appelé « monitoring électronique » dans le jargon des centres d'appels.

L'étude qu'ont réalisée Smith et ses collègues (1992) a révélé que les préposé(e)s en centres d'appels travaillant sous surveillance électronique présentaient des niveaux de stress et d'anxiété supérieurs, et des risques accrus de souffrir de la dépression. Les résultats qu'ont obtenus Holman et ses collègues (2002) abondent dans le même sens. Ces résultats montrent que le sentiment d'être sans cesse surveillé (surveillance électronique) est lié à l'anxiété et la dépression. Cela s'explique du fait que, sachant qu'ils sont étroitement surveillés, les préposé(e)s fournissent davantage d'efforts et se

voient contraints d'agir de façon à respecter les standards quantitatifs de performance sans déroger aux procédures prescrites. Dans la même veine, Holman (2003) rapporte les résultats d'études révélant que la surveillance électronique contribue à augmenter le niveau de stress, ainsi qu'à accroître les risques de dépression et d'épuisement émotionnel. En revanche, la façon dont la surveillance électronique est exercée (les critères d'évaluation, la qualité de la rétroaction, etc.) permettrait de réduire ses effets négatifs sur la santé psychologique des préposé(e)s en centres d'appels (Holman *et al.*, 2002; Holman, 2003). Ces résultats nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

*H9 : Le niveau de surveillance exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

### **2.3.3 L'insuffisance de récompenses**

Suivant le modèle de Siegrist (1996), les travailleurs veulent que leurs efforts soient récompensés à leur juste valeur. Lorsqu'ils ont l'impression qu'ils donnent plus à l'organisation que celle-ci leur offre en retour, ils se sentent dévalorisés et ils ont tendance à développer des problèmes de santé psychologique. Par conséquent, dans la mesure où les travailleurs considèrent leurs récompenses insuffisantes ou inéquitable, ils seraient plus susceptibles de souffrir de détresse psychologique. Selon Siegrist (1996), les récompenses liées à la carrière (sécurité d'emploi, promotions) et les récompenses sociales (estime, respect, considération) sont des facteurs particulièrement importants.

#### La carrière, l'estime, et la reconnaissance du supérieur

La validité du modèle de Siegrist (1996) a été éprouvée empiriquement, non seulement en ce qui concerne la détresse psychologique (Stansfeld *et al.*, 1999), mais également en ce qui a trait à l'épuisement professionnel (Bakker *et al.*, 2000; Preckel *et al.*, 2007), à la dépression (Preckel *et al.*, 2007), à la diminution de la qualité de vie et du sommeil (Preckel *et al.*, 2007).

Dans le contexte précis des centres d'appels, les travaux de Chouanière et ses collègues (2011) ont permis de mettre en évidence le lien solide existant entre le déséquilibre

efforts/récompenses et la santé psychologique. Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

*H10: La sécurité d'emploi exerce une influence négative sur la détresse psychologie*

*H11 : Les possibilités de promotions exercent une influence négative sur la détresse psychologique*

*H12 : L'estime qu'accorde l'organisation à ses préposé(e)s exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

*H13 : La reconnaissance que témoigne le supérieur exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

#### La reconnaissance des clients

Suivant le modèle de Siegrist (1996), le fait de recevoir des récompenses sociales, comme de l'estime et de la considération, permet de maintenir l'équilibre entre les efforts déployés et les récompenses reçues. Or, les préposé(e)s en centres d'appels fournissent des efforts en vue d'apporter de l'aide aux clients. Il est alors logique de présumer que la reconnaissance de ces derniers constitue une récompense sociale qui entre dans le calcul efforts – récompenses. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

*H14 : La reconnaissance que témoignent les clients exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

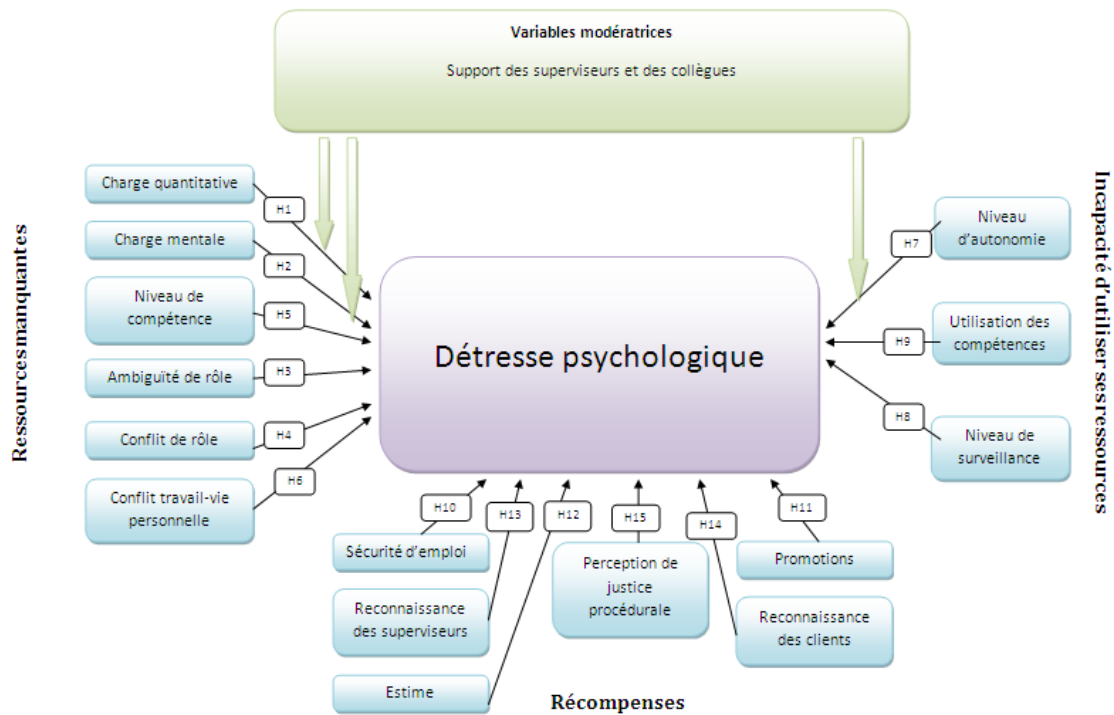
#### La justice et l'équité

Le modèle de Siegrist (1996) pose comme postulat que les travailleurs veulent recevoir des récompenses (économiques et sociales) proportionnelles à leurs efforts. Ils désirent donc des rétributions qui soient équitables.

En ce sens, la perspective instrumentale de la justice repose sur le principe selon lequel les individus sont préoccupés par l'équité de leurs rétributions (Cropanzano et Greenberg, 1997; Thibault et Walker, 1975). Afin de s'assurer d'obtenir des rétributions équitables, ils misent sur la justice des procédures qui ont permis de

les déterminer (désignée par le terme justice procédurale, Cropanzano et Greenberg, 1997; Greenberg, 1990). En effet, les individus ont tendance à penser, par exemple, que si les procédures suivies pour évaluer leur rendement sont justes, le résultat d'évaluation qu'ils ont obtenu est forcément équitable, c'est-à-dire qu'il représente ce qu'ils méritent. Bref, la justice procédurale est révélatrice de l'équité des rétributions obtenues.

**FIGURE 4 : Le cadre analytique : les facteurs de risque de la détresse psychologique dans les centres d'appels**



Par ailleurs, la perspective relationnelle de la justice pose comme postulat que les travailleurs se préoccupent de la justice procédurale car elle témoigne de la considération et du respect que l'organisation leur accorde (Cropanzano et Greenberg, 1997; Lind et Tyler, 1988). Par exemple, un processus d'évaluation du rendement qui nierait certains aspects du rendement des travailleurs serait perçu

comme un manque de considération à leur égard, comme une preuve du peu de valeur qui leur est accordée. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

*H15 : La perception de justice procédurale exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

#### **2.3.4. L'inconfort provenant de l'environnement physique de travail**

L'environnement physique de travail fait référence aux éléments du milieu de travail perceptibles par les sens, ainsi qu'aux risques pour la santé et la sécurité. Y figurent notamment, le bruit, la température ambiante, l'ergonomie du poste de travail, la propreté des lieux, la qualité de l'air ainsi que la présence de produits toxiques et chimiques (Brun *et al.*, 2003). L'environnement physique de travail constitue un facteur de stress dans la mesure où : 1) il présente des contraintes qui empêchent les travailleurs de répondre aux demandes, 2) il a pour effet d'augmenter le niveau d'efforts demandés aux travailleurs (ex. : difficultés de concentration en raison du bruit), 3) il entraîne un inconfort ou de la fatigue.

Les témoignages recueillis lors des entrevues ont permis d'identifier certaines caractéristiques problématiques provenant de l'environnement physique des centres d'appels. En effet, le bruit, l'espace de travail restreint et la propreté des lieux sont celles qui ont été le plus citées. Une étude réalisée par Cazeau *et al.* (2003) vient appuyer ces résultats en indiquant que « *le bruit est un facteur aggravant des situations de stress, avec ses habituelles manifestations cardio-vasculaires, digestives, sur le sommeil, le comportement, la vie familiale* » (p. 3). Selon ces auteurs, une surface minimale de 15m<sup>2</sup> par individu est nécessaire pour réduire l'inconfort lié au bruit. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

*H16 : L'inconfort provenant de l'environnement physique de travail exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

### **2.3.5 Libérer la pression : le soutien social**

Le soutien social ne figure pas parmi les facteurs de risque proprement dit. Ainsi, l'absence de soutien social n'engendre pas en soi de la détresse psychologique. Le soutien social joue plutôt un rôle modérateur : il réduit les effets néfastes que produisent les facteurs de risque du milieu de travail (Johnson et Hall, 1988). Par exemple, les travailleurs qui bénéficient de soutien social sont moins affectés par la pression au travail que les travailleurs qui subissent la même pression, mais qui n'ont pas accès à cette « soupape » leur permettant de libérer la pression. Une étude réalisée en centres d'appels par Kjellberg *et al.* (2010) fait état d'un lien entre le stress et le support social, notamment celui du supérieur et des collègues. À cet effet, moins les travailleurs bénéficient de ces deux formes de support, plus ils risquent de vivre du stress au travail. De plus, selon Caron et Guay (2005), les individus bénéficiant d'un faible soutien social risquent davantage de souffrir de détresse psychologique.

Dans le cadre de la présente étude, nous ne vérifierons pas empiriquement le rôle modérateur du soutien social dans les centres d'appels. Nous présenterons uniquement les résultats descriptifs.

## TABLEAU 2.

### Résumé des hypothèses concernant les facteurs de risque

---

#### **Les contraintes du milieu de travail : le manque de ressources**

*H1 : La charge quantitative de travail exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

*H2 : La charge mentale de travail exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

*H3 : L'ambiguïté de rôle exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

*H4 : Le niveau de compétence exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

*H5 : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

*H6 : Le conflit travail-famille exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

#### **Les contraintes du milieu de travail : l'incapacité d'utiliser ses ressources et d'agir**

*H7 : Le niveau d'autonomie exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

*H8 : L'utilisation et le développement des compétences exercent une influence négative sur la détresse psychologique*

*H9 : Le niveau de surveillance exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

#### **L'insuffisance de récompenses**

*H10 : La sécurité d'emploi exerce une influence négative sur la détresse psychologie*

*H11 : Les possibilités de promotions exercent une influence négative sur la détresse psychologique*

*H12 : L'estime qu'accorde l'organisation à ses préposé(e)s exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

*H13 : La reconnaissance que témoigne le supérieur exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

*H14 : La reconnaissance que témoignent les clients exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

*H15 : La perception de justice procédurale exerce une influence négative sur la détresse psychologique*

#### **L'inconfort provenant de l'environnement physique de travail**

*H16 : L'inconfort provenant de l'environnement physique de travail exerce une influence positive sur la détresse psychologique*

---



### **3. Les aspects méthodologiques**

---

#### **3.1 La population cible et l'échantillon**

La population visée par cette étude représente l'ensemble des travailleurs syndiqués de trois centres d'appels associés au SCFP. Cette population est composée de 2680 personnes. Le questionnaire a été envoyé à l'ensemble des personnes inscrites sur la liste des salariés fournie par les sections locales de ces centres d'appels. Au total, 659 personnes ont répondu au questionnaire pour un taux de participation de 24.59 %. Le **TABLEAU 3** présente la répartition des employés selon le centre d'appels.

**TABLEAU 3**  
**Répartition des travailleurs en fonction du centre d'appels**

Centres d'appels	Nombre de personnes inscrites sur la liste des salariés
A	2030 (76%)
B	320 (12%)
C	330 (12%)
Total	<b>2680 (100%)</b>

La majorité des répondants proviennent du centre d'appels A qui est, de loin, le centre d'appels le plus grand. Les deux autres centres d'appels, B et C, sont plus petits et de taille à peu près égale. Le taux de réponse est proportionnel à la taille des établissements.

L'échantillon est majoritairement composé d'hommes (54%) (TABLEAU 4). Les participants sont relativement jeunes, 58% d'entre eux étant âgés de 35 ans ou moins. Près de la moitié des participants (47%) sont à l'emploi de leur centre d'appels depuis 3 ans ou moins. Cela est révélateur d'un taux de roulement de personnel élevé.

**TABLEAU 4**  
**Description de l'échantillon**

	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Sexe</b>				
Hommes	352 (54%)	279 (57%)	36 (49%)	37 (42%)
Femmes	302 (46%)	213 (43%)	38 (51%)	51 (58%)
<b>Groupe d'âges</b>				
18 à 25 ans	96 (15%)	59 (12%)	2 (3%)	35 (40%)
26 à 35 ans	279 (43%)	215 (44%)	37 (49%)	27 (31%)
36 à 45 ans	128 (20%)	99 (20%)	20 (27%)	9 (10%)
46 à 55 ans	115 (18%)	89 (18%)	12 (16%)	14 (16%)
56 ans et plus	37 (6%)	31 (6%)	4 (5%)	2 (2%)
<b>Ancienneté</b>				
Moins de 1 an	61 (9%)	34 (7%)	3 (4%)	24 (27%)
de 1 à 3 ans complet	248 (38%)	205 (42%)	18 (24%)	25 (28%)
de 4 à 10 ans complet	224 (34%)	168 (34%)	30 (40%)	26 (30%)
de 11 à 20 ans complet	65 (10%)	37 (8%)	21 (28%)	7 (8%)
de 21 à 30 ans complet	44 (7%)	42 (9%)	1 (1%)	1 (1%)
Plus de 30 ans	13 (2%)	6 (1%)	2 (3%)	5 (6%)

### 3.2 La technique de collecte de données

La collecte de données s'est déroulée entre le 13 février 2012 et le 16 mars 2012 à l'aide d'un questionnaire en ligne (*Monkey Survey*). Une lettre d'invitation a été envoyée au domicile de toutes les personnes inscrites sur la liste de salariés des centres d'appels A et C. En ce qui concerne le centre d'appels B, les lettres d'invitation ont été diffusées aux employés par courriel. La lettre d'invitation incluait un code d'accès individuel permettant de s'assurer que chaque travailleur complète le questionnaire une seule fois. Un rappel a été lancé dans la semaine du 27 février 2012 afin de maximiser le taux de réponse. Nous vous invitons à consulter l'appendice 1 portant sur la représentativité de l'échantillon.

### **3.3 Les instruments de mesure**

Le questionnaire utilisé dans cette enquête a permis de collecter des données concernant :

1. les caractéristiques démographiques des employés;
2. leur état de santé psychologique;
3. les facteurs de risque pour la santé psychologique;
4. les attitudes et comportements liés à l'état de santé psychologique.

Les trois sections suivantes présentent les variables à l'étude ainsi que les instruments de mesure utilisés.

#### **3.3.1 Les caractéristiques démographiques (variables de contrôle)**

Des données ont été collectées en ce qui concerne le groupe d'âges, le sexe, l'ancienneté dans le poste, l'emploi occupé ainsi que le centre d'appels auquel appartiennent les employés. Le questionnaire est à l'appendice 2.

#### **3.3.2. L'état de santé psychologique: la détresse psychologique**

Le niveau de détresse psychologique des employés a été évalué à l'aide de l'instrument de mesure désigné par le terme « K6 » (Kessler *et al.*, 2002). Cet instrument de mesure, dont la validité a été démontrée, a notamment été utilisé dans le cadre de l'étude qu'a réalisée Vézina et ses collègues (2011). Cet instrument de mesure compte six énoncés sur lesquels les travailleurs doivent se prononcer en utilisant une échelle de Likert à cinq catégories de réponse : jamais, rarement, parfois, la plupart du temps et tout le temps.

#### **3.3.3 Les facteurs de risque pour la santé psychologique**

En vue de collecter les données concernant les facteurs de risque pour la santé psychologique des travailleurs, nous avons utilisé des instruments de mesure dont la validité a été largement éprouvée dans le cadre d'études antérieures. Les TALBEAUX 5, 6, 7 et 8 présentent les facteurs de risque étudiés et les instruments utilisés pour les mesurer.

**TABLEAU 5**  
**Instruments de mesure des facteurs**  
**de risque liés au manque de ressources**

<b>Facteurs de risque (variables indépendantes)</b>	<b>Instruments de mesure (sources)</b>
Charge quantitative	Outil original en version anglaise (Karasek, 1979). Traduction française (Enquête SUMER, 2006) Validation de l’outil en version française (Niedhammer <i>et al.</i> , 2006)
Charge qualitative (mentale)	<i>Idem</i>
Clarté de rôle (ambiguïté de rôle)	Outil original en version anglaise (Rizzo <i>et al.</i> (1970) Traduction française et validation (Lachance <i>et al.</i> , 1997)
Conflit de rôle	<i>Idem</i>
Sentiment de compétence Conciliation travail famille	Outil original en anglais (Spreitzer, 1995). Outil original en anglais (Rothausen, 1994 ; Aryee <i>et al.</i> , 1998).

**TABLEAU 6**  
**Instruments de mesure des facteurs de risque liés à**  
**l’incapacité d’utiliser ses propres ressources et d’agir**

<b>Facteurs de risque (variables indépendantes)</b>	<b>Instruments de mesure (sources)</b>
Autonomie	Outil original en version anglaise (Karasek, 1979). Traduction française (Enquête SUMER, 2006) Validation de l’outil en version française (Niedhammer <i>et al.</i> , 2006)
Surveillance	Outil original en version anglaise (Dewar et Werbel, 1979)
Utilisation et développement des compétences	Outil original en version anglaise (Karasek, 1979) Traduction française (Enquête SUMER, 2006) Validation de l’outil en version française (Niedhammer <i>et al.</i> , 2006)

**TABLEAU 7**  
**Instruments de mesure des facteurs**  
**de risque liés à l'insuffisance de récompenses**

<b>Facteurs de risque (variables indépendantes)</b>	<b>Instruments de mesure (sources)</b>
Justice procédurale (évaluation du rendement)	Outil original en version anglaise (Colquitt, 2001)
Justice procédurale (perception globale)	Outil original en version anglaise (Sweeney et McFarlin, 1993; Gilliland, 1994; Rupp et Cropanzano, 2002)
Sécurité d'emploi	Outil original en version anglaise (Oldham <i>et al.</i> , 1986)
Possibilités de promotions	Outil original en version anglaise ( <i>Job satisfaction survey</i> , Spector, 1997)
Estime témoignée par l'organisation	Outil original en version anglaise (Pierce <i>et al.</i> , 1989)
Reconnaissance du supérieur	Outil original en version anglaise (Podsakoff <i>et al.</i> , 1984)
Reconnaissance des clients	Adapté pour cette étude Outil original en version anglaise (Hackman et Oldham, 1974)

**TABLEAU 8**  
**Instruments de mesure des facteurs**  
**de risque liés à l'environnement de travail**

<b>Facteurs de risque (variables indépendantes)</b>	<b>Instruments de mesure (sources)</b>
Inconfort provenant de l'environnement de travail :	
De l'espace de travail	Outil original en version française (Lachance <i>et al.</i> , 2002).
De la température ambiante	
De la ventilation	
Des odeurs	
De la propreté	
Du bruit	

Nous avons questionné les employés au sujet du **soutien social** qu'ils obtiennent à l'intérieur et à l'extérieur du milieu de travail, à savoir s'ils en bénéficient, et le cas échéant, quelle en est la source (TABLEAU 9).

**TABLEAU 9**  
**Instruments de mesure du soutien social**

<b>Variables indépendantes</b>	<b>Instruments de mesure (sources)</b>
Soutien du supérieur	Outil original en version anglaise (Karasek, 1979) Traduction française (Enquête SUMER, 2006) Validation de l'outil en version française (Niedhammer <i>et al.</i> , 2006)
Soutien des collègues	Idem
Soutien du syndicat – général	Outil original en version anglaise (Jarley <i>et al.</i> , 1991)
Soutien du syndicat – santé psychologique	Outil de Jarley <i>et al.</i> (1991) adapté à la question de la santé psychologique

### **3.3.4 Les attitudes et les comportements liés à l'état de santé psychologique**

En ce qui concerne les conséquences possibles de la détresse psychologique, nous nous sommes d'abord penchés sur l'absentéisme et la consommation de psychotropes. Nous avons ainsi demandé aux participants s'ils s'étaient absentés, au cours de la dernière année, pour cause de fatigue et/ ou de symptômes liés au stress. Nous leur avons également demandé s'ils avaient vécu un arrêt de travail depuis qu'ils occupent leur emploi actuel. La raison de l'arrêt de travail a aussi été demandée.

La consommation de psychotropes a été mesurée à l'aide de l'échelle qu'ont utilisée Vézina et ses collègues (2011) dans le cadre de «*l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC)*» (Statistique Canada, 2007). Cette échelle évalue si (oui ou non) les travailleurs ont consommé, au cours des derniers mois, des médicaments pour réduire l'anxiété ou la nervosité, pour aider à dormir et/ou remonter le moral, tels des antidépresseurs.

Nous nous sommes également intéressés aux effets que la détresse psychologique est susceptible de produire sur la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation, l'équipe de travail et les clients. Les instruments de mesure sont présentés au TABLEAU 10.

**TABLEAU 10**  
**Instruments de mesure des attitudes**

<b>Attitudes et comportements</b>	<b>Instruments de mesure (sources)</b>
Satisfaction au travail	Outil original en version anglaise (Brayfield et Rothe, 1951)
Engagement affectif à l'égard de l'organisation	Outil original en version anglaise (Vanderbergher <i>et al.</i> , 2004) Traduction française et validation (Stinglhamber <i>et al.</i> , 2002)
Engagement de continuité à l'égard de l'organisation	Outil original en version anglaise (Allen et Meyer, 1990) Traduction française et validation (Stinglhamber <i>et al.</i> , 2002)
Engagement affectif à l'égard de l'équipe de travail	Outil original en version anglaise (Vanderbergher <i>et al.</i> , 2004) Traduction française et validation (Stinglhamber <i>et al.</i> , 2002)
Engagement affectif à l'égard des clients	Outil original en version anglaise (Allen et Meyer, 1990) Traduction française et validation (Stinglhamber <i>et al.</i> , 2002)
Engagement normatif à l'égard des clients	<i>Idem</i>

## **4. Les résultats descriptifs**

---

Dans cette section, nous présentons les principaux résultats descriptifs de l'enquête. Pour chacune des variables retenues, nous présentons les pourcentages et les différences observées en fonction du centre d'appels.

Ainsi, dans un premier temps, nous faisons état des résultats obtenus concernant le taux de détresse psychologique dans les centres d'appels (section 4.1).

Dans un deuxième temps, nous nous penchons sur les facteurs de risque de la détresse psychologique. Il est d'abord question des contraintes du milieu de travail, lesquelles représentent un manque de ressources (section 4.2) et l'incapacité d'utiliser ses ressources et d'agir (section 4.3). Nous traitons ensuite de l'insuffisance de récompenses (section 4.4) pour passer ensuite à l'inconfort issu de l'environnement physique de travail (section 4.5). Les résultats concernant le soutien social sont également présentés (section 4.6).

Dans un troisième temps, nous présentons les résultats concernant les conséquences possibles de la détresse psychologique. Deux attitudes font l'objet d'une attention particulière : la satisfaction au travail et l'engagement. Les questions de l'absentéisme et de la consommation de médicaments sont abordées à la section portant sur les résultats statistiques (section 5).

### **4.1 La détresse psychologique**

Afin de calculer le niveau de détresse psychologique, nous avons utilisé la méthode employée par Vézina *et al.* (2011). Cette méthode consiste à attribuer un certain nombre de points en fonction de la réponse inscrite par le répondant sur l'échelle de mesure et, d'additionner le nombre de points obtenus pour les six questions portant sur la détresse psychologique. Comme le montre le TABLEAU 11a, il est possible de scinder le « niveau élevé » de détresse psychologique en deux catégories plus fines : la détresse « importante » et la détresse « très importante ».



**Tableau 11a.**  
**Le calcul de la détresse psychologique**

Catégories de réponse pour chacun des six questions	Pointage attribué à la catégorie de réponse	Niveau de détresse psychologique (en fonction du nombre total de points obtenus pour les six questions portant sur la détresse psychologique)
Jamais	0	Si le score = 0 à 4 ⇒ Détresse faible 5 à 6 ⇒ Détresse modérée 7 à 24 ⇒ Détresse élevée  7 à 12 ⇒ Détresse importante 13 à 24 ⇒ Détresse très importante
Rarement	1	
Parfois	2	
La plupart du temps	3	
Tout le temps	4	

Les résultats obtenus en ce qui concerne la détresse psychologique sont préoccupants (TABLEAU 11b). En effet, 36,6% des répondants estiment que la détresse psychologique est importante alors que 20,8% rapportent qu'elle est très importante. Cela fait donc un total de 57,4% des répondants qui estiment que l'exposition à des risques psycho-sociaux est suffisamment élevée que cela entraîne un niveau de détresse inquiétant dans les trois centres d'appels. En effet, si l'on compare avec l'enquête d'EQCOTESST, le niveau de détresse affiché dans les centres d'appels est presque deux fois supérieur à la moyenne québécoise<sup>4</sup>. Seuls 25,8% des employés des centres d'appels affirment ne pas être en situation de détresse, alors que 16,7% soutiennent que le niveau de détresse est modéré. Ce dernier groupe n'est pas à négliger non plus puisqu'il serait en situation de latence.

Contrairement aux résultats obtenus par l'EQCOTESST, le genre n'apparaît pas comme étant un facteur significatif de la détresse psychologique vécue dans les centres d'appels. L'enquête EQCOTESST concerne toute la main-d'œuvre, tout secteur d'activité confondu et toute occupation et profession amalgamée. Nous savons que dans la population en général et parmi la main-d'œuvre féminine en particulier la détresse

<sup>4</sup> Selon l'étude menée par Vézina *et al.* (2011), parmi les travailleurs visés par l'enquête, 67% présentaient un niveau faible de détresse psychologique, 14,8% un niveau modéré et 18,1% un niveau élevé (important et très important).

psychologique est plus marquée. Par ailleurs, les secteurs d'activité économique et les professions sont fortement stigmatisés par les rapports de genre au travail. Ce n'est pas le cas dans les centres d'appels puisque hommes et femmes effectuent les mêmes fonctions et ils exercent les mêmes tâches. Le travail n'est pas différencié selon le sexe. L'exposition aux risques psycho-sociaux est donc le même pour les hommes et les femmes. Toutefois, nos analyses font ressortir des différences significatives en fonction de la catégorie occupationnelle. Ces résultats sont discutés à l'appendice 3.

**TABLEAU 11b**  
**Le niveau de détresse psychologique :**  
**Les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels**

<b>Niveau de détresse psychologique</b>	<b>% des répondants</b>			
	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
- Niveau faible	<b>25.8 %</b>	<b>25.2 %*</b>	<b>20.3 %</b>	<b>33.7 %</b>
- Niveau modéré	<b>16.7 %</b>	<b>17.6 %</b>	<b>13.0 %</b>	<b>15.1%</b>
<b>Niveau élevé</b>				
- Niveau important	<b>36.6 %</b>	<b>35.5 %</b>	<b>46.4 %</b>	<b>34.9 %</b>
- Niveau très important	<b>20.8 %</b>	<b>21.7 %</b>	<b>20.3 %</b>	<b>16.3 %</b>

\* Identifie le centre d'appels où le facteur de risque affecte la plus grande proportion d'employés. Ces résultats sont basés sur des Test de Khi-deux significatifs au seuil de 5 %.

De même, l'âge n'est pas non plus un facteur explicatif de la détresse psychologique dans les centres d'appels. Les employés des centres d'appels sont relativement jeunes puisque 54,9% des répondants sont âgés de 35 ans et moins. La détresse psychologique n'est guère distribuée davantage dans un groupe d'âges plus qu'un autre. Nous savons que la mobilité et le roulement sont forts dans les centres d'appels, particulièrement dans les premiers mois et la première année suivant l'embauche, de sorte que ceux qui persistent sont exposés de manière égale aux risques psycho-sociaux. L'ancienneté n'est guère plus

significative à l'égard de la détresse psychologique. Tenant compte du très grand nombre de répondants avec une ancienneté circonscrite à moins de trois ans pour 47,6% des répondants, nous pourrions affirmer que la détresse psychologique les touche assez tôt en carrière. Cependant, c'est la même distribution pour les répondants dont l'ancienneté est plus importante. En fait, ce sont les transformations à l'organisation du travail des dernières années qui touchent tous les salariés de la même façon. Les plus anciens n'ont guère plus d'avantages que les novices à cet égard.

La distribution est également semblable pour les trois centres d'appels. En effet, il n'y a guère plus de détresse psychologique dans l'un que dans l'autre. En fait, la détresse psychologique est élevée dans les trois centres d'appels.

#### **4.2 Les contraintes du milieu de travail : le manque de ressources**

La charge quantitative apparaît élevée avec 59,3% des répondants qui avouent effectuer une quantité de travail jugé excessive, et de disposer de peu de temps pour réaliser cette tâche. Par ailleurs, la charge mentale est également élevée quoique dans une mesure moindre que la variable précédente (la charge physique), puisque 48,3% évaluent travailler dans des conditions exigeantes sur le plan de la concentration et de l'impossibilité de terminer le travail entamé. C'est tout de même près de la moitié des répondants qui se situent dans cette situation équivoque.

Trois facteurs sont aussi importants dans l'interprétation des résultats relatifs à l'appréciation des conditions de travail. Il peut en effet arriver que les employés soient en situation d'effectuer des choix qui vont à l'encontre de leurs valeurs ou encore des consignes et des responsabilités qui leur sont confiées. Ces situations paradoxales, plutôt inconfortables pour les employés qui y font face, sont désignées comme des situations d'ambiguïté de rôle et de conflit de rôle. Lorsqu'elles sont courantes et répétées selon des fréquences rapprochées, elles peuvent contribuer à la détérioration de la santé psychologique.

**TABLEAU 12**  
**Les facteurs de risque liés au manque de ressources**  
**Les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels**

Facteurs de risque	% des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé <sup>1</sup>			
	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
<b>Charge quantitative</b>	59.3 %	60.5 %	56.6 %	54.5 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Mon travail me demande de travailler très vite</i></li> <li>▪ <i>On me demande d'effectuer une quantité excessive de travail</i></li> <li>▪ <i>Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail</i></li> </ul>				
<b>Charge qualitative (mentale)</b>	48.3 %	47.8 %	63.2 %*	38.6 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes</i></li> <li>▪ <i>Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense</i></li> <li>▪ <i>Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard</i></li> </ul>				
<b>Clarté de rôle</b>	88.7 %	88.5 %	80 %*	96.6 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Mon emploi comporte des objectifs clairs et planifiés</i></li> <li>▪ <i>Mes responsabilités sont clairement définies</i></li> <li>▪ <i>Je sais exactement ce qu'on attend de moi</i></li> <li>▪ <i>Les explications de ce que je dois faire sont claires</i></li> </ul>				
<b>Conflit de rôle</b>	40.4 %	41.7 %	52.9 %*	23 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Je dois faire des choses qui devraient être faites autrement</i></li> <li>▪ <i>Je dois aller à l'encontre des règles ou des politiques pour accomplir mes tâches</i></li> <li>▪ <i>Je reçois des demandes incompatibles de deux ou plusieurs personnes</i></li> <li>▪ <i>Je fais des choses susceptibles d'être acceptées par les uns et non acceptées par les autres</i></li> <li>▪ <i>On m'attribue une tâche sans les ressources et le matériel adéquats pour l'exécuter</i></li> </ul>				

<sup>1</sup> Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

\* Identifie le centre d'appels où le facteur de risque affecte la plus grande proportion d'employés. Ces résultats sont basés sur des Test de Khi-deux significatifs au seuil de 5 %.

Dans l'ensemble, 88,7% des employés des centres d'appels ne sont pas en situation d'ambiguïté de rôle, c'est-à-dire qu'ils trouvent que leur poste comporte des objectifs clairs et planifiés, et que les responsabilités sont bien définies. Toutefois, 40,4% des répondants se sentent en situation de conflit de rôle, ce qui peut s'avérer accablant pour les personnes qui sont soumises à cette pression. Cela signifie que les employés doivent parfois faire les choses autrement et aller à l'encontre des règles ou des politiques pour accomplir les tâches, ou qu'elles reçoivent des demandes incompatibles de deux ou plusieurs personnes, ou encore de se voir attribuer une tâche sans avoir les ressources et le matériel pour l'exécuter de manière adéquate.

Un troisième facteur a également été mesuré, il s'agit de la conciliation travail-famille qui préoccupe plusieurs salariés des centres d'appels. Ainsi seuls 31,5% des salariés semblent satisfaits des arrangements en matière de conciliation. Ainsi, il est difficile pour près de 70% des répondants d'obtenir un congé pour des raisons familiales, de travailler en fonction d'un horaire flexible ou de travailler tout en assumant adéquatement ses responsabilités familiales. De manière générale, on ne trouve pas que la direction aide les employés à assumer leurs responsabilités familiales sans conséquence négative. Enfin, un très fort pourcentage de 97,2% des employés des centres d'appels partagent un sentiment de compétence élevé.

### **4.3 Les contraintes du milieu de travail : L'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir**

Les résultats montrent que les employés des centres d'appels ont peu d'autonomie. En effet, seulement 38,4% des répondants estiment avoir suffisamment l'occasion de prendre des décisions concernant leur travail. Par ailleurs, ils peuvent utiliser leurs compétences.

**TABLEAU 12. Suite...**

Facteurs de risque	% des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé <sup>1</sup>			
	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
<b>Sentiment de compétence</b>	97.2 %	97.3 %	97.1 %	96.5 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>J'ai confiance dans mes capacités à faire mon travail</i></li> <li>▪ <i>Je suis certain(e) de posséder les compétences pour réaliser mes tâches</i></li> <li>▪ <i>J'ai acquis les habiletés nécessaires pour faire mon travail</i></li> </ul>				
<b>Conciliation travail-famille</b>	31.5 %	31.9 %	15.7 %	41.9 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>La direction aide les employés à assumer leurs responsabilités familiales sans conséquence négative</i></li> <li>▪ <i>J'ai la possibilité de bien faire mon travail et d'assumer adéquatement mes responsabilités familiales</i></li> <li>▪ <i>Il est facile d'obtenir des congés pour raison familiale lorsque c'est nécessaire</i></li> <li>▪ <i>J'ai la possibilité de travailler à temps partiel ou d'avoir un horaire flexible sans être pénalisé</i></li> </ul>				

<sup>1</sup> Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

\* Identifie le centre d'appels où le facteur de risque affecte la plus grande proportion d'employés. Ces résultats sont basés sur des Test de Khi-deux significatifs au seuil de 5 %.

Les données sont tout aussi préoccupantes lorsque nous observons la surveillance. En effet, 71% des répondants estiment être l'objet d'une surveillance étroite de la part de leur superviseur. Les résultats concernant l'autonomie et la surveillance montrent que les salariés des centres d'appels possèdent peu de latitude décisionnelle alors qu'ils sont l'objet d'un contrôle très serré de la part des superviseurs et également d'un type de surveillance panoptique.

Les travailleurs ont dans une forte proportion de 68, 2% l'impression d'être créatif, d'apprendre du nouveau et de développer les compétences professionnelles. Cela est très positif.

**TABLEAU 13**  
**Facteurs de risque liés à l'incapacité d'utiliser ses propres ressources**  
**Les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels**

Facteurs de risque	% des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé <sup>1</sup>			
	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
<b>Autonomie</b>	38.4 %	36.2 %*	38.2 %	51.1 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même</i></li> <li>▪ <i>Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail</i></li> </ul>				
<b>Surveillance</b>	71 %	73.3 %	47.1 %	77.9 %*
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>J'ai l'impression que mes supérieurs me surveillent pour s'assurer que je fais mon travail</i></li> <li>▪ <i>On vérifie continuellement que je respecte les standards de performance (statistiques) et les procédures de travail (script)</i></li> <li>▪ <i>Les sanctions pour ne pas avoir respecté les standards de performance (statistiques) et les procédures de travail (script) sont sévères</i></li> <li>▪ <i>Mon superviseur inspecte mon travail de près pour voir s'il est conforme aux standards établis par la direction</i></li> </ul>				
<b>Utilisation et développement des compétences</b>	68.2 %	68.6 %	55.3 %*	77.3 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles</i></li> <li>▪ <i>Mon travail me demande d'être créatif</i></li> <li>▪ <i>Dans mon travail, j'ai des activités variées</i></li> <li>▪ <i>J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles</i></li> </ul>				

<sup>1</sup> Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

\* Identifie le centre d'appels où le facteur de risque affecte la plus grande proportion d'employés. Ces résultats sont basés sur des Test de Khi-deux significatifs au seuil de 5 %.

#### **4.4 L'insuffisance de récompenses**

Un autre facteur concerne la justice procédurale ou le sentiment d'être traité de manière juste et équitable en regard des autres. Par exemple, les indicateurs de la justice procédurale concernent l'influence du répondant sur le résultat de son évaluation de rendement, l'expression de ses opinions et de ses sentiments, l'absence de préjugé et de favoritisme lors de l'évaluation de rendement, la pertinence des critères d'évaluation et l'exactitude des informations utilisées lors de l'évaluation. Pour 73.8% des répondants ces critères sont évalués de manière positive, alors que pour la justice rendue lors de l'évaluation de rendement soit que les procédures de rendement permettent vraiment de mesurer le niveau de rendement, le sentiment que cela se produise de manière juste et équitable ainsi que la représentation que le rendement reflète ce qui est mérité par le répondant. 52.7% des répondants sont d'accord avec ces affirmations, ce qui laisse entendre que ces critères, bien qu'évalués de manière positive, le sont moins bien que les critères précédents.

On retrouve un fort pourcentage de salariés qui sentent valoir quelque chose au travail avec 61,7% des répondants.

La reconnaissance est également positive puisque 64,8% des répondants estiment que le supérieur fait des commentaires positifs, qu'il souligne le travail satisfaisant et sait manifester sa reconnaissance. Par ailleurs, les chances de promotions sont peu élevées puisque seuls 38,6% des employés des centres d'appels sont satisfaits des possibilités de promotion. Enfin, un dernier facteur considère la sécurité d'emploi dont l'absence peut être considérée comme un facteur de risque psycho-social. À cet égard, les répondants semblent satisfaits des conditions puisque 84,4% d'entre eux ont répondu être d'accord avec les trois énoncés sur cette dimension.

Qui plus est, 90% des répondants valorisent la relation au client. Ce qui signifie que lorsqu'un client démontre sa satisfaction à l'égard du service reçu et de la résolution d'un problème, l'employé se sent gratifié de cette reconnaissance du travail bien fait.



**TABLEAU 14**  
**Facteurs de risque liés à l'insuffisance de récompenses**  
**Les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels**

Facteurs de risque	% des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé <sup>1</sup>			
	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
<b>Justice procédurale (évaluation du rendement)</b>	73.8 %	73.7 %	66.7 %	80 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Lors de votre dernière évaluation du rendement, dans quelle mesure...</i></li> <li>▪ <i>...avez-vous pu exprimer votre opinion et vos sentiments?</i></li> <li>▪ <i>...avez-vous eu une influence sur votre résultat d'évaluation du rendement?</i></li> <li>▪ <i>...les standards de performance à atteindre étaient les mêmes pour tous les employés?</i></li> <li>▪ <i>...votre supérieur immédiat a évalué votre rendement sans préjugés ni favoritisme?</i></li> <li>▪ <i>...étiez-vous d'accord avec les critères d'évaluation du rendement?</i></li> </ul>				
<b>Justice procédurale (perception globale)</b>	52.7 %	51.8 %	50.7 %	59.3 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>...les procédures d'évaluation du rendement permettent de vraiment mesurer votre niveau de rendement?</i></li> <li>▪ <i>...la manière dont votre superviseur évalue votre rendement est juste et équitable?</i></li> <li>▪ <i>...votre résultat d'évaluation du rendement reflète réellement ce que vous méritez?</i></li> </ul>				
<b>Sécurité d'emploi</b>	84.4 %	87.3 %	75.4 %*	75.6 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>J'ai une bonne sécurité d'emploi</i></li> <li>▪ <i>Je pourrais garder mon emploi aussi longtemps que je le souhaite</i></li> <li>▪ <i>Quelles que soient les conditions économiques, je vais avoir un emploi dans mon organisation actuelle</i></li> </ul>				
<b>Possibilités de promotion</b>	38.6 %	38.4 %	15.9 %*	58.1 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Il y a trop peu de chance de promotion pour mon emploi</i></li> <li>▪ <i>Ceux qui performant au travail ont des bonnes chances d'obtenir une promotion</i></li> </ul>				

<sup>1</sup> Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

\* Identifie le centre d'appels où le facteur de risque affecte la plus grande proportion d'employés. Ces résultats sont basés sur des Test de Khi-deux significatifs au seuil de 5 %.

**TABLEAU 14. Suite...**

Facteurs de risque	% des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé <sup>1</sup>			
	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
<b>Estime témoignée par l'organisation</b>	61.7 %	60.1 %	52.2 %*	77.9 %
<i>Quand je suis au travail :</i>				
▪ <i>... j'ai l'impression de valoir quelque chose</i>				
▪ <i>... je me sens important</i>				
▪ <i>...je pense qu'on me fait confiance</i>				
▪ <i>...je sens qu'on croit en moi</i>				
▪ <i>...je me sens valorisé(e)</i>				
▪ <i>... je me sens utile</i>				
<b>Reconnaissance du supérieur</b>	64.8 %	64.3 %	52.2 %*	77.6 %
▪ <i>Mon superviseur me fait toujours des commentaires positifs lorsque j'ai un bon rendement</i>				
▪ <i>Mon superviseur me manifeste une reconnaissance hors de l'ordinaire lorsque mon rendement est particulièrement bon</i>				
▪ <i>Mon superviseur me félicite quand je fais un travail de meilleure qualité que la moyenne</i>				
<b>Reconnaissance des clients</b>	90 %	90 %	86.8 %	92.9 %
▪ <i>L'opinion que j'ai de moi-même s'améliore lorsque mes clients sont satisfaits</i>				
▪ <i>J'éprouve un sentiment de satisfaction lorsque je réussis à résoudre les problèmes de mes clients</i>				
▪ <i>Je suis mécontent de moi lorsque je m'aperçois que je n'ai pas aidé mes clients</i>				

<sup>1</sup> Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

\* Identifie le centre d'appels où le facteur de risque affecte la plus grande proportion d'employés. Ces résultats sont basés sur des Test de Khi-deux significatifs au seuil de 5 %.

## 4.5 L'inconfort provenant de l'environnement physique de travail

Si l'on se réfère à l'environnement de travail, toutes catégories confondues, 63% des employés disent avoir à s'en plaindre. Selon les répondants, les aspects physiques de l'environnement de travail qui génèrent le plus d'inconfort sont la température (41,2% des répondants) et le bruit (38% des répondants). Ces aspects sont suivis de près par la ventilation (33,2%) et l'espace de travail (32,9%). Notons que ce sont les travailleurs du centre d'appels B qui sont les plus nombreux proportionnellement à se plaindre de la température, du bruit, et de l'espace de travail.

**TABLEAU 15**  
**Facteurs de risque liés à l'environnement physique de travail**  
**Les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels**

Facteurs de risque	% des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé <sup>1</sup>			
	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
<b>Avez-vous à vous plaindre de votre environnement de travail ?</b>				
▪ ...De l'espace de travail (trop petit ou mal adapté)	32,9%	35,0%	48,5%*	8,3%
▪ ...De la température (trop chaud, trop froid)	41,2%	39,5%	61,8%*	34,5%
▪ ...De ventilation (insuffisante)	33,2%	35,0%	35,3%	21,4%
▪ ...Des odeurs	12,8%	14,6%*	10,3%	4,8%
▪ ...De la propreté	26,7%	30,0%*	14,7%	17,9%
▪ ...Du bruit	38,0%	40,7%	46,6%*	16,7%

<sup>1</sup> Le % des répondants ayant répondu par l'affirmative aux énoncés.

\* Identifie le centre d'appels où le facteur de risque affecte la plus grande proportion d'employés. Ces résultats sont basés sur des Test de Khi-deux significatifs au seuil de 5 %.

## 4.6 Le soutien social

Le soutien (écoute et encouragement) provenant des pairs, des membres de la famille et des amis pourrait être un facteur modérateur de la tension. La grande majorité des répondants bénéficient de soutien social et les sources du soutien sont importantes. Elles proviennent essentiellement des amis, du conjoint, des collègues de travail, et de la famille, alors que les sources les moins utilisées sont le représentant syndical ou le représentant de l'employeur.

Le soutien des superviseurs semble également adéquat puisque 89,4% des salariés estiment que les superviseurs prêtent attention, qu'ils aident à faire en sorte que la tâche soit bien faite et qu'ils se sentent concernés par le bien-être des subordonnés.

Par ailleurs, le soutien des syndicats semble un peu plus faible, puisque 62,3% des salariés estiment que leur syndicat se soucie de la santé psychologique de leurs membres et que les salariés sont encouragés à s'exprimer sur la façon dont le travail est supervisé et que les représentants syndicaux écoutent et aident les travailleurs lorsque ceux-ci traversent une situation difficile. Il est à noter ici une différence très forte entre les trois syndicats puisque les salariés du centre d'appels B sont les plus critiques à l'égard de leur syndicat, puisque seuls 33,3% d'entre eux approuvent les actions syndicales à l'égard de la santé psychologique. Ces taux sont à peu près les mêmes lorsque l'on demande si le syndicat accorde un traitement juste et équitable de différentes situations problématiques autres que celles liées à la santé psychologique, qu'il tente d'associer les membres à l'amélioration de la convention collective et que les représentants syndicaux sont disponibles pour répondre aux besoins des membres.

**TABLEAU 16**  
**Le soutien social**  
**Les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels**

<b>Facteurs de risque</b>	<b>% des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé<sup>1</sup></b>			
	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
<b>Soutien des supérieurs</b>	72.5 %	72 %	64 %	82.8 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés</i></li> <li>▪ <i>Mon supérieur prête attention à ce que je dis</i></li> <li>▪ <i>Mon superviseur m'aide à mener ma tâche à bien</i></li> <li>▪ <i>Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés</i></li> </ul>				
<b>Soutien des collègues</b>	89.4 %	90.2 %	81.3 %	92 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents</i></li> <li>▪ <i>Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt</i></li> <li>▪ <i>Les collègues avec qui je travaille sont amicaux</i></li> <li>▪ <i>Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien</i></li> </ul>				
<b>Soutien du syndicat - santé psychologique</b>	62.3 %	67.3 %	33.3 %*	58.6 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Se soucier de la santé psychologique de ses membres</i></li> <li>▪ <i>Encourager les membres à exprimer leur opinion sur la façon dont le travail est supervisé</i></li> <li>▪ <i>Encourager les membres à exprimer leur opinion sur la façon dont le rendement est évalué</i></li> </ul>				
<b>Soutien du syndicat - général</b>	62.8 %	68.3 %	30.6 %*	58.6 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Écouter les préoccupations de ses membres</i></li> <li>▪ <i>Encourager les membres à exprimer leur opinion sur la façon dont la convention collective pourrait être améliorée</i></li> <li>▪ <i>Traiter les situations problématiques de façon juste et équitable</i></li> <li>▪ <i>La disponibilité des représentants syndicaux lorsque vous en avez besoin</i></li> </ul>				

<sup>1</sup> Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

\* Identifie le centre d'appels où le facteur de risque affecte la plus grande proportion d'employés. Ces résultats sont basés sur des Test de Khi-deux significatifs au seuil de 5 %.

## 4.7 Les conséquences de la détresse psychologique : la satisfaction au travail et l'engagement

**TABLEAU 17**  
**La satisfaction et l'engagement envers l'organisation**  
**Les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels**

Attitudes	% des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé <sup>1</sup>			
	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
<b>Satisfaction au travail</b>	68.5 %	67.8 %	62.3 %	76.7 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Je suis satisfait de mon emploi</i></li> <li>▪ <i>J'aime mon emploi</i></li> <li>▪ <i>La plupart du temps, je suis content de travailler ici</i></li> </ul>				
<b>Engagement affectif à l'égard de l'organisation</b>	64.8 %	62.4 %	62.3 % *	80.2 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à ce centre d'appels</i></li> <li>▪ <i>Je suis fier (e) d'être à l'emploi de ce centre d'appels</i></li> <li>▪ <i>J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » de ce centre d'appels</i></li> <li>▪ <i>Ce centre d'appels représente beaucoup pour moi</i></li> </ul>				
<b>Engagement de continuité à l'égard de l'organisation</b>	57.4 %	55.5 %	75.4 %	53.5 %*
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Je ne voudrais pas quitter mon centre d'appels actuel parce que j'aurais beaucoup à y perdre</i></li> <li>▪ <i>Pour moi personnellement, quitter mon centre d'appels actuel aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages</i></li> <li>▪ <i>Je continue à travailler pour ce centre d'appels parce que je ne pense pas qu'une autre organisation pourrait m'offrir les mêmes avantages</i></li> <li>▪ <i>Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon centre d'appels actuel</i></li> <li>▪ <i>Je reste dans mon centre d'appels actuel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs</i></li> <li>▪ <i>J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon centre d'appels actuel</i></li> </ul>				

<sup>1</sup> Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

\* Identifie le centre d'appels où le facteur de risque affecte la plus grande proportion d'employés. Ces résultats sont basés sur des Test de Khi-deux significatifs au seuil de 5 %.

Comme le montre le TABLEAU 17, les deux tiers des répondants (68,5%) sont satisfaits des divers aspects de leur travail globalement.

En ce qui concerne l'engagement organisationnel, différents énoncés ont été mesurés dont voici les principaux constats. Le premier concerne l'engagement affectif à l'égard de l'organisation, soit l'employeur. Les questions touchaient le sentiment d'appartenance, la fierté d'être à l'emploi de ce centre d'appels et de ce qu'il représente pour le salarié. À cet égard, 64,8% des répondants ont manifesté leur accord avec les principaux indicateurs de cette dimension. Puis une autre variable traite de l'engagement sous l'angle de la continuité dans le même emploi ou le désir de quitter. 57,4% des répondants n'envisagent pas de quitter leur emploi et manifestent le désir de continuer parce qu'ils auraient trop à perdre, et que les inconvénients d'un départ dépassent les avantages.

L'engagement à l'égard de l'équipe de travail est plus solide puisque 66,3% des répondants estiment éprouver un sentiment d'appartenance à leur équipe de travail et que cela représente un fort sentiment de fierté. On retrouve le même pourcentage de 66,3 % lorsqu'il s'agit de l'engagement affectif des employés du centre d'appels à l'égard des clients. Le pourcentage est encore plus élevé lorsque l'on considère la question sous l'angle de l'engagement normatif des employés des centres d'appels à l'égard de la responsabilité morale de répondre aux besoins des clients. Sur ce sujet important, 93,5% sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle il y a un contrat implicite qui lie les répondants à leurs clients. C'est un devoir que de répondre correctement aux besoins et aux attentes des clients.

**TABLEAU 18**  
**L'engagement à l'égard de l'équipe de travail et des clients**  
**Les perceptions des répondants en fonction du centre d'appels**

Facteurs de risque	% des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé <sup>1</sup>			
	Ensemble des répondants	Centre d'appels		
		A	B	C
<b>Engagement affectif à l'égard de l'équipe de travail</b>	66.3 %	65.1 %	61.8 %	76.5 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon équipe de travail</i></li> <li>▪ <i>Je suis fier (e) d'appartenir à cette équipe de travail</i></li> <li>▪ <i>J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans cette équipe de travail</i></li> <li>▪ <i>Cette équipe de travail représente beaucoup pour moi</i></li> </ul>				
<b>Engagement affectif à l'égard des clients</b>	63.3 %	61.6 %	66.2 %	70.6 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Je me sens proche de mes clients</i></li> <li>▪ <i>Je me sens affectivement attaché à mes clients</i></li> <li>▪ <i>Mes clients représentent beaucoup pour moi</i></li> </ul>				
<b>Engagement normatif à l'égard des clients</b>	93.5 %	93.5 %	94.1 %	92.9 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Je pense avoir la responsabilité morale de répondre aux besoins de mes clients</i></li> <li>▪ <i>J'estime avoir une obligation morale à répondre aux besoins de mes clients</i></li> <li>▪ <i>Il serait incorrect de ma part de négliger les besoins de mes clients</i></li> <li>▪ <i>J'estime que je romprais un contrat implicite si je renonçais à répondre aux attentes de mes clients</i></li> </ul>				

<sup>1</sup> Le % des répondants s'étant prononcés en accord avec l'énoncé proposé regroupe les répondants ayant indiqué à titre de réponse les catégories suivantes « plutôt d'accord » et « en accord ».

\* Identifie le centre d'appels où le facteur de risque affecte la plus grande proportion d'employés. Ces résultats sont basés sur des Test de Khi-deux significatifs au seuil de 5 %.



## **5. Les résultats statistiques**

---

Dans la section portant sur le cadre d'analyse, nous avons formulé 16 hypothèses de recherche concernant les facteurs de risque pour la santé psychologique. Afin de tester si ces hypothèses sont vraisemblables dans les trois centres d'appels, nous avons réalisé des analyses de régression multiple (OSL). Quatre régressions ont été effectuées de façon à tester les hypothèses concernant : 1) l'effet du manque de ressources pour répondre aux demandes, 2) l'effet de l'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir, 3) l'effet de l'insuffisance des récompenses, et 4) l'effet de l'inconfort provenant de l'environnement physique de travail.

Par ailleurs, nous avons procédé à des analyses complémentaires dans le but de vérifier dans quelle mesure la détresse psychologique avait une incidence sur l'absentéisme et la consommation de psychotropes. Nous avons également vérifié l'effet de la détresse psychologique sur la satisfaction au travail et l'engagement.

### **5.1. Le manque de ressources**

Les hypothèses concernant le manque de ressources découlent du modèle de Karasek (1979) et sont fondées sur le postulat suivant : les diverses demandes du milieu de travail sont susceptibles de figurer parmi les facteurs de risque pour la santé psychologique parce qu'elles exercent une pression sur les travailleurs. Cette pression est particulièrement forte lorsque les travailleurs ne disposent pas des ressources nécessaires pour répondre aux demandes du milieu de travail.

Nos hypothèses présument que dans les centres d'appels, la détresse psychologique est attribuable aux facteurs de risque suivants : la charge quantitative de travail (H1), la charge qualitative (H2), l'ambiguïté de rôle (H4), le niveau de compétences (H5), le conflit de rôle (H5), et le conflit travail-famille (H6).

**TABLEAU 19**  
**Le manque de ressources pour répondre aux demandes**  
**Coefficients de régression**

Analyse de régression multiple <sup>a</sup>		
	Détresse psychologique	
	b	B
Charge quantitative	,326 (.048)	,282***
Charge qualitative (mentale)	,113 (.049)	,105**
Ambiguïté de rôle	,014 (.029)	,018
Conflit de rôle	,099 (.027)	,157***
Sentiment de compétence	-,077 (.037)	-,072**
Conciliation travail-famille	-,181 (.036)	-,185***
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,34</b>

<sup>a</sup> L'écart-type est indiqué entre parenthèses. F=52,491, p< .01.

\* p< .10, \*\* p< .05, \*\*\* p< .01

Sur le plan du manque de ressources, les résultats figurant au TABLEAU 19 indiquent que cinq facteurs contribuent de manière significative à engendrer de la détresse psychologique dans les centres d'appels : 1) la charge quantitative, 2) la charge qualitative, 3) le conflit de rôle, 4) le sentiment de compétence et 5) les problèmes de conciliation travail-famille. Dans l'ensemble, ces facteurs représentent 34% des facteurs de risque dans les centres d'appels.

La charge quantitative est le facteur de risque le plus important, suivi par les problèmes de conciliation travail-famille. Arrivent ensuite le conflit de rôle et la charge qualitative. Bien que le sentiment de compétence soit un facteur lié significativement à la détresse psychologique, il concerne un nombre limité d'employés, ce qui en fait un facteur de moindre importance.

**Quelques constats :**

- **Charge quantitative :** Plus les travailleurs estiment manquer de temps pour réaliser correctement leurs tâches et plus ils ressentent une pression à accroître leur rythme de travail, plus ils ont tendance à souffrir de détresse psychologique

( $b=,326$ ,  $p \leq .01$ ). Rappelons que 59,3% des répondants ont fait savoir qu'ils ont une surcharge quantitative de travail (TABLEAU 12).

- **Charge qualitative** : Plus les travailleurs disent devoir faire des efforts de concentration prolongée (sans répit, accentués par le bruit et les interruptions fréquentes), plus ils sont susceptibles de souffrir de détresse psychologique ( $b=,113$ ,  $p \leq .05$ ). Rappelons que parmi l'ensemble des répondants, 48,3% disent avoir une surcharge qualitative de travail (TABLEAU 12). Cette proportion est significativement plus élevée pour le centre d'appels B, atteignant 63,2%.
- **Conflit de rôle** : Plus les travailleurs disent subir une incohérence entre différentes demandes (ex. : la qualité du service vs la rapidité du service), plus ils sont enclins à souffrir de détresse psychologique ( $b=,099$ ,  $p \leq .01$ ). Or, 40,4% des répondants souffrent actuellement d'un conflit de rôle (TABLEAU 12). Dans le centre d'appels B, le conflit de rôle touche un employé sur deux (52,9%).
- **Sentiment de compétence** : Moins les travailleurs estiment avoir les compétences pour réaliser leurs tâches (habiletés, connaissances, informations), plus ils sont susceptibles de souffrir de détresse psychologique ( $b=-,077$ ,  $p \leq .05$ ). Notons toutefois que moins de 5% des répondants ont le sentiment de ne pas posséder toutes les compétences nécessaires pour faire leur travail (TABLEAU 12).
- **Conciliation travail-famille** : Moins les travailleurs sont en mesure de concilier leur travail et leurs obligations familiales, plus ils ont tendance à souffrir de détresse psychologique ( $b=-,181$ ,  $p \leq .01$ ). Seulement un tiers des répondants, soit 31,5% affirment ne pas rencontrer de problèmes de conciliation travail-famille (TABLEAU 12).

## 5.2 L'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir

Les hypothèses concernant l'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir découlent également du modèle de Karasek (1979) et sont déduites du principe suivant : Afin de réduire la pression à laquelle ils sont soumis dans leur milieu de travail, les travailleurs doivent agir de manière à répondre aux demandes. Or, lorsqu'ils n'ont pas la possibilité d'agir librement, la pression se maintient à un niveau élevé et risque d'entraîner des problèmes de santé psychologique. Nous avons ainsi posé l'hypothèse selon laquelle le manque d'autonomie (H7), les possibilités limitées et de développer ses compétences (H8) et la surveillance (H9) contribuent à accentuer le problème de détresse psychologique dans les centres d'appels.

**TABLEAU 20**  
**L'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir**  
**Coefficients de régression**

Analyse de régression multiple <sup>a</sup>		
	Détresse psychologique	
	b	B
Autonomie	-,239 (.053)	-,213***
Surveillance	,167 (.025)	,249***
Utilisation et développement des compétences	-,172 (.056)	-,137***
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,20</b>	

<sup>a</sup> L'écart-type est indiqué entre parenthèses. F=52,803, p< .01

\* p< .10, \*\* p< .05, \*\*\* p< .01

En ce qui concerne la liberté d'utiliser ses compétences et d'agir, les résultats présentés au TABLEAU 20 montrent que les trois facteurs contribuent significativement à engendrer de la détresse psychologique dans les centres d'appels. La détresse psychologique est donc attribuable à une surveillance trop étroite, un manque d'autonomie et une sous-utilisation des compétences. Ces trois facteurs représentent 20% des facteurs de risque dans les centres d'appels. La surveillance trop étroite et le manque

d'autonomie s'avèrent les deux facteurs de risque les plus importants. La sous-utilisation des compétences constitue un facteur deux fois moins important.

### **Quelques constats :**

- **Autonomie** : Moins les travailleurs estiment avoir la liberté de prendre des décisions pour être en mesure de répondre aux demandes, plus ils sont susceptibles de souffrir de détresse psychologique ( $b=-,239$ ,  $p \leq .01$ ). Rappelons que seulement 38,4% des répondants ont dit bénéficier de suffisamment d'autonomie au travail (TABLEAU 13).
- **Surveillance** : Plus les travailleurs se sentent constamment surveillés, plus ils sont enclins à souffrir de détresse psychologique ( $b=,167$ ,  $p \leq .01$ ). Parmi les répondants, 71% ont dit se trouver dans cette situation (77,9% pour le centre C et 73,3% pour le centre A) (TABLEAU 13).
- **Utilisation et développement des compétences** : Moins les travailleurs considèrent avoir la liberté d'utiliser leurs compétences pour répondre aux demandes, plus ils risquent de souffrir de détresse psychologique ( $b=,172$ ,  $p \leq .01$ ). Toutefois, notons que 68,2% des répondants affirment avoir suffisamment l'occasion d'utiliser et de développer leurs compétences (TABLEAU 13). Cette proportion se chiffre à 55,3% pour le centre B, ce qui signifie que seulement un travailleur sur deux estime avoir la possibilité d'utiliser ses compétences en vue de répondre aux demandes.

### **5.3 L'insuffisance de récompenses**

Selon le modèle de Siegrist (1996), l'insuffisance de récompenses constitue l'un des principaux facteurs de risque pour la santé psychologique. En effet, les travailleurs désirent que leurs efforts soient récompensés à leur juste valeur, à travers des rétributions économiques et sociales. Lorsque les travailleurs perçoivent que la relation d'échange avec leur employeur est inéquitable – les travailleurs donnant plus qu'ils ne reçoivent –

ils ont tendance à se sentir dévalorisés et sont susceptibles de développer des problèmes de santé psychologique.

S'appuyant sur ce postulat, nous avons formulé six hypothèses de recherche. Ces hypothèses présument que dans les centres d'appels, la détresse psychologique est attribuable à l'insuffisance de rétributions économiques et sociales : la sécurité d'emploi (H10), les possibilités de promotions (H11), l'estime témoignée par l'organisation (H12), la reconnaissance des supérieurs (H13), la reconnaissance des clients (H14) et la perception de justice procédurale (H15).

**TABLEAU 21**  
**L'insuffisance de récompenses**  
**Coefficients de régression**

Analyse de régression multiple <sup>a</sup>		
	Détresse psychologique	
	b	B
Justice procédurale	-,147 (.052)	-,121***
Sécurité d'emploi	-,030 (.025)	-,041
Possibilités de promotions	-,031 (.021)	-,058
Estime	-,492 (.043)	-,522***
Reconnaissance du supérieur	-,047(.023)	-,087**
Reconnaissance des clients	-,086 (.027)	-,107***
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,33</b>

<sup>a</sup> L'écart-type est indiqué entre parenthèses. F=51,886, p< .01.

\* p< .10, \*\* p< .05, \*\*\* p< .01

Parmi les six facteurs de risque retenus, quatre sont statistiquement associés à la détresse psychologique. Il s'agit de la justice procédurale, l'estime témoignée par l'organisation, la reconnaissance du supérieur et la reconnaissance des clients. Ces facteurs représentent globalement 33% des facteurs de risque dans les centres d'appels. L'estime que témoigne l'organisation se révèle le facteur le plus important. Arrive au second rang la justice procédurale. La reconnaissance du supérieur et celle des clients apportent une

contribution marginale à l'explication de la détresse psychologique dans les centres d'appels.

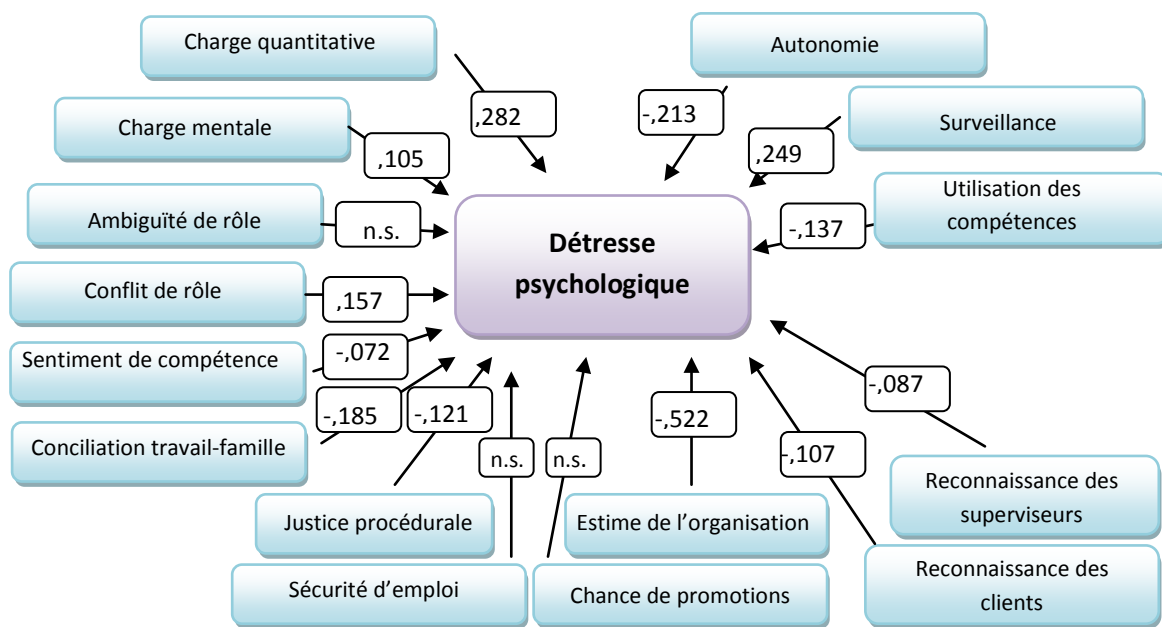
### Quelques constats

- **Justice procédurale :** Moins les travailleurs considèrent qu'ils sont traités de manière juste et équitable dans le cadre de l'évaluation du rendement, plus leur niveau de détresse psychologique est élevé ( $b=-,147$ ,  $p \leq .01$ ). Rappelons que 73,8% des participants ont fait savoir que le processus d'évaluation du rendement était juste (fiabilité des informations, pertinence des critères d'évaluation, objectivité/favoritisme, etc...), alors que seulement 52,7% des participants estiment que leur rendement a été mesuré correctement et qu'il reflète ce qu'ils méritent réellement (TABLEAU 14).
- **Estime témoignée par l'organisation :** Moins les travailleurs ont l'impression d'avoir de la valeur pour leur organisation et que celle-ci reconnaît leurs contributions, plus ils sont susceptibles de souffrir de détresse psychologique ( $b=-,492$ ,  $p \leq .01$ ). Rappelons que 61,7% des répondants se sentent valorisés par l'organisation (TABLEAU 14). Cette proportion n'atteint que 52,2% dans le centre d'appels B.
- **Reconnaissance du supérieur :** Moins les travailleurs reçoivent des commentaires positifs et des félicitations de la part de leur supérieur, plus ils ont tendance à souffrir de détresse psychologique ( $b=-,047$ ,  $p \leq .05$ ). Parmi les répondants, 64,8% ont dit recevoir de la reconnaissance de leur supérieur (TABLEAU 15). Cette proportion se chiffre à 52,2% pour le centre d'appels B.
- **Reconnaissance des clients :** Moins les travailleurs se sentent valorisés par les clients, plus ils ont tendance à souffrir de détresse psychologique ( $b=-,086$ ,  $p \leq .01$ ). 90% des répondants ont affirmé recevoir de la reconnaissance des clients (TABLEAU 14).

La FIGURE 5 permet de visualiser l'ensemble des résultats obtenus pour les trois premières analyses de régression. Elle montre notamment que la plupart des facteurs de risque étudiés sont statistiquement associés à la détresse psychologique dans les centres d'appels.

**FIGURE 5**

**Les facteurs de risque pour la santé psychologique dans les centres d'appels**



**5.4 L'inconfort provenant de l'environnement physique de travail**

L'inconfort provenant de l'environnement physique de travail a pour effet d'accroître les efforts que doivent déployer les travailleurs pour répondre aux demandes et d'accroître leur niveau de fatigue. L'environnement physique peut également s'avérer une contrainte qui empêche le travailleur de répondre adéquatement aux demandes. En s'appuyant sur ce postulat, nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle l'inconfort provenant de l'environnement de travail dans les centres d'appels contribue à accroître le niveau de détresse psychologique (H16).



**TABLEAU 22**  
**L'inconfort de l'environnement physique de travail**  
**Coefficients de régression**

Analyse de régression multiple <sup>a</sup>		
Inconfort provenant...	Détresse psychologique	
	b	B
De l'espace de travail	0,241 (0,094)	0,119***
De la température	0,131 (0,088)	0,068
Des odeurs	0,025 (0,126)	0,009
Du manque de ventilation	0,072 (0,096)	0,036
Du manque de propreté	0,136 (0,098)	0,063
Du bruit	0,327 (0,088)	0,167***
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>11,4%</b>	

<sup>a</sup> L'écart-type est indiqué entre parenthèses. F=13,245, p < .01

\* p < .10, \*\* p < .05, \*\*\* p < .01

Deux des facteurs de risque étudiés ont un effet significatif sur la détresse psychologique. Il s'agit de l'espace de travail et du bruit. C'est deux facteurs représentent 11,4% des facteurs de risque de la détresse psychologique.

### Quelques constats

- **Espace de travail** : Les travailleurs qui éprouvent un inconfort provenant d'un espace de travail inadéquat ou trop restreint sont plus nombreux proportionnellement à souffrir de détresse psychologique (b=,241, p ≤ .01). Cette situation concerne 32,9% des employés (et plus spécifiquement les employés du centre d'appels B, 48,5%) (TABLEAU 15).
- **Bruit** : Les employés qui se plaignent du bruit dans leur milieu de travail risquent davantage de souffrir de détresse psychologique (b=,327, p ≤ .01). De façon générale, 38% des répondants se plaignent du bruit. Cette proportion s'élève à 40,7% pour le centre A pour atteindre 46,6% pour le centre B (TABLEAU 15).

## 5.5 L'effet de la détresse psychologique sur l'absentéisme et la consommation de médicaments

### Absentéisme

À la question « Dans la dernière année, vous êtes-vous absenté (e) du travail pour cause de fatigue et/ou de symptômes liés au stress? », une proportion de 42 % des répondants a répondu par l'affirmative. Afin de vérifier si l'état de santé psychologique était lié à l'absentéisme, nous avons réalisé des tests de Khi-deux. Les résultats révèlent que l'absentéisme varie en fonction du niveau de détresse psychologique ( $\chi^2=112,98$ , dl=3,  $p \leq .01$ ). Ainsi, plus le niveau de détresse psychologique est élevé, plus les travailleurs sont nombreux à s'absenter. Le TABLEAU 23 présente la variation du nombre de travailleurs s'étant absentés en fonction de leur niveau de détresse psychologique. Par exemple, parmi les travailleurs présentant un faible niveau de détresse psychologique, 13% (21/165) se sont absentés comparativement à 68% (90/132) parmi les travailleurs souffrant d'un niveau très important de détresse psychologique

Le TABLEAU 24 présente également le nombre de jours d'absence lié aux symptômes du stress. Des analyses de variance ont permis de montrer que le nombre de jours d'absence varie en fonction du niveau de détresse psychologique ( $F=5,439$ , dl=3,  $p \leq .01$ ). En effet, plus les travailleurs présentent un niveau élevé de détresse psychologique, plus ils ont tendance à s'absenter souvent du travail. Par exemple, les travailleurs qui ne souffrent pas de détresse psychologique (niveau faible) se sont absentés pendant 8,1 jours en moyenne pour des motifs liés au stress, comparativement à 50,4 jours pour les travailleurs qui souffrent d'un niveau très important de détresse psychologique.

En ce qui concerne les arrêts de travail, 45% des répondants disent en avoir déjà vécu un depuis qu'ils occupent leur poste actuel. Les analyses de Khi-deux révèlent que plus les travailleurs présentent un niveau élevé de détresse psychologique, plus ils sont nombreux proportionnellement à avoir vécu un arrêt de travail ( $\chi^2=32,028$ , dl=3,  $p \leq .01$ ). Par exemple, parmi les travailleurs souffrant d'un niveau important de détresse

psychologique, 48% ont vécu un arrêt de travail (112/234). Cette proportion atteint 62% (82/132) pour les travailleurs présentant un niveau très important de détresse psychologique.

**TABLEAU 23**  
**L'effet de la détresse psychologique sur l'absentéisme**

	Niveau de détresse psychologique				Total (n=638)
	Faible (n=165)	Modérée (n=107)	Importante (n=234)	Très importante (n=132)	
Nombre de travailleurs s'étant absents	21 (13%)	32 (30%)	123 (53%)	90 (68%)	266 (42%)
Nombre moyen de jours d'absence	8,1 jours	13,8 jours	18,5 jours	50,4 jours	27 jours en moyenne
Nombre de travailleurs ayant vécu un arrêt de travail	50 (30%)	44 (41%)	112 (48%)	82 (62%)	288 (45%)

Parmi les employés souffrant d'un niveau de détresse psychologique élevé (important et très important) : 58,2% se sont absents pour des raisons liées au stress et 53% ont vécu un arrêt de travail depuis qu'ils occupent leur poste actuel.

### Consommation de médicaments

Lorsque l'on considère la consommation de psychotropes, toutes catégories confondues, il s'avère que le tiers des répondants (33,1%; 211/638) a pris de façon régulière (tous les jours ou quelques fois par semaine) au moins un type de psychotropes au cours des derniers mois (TABLEAU 24). Les analyses de Khi-deux montrent que la proportion d'employés qui consomment des psychotropes s'accroît avec le niveau de détresse psychologique ( $\chi^2=89,133$ , dl=3,  $p \leq .01$ ). Ainsi, parmi les employés qui présentent un niveau faible de détresse psychologique, 12,7% prennent des psychotropes de façon régulière. Cette proportion se chiffre à 60,6% pour les employés souffrant d'un degré

très important de détresse psychologique. Les résultats obtenus par Vézina *et al.* (2011) abondent dans le même sens<sup>5</sup>.

**TABLEAU 24.**  
**La consommation de psychotropes en fonction**  
**du niveau de détresse psychologique**

	Niveau de détresse psychologique				Total (n=638)
	Faible	Modérée	Importante	Très importante	
	(n=165)	(n=107)	(n=234)	(n=132)	
Consommation de psychotropes*	21 (12,7%)	20 (18,7%)	90 (38,5%)	80 (60,6%)	211 (33,1%)

\* Médicaments pour réduire l'anxiété, pour aider à dormir ou pour remonter le moral (anti-dépresseur)

Parmi les employés souffrant d'un niveau de détresse psychologique élevé (important et très important), 46,4% consomment de façon régulière des psychotropes.

Par ailleurs, les analyses de Khi-deux révèlent que la consommation de médicaments est fonction du niveau de détresse psychologique et ce, que les médicaments visent à réduire l'anxiété ( $\chi^2=78,351$ , dl=3,  $p \leq .01$ ), à aider à dormir ( $\chi^2=74,328$ , dl=3,  $p \leq .01$ ) ou à remonter le moral ( $\chi^2=76,317$ , dl=3,  $p \leq .01$ ). Ainsi, plus les travailleurs souffrent d'un niveau élevé de détresse psychologique, plus ils ont tendance à consommer ces médicaments.

Comme le montre le TABLEAU 25, 16,6% des répondants ont consommé de façon régulière (tous les jours ou quelquefois par semaine) des médicaments pour réduire l'anxiété. Cette proportion s'élève à 14,9% en ce qui concerne les médicaments pour remonter le moral (antidépresseurs) pour atteindre 26,8% pour les médicaments utilisés pour aider à dormir.

<sup>5</sup> L'étude de Vézina *et al.* (2011) a fait ressortir que parmi les travailleurs présentant un faible niveau de détresse psychologique, 9,1% consommait des psychotropes. Cette proportion atteignait 12,8% pour les personnes présentant un niveau de détresse modéré, 21,6% pour un niveau de détresse importante et 50,1% pour un niveau de détresse très importante.

Parmi les employés qui souffrent de détresse psychologique très importante, la proportion de travailleurs qui consomment des psychotropes est inquiétante : un travailleur sur trois (51/132) prend des médicaments pour réduire l’anxiété ou la nervosité; un travailleur sur trois (48/132) utilise des médicaments pour remonter le moral; un travailleur sur deux (66/ 132) prend des médicaments pour aider à dormir.

**TABLEAU 25.**  
**L’effet de la détresse psychologique sur la consommation de médicaments**

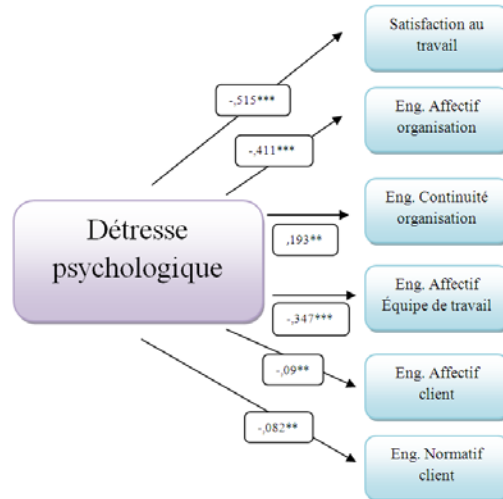
Consommation de médicaments pour...	Détresse psychologique				Total (n=638)
	Faible (n=165)	Modérée (n=107)	Importante (n=234)	Très importante (n=132)	
...réduire l’anxiété ou la nervosité	5 (3%)	6 (5%)	44 (19%)	51 (39%)	106 (16,6%)
.. aider à dormir	15 (9%)	15 (14%)	73 (31%)	66 (50%)	171 (26,8%)
..remonter le moral (antidépresseurs)	3 (2%)	7 (7%)	37 (16%)	48 (36%)	95 (14,9%)

## 5.6. L’effet de la détresse psychologique sur la satisfaction au travail et l’engagement

Après avoir vérifié les effets de la détresse psychologique sur l’absentéisme et la consommation de médicaments, nous avons réalisé des analyses statistiques afin de déterminer dans quelle mesure la détresse psychologique affectait les attitudes dans le milieu de travail.

Pour chacune des attitudes présentées à la figure 6, nous avons réalisé une régression simple. Les résultats montrent qu’une augmentation du niveau de détresse psychologique est associée à une réduction de la satisfaction au travail, une réduction de l’engagement affectif envers l’équipe de travail ainsi qu’à une diminution de l’engagement envers les clients (affectif et normatif).

**Figure 6. Les effets de la détresse psychologique sur les attitudes en milieu de travail**



En revanche, alors que la détresse psychologique affecte négativement l'engagement affectif envers l'organisation, elle exerce une influence positive sur l'engagement de continuité. Ces résultats suggèrent que plus les travailleurs souffrent de détresse psychologique, moins ils ont tendance à vouloir s'investir dans leur travail pour aider le centre d'appels à réaliser sa mission. Ils sont plutôt enclins à supporter la situation et à agir de manière à conserver leur emploi pour ne pas perdre leurs avantages monétaires.

## 5. Les recommandations

---

- Mettre en place un programme de prévention qui intègre des interventions en santé mentale au travail.
- Former un comité conjoint composé de représentants du syndicat et de l'employeur afin de traiter exclusivement de la question des risques psycho-sociaux.
- Favoriser des méthodes de travail et des pratiques organisationnelles qui réduisent les risques psycho-sociaux, en particulier les questions concernant la latitude décisionnelle (ex. assouplir les règles et procédures encadrant la réalisation du travail, permettre aux employés de prendre un certain nombre de décisions afin de mieux répondre aux besoins des clients), les formes de reconnaissance, la charge de travail (permettre aux employés de prendre quelques minutes pour lire la documentation liée à leur travail, varier le travail par l'introduction de tâches différentes sans contact direct avec la clientèle), le conflit de rôle (s'assurer que les demandes en termes de qualité et de rapidité du service soient cohérentes) et la conciliation travail-famille (rendre les horaires plus flexibles).
- Favoriser la justice et l'équité dans le cadre de l'évaluation du rendement : considérer davantage la qualité du service à la clientèle, former les superviseurs à l'évaluation du rendement et au feedback.
- Adopter des outils d'identification des risques psycho-sociaux en entreprise.
- Favoriser la mise en place d'un programme de soutien au retour au travail après une absence prolongée pour un problème lié à la détresse psychologique.
- Favoriser la formation des représentants syndicaux et des délégués sociaux à l'identification des risques psycho-sociaux et aux interventions permettant de réduire à défaut d'éliminer les facteurs de risques.
- Effectuer une veille sur les risques psycho-sociaux en milieu organisationnel et effectuer des évaluations fréquentes de la présence de risques.
- Sensibiliser tout nouvel employé aux risques que comporte le travail de préposé(e)s en centre d'appels.
- Effectuer des campagnes de promotion de la santé mentale au travail.

## **Conclusion**

---

La recherche avait pour objectif de réaliser le portrait de la détresse psychologique chez les préposé(e)s en centres d'appels en décrivant les caractéristiques spécifiques du travail (contrôle, autonomie, prise de décision limitée, incohérence dans les attentes, etc.) et par l'analyse des causes de cette détresse et l'identification des groupes les plus affectés (âge, genre, qualification, métier et profession, expérience et ancienneté). De plus, nous avons pu explorer quelques conséquences de cette détresse sur la santé des préposé(e)s et analyser les conditions dans lesquelles ces personnes continuent de travailler. 659 salariés sur 2680 ont répondu à notre questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 24,59%. Ces personnes ont répondu à un questionnaire en ligne comprenant 150 questions dont plusieurs mesures ont été effectuées à l'aide d'indicateurs reconnus et testés dont nous indiquons les sources et la validité tout au long du rapport.

Les résultats de notre recherche sont également conformes au modèle théorique que nous avons utilisé et qui stipule que les diverses demandes du milieu de travail comptent parmi les facteurs de risque pour la santé psychologique lorsqu'elles exercent une pression sur les employés. Cette pression est particulièrement forte lorsque ces derniers ne disposent pas des ressources nécessaires pour répondre aux demandes du milieu de travail. À ce modèle développé par Karasek (1979), nous avons ajouté le modèle de Siegrist (1996) sur le désir des employés d'être récompensés à leur juste valeur à travers les rétributions économiques et sociales.

Nos résultats montrent que dans les trois centres d'appels où nous avons réalisé notre recherche, un travailleur sur cinq (20,8%) est en situation de détresse psychologique très importante. Le taux grimpe à plus de un sur deux (57,4%) lorsque l'on inclut les personnes qui démontrent une détresse importante. Ce résultat apparaît élevé, mais il rejoint les résultats obtenus dans d'autres enquêtes dont celle d'EQCOTESST. Notre recherche est conduite dans trois entreprises différentes appartenant à un seul secteur d'activités économiques. Les préposé(e)s à qui nous avons demandé de compléter notre questionnaire sont pratiquement tous exposés aux mêmes risques psycho-sociaux. Si ces



risques sont élevés, il est logique de voir exploser le taux de détresse psychologique. Les travailleurs des centres d'appels sont jeunes, la plupart ayant 35 ans ou moins. Les hommes sont représentés en légère majorité. Par ailleurs, le sexe des répondants et l'âge ne sont pas des facteurs explicatifs de la détresse psychologique.

Parmi les facteurs explicatifs de la détresse psychologique, notons les facteurs liés aux exigences de l'emploi que sont la charge quantitative, la charge mentale, le conflit de rôle, le sentiment de compétence, et la conciliation travail/famille. Parmi ces derniers, la charge quantitative et la conciliation travail/famille sont les deux plus importants. Puis, un autre groupe de risques psycho-sociaux porte sur les insuffisances des récompenses telles que la justice procédurale, la reconnaissance du client, l'estime de l'organisation et la reconnaissance du supérieur. Un troisième groupe de facteurs de risques, que nous nommons les difficultés d'agir, est aussi important. Il est formé de l'utilisation des compétences, l'autonomie et la surveillance. Nous avons pu démontrer également que le manque d'autonomie pour répondre à la demande, la surveillance étroite des superviseurs et le contrôle sur le travail exercé à travers l'utilisation de technologies panoptiques, de même que l'incapacité à utiliser ses compétences comptent parmi les facteurs de risques importants. À l'égard de l'insuffisance des récompenses, quatre facteurs sont associés à la détresse psychologique, il s'agit de la justice procédurale (être traité de manière juste et équitable), l'estime témoignée par l'organisation, la reconnaissance du supérieur et la reconnaissance des clients. Notre enquête montre que la plupart des facteurs de risque étudiés sont statistiquement associés à la détresse psychologique dans les centres d'appels.

Les préposé(e)s qui montrent un seuil élevé de détresse psychologique s'absentent plus souvent du travail que ceux présentant une situation moins préoccupante, et pour une période plus longue. De même, ces employés consomment plus de médicaments pour réduire l'anxiété et la nervosité, pour aider à dormir et pour remonter le moral. Les préposé(e)s touchés par la détresse psychologique montrent également un engagement moindre envers l'organisation, envers les co-équipiers de travail et ils présentent également un niveau de satisfaction au travail nettement inférieur à la moyenne démontrée par leurs collègues de travail.

Notre enquête présente des résultats robustes au plan méthodologique. Nous ne concluons que sur les facteurs significatifs au plan statistique. Toutefois, nous devons être prudents dans l'interprétation des résultats. En effet, il s'agit d'une mesure de la détresse psychologique prise sur un plan transversal. Nous ne pouvons rien affirmer sur son origine ni sur son évolution. Seule une enquête longitudinale pourrait nous informer de la progression ou de la régression de la détresse psychologique en fonction de la présence ou non des risques. Nous avons pu néanmoins confirmer des relations très fortes entre la présence de certains risques psycho-sociaux et la détresse psychologique. Ces risques se présentent sous la forme de contraintes organisationnelles dont il est possible de réduire les effets nocifs par une intervention sur les facteurs liés à l'organisation du travail. La recherche a aussi montré un lien avec certaines conditions de travail. Là aussi il est possible d'intervenir et de réduire le risque par des interventions au plan organisationnel. Pour que de telles interventions soient efficaces, il faut que tous les acteurs contribuent dont au premier chef, l'employeur qui doit être conscient des risques psycho-sociaux qui émanent d'une forme d'organisation du travail très contraignante au plan de la latitude décisionnelle, la forte demande de travail et le faible niveau de récompenses. Il en coûte aussi à l'organisation puisque les coûts associés à l'absentéisme sont élevés, de même que ceux reliés à l'absence de motivation au travail, au présentéisme, au roulement de personnel, à la formation et à la rétention. Cela représente des coûts élevés de cotisation pour les assurances collectives. C'est pourquoi, employeurs et syndicats doivent travailler ensemble à la réduction des risques psycho-sociaux qui présentent des effets importants sur la santé mentale des employés. Ces derniers sont les premiers à souffrir des conséquences nocives des contraintes organisationnelles. La détresse psychologique peut en effet conduire à des problèmes graves de santé mentale telle que la dépression nerveuse. Les effets d'un taux de détresse élevé se font également sentir sur les proches des victimes et produisent aussi des séquelles au plan du climat de travail et des relations avec les collègues de travail.

Ce portrait ne comporte pas que des aspects négatifs. Les résultats de la recherche dévoilent que les préposé(e)s démontrent un très fort sentiment de compétence et que le bien-être au travail se réalise principalement dans la valorisation acquise auprès des

clients satisfaits du service rendu. Enfin, les employés démontrent un esprit de groupe assez important puisqu'ils estiment que le soutien des collègues est important. Par contre, nous n'avons pu démontrer que cette relation est significative au plan statistique.

## **Notes des auteurs et remerciements**

---

Nous tenons à remercier le Conseil provincial des communications du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) pour le financement de la recherche et leur grande ouverture manifestée à notre égard pour la réalisation de cette recherche. En effet, il est difficile de traiter des questions relatives à la détresse psychologique et ce syndicat nous a fait entièrement confiance dans le choix de nos méthodes de travail. Nos remerciements vont également au Service à la collectivité de l'UQAM et à Martine Blanc en particulier pour son aide précieuse concernant les aspects administratifs du projet ainsi que pour ses conseils avisés sur la recherche partenariale. Nous tenons également à remercier le comité de suivi et les représentants des trois syndicats ayant participé à la recherche pour leurs remarques judicieuses sur le déroulement de la recherche ainsi que pour nous avoir permis un accès aux employés des centres d'appels afin de réaliser la recherche. Enfin, nous tenons à remercier chaleureusement les répondants de notre enquête qui ont pris le temps nécessaire de bien répondre à nos questions et de nous avoir permis de faire progresser les connaissances sur la santé psychologique au travail. Nous avons pu ainsi être sensibilisés à une réalité dont nous ne pouvons que souhaiter des transformations importantes sur les conditions de travail. En toute modestie, nous espérons que notre recherche puisse y contribuer.

## Références bibliographiques

---

- Allen, Natalie J. et John P. Meyer. 1990. « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, p. 1-18
- Amstad, Fabienne T., Laurenz L. Meier, Ursula Fasel, Achim Elfering et Norbert K. Semmer. 2011. « A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations », *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (2), p. 151-169.
- Aryee, Samuel, Vivienne Luk et Raymond Stone. 1998. « Family-responsive variables and retention-relevant outcomes among employed parents », *Human Relations*, 51 (1), p. 73-87
- Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J., & Schaufeli, W. B. (2000). Effort–reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31, 884–891
- Bedeian, Arthur et Achilles A. Armenakis. 1981. « A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity », *Academy of Management Journal*, 24 (2), p. 417-424
- Bohle, Philip, Harold Willaby, Michael Quinlan et Maria McNamara. 2011. « Flexible work in call centres : Working hours, work-life conflict & health », *Applied Ergonomics*, 42, p. 219-224
- Bolat, Tamer. Oya Inci Bolat et Murad Yuksel. 2011. « Relationship between role ambiguity and burnout: the mediating effect of organizational culture », *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2 (10), p. 373-398
- Brayfield, Arthur H. et Harold F. Rothe. 1951. « An index of job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 35 (5), p. 307-311
- Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron, Josée Martel et Hans Ivers. 2003. « Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines » IRSST, En ligne. 99p. <http://www.irsst.qc.ca/-publication-irsst-evaluation-de-la-sante-mentale-au-travail-une-analyse-des-pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-r-342.html>, (consulté le 3 février 2012)
- Brun, Jean-Pierre et Josée Martel. Chaire de la gestion et de la santé et de la sécurité dans les organisations. 2003. « La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions: Les causes du problème, les sources de stress au travail » IRSST, En ligne, 24p. <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc115-396.pdf>, (consulté le 16 février 2012)
- Brun, Jean-Pierre et Josée Martel. Chaire de la gestion et de la santé et de la sécurité dans les organisations. 2003. « La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions: L'ampleur du problème, l'expression du stress au travail » IRSST, En ligne, 24p., <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-2.pdf> (consulté le 16 février 2012)

- Caron, Jean et Stéphane Guay. 2005. « Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens », *Santé mentale au Québec*, 30 (2), p. 15-41
- Cazeau G., G. Feigel, P. Heye, R. Perrais *et al.*, 2003. « Les centres d'appels téléphoniques », Fiche pratique de sécurité, ED 108. Paris : INRS, 6p.
- Centre d'études sur le stress humain. 2010-2012. *FAQ : Les chercheurs vous répondent*. En ligne. <http://www.stresshumain.ca/faq-les-chercheurs-vous-repondent/faq-stress/vivre-avec.html>, (consulté le 11 avril 2012)
- Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. 2011. *La santé psychologique au travail : les facteurs de risque organisationnels*. En ligne. <http://www.cgsst.com/fra/les-facteurs-de-risque/facteurs-de-risque-organisationnels.asp> (consulté le 17 avril 2012)
- Chouanière, D., S. Boini et R. Colin. 2011. « Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques », *Document pour le Médecin du Travail*, 126 (2), p. 241 à 259
- Chrétien, Lise et Isabelle Létourneau. 2010. « La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », *Gestion*, 35, p. 53-61
- Cohen, Arthur R. 1959. « Situational structure, self esteem, and threat-oriented reactions to power ». In D. Cartwright (dir.). *Studies in Social Power*, p.35-52. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Colquitt, Jason A. 2001. « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), p. 386-400
- Couture, Jon Nicholas. 2001. « The impact of role ambiguity, locus of control and job satisfaction on call center agent productivity », Exécution partielle de sa thèse de doctorat, University of Southern California, 95 p.
- Cropanzano, Russell et Jerald Greenberg. 1997. « Progress in organizational justice: Tunneling through the maze ». *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.12, p.317-372.
- de Ruyter, Ko, Martin Wetzels et Richard Feinberg. 2001. « Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction », *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), p. 23-35.
- Deery, Stephen, Roderick Iverson et Janet Walsh. 2002. « Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal », *Journal of Management Studies*, 39 (4), p. 471-496
- Deward, Robert et James Werbel. 1979. « Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict », *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 426-448
- Gabriel, P., & Liimatainen, M.-R. (2000). *Mental Health in the Workplace*. Genève: Bureau International du Travail.

- Gilliland, Stephen W. 1994. « Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system ». *Journal of Applied Psychology*, vol.79, no.5, p.691-701.
- Greenberg, Jerald. 1990. « Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow ». *Journal of Management*, vol.16, no.2. p.399-432.
- Hackman, J. R. et G. R. Oldham. 1974. *The Job Diagnostic Survey : An instrument for the diagnosis of jobs and evaluation of job redesign projects* (Tech. Rep. No. 4). New Haven, CT : Yale University, Department of Administrative Sciences. Prepared in connection with research sponsored by the Office of Naval Research and the U.S. Department of Labor
- Hardy, Gillian E., Woods, David et Wall, Toby D. « The impact of psychological distress on absence from work », *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, 306-314.
- Hart, Peter.M. et Cary L. Cooper. 2001. « Occupational stress: Toward a more integrated framework.»In. *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, sous la dir. de Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinagil et Chockalingam Viswesvaran, p. 93-114 (Volume 2: Organizational Psychology). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Harvey, Steve, François Courcy, André Petit, Julie Hudon, Mike Teed, Olivier Loiselle et Alexandre Morin. 2006. « Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail: une synthèse des approches au niveau international », IRSST, En ligne. 57p. <http://www.irsst.qc.ca/-publication-irsst-interventions-organisationnelles-et-sante-psychologique-au-travail-une-synthese-des-approches-au-niveau-international-r-474.html>, (consulté le 15 février 2012)
- Hechiche-Salah, Lamia, Imène Ben Radhia et Zeineb Ben Ammar-Mamlouk. 2009. « Les centres d'appels : " eldorado technologique " ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ? », *Management & Avenir*, 26 (6), p. 74-94
- Holman, David, Claire Chissick et Peter Totterdell. 2002. « The effects of performance monitoring on emotional labor and well being in call centers », *Motivation and Emotion*, 26 (1), p. 57-81
- Holman, David. 2002. « Employee well being in call centres », *Human Resource Management Journal*, 12 (4), p. 35-50
- Holman, David. 2003. « Phoning in sick? An overview of employee stress in call centres », *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3), p. 123-130
- Holman, David J. et Toby D. Wall. 2002. « Work characteristics, learning related outcomes, and strain: A test of competing direct effects, mediated, and moderated models », *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (4), p. 283-301
- Ilfeld, Frederic W. 1976. « Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population », *Psychological Report*, 39, 1215-1228.
- Jarley, Paul, Sarosh Kuruvilla et Douglas Casteel. 1990. « Member-union relations and union satisfaction », *Industrial Relations*, 29 (1), p. 128-134

- Johnson, Jeffrey V. et Ellen M. Hall. 1988. « Job Strain, Work Place Social Support, and cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population », *American Journal of Public Health*, 78 (10), p. 1336-13342
- Kahn, Robert L., Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek et Robert Rosenthal. 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Karasek, Jr. Robert A. 1979. « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 285-307
- Kemery, Edward R., Bedeian, Arthur G., Kevin W. Mossholder et John Touliatos. 1985. « Outcomes of role stress: a multisample constructive replication », *Academy of Management Journal*, 28 (2), p. 363-375
- Kessler, R.C., G. Andrews, L.J. Colpe, E. Hiripi, D.K. Mroczek, S.-L. T. Normand, E.E. Walters et A.M. Zaslavsky. 2002. « Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress », *Psychological Medicine*, 32, p. 959-976
- Kjellberg, Anders, Allan Toomingas, Kerstin Norman, Maud Hagman, Rose-Marie Herlin et Ewa Wigaeus Tornqvist. 2010. « Stress, energy and psychosocial conditions in different types of call centres », *Work*, 36 (1), p. 9-25
- Lachance, Benoît, Richard Martin, Pierre Deshaies et Chantal Guimont, Comité suprarégional sur la qualité de l'environnement intérieur : Régions de Québec et de la Chaudière-Appalaches (Équipes de santé en milieu de travail). 2002. *Questionnaire de perception de l'environnement intérieur : instrument de cueillette de données et document d'accompagnement*. En ligne. 24 p. <http://www.santeautravail.net/popUp.aspx?action=14&modif=1&id=593&langue=fr&ordre=0&detail=1>, consulté le 20 janvier 2012
- Lachance, Lise, Bernard Tétreau et Diane Pépin. 1997. « Validation canadienne-française de la mesure de conflit et d'ambiguïté de rôle de Rizzo *et al.* (1970) », *Revue canadienne des sciences du comportement*, 29 (4), p. 283-287
- Lazarus, R.S. et Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York : Springer.
- Lazo, Alex Y. 2008. « Role ambiguity: impact on job satisfaction of call center agents » Thèse de doctorat, Capella University, 155 p.
- Lind, Allan E. et Tom R. Tyler. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Miles et Perreault. 1976. « Organisational role conflict : its antecedents and consequences », *Organisational behavior and human performance*, 17, p. 19-44
- Niedhammer, I., J.-F. Chastang, L. Gendrey, S. David et S. Degloanni. 2006. « Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du "Job content questionnaire" de Karasek : Résultats de l'enquête nationale Sumer. », *Santé Publique*, 18 (3), p. 413-427.

- OCDE (2011) *Mal-être au travail? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi*. Notes de synthèse, OCDE, Paris.
- Oldham, Greg R., Carol T. Kulik, Lee P. Stepina et Maureen L. Ambrose. 1986. « Relations between situational factors and the comparative referents used by employees », *Academy of Management Journal*, 29 (3), p. 599-608
- Pierce, Jon L., Donald G. Gardner, Larry L. Cummings et Randall B. Dunham. 1989, « Organization-based self-esteem : Construct, definition, measurement and validation », *The Academy of Management Journal*, 32 (3), p. 622-648
- Podsakoff, Philip M., William D. Todor, Richard A. Grover et Vandra L. Huber. 1984. « Situational moderators of leader reward and punishment behavior s: Fact or Fiction? », *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, p. 21-63
- Preckel, Daniel, Michael Meinel, Brigitte M. Kudielka, Hans-Joachim Haug et Joachim E. Fischer. 2007. « Effort-reward-imbalance, overcommitment and self-reported health: Is it the interaction that matters? », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, p. 91-107
- République Française. Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et de l'emploi. 2006. *Les expositions aux risques professionnels par familles professionnelles : Résultats SUMER 2003*. Rédigé par Dr B. Arnaudo, Dr I. Magaud-Camus et Dr N. Sandret. En Ligne. 274 p. <http://www.travail-emploi.sante.gouv.fr/IMG/pdf/DE121fichesfapsumer.pdf>
- Rizzo, John R., Robert J. House et Sidney I. Lirtzman. 1970. « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), p. 150-163.
- Rothausen, T. J. 1994. « Job satisfaction and the parent worker : The role of flexibility and rewards », *Journal of Vocational Behavior*, 44, p. 317-336
- Rupp, Deborah E. et Cropanzano, R. 2002. « The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci-organizational justice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Siegrist, Johannes. 1996. « Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), p. 27-41
- Smith, M. J., Carayon, P., Sanders, K. J., Lim, SY., & LeGrande, D. (1992). Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring. *Applied Ergonomics*, 23, 17-27.
- Spector. 1997. *Job satisfaction*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Spreitzer, Gretchen M. 1995. « Psychological empowerment in the workplace : dimensions, measurement and validation ». *Academy of Management Journal*, 38 (5), p. 1442-1465
- Sprigg, Christine A., Christopher B. Stride, Phoebe R. Smith, Toby D. Wall et David J. Holman. 2007. « Work characteristics, musculoskeletal disorders, and the



- mediating role of psychological strain: A study of call center employees », *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), p. 1456-1466
- Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Shipley, M. J., & Marmot, M. G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: Prospective results from the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 56, 302–307.
- Statistique Canada. 2007. *Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC) : Questionnaire de 2007*. En ligne, 756p. <[http://www.statcan.gc.ca/imdbbmdi/instrument/3226\\_Q1\\_V4-fra.pdf](http://www.statcan.gc.ca/imdbbmdi/instrument/3226_Q1_V4-fra.pdf)>, Consulté le 2 décembre 2011.
- Stinglhamber, Florence, Kathleen Bentein et Christian Vandenberghe. 2002. «Extension of the three-component model of commitment to five foci : Development of measures and substantive test », *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (2), p. 123-138
- Sweeney, Paul D. et Dean B. McFarlin. 1993. « Workers' evaluations of the ends and the means: An examination of four models of distributive and procedural justice ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 55, no.1. p. 23-40.
- Thibaut, John et Laurens Walker. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Toulouse, Georges, Louise St-Arnaud, René Bourbonnais, Jean Damasse, Denis Chicoine et Alain Delisle. 2006. « Étude de la prévalence des troubles musculo-squelettiques et psychologiques, des facteurs physiques et psychosociaux chez les préposés des centres d'urgence 9-1-1 » IRSST, En ligne. 87p. <<http://www.irsst.qc.ca/-publication-irsst-etude-de-la-prevalence-des-troubles-musculo-squelettiques-et-psychologiques-des-facteurs-physiques-et-psychosociaux-chez-les-preposes-des-centres-d-r-472.html>> (consulté le 15 février 2011)
- Vandenberghe, Christian, Kathleen Bentein et Florence Stinglhamber. 2004. «Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : Antecedents and outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, 64, p. 47-71
- Vézina, Michel, Louise St-Arnaud, Susan Stock, Katherine Lippel et Amélie Funes. 2011. « Santé mentale » dans *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec - Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Chapitre 9.

## Appendice 1

### La représentativité de l'échantillon

Cet appendice est consacré à la représentativité de l'échantillon. L'échantillon est dit représentatif de la population d'où il est tiré lorsqu'il en reproduit les différentes caractéristiques ou, en d'autres termes, lorsque le phénomène que l'on observe au sein de l'échantillon est celui qui se produit véritablement au sein de la population (Brewer et Hunter, 1989). Bref, un échantillon est dit représentatif de sa population lorsque les statistiques calculées à partir de l'échantillon (proportion, moyenne, écart-type, variance...) constituent une estimation exacte des paramètres de sa population (Folwer, 1993).

#### L'erreur aléatoire attribuable à l'échantillonnage

Rappelons d'emblée que tous les employés visés par cette étude ont été invités à remplir le questionnaire. Nous n'avons donc pas eu recours à une technique d'échantillonnage, visant à sélectionner *a priori* un certain nombre de personnes appelées à participer à l'étude. Par conséquent, les données collectées ne présentent pas d'erreur aléatoire, c'est-à-dire d'erreur associée au fait de ne pas observer l'ensemble des personnes que compte la population (Fowler, 1993). En somme, l'erreur aléatoire ne constitue pas une limite dans le cadre de notre étude.

#### La taille de l'échantillon

Afin d'assurer la représentativité de l'échantillon, le nombre de répondants doit être suffisamment élevé. Krejcie et Morgan (1970) propose une formule permettant de calculer la taille requise de l'échantillon en fonction de la taille de sa population et en supposant une variance maximale des données. Selon cette formule illustrée ici-bas, pour une population comptant 2680 personnes, la taille requise de l'échantillon se chiffre à 336 participants. Ainsi, si l'on se fie à la taille réelle de notre échantillon, laquelle atteint 659 répondants, notre échantillon est représentatif de sa population pour un niveau de confiance de 95%.

### Formule

$$n = \frac{\chi^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + \chi^2 P(1-P)}$$

où

n = la taille de l'échantillon

$\chi^2$  = la valeur du Khi-deux pour 1 degré de liberté et correspondant au niveau de signification

N = la taille de la population

P = la proportion de la population pour une valeur donnée du paramètre (0,5 requis pour assurer une taille d'échantillon maximale)

d = le niveau de signification  $\alpha$

### **L'erreur systématique liée au taux de réponse**

L'erreur systématique liée au taux de réponse figure également parmi les menaces à la qualité des données collectées, c'est-à-dire à leur capacité de représenter la réalité. L'erreur systématique fait référence aux caractéristiques particulières des personnes qui ont refusé de participer à l'enquête (Fowler, 1993). Lorsque 1) les caractéristiques des non-répondants sont différentes de celles des répondants et que 2) ces caractéristiques sont intimement associées à l'objet d'étude, elles sont susceptibles d'introduire un biais dans les estimations effectuées, si le taux de réponse est peu élevé (Fowler, 1993). Par exemple, la qualité des données risque d'être compromise dans l'éventualité où les personnes qui ont répondu au questionnaire présenteraient : 1) un niveau supérieur de détresse psychologique (comparativement aux non-répondants) et auraient ainsi été davantage intéressées par l'enquête en raison de son objet, ou au contraire 2) un niveau inférieur de détresse psychologique (comparativement aux non-répondants) et auraient ainsi davantage disposées de l'énergie et de la patience nécessaires pour dûment remplir le questionnaire. En somme, comme le précise Fowler (1993 : 40) : « L'effet des non-réponses sur les estimations d'enquête repose sur le pourcentage de non-répondants [l'inverse du taux de réponse] et de l'ampleur des biais que représentent ces non-répondants – qui sont systématiquement différents de la population entière. Si la plupart

des personnes sélectionnées fournissent des données, les estimations de l'échantillon seront très bonnes même si les non-répondants sont distincts [...]»<sup>6</sup>.

En ce qui concerne précisément le taux de réponse, les études montrent que les enquêtes en ligne (via un site Internet) présentent généralement un taux de réponse plus faible que les autres méthodes de collecte de données, notamment les enquêtes par questionnaire auto-administré par la poste (Hayslett et Wildemuth, 2004; Manfreda *et al.*, 2006; Shih et Fan, 2008). De façon générale, pour les études à coupe transversale (un temps de mesure), le taux de réponse pour les questionnaires en ligne atteint de 7% à 88% (moyenne = 35%, écart-type = 22%), et environ 20% des études présente un taux de réponse d'environ 12% (Shih et Fan, 2008). Pour leur part, Cook, Heath et Thompson (2000) rapportent un taux de réponse moyen de 34,6% (écart-type = 15,7%). Rappelons que notre taux de réponse s'élève à 24,59%.

Afin d'identifier la présence d'un biais possible, nous avons suivi la recommandation formulée par Fowler (1993; 40) : « Le biais attribuable à la non-réponse peut être étudié en comparant les personnes qui répondent immédiatement [à l'enquête] à celles qui répondent après la démarche de suivi <sup>7</sup> ». Ainsi, nous avons formé deux groupes de répondants. Le premier groupe compte les répondants qui ont répondu au questionnaire suite à l'invitation à participer à l'enquête. Le deuxième groupe renferme les répondants qui n'ont pas manifesté d'intérêt pour l'enquête au premier abord, mais qui ont finalement répondu au questionnaire après que nous ayons insisté à travers l'intervention des représentants syndicaux dans les milieux et une opération de relance. Nous avons ensuite utilisé des techniques d'analyse statistique afin de vérifier si les deux groupes étaient différents du point de vue démographique et en ce qui concerne le niveau de détresse psychologique. Les résultats sont présentés au TABLEAU A1.

---

<sup>6</sup> Traduction libre : « The effect of nonresponse on survey estimates depends on the percentage not responding and the extent to which those not responding are biased – that is, systematically different from the whole population. If most of those selected provide data, sample estimates will be very good even if the non-respondents are distinctive [...] » (Fowler, 1993, p.40).

<sup>7</sup> Traduction libre: « Bias attributable to nonresponse can be studied by comparing those who respond immediately with those who respond after follow-up steps are taken » (Fowler, 1993, p.40).

**TABLEAU A1 Les caractéristiques des répondants initiaux et des répondants tardifs**

Variables	Test Statistique	Estimations		Résultats du test
		Groupe 1 (n=439)	Groupe 2 (après le rappel) (n=232)	
<b>Variables démographiques</b>				
Sexe	Khi-deux	46,5% femmes	46,1% femmes	$\chi^2=0,01$ dl=1 p=0,982
Âge	Khi-deux	Médiane =26 à 35 ans 43,8%	Médiane =26 à 35 ans 40%	$\chi^2=1,520$ dl=4 p=0,823
Ancienneté	Khi-deux	Médiane=4 à 10 ans 81,4%	Médiane =4 à 10 ans 80,5%	$\chi^2=5,708$ dl=5 p=0,336
<b>Variable d'intérêt</b>				
Niveau de détresse psychologique	T-Test	Moyenne = 8,48 Écart-type =5,3	Moyenne = 7,94 Écart-type =5,55	t=1,203 dl=635 p=0,229

\* p< .10, \*\* p< .05, \*\*\* p< .01

Comme le montre le TABLEAU A1, les deux groupes de répondants sont similaires du point de vue du sexe, de l'âge, de l'ancienneté et du niveau de détresse psychologique. En effet, aucune différence statistiquement significative n'a été décelée ( $p \leq 0,05$ ). En l'ensemble, ces résultats constituent un indice de l'absence de biais associés aux non-répondants et donc de la représentativité de notre échantillon.

### Références

Cook, Colleen, Heath, Fred et Thompson Russel. 2000. "A meta-analysis of responses rates in Web- or Internet-Based surveys". Educational and Psychological Measurement, vo.60, no.6, 821-836.

Fowler, Floyd J. jr. 1993. Survey research methods. Newbury Park: Sage Publications.

- Hayslett, Michele M., et Wildemuth, Barbara M. 2004. "Pixels of Pencils ? The relative effectiveness of web-based versus paper surveys", *Library and information Science Research*, vol.26, 73-93.
- Krejcie, R.V, et Morgan, Daryle W. 1970. «Determining sample size for research activities », *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Manfreda, Katjy Lozar, Bosnjak, Jernej, Haas, Iris et Vehovar Vasja. 2006. Web surveys versus other survey modes: a meta-analysis comparing response rates. *International Journal of market Research*, Vol.50, no.1, 79-104.
- Shih, Tse-Hua, et Fan, Xitao. 2008. Comparing response rates from web and mail surveys: a meta – analysis, *Field Methods*, vol.20, no.3, 249-271.

## **Appendice 2 : le questionnaire**

Bonjour,

Ce questionnaire a été conçu conjointement avec le SCFP dans le but de dresser un portrait réaliste des conditions de travail des préposé(e)s en centre d'appels. Nous cherchons à mieux comprendre les caractéristiques spécifiques du travail (contrôle, autonomie, prise de décision, incohérence dans les attentes, etc.); les problèmes rencontrés par les préposé(e) relativement à la non-reconnaissance de leurs difficultés, ainsi que les conditions dans lesquelles ces personnes continuent de travailler.

Ce projet de recherche reçoit l'appui financier du Syndicat Canadien de la Fonction Publique (SCFP) et des Services à la collectivité de l'Université du Québec à Montréal. Les résultats de cette recherche sont strictement confidentiels et personne ne peut être identifiée. L'anonymat est entièrement respecté. Ce projet de recherche a aussi reçu l'approbation éthique de la part du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal.

La durée approximative pour répondre à ce questionnaire est de 20 à 25 minutes. Il est important de répondre à toutes les questions et de cocher les réponses qui correspondent à votre situation. Des renseignements additionnels accompagnent les questions lorsque nécessaires. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Répondez selon le meilleur de vos connaissances avec honnêteté et spontanéité.

Avant de répondre au questionnaire, vous devez entrer, à la page suivante, votre code d'accès composé de 5 lettres que nous vous avons fourni par voie postale ou par courriel.

Nous vous remercions sincèrement pour votre participation à cette recherche dont les résultats devraient contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les Centres d'appels. Pour de plus amples informations, n'hésitez pas à communiquer avec nous.

Denis Harrisson, professeur  
Département Organisation et Ressources humaines  
ESG UQAM  
514-987-3000, poste 4983

Julie Cloutier, professeure  
Département Organisation et Ressources humaines  
ESG UQAM  
514-987-3000, poste 1577

Vanessa Béland-Ouellette, étudiante à la maîtrise  
Département Organisation et Ressources humaines  
ESG UQAM  
beland-ouellette.vanessa@courrier.uqam.ca



## Informations générales

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

D1. Sexe :

Féminin

Masculin

D2. J'appartiens à la catégorie d'âge suivante :

18 à 25 ans

26 à 35 ans

36 à 45 ans

46 à 55 ans

56 ans et plus

D3. Je travaille pour l'employeur actuel depuis :

Moins de 1 an

de 1 à 3 ans complet

de 4 à 10 ans complet

de 11 à 20 ans complet

de 21 à 30 ans complet

Plus de 30 ans

D4- Je travaille comme: (vous pouvez mettre plusieurs choix)

Préposé(e) service à la clientèle - résidentielle (inbound)

Préposé (e) service à la clientèle - résidentielle (outbound)

Préposé (e) service à la clientèle - rétention

Préposé (e) service à la clientèle – affaires

Préposé (e) service à la clientèle – courriel électronique (ne prend pas d'appels)

- Soutien technique - résidentielle
- Soutien technique - affaires
- Soutien technique – courriel électronique (ne prend pas d’appels)
- Chef d'équipe (centre compétitif)
- Conseiller ligne partenaire

D5- Je travaille pour :

- A
- B
- C

### Tâches et responsabilités

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Complètement Faux	Plutôt Faux	Plus ou Moins	Plutôt Vrai	Parfaitement vrai
K1- Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K2- Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K3- Mon travail me demande d'être créatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K4- Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K5- Mon travail demande un haut niveau de compétence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K6- Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K7- Dans mon travail, j'ai des activités variées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K8- J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K9- J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K10- Mon travail me demande de travailler très vite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Complètement Faux	Plutôt Faux	Plus ou moins	Plutôt Vraie	Parfaitement Vraie
K11- On me demande d'effectuer une quantité excessive de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K12- Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K13- Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K14- Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K15- Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K16- Mon travail est très « bousculé »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Complètement Faux	Plutôt Faux	Plus ou moins	Plutôt Vraie	Parfaitement Vraie
K17- Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K18- Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K19- Mon supérieur prête attention à ce que je dis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K20- Mon superviseur m'aide à mener ma tâche à bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K21- Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K22- Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K23- Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K24- Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K25- Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Règles et procédures

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Complètement	Plutôt	Plus ou	Plutôt	Parfaitement
R1- Nous avons des procédures pour toutes les situations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R2- À tout moment, je dois suivre strictement des procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R3- Je vérifie toujours que je suis en train de suivre les règles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Efforts au travail

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Complètement faux					Parfaitement vrai	
E1- Je pense que je suis un travailleur acharné.	1	2	3	4	5	6	7
E2- Je fais vraiment de mon mieux dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
E3- Je mets beaucoup d'énergie dans les tâches que je commence.	1	2	3	4	5	6	7

## Fonction syndicale

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes satisfait de votre syndicat en ce qui concerne les aspects suivants :**

	Très insatisfait	insatisfait	plus ou moins satisfait	satisfait	Très satisfait
S1- Se soucier de la santé psychologique de ses membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2- Encourager les membres à exprimer leur opinion sur la façon dont le travail est supervisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S3- Encourager les membres à exprimer leur opinion sur la façon dont le rendement est évalué	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S4- La capacité des représentants syndicaux à écouter et à aider les travailleurs lorsque ceux-ci vivent des difficultés personnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S5- La capacité des représentants syndicaux à gérer les tensions entre les individus (employés, superviseur, direction)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S6- Écouter les préoccupations de ses membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S7- Encourager les membres à exprimer leur opinion sur la façon dont la convention collective pourrait être améliorée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S8- Traiter les situations problématiques de façon juste et équitable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S9- La disponibilité des représentants syndicaux lorsque vous en avez besoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Rôle

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Entièrement en désaccord					Entièrement d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
A1- Mon emploi comporte des objectifs clairs et planifiés	1	2	3	4	5	6	7
A2- Mes responsabilités sont clairement définies	1	2	3	4	5	6	7
A3- Je sais exactement ce qu'on attend de moi	1	2	3	4	5	6	7
A4- Les explications de ce que je dois faire sont claires	1	2	3	4	5	6	7
C1- Je dois faire des choses qui devraient être faites autrement	1	2	3	4	5	6	7
C2- Je dois aller à l'encontre des règles ou des politiques pour accomplir mes tâches	1	2	3	4	5	6	7
C3- Je reçois des demandes incompatibles de deux ou plusieurs personnes	1	2	3	4	5	6	7
C4- Je fais des choses susceptibles d'être acceptées par les uns et non acceptées par les autres	1	2	3	4	5	6	7
C5- On m'attribue une tâche sans les ressources et le matériel adéquats pour l'exécuter	1	2	3	4	5	6	7

## État de santé général

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
<b>Au cours des derniers mois, à quelle fréquence vous êtes-vous senti...</b>					
DP1... nerveux/nerveuse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DP2...Désespéré (e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DP3... Agité (e) ou ne tenant pas en place	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DP4...Si déprimé (e) que plus rien ne pouvait vous faire sourire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DP5...Que tout était un effort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DP6...Bon (ne) à rien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Au cours du dernier mois, avez-vous pris de façon régulière, c'est-à-dire à tous les jours ou quelquefois par semaine, des médicaments pour :**

	Oui	Non
M1. Réduire l'anxiété ou la nervosité?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M2. Aider à dormir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M3. Remonter le moral, tels des antidépresseurs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Oui	Non
<b>SS1. Bénéficiez-vous de soutien (écoute, encouragement) dans les situations difficiles?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Si oui, de qui provient-il?** (Cochez les principales sources de soutien – un maximum de 3)

SS2. Conjoint	<input type="checkbox"/>
SS3. Amis	<input type="checkbox"/>
SS4. Collègues de travail	<input type="checkbox"/>
SS5. Famille (autre que le conjoint)	<input type="checkbox"/>
SS6.Représentant syndical ou délégué social	<input type="checkbox"/>
SS7.Représentant de l'employeur	<input type="checkbox"/>
SS8. Autres	<input type="checkbox"/>

	oui	non
PAE1.- Avez-vous déjà utilisé les services du programme d'aide aux employés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	oui	non
ABS1. Dans la dernière année, vous êtes-vous absenté (e) du travail pour cause de fatigue et/ou de symptômes liés au stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si oui, combien de jours?	_____	

	oui	non
ABS2. Avez-vous vécu un arrêt de travail dans votre emploi actuel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui, qu'elle est la raison? (possibilité de plusieurs réponses)

ABS3. Détresse psychologique (anxiété, dépression, épuisement professionnel, etc.)	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------

ABS4. Accident de travail	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------

ABS5. Problème de santé physique (cancer, AVC, problèmes cardiaques, accidents, etc.)	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

ABS6. Dépendance (alcool/drogues)	<input type="checkbox"/>
-----------------------------------	--------------------------

Autres _____	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------

	oui	non
<b>ENV1. Avez-vous à vous plaindre de votre environnement de travail</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui, pourquoi? (possibilités de plusieurs réponses)

ENV2. Espace de travail (trop petit, mal adapté)	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------

ENV3. Température (trop froid, trop chaud)	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------

ENV4. Odeurs perceptibles	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------

ENV5. Mauvaise ventilation	<input type="checkbox"/>
----------------------------	--------------------------

ENV6. Manque de propreté	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

ENV7. Bruit (trop bruyant)	<input type="checkbox"/>
----------------------------	--------------------------

ENV8. Autres	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------



## Horaire de travail

<b>À votre connaissance, les mesures suivantes vous sont-elles accessibles dans votre milieu de travail?</b>	Oui	Non
H1. Horaire flexible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H2. Accès à une banque d'heures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H3. Congés de maladie payés par l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H4. Congés pour des raisons familiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H5. Semaine de travail réduite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H6. Travail à domicile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H7. Retour progressif au travail après un congé de maternité ou de paternité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H8. Congé sans solde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>HT1. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux votre horaire de travail? (un seul choix est possible)</b>		
Horaire régulier (toujours le même horaire)	<input type="checkbox"/>	
Horaire coupé (par exemple: de 9h à 12h et de 16h à 20h)	<input type="checkbox"/>	
Variable, horaire rotatif (l'horaire change régulièrement)	<input type="checkbox"/>	
<b>HT2. Votre horaire (habituel) est-il : (un seul choix est possible)</b>		
De jour	<input type="checkbox"/>	
De soir	<input type="checkbox"/>	
De jour et soir	<input type="checkbox"/>	
De nuit	<input type="checkbox"/>	
De jour et nuit	<input type="checkbox"/>	
De soir et nuit	<input type="checkbox"/>	
De jour, soir et nuit	<input type="checkbox"/>	

**HT4. En général, combien de fois par mois travaillez-vous la fin de semaine, soit le samedi ou le dimanche? (un seul choix est possible)**

- Jamais ou moins d'une fois par mois
- Une ou deux fois par mois
- Trois ou quatre fois par mois

### Conciliation travail – vie privée

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Fortement en désaccord			Fortement en accord		
CTF1 La direction aide les employés à assumer leurs responsabilités familiales sans conséquence négative	1	2	3	4	5	
CTF2 J'ai la possibilité de bien faire mon travail et d'assumer adéquatement mes responsabilités familiales	1	2	3	4	5	
CTF3 Il est facile d'obtenir des congés pour raison familiale lorsque c'est nécessaire	1	2	3	4	5	
CTF4 J'ai la possibilité de travailler à temps partiel ou d'avoir un horaire flexible sans être pénalisé	1	2	3	4	5	

## Surveillance et contrôle du travail

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Fortement en désaccord					Fortement en accord	
	1	2	3	4	5	6	7
SC1 J'ai l'impression que mes supérieurs me surveillent pour s'assurer que je fais mon travail	1	2	3	4	5	6	7
SC2 On vérifie continuellement que je respecte les standards de performance (statistiques) et les procédures de travail (script)	1	2	3	4	5	6	7
SC3 Les sanctions pour ne pas avoir respecté les standards de performance (statistiques) et les procédures de travail (script) sont sévères	1	2	3	4	5	6	7
SC4 Mon superviseur inspecte mon travail de près pour voir s'il est conforme aux standards établis par la direction	1	2	3	4	5	6	7

## Communication

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Fortement en désaccord				Fortement en accord		
	1	2	3	4	5	6	7
COM1 Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent notre centre d'appels (ex. investissements majeurs, nouvelles technologies)	1	2	3	4	5	6	7
COM2 Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts par le centre d'appels	1	2	3	4	5	6	7
COM3 Les employés sont régulièrement informés de la situation financière du centre d'appels	1	2	3	4	5	6	7
COM4 Les employés sont régulièrement informés du niveau de satisfaction de la clientèle	1	2	3	4	5	6	7
COM5 Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse	1	2	3	4	5	6	7
COM6- Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions	1	2	3	4	5	6	7
COM7 On sollicite régulièrement l'opinion des employés	1	2	3	4	5	6	7

## Évaluation du rendement

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Très peu ou Pas du tout	Assez peu	moyennement	Largement	Très largement
<b>Lors de votre dernière évaluation du rendement, dans quelle mesure...</b>					
ER1 ...avez-vous pu exprimer votre opinion et vos sentiments?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ER2 ...avez-vous eu une influence sur votre résultat d'évaluation du rendement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ER3 ...les standards de performance à atteindre étaient les mêmes pour tous les employés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ER4 ...votre supérieur immédiat a évalué votre rendement sans préjugés ni favoritisme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ER5 ...étiez-vous d'accord avec les critères d'évaluation du rendement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ER6 ...votre évaluation du rendement était basée sur des informations exactes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ER7 ...les procédures d'évaluation du rendement permettent de vraiment mesurer votre niveau de rendement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ER8 ...la manière dont votre superviseur évalue votre rendement est juste et équitable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ER9...votre résultat d'évaluation du rendement reflète réellement ce que vous méritez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Rétroaction et reconnaissance du travail accompli

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Complètement faux					Parfaitement vrai	
RET1 Mon superviseur me fait toujours des commentaires positifs lorsque j'ai un bon rendement	1	2	3	4	5	6	7
RET2- Mon superviseur me manifeste une reconnaissance hors de l'ordinaire lorsque mon rendement est particulièrement bon	1	2	3	4	5	6	7
RET3- Mon superviseur me félicite quand je fais un travail de meilleure qualité que la moyenne	1	2	3	4	5	6	7

## Promotions

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Complètement Faux					Parfaitement Vrai	
PRO1- Il y a trop peu de chance de promotion pour mon emploi							
PRO2- Ceux qui performent au travail ont des bonnes chances d'obtenir une promotion	1	2	3	4	5	6	7
PRO3- Je suis satisfait de mes possibilités de promotion	1	2	3	4	5	6	7

## Sécurité d'emploi

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Complètement Faux					Parfaitement Vrai	
SE1- J'ai une bonne sécurité d'emploi							
SE2- Je pourrais garder mon emploi aussi longtemps que je le souhaite	1	2	3	4	5	6	7
SE3- Quelles que soient les conditions économiques, je vais avoir un emploi dans mon organisation actuelle	1	2	3	4	5	6	7
SE4- Si mon poste était éliminé, mon employeur actuel m'offrirait un autre emploi	1	2	3	4	5	6	7

## L'individu au travail

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

Quand je suis au travail...	Fortement en désaccord				Fortement en accord
IND1... j'ai l'impression de valoir quelque chose	1	2	3	4	5
IND2... je me sens important	1	2	3	4	5
IND3...je pense qu'on me fait confiance	1	2	3	4	5
IND4...je sens qu'on croit en moi	1	2	3	4	5
IND5 ...je me sens valorisé(e)	1	2	3	4	5
IND6... je me sens utile	1	2	3	4	5

## Satisfaction au travail

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Fortement en désaccord					Fortement en accord				
SAT1 Je suis satisfait de mon emploi	1	2	3	4	5					
SAT2 J'aime mon emploi	1	2	3	4	5					
SAT3 La plupart du temps, je suis content de travailler ici	1	2	3	4	5					

## Travail et qualification

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Fortement en désaccord							Fortement en accord							
SCOM11 J'ai confiance dans mes capacités à faire mon travail	1	2	3	4	5	6	7								
SCOM2- Je suis certain(e) de posséder les compétences pour réaliser mes tâches	1	2	3	4	5	6	7								
SCOM3 J'ai acquis les habiletés nécessaires pour faire mon travail	1	2	3	4	5	6	7								



## Implication à l'égard de l'organisation

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Fortement en désaccord					Fortement en accord	
	1	2	3	4	5	6	7
CORG1- J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à ce centre d'appels	1	2	3	4	5	6	7
CORG2- Je suis fier (e) d'être à l'emploi de ce centre d'appels	1	2	3	4	5	6	7
CORG3- J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » de ce centre d'appels	1	2	3	4	5	6	7
CORG4- Ce centre d'appels représente beaucoup pour moi	1	2	3	4	5	6	7
CORG5- Je ne voudrais pas quitter mon centre d'appels actuel parce que j'aurais beaucoup à y perdre	1	2	3	4	5	6	7
CORG6- Pour moi personnellement, quitter mon centre d'appels actuel aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages	1	2	3	4	5	6	7
CORG7- Je continue à travailler pour ce centre d'appels parce que je ne pense pas qu'une autre organisation pourrait m'offrir les mêmes avantages	1	2	3	4	5	6	7
CORG8- Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon centre d'appels actuel	1	2	3	4	5	6	7
CORG9- Je reste dans mon centre d'appels actuel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	1	2	3	4	5	6	7
CORG10- J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon centre d'appels actuel	1	2	3	4	5	6	7

## Implication à l'égard de l'équipe de travail

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Fortement en désaccord					Fortement en accord	
COMEQ1- J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon équipe de travail	1	2	3	4	5	6	7
COMEQ1 Je suis fier (e) d'appartenir à cette équipe de travail	1	2	3	4	5	6	7
COMEQ1 J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans cette équipe de travail	1	2	3	4	5	6	7
COMEQ1 Cette équipe de travail représente beaucoup pour moi	1	2	3	4	5	6	7

## Implication à l'égard des clients

**Indiquez dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre situation.**

	Fortement en désaccord					Fortement en accord	
COMCL1- Je me sens proche de mes clients	1	2	3	4	5	6	7
COMCL2- Je me sens affectivement attaché à mes clients	1	2	3	4	5	6	7
COMCL3- Mes clients représentent beaucoup pour moi	1	2	3	4	5	6	7
COMCL4 Je pense avoir la responsabilité morale de répondre aux besoins de mes clients	1	2	3	4	5	6	7
COMCL5 J'estime avoir une obligation morale à répondre aux besoins de mes clients	1	2	3	4	5	6	7

COMCL6 Il serait incorrect de ma part de négliger les besoins de mes clients	1	2	3	4	5	6	7
COMCL7 J'estime que je romprais un contrat implicite si je renonçais à répondre aux attentes de mes clients	1	2	3	4	5	6	7
COMCL8 L'opinion que j'ai de moi-même s'améliore lorsque mes clients sont satisfaits	1	2	3	4	5	6	7
COMCL9 J'éprouve un sentiment de satisfaction lorsque je réussis à résoudre les problèmes de mes clients	1	2	3	4	5	6	7
COMCL10 Je suis mécontent de moi lorsque je m'aperçois que je n'ai pas aidé mes clients	1	2	3	4	5	6	7

## Commentaires

---



---



---



---



---



---

**Merci de votre participation!!!**

## Appendice 3

### La détresse psychologique en fonction de la catégorie occupationnelle

Afin d'améliorer notre compréhension de la détresse psychologique dans les centres d'appels étudiés, nous avons réalisé des analyses complémentaires en fonction de la catégorie occupationnelle.

Les données originales présentent 10 catégories occupationnelles, à savoir cinq types d'emplois de « préposé(e) au service à la clientèle » (résidentielle, affaire, etc.), trois types d'emplois de « soutien technique » (résidentiels, affaires, etc.), l'emploi de « chef d'équipe » et celui de « conseiller-ligne-partenaire ». Aux fins de notre analyse, nous avons regroupé les emplois en deux grandes catégories occupationnelles : 1) les préposé(e)s au service à la clientèle (388 répondants) et 2) les soutiens techniques (212 répondants). En raison de leur nombre limité, les chefs d'équipe et les conseillers-ligne-partenaire ont été retirés de l'analyse.

**TABLEAU A3**  
**Le niveau de détresse psychologique en fonction de la catégorie occupationnelle**

Catégories occupationnelles	Niveau de détresse psychologique			Total n=600
	Faible	Modérée	Élevé	
Préposé(e)s au service à la clientèle	98 (25,3%)	77 (19,8%)	213 (54,9%)	n=388
Soutiens techniques	55 (25,9%)	24 (11,3%)	133 (62,7%)	n=212

Comme le montre le TABLEAU A3, 54,9% des préposé(e)s au service à la clientèle souffrent d'un niveau élevé de détresse psychologique (niveau important ou très important). Cette proportion atteint les 62,7% pour les soutiens techniques. Les tests de

Khi-deux révèlent que les soutiens techniques sont plus nombreux proportionnellement à souffrir d'un niveau élevé de détresse psychologique, comparativement aux préposé(e)s au service à la clientèle ( $\chi^2=7,404$ , dl=2,  $p \leq .05$ ). La différence est de l'ordre d'environ 8 points de pourcentage.

Afin de mieux comprendre pourquoi les soutiens techniques sont légèrement plus nombreux à souffrir d'un niveau élevé de détresse psychologique, nous avons vérifié s'il existait des différences significatives en ce qui concerne les facteurs de risque pour la santé psychologique dans les centres d'appels (voir la section 5). Les résultats sont présentés aux TABLEAUX A41, A42, A43, A44.

**TABLEAU A41**

Variables	Test Statistique	Estimations		Résultats du test
		Préposé(e)s à la clientèle	Soutiens techniques	
<b>Manque de ressource</b>				
Charge quantitative	T-test	3,29 (0,857)	3,35 (0,790)	t=-0,863 dl=616 p=0,388
Charge qualitative	T-test	3,15 (0,864)	3,03 (0,898)	t= 1,589 dl=616 p=0,112
Conflit de rôle	T-test	3,61** (1,151)	3,89** (1,52)	t= -2,15 dl=602 p=0,035
Sentiment de compétence	T-test	6,30 (0,868)	6,20 (0,884)	t= -1,252 dl= 598 p=0,211
Conciliation travail-famille	T-test	2,64 (0,955)	2,75 (1,03)	t= 1,262 dl=592 p=0,208

Différence significative à \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$ .

Les résultats montrent que les préposé(e)s au service à la clientèle et les soutiens techniques présentent une exposition similaire à la plupart des variables qui engendrent une pression psychologique : la charge quantitative, la charge qualitative, le sentiment de compétence et les problèmes de conciliation travail-famille. Toutefois, les soutiens

techniques disent ressentir davantage un conflit de rôle que les préposé(e)s au service à la clientèle.

En ce qui concerne l'incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir, les analyses n'ont pas fait ressortir de différences significatives entre les préposé(e)s au service à la clientèle et les soutiens techniques (TABLEAU A42). Ils rapportent donc bénéficier d'une marge de manœuvre similaire, que ce soit en termes d'autonomie, de surveillance ou d'utilisation des compétences.

**TABLEAU A42**

Variables	Test Statistique	Estimations		Résultats du test
		Préposé(e)s à la clientèle	Soutiens techniques	
<b>Incapacité d'utiliser ses propres ressources et d'agir</b>				
Autonomie	T-test	2,86 (0,844)	2,91 (0,824)	t=-0,771 dl=616 p=0,441
Surveillance	T-test	4,87 (1,434)	4,96 (1,410)	t= -0,702 dl=598 p=0,483
Utilisation et développement des compétences	T-test	3,40 (0,762)	3,35 (0,734)	t= -0,823 dl=616 p=0,411

Différence significative à \*\* p< .05, \*\*\* p< .01.

En ce qui concerne l'insuffisance de récompenses (TABLEAU A43), les préposé(e)s au service à la clientèle et les soutiens techniques ne présentent pas de différences statistiquement significatives, à l'exception de la reconnaissance des clients. Les résultats montrent que les soutiens techniques retirent un sentiment de valorisation moins fort de leur contact avec la clientèle que les préposé(e)s au service à la clientèle.

**TABLEAU A43**

Variables	Test Statistique	Estimations		Résultats du test
		Préposé(e)s à la clientèle	Soutiens techniques	
<b>Insuffisance de récompenses</b>				
Justice procédurale	T-test	3,53 (0,787)	3,47 (0,803)	t=-0,894 dl=592 p=0,372
Estime	T-test	3,38 (1,023)	3,27 (1,040)	t= 1,243 dl=616 p=0,112
Reconnaissance du supérieur	T-test	4,78 (1,804)	4,53 (1,705)	t= 1,612 dl= 593 p=0,107
Reconnaissance des clients	T-test	6,07** (1,105)	5,86** (1,335)	t= 2,085 dl= 591 p=0,037

Différence significative à \*\* p< .05, \*\*\* p< .01.

**TABLEAU A44**

Variables	Test Statistique	Estimations		Résultats du test
		Préposé(e)s à la clientèle	Soutiens techniques	
<b>Inconfort de l'environnement physique</b>				
Espace de travail : Trop petit ou mal adapté	Khi-deux	30,2%	37,5%	$\chi^2=3,282$ dl=1 p=0,07
Bruit : Trop bruyant	Khi-deux	36,2%	38,5%	$\chi^2=0,283$ dl=1 p=0,595

Différence significative à \*\* p< .05, \*\*\* p< .01.

Comme le montre le TABLEAU A44, c'est dans la même proportion que les préposé(e)s au service à la clientèle et les soutiens techniques se plaignent de l'espace de travail trop restreint ou mal adapté ou encore du bruit dans leur poste de travail.

En somme, nous avons montré que les soutiens techniques étaient plus nombreux proportionnellement à souffrir d'un degré élevé de détresse psychologique, comparativement aux préposé(e)s au service à la clientèle. Cette différence se chiffre à environ 8 points de pourcentage. Parmi les facteurs de risque pour la santé psychologique dans les centres d'appels, seulement deux ont présenté des différences significatives. En effet, les soutiens techniques subissent davantage un conflit de rôle et se sentent moins valorisés par la clientèle. Ces deux variables contribuent donc à expliquer que le niveau de détresse psychologique soit plus élevé parmi les soutiens techniques.