



Relations entre facteurs organisationnels et jobstrain/déséquilibre efforts récompenses dans les centres d'appels téléphoniques en France

**Stéphanie Boini¹, Dominique Chouanière^{1,2},
Régis Colin¹, Pascal Wild³,**

¹ Département Epidémiologie en Entreprise, INRS, Vandoeuvre, France

² Institut de Santé Travail, Lausanne, Suisse

³ PW Statistical Consulting, Nancy, France

Institut national de recherche et de sécurité
pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

- Demande de 40 médecins du travail préoccupés de la santé des téléopérateurs
 - Quelles recommandations faut-il préconiser dans l'organisation du travail pour que cette activité soit tenable?
- Secteur en émergence
- Très faible nombre de références bibliographiques sur « conditions de travail et santé »

Objectifs principaux

1. Étudier la relation entre les contraintes au travail perçues par les téléopérateurs et certains marqueurs de santé d'une part
2. Étudier la relation entre des caractéristiques organisationnelles décrites par les responsables de plateau et les contraintes au travail perçues par les téléopérateurs



- Centres d'appels inclus :
 - plateau qui a une activité régulière
 - de relation de service
 - par téléphone
 - instrumentée par des dispositifs de gestion informatisés
 - soumise à des impératifs de productivité et de contrôle (exclus : SAMU, SOS amitiés, etc,)
 - volontaire : 51 (50 %) médecins du travail ont obtenu l'accord de participation de la direction
- => 107 centres d'appel inclus**
- **4002 (63 %) téléopérateurs** de ces 107 CT

Quelles contraintes mesurer?

- Environ 15 contraintes explorées
 - identifiées par la littérature et l'expertise des médecins du travail
 - mesurées par
 - questionnaires validés (Karasek & Siegrist) e.g. latitude décisionnelle, demande psychologique, soutien social, efforts, récompense, surinvestissement, jobstrain, ERI
 - items spécifiques : conflits éthiques, affichage perturbant des paramètres sur le téléphone, etc.

Quels facteurs organisationnels mesurer?

- Questionnaire « responsable de plateau » *ad hoc*
 - complété par le médecin du travail avec le « responsable plateau » et/ou RH et/ou superviseur
 - onze sections
 - activités et taille du plateau, installation et équipement,
 - formation et perspectives de carrière,
 - prescription du contenu du travail ou type de tâches du TO, prescription de la forme de la relation téléphonique,
 - secteurs et spécialisations,
 - pause, horaires,
 - systèmes d'évaluation, rôles du superviseur,
 - salaire et primes
 - 340 variables résumées en environ 35 variables synthétiques

- Focus sur 2 contraintes
 - Déséquilibre de Karasek
 - Déséquilibre de Siegrist
- Relations testées sur une trentaine de facteurs organisationnels
- Modèles de régression simple puis multiple
 - à 2 niveaux : plateau et téléopérateurs
 - ajustement sur le secteur d'activité (NAF)
 - ajustement sur facteurs confondants si nécessaire
- Analyses confirmatoires par sous-groupes : âge et secteurs d'activité

Déséquilibre de Karasek

- **Jobstrain : 25 % des sujets avec**
 - une forte demande psychologique
 - une faible latitude décisionnelle
- **Ici : score de demande psychologique / score de latitude décisionnelle**
 - **plus le ratio augmente**, plus les exigences au travail sont fortes en regard des possibilités décisionnelles
 - et donc **plus le déséquilibre s'accroît**

Jobstrain

Coefficient
positif



facteur
organisationnel
associé à un
déséquilibre
plus important

| | coef | p |
|--|--------------|-------|
| Effectif plateau > 50 | 0,10 | 0,000 |
| Objectifs à atteindre : résultats techniques | -0,001 | 0,002 |
| Rôle prescrit du superviseur (contrôle négatif) | 0,002 | 0,002 |
| Niveau scolaire minimum requis pour le poste | | |
| moins que le bac | réf. | |
| bac | -0,01 | 0,62 |
| post-bac | -0,08 | 0,02 |
| Existence de perspectives de carrière | -0,10 | 0,11 |
| Programmation du temps de pause | 0,05 | 0,11 |
| Contraintes dans la relation téléphonique | | |
| ni script, ni balise | réf. | |
| balise, mais sans script | 0,10 | 0,04 |
| au moins un script | 0,09 | 0,10 |
| Profil d'activité | | |
| - de 80% de tél & + de 20% backoffice | réf. | |
| - de 80% de tél & - de 20% backoffice | 0,06 | 0,08 |
| + de 80% au tél | 0,11 | 0,001 |
| +3 paramètres d'attente affichés sur le poste | 0,14 | 0,000 |
| Existence de prime | -0,05 | 0,06 |
| Enq. satisfaction & faux client toutes les semaines | 0,12 | 0,10 |

Le déséquilibre de Siegrist

- Score d'effort / score de récompense
- Analyse menée avec l'inverse du ratio
 - \Leftrightarrow score de récompense / score d'efforts
 - un ratio supérieur à 1 signifie qu'il n'y a pas de déséquilibre
 - plus le ratio augmente, plus le travail est perçu comme reconnu en regard des efforts consentis

Le déséquilibre récompenses /efforts

| | coef | p |
|--|--------|-------|
| Rôle prescrit du superviseur (contrôle négatif) | -0,009 | 0,000 |
| Pause planifiée | -0,23 | 0,02 |
| Temporisation programmée | -0,36 | 0,004 |
| Perspectives de carrière | 0,44 | 0,03 |
| Au moins 1 entretien contraignant avec le superviseur | 0,23 | 0,02 |
| Ecoutes du superviseur plusieurs fois / semaine | -0,15 | 0,19 |

Coefficient négatif ⇔ facteur organisationnel est associée à un déséquilibre plus important

Discussion

- 1/3 des facteurs restent associés au ratio de Karasek
 - lié à la structure *taille du plateau*
 - lié à l'activité *script/balise, profil d'activité des TO*
 - lié à l'organisation *perspectives de carrière, programmation de la pause*
 - lié à la pression sur la productivité ou efficacité *rôle prescrit du superviseur*
- Beaucoup moins au ratio de Siegrist
 - Karasek plus factuel que Siegrist
 - 3 facteurs sont communs
 - Perspectives de carrière, rôle du superviseur dans le contrôle négatif, programmation de la pause
- Biais de sélection des centres d'appel, mais pas des téléopérateurs
- Hétérogénéité de la population des TO
 - analyses par sous-groupes

Conclusion

- Point fort : relation entre des facteurs organisationnels déclarés par les responsables de plateau et des contraintes perçues par les TO
- Synthèse
 - Identification de facteurs organisationnels les plus en lien avec les contraintes, elles-mêmes les plus en lien avec les marqueurs de santé
- Pistes pour la prévention collective
 - Guide pour évaluer les risques psychosociaux dans les centres d'appels : orientation sur les facteurs organisationnels, les contraintes et indicateurs de santé à mesurer
 - Aide à l'élaboration des plans d'action de prévention sur l'organisation du travail a priori

Remerciements

- De nombreux participants
 - les responsables de plateaux et TO
 - les MT
 - ceux qui ont participé à la préparation
 - ceux qui ont fait les recueils
 - à l'INRS
 - à l'IST