Document généré le 12 oct. 2024 02:49

Relations industrielles
Industrial Relations

Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle
Contribution to a Workload Explanatory Framework: The Case of Customer Service
Contribución a un modelo explicativo de la carga de trabajo: el caso del servicio a la clientela

Pierre-Sébastien Fournier, Sylvie Montreuil et Julie Villa

Volume 68, numéro 1, hiver 2013

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1014741ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1014741ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Fournier, P.-S., Montreuil, S. & Villa, J. (2013). Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *68*(1), 46–70. https://doi.org/10.7202/1014741ar

Résumé de l'article

La rapidité des changements qui s'opèrent dans les organisations engendre une intensification du travail qui se traduit par une augmentation de la charge de travail. La littérature scientifique identifie de plus en plus clairement la charge de travail comme un facteur de risques dont les répercussions affectent les individus et les organisations. Bien que les connaissances actuelles portant sur la charge de travail permettent de quantifier des conséquences humaines ou organisationnelles, elles sont difficiles à utiliser pour agir dans l'amélioration des situations de travail. Cet article a pour objectif de contribuer à la modélisation de la charge de travail dans sa globalité et sa complexité à l'intérieur de la dynamique de l'individu, de son activité professionnelle et de son contexte organisationnel. Elle vise à définir des composantes de la charge de travail et à cerner des facteurs qui l'influencent directement ou indirectement à partir de situations de travail réelles. Une recherche terrain s'est déroulée dans une organisation du secteur de l'assurance auprès de préposés au service à la clientèle en privilégiant des observations, des entretiens individuels et de groupe. Les activités réelles de travail des préposés ont été analysées en privilégiant le modèle de l'activité réelle de travail tel qu'utilisé en ergonomie. Cinq facteurs dynamiques de la charge de travail émergent de la recherche et ils permettent de réviser et d'enrichir un modèle explicatif de la charge de travail.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2013

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

 © DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES, UNIVERSITÉ LAVAL - ISSN 0034-379X – RI/IR, 68-1, 2013, 46-70

Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle

Pierre-Sébastien Fournier, Sylvie Montreuil et Julie Villa

Cet article a pour objectif de contribuer à la modélisation de la charge de travail. Celle-ci vise à définir les composantes de la charge de travail et à cerner des facteurs qui l'influencent directement ou indirectement à partir de situations de travail réelles. Une recherche sur le terrain s'est déroulée dans une organisation du secteur de l'assurance auprès de préposés au service à la clientèle en privilégiant des observations, des entretiens individuels et de groupe. Les activités réelles de travail des préposés ont été analysées en privilégiant le modèle de l'activité réelle de travail tel qu'utilisé en ergonomie. Cinq facteurs dynamiques de la charge de travail émergent de la recherche et ils permettent de réviser et d'enrichir un modèle explicatif de la charge de travail.

MOTS-CLÉS : charge de travail, travail réel, intensification du travail, approche ergonomique, préposés au service à la clientèle

Introduction

La rapidité des changements qui s'opèrent dans le monde organisationnel engendre une intensification du travail qui exige, de la part des travailleurs, une mobilisation accrue de leurs capacités cognitives, psychologiques et physiques (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000). Les conséquences de l'intensification du travail sont notamment associées à certains troubles psychologiques tels que le stress chronique, l'anxiété, la dépression, les troubles psychosomatiques, l'assuétude au travail et l'épuisement professionnel (Legault et Belarbi-Basbous, 2006). D'un point de vue physique, les travailleurs qui voient leur charge de travail s'intensifier sur une période prolongée sont plus à risque de souffrir de troubles musculosquelettiques (Du Tertre, 2006; Krause, Scherzer et Rugulies, 2005) et de problèmes cardiovasculaires (Bourbonnais *et al.*, 2005; Vézina *et al.*, 2004).

Pierre-Sébastien Fournier, professeur au Département de management et membre de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, Québec (pierre-sebastien.fournier@fsa.ulaval.ca).

Sylvie Montreuil, professeure au Département des relations industrielles et membre de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, Québec (sylvie.montreuil@rlt.ulaval.ca).

Julie Villa, professionnelle de recherche à la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, Québec.

Remerciements : cette recherche a été financée par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), Montréal, Canada.

Les conséquences de la charge de travail ne se limitent pas qu'aux individus, ils affectent également les organisations. D'une part, celles-ci doivent absorber les coûts de l'absentéisme, du présentéisme et du roulement de personnel associés à des conditions de travail difficiles et exigeantes. D'autre part, les organisations risquent, à plus long terme, de subir une diminution de la quantité et de la qualité des produits (Beech-Hawley, Wells et Cole, 2004; Rochefort et Guérin, 2000) et des services (Du Tertre, 2006; Rousseau et Sarrazin, 2006) puisque l'augmentation de la charge de travail freine l'initiative et la créativité des employés.

Depuis près de vingt ans, les relations industrielles développent un intérêt marqué sur « les problèmes pratiques de gestion posés par les micromécanismes organisationnels que représente, dans l'entreprise, l'activité réelle et informelle des opérateurs » (Lamonde et Montreuil, 1995 : 707). Par exemple, Marcoux (2010) propose que les tâches quotidiennes chez des agents dans un centre d'appels s'articulent autour des notions d'engagement et de distanciation. Les résultats montrent que ces agents réussissent à se dégager des espaces d'autonomie, ce qui leur permet de s'engager envers leur métier de prestataire de service. Au-delà des modalités d'interaction selon une typologie des clients, il y est peu question des activités réelles des agents pour se construire des espaces d'action ou pour les utiliser ou encore du coût cognitif, physiologique ou organisationnel de la mise en branle de ces activités par les agents du centre d'appels. Cet article investigue des espaces d'action de préposés au service à la clientèle via l'analyse de l'activité réelle de travail en ergonomie et identifie des facteurs dynamiques de la charge de travail présents dans ces situations de travail qui pourraient faire l'objet d'une meilleure prise en compte dans la gestion et la conception du travail.

Au Canada, les industries de service comptent pour 74 % de l'emploi et 79 % du PIB (Vincent et McKeown, 2008). Depuis les années 90, les services à la clientèle se sont multipliés et développés avec les technologies de l'information. Il existe une industrie des « centres de contacts clientèle (CCC) ». Un CCC se définit comme un service interne ou imparti, dépendant en grande partie de supports de télécommunication et de données visant avant tout à fournir un ou plusieurs canaux de relations pour les clients, les employés ou les fournisseurs (Price Waterhouse Coopers, 2002). Selon cette étude, on comptait 513 000 postes d'agents dans des CCC au Canada en 2000, correspondant à 3,4 % de la population active, soit un peu plus que l'agriculture (2,5 %) et moins que l'administration publique (5,1 %). Les CCC sont très hétérogènes. La tendance d'aujourd'hui est que les entreprises transfèrent de plus en plus d'activités commerciales dans leurs CCC et le nombre de fonctionnalités continue de croître : le client est plus informé par Internet, le service doit être plus complet pour être compétitif.

De nombreuses recherches ont étudié les services à la clientèle en lien avec des éléments de la charge de travail et la santé (Sznelwar *et al.*, 1999; Sprigg *et al*., 2007; Moller *et al*., 2008; Chouanière, Boini et Colin, 2011). On y atteste une exigence psychologique élevée, une faible latitude décisionnelle, une forte exigence émotionnelle en lien avec la confrontation avec les clients de toutes sortes et une dissonance émotionnelle, car les agents doivent toujours afficher des émotions positives. Les contraintes associées aux aspects émotionnels dues à la clientèle et aux contrôles de divers types exercés par la supervision sont souvent liées aux problèmes de santé psychologique du personnel de ces centres. Ces études, majoritairement fondées sur les perceptions recueillies avec des questionnaires auprès des agents, analysent peu l'activité réelle des agents pour connaître les marges de manœuvre (espaces d'action) et la façon dont elles sont utilisées.

Cet article vise à préciser la notion de la charge de travail en proposant un modèle compatible avec des sphères d'action en gestion des ressources humaines. Plus spécifiquement, il a pour objectif de présenter une conceptualisation de la charge de travail à l'intérieur de l'ensemble complexe de l'individu, de son activité professionnelle et de son contexte organisationnel. Cette conceptualisation vise à définir des composantes de la charge de travail et à cerner des facteurs qui l'influencent directement ou indirectement à partir de situations de travail réelles de préposés au service à la clientèle d'une compagnie d'assurance. La section qui suit présente d'abord l'évolution du construit de la charge de travail.

Évolution du concept de la charge de travail

Au début du XXe siècle, le concept de la charge de travail réfère principalement à la physiologie du travail (Laville, 2004). De leur côté, la psychologie et l'ergonomie s'y intéressent plus tard dans le but d'évaluer des interfaces complexes, tels la cabine de pilotage d'un avion ou le tableau de commande d'une centrale nucléaire (Weiner, 1982). Ces chercheurs s'intéressent aussi à l'effort et à son intensité pour répondre aux exigences du travail. D'autres études portent sur l'intensité du travail, la cadence et la répétitivité des tâches à réaliser afin de déterminer l'incidence de ces composantes du travail sur la santé des travailleurs (Teiger, Laville et Duraffourg, 1973). La notion de charge de travail se définit globalement comme l'intensité de l'effort fourni par le travailleur pour répondre aux exigences de la tâche dans des conditions matérielles déterminées, en rapport avec son état et les divers mécanismes en jeu dans son travail (Teiger, Laville et Duraffourg, 1973; Tort, 1974). Cependant, la notion est ambigüe et « … pose le problème de savoir si la charge est une condition ou une conséquence de l'activité de travail » (Cazabat, Barthe et Cascino, 2008 : 3).

Traditionnellement, l'étude de la charge de travail répond à des besoins très pragmatiques et est liée, en particulier, aux limitations de la capacité physique et de traitement de l'information de l'individu (Leplat, 1977). La charge de travail est alors essentiellement abordée sous deux angles distincts : la charge physique et la charge mentale ou psychologique.

La littérature scientifique regorge d'études sur la charge physique de travail. Celles-ci l'abordent principalement en termes de seuil physique dans l'exécution de tâches pouvant entraîner des conséquences sur la santé et la sécurité des personnes (Carswell, Clarke et Seales, 2005; Krause, Scherzer et Rugulies, 2005). Par ailleurs, en psychologie expérimentale, la charge mentale de travail réfère à l'identification des limites cognitives ou mentales qui affectent les performances humaines à l'égard du traitement de l'information (Leplat, 2000; Morris et Leung, 2006). Récemment, d'autres auteurs ont ajouté des facteurs, tels que la responsabilité, l'incertitude, la pression temporelle et les interruptions du travail, qui contribuent à augmenter la charge mentale et physique de travail (Estryn-Behar et Fouillot, 1990; Martin et Gadbois, 2004).

De ces visions de la charge de travail découlent de nombreux outils d'évaluation comme les mesures physiologiques et les mesures subjectives (Hancock et Meshkati, 1988). Les mesures physiologiques s'attardent à l'activation en réponse au stress, par exemple, en évaluant le rythme cardiaque et la pression artérielle. Quant aux mesures subjectives, elles évaluent la charge de travail perçue par les travailleurs. Elles permettent de recueillir des données plus facilement, sont jugées moins invasives et moins coûteuses, et possèdent une meilleure validité apparente que les mesures physiologiques (Young, Zavelina et Hooper, 2008). D'ailleurs, cette méthode demeure la plus utilisée pour évaluer la charge de travail (Hart et Staveland, 1988). Parmi les outils les plus répandus, notons : 1) Le *National Aeronautics and Space Administration – Task Load Index* (NASA-TLX). Il s'agit d'un instrument multidimensionnel évaluant la perception de la charge de travail. Il est reconnu comme l'outil de référence en ce qui a trait aux mesures subjectives (Hart et Staveland, 1988; Young, Zavelina et Hooper, 2008); 2) Le *Subjective Workload Assessment Technique* (SWAT) évalue trois dimensions (charge temporelle (*time load*), effort mental, stress psychologique) selon trois niveaux (bas, moyen, élevé) (Rubio *et al.*, 2004); 3) Le *Workload Profile* est un instrument qui tente de combiner les avantages des procédures basées sur la performance aux tâches secondaires (*secondary task performance based procedures*) et les techniques subjectives. Les répondants accomplissent un ensemble de tâches et évaluent celles-ci selon huit dimensions liées à la charge de travail (Rubio *et al.*, 2004); 4) Le *Borg CR10 Scale* (Borg, 1982) consiste à évaluer subjectivement la charge de travail physique (DiDomenico et Nussbaum, 2008); 5) Le *Multivariate Workload Index* permet de mesurer, simultanément, des

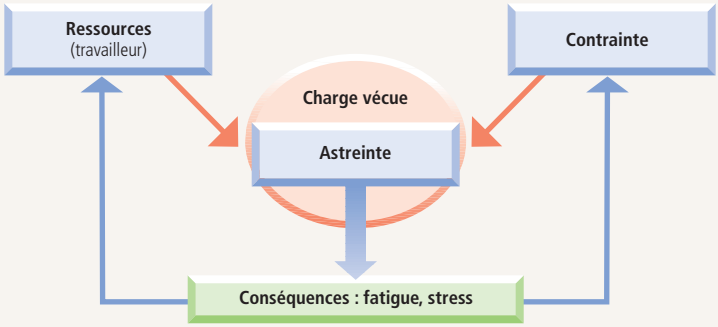
paramètres physiologiques (rythme cardiaque, amplitude du *pléthysmogramme* des doigts, transpiration) ainsi que la perception subjective (Miyake, 2001); 6) Finalement, d'autres outils sont parfois conçus pour évaluer un type de travail bien spécifique. Par exemple, la *Cooper-Harper Scale* (Cooper et Harper, 1969) et la *Bedford Scale* (Roscoe et Ellis, 1990) sont utilisées spécifiquement dans le domaine de l'aviation.

Bien que les outils existants évaluent des aspects incontournables de la charge de travail, en particulier la charge mentale, ils offrent une compréhension morcelée du phénomène (Theureau, 2002). De fait, la notion de charge de travail nécessite une approche plus large qui tient compte de la complexité de l'activité de travail dans un environnement dynamique. Cet environnement dynamique est peu présent dans les outils d'évaluation : par exemple, l'évaluation de la charge de travail peut démontrer que le travailleur manque de temps pour réaliser un travail, qu'il s'agisse de la perception du travailleur ou d'un diagnostic d'un observateur. Mais le manque de temps ne s'explique pas nécessairement par une trop grande quantité de choses à faire, il peut s'expliquer par des outils mal adaptés, qui ne sont pas efficaces, par l'impossibilité d'avoir de l'aide, etc. Ce manque de temps peut, par ailleurs, générer des stratégies de régulation ou de compromis plus ou moins efficaces pour le travailleur (ou bénéfiques pour sa santé) ou pour l'organisation. C'est ainsi que la charge de travail doit être abordée dans sa globalité, c'est-à-dire comme étant le résultat d'une combinaison de facteurs dans la situation de travail entraînant un coût psychologique et physiologique pour l'individu. Dans cette perspective, agir sur la charge de travail signifie intervenir sur les conditions de travail (Theureau, 2002).

Les études ayant abordé la charge de travail dans sa globalité mettent clairement en évidence un ensemble de facteurs organisationnels déterminants. Ainsi, plusieurs d'entre elles soulignent l'influence du contrôle, du support social, de la pression temporelle et de la reconnaissance sur la charge de travail (Ballet et Kelchtermans, 2009; Beech-Hawley, Wells et Cole, 2004; Hockey et Earle, 2006; Shirom *et al.*, 2009; Toulouse *et al.*, 2009). Ces études confirment également la nécessité de s'attarder au contexte dynamique de l'individu, de son activité professionnelle et de son contexte organisationnel afin de conceptualiser la charge de travail.

Pour appréhender le phénomène de la charge de travail, un modèle (voir la figure 1) a été élaboré à partir du principe de l'activité réelle de travail, telle que définie en ergonomie de l'activité (Guérin *et al.*, 2006; St-Vincent *et al.*, 2011). Il propose d'aborder la charge de travail en la référant à trois principales composantes : la contrainte (la charge prescrite), l'astreinte (la charge réelle) et la charge vécue (Falzon et Sauvagnac, 2004). De plus, il intègre d'autres éléments ayant un impact sur la charge de travail : les ressources du travailleur (son état

FIGURE 1
Modèle de la charge de travail réelle



Inspiré de Falzon et Sauvagnac (2004) et de Guérin et coll. (2006).

physique et psychologique) et les conséquences (ex. : fatigue, stress). Ce modèle préliminaire a constitué le cadre de référence de la recherche visant une meilleure conceptualisation de la charge de travail. À l'origine, nous nous posions la question suivante : qu'il s'agisse de raisons associées à la santé de la population qui travaille ou pour des questions d'efficacité en garantissant des espaces d'actions ou d'autonomie aux travailleurs, quel modèle explicatif permettrait aux spécialistes en relations industrielles d'apporter une contribution originale à la compréhension de la charge de travail de façon à mieux gérer ou comprendre les problématiques actuelles dans les milieux de travail ?

Méthodologie

La recherche effectuée est une étude ergonomique centrée sur l'analyse de l'activité réelle de travail (St-Vincent *et al.*, 2011; Guérin *et al.*, 2006) qui s'est déroulée sur le terrain au cours d'une période de neuf mois. La description du contexte de travail a été obtenue par l'étude de cas en entreprise (Yin, 1994).

L'entreprise et les participants

L'entreprise étudiée est une compagnie canadienne d'assurance située en région urbaine au Québec (Canada) et compte près de 1 300 travailleurs syndiqués dont l'âge moyen est de 42 ans. Le service à l'étude compte 54 préposés au service à la clientèle de l'assurance collective. Leur âge moyen se rapproche de celui de l'ensemble de l'organisation et 82 % sont des femmes.

Cette entreprise a été approchée en raison de ses caractéristiques : de grande taille, ayant une division de service à la clientèle importante, structurée au plan de la gestion des personnes, préoccupée par les enjeux de la charge de travail et

ouverte à participer activement à l'étude. Le projet de recherche a été présenté lors d'une rencontre normale du service. Des volontaires étaient invités à se manifester. Douze personnes se sont dites intéressées à participer. Au total, six préposés au service à la clientèle (quatre femmes et deux hommes) ont été sélectionnés parmi les volontaires en fonction de critères de variabilité liés à l'âge, au sexe ainsi qu'au nombre d'années d'expérience. Les personnes sélectionnées étaient âgées de 24 à 45 ans (moyenne = 37 ans) et en poste au sein de la compagnie depuis six mois à 14 ans (moyenne = 10 ans). Un seul travaillait comme préposé au service à la clientèle depuis moins d'un an alors que les autres assumaient leurs fonctions en moyenne depuis sept ans. Leur participation s'est déroulée dans le cadre des heures normales de travail et ils ont été rémunérés par l'employeur selon leurs conditions habituelles.

Mis à part ces employés, un adjoint à la direction, un formateur et le responsable des technologies de l'information ont aussi participé à l'étude en accordant chacun une entrevue individuelle variant de 60 à 80 minutes pour une durée totale de 3,5 heures. Ces entrevues ont permis de spécifier le système d'évaluation de la performance et de l'encadrement des préposés, ainsi que les outils informatiques fournis (des détails plus précis nuiraient à l'anonymat et à la confidentialité garantis aux participants).

Deux comités de suivi ont été mis en place lors de la réalisation de l'étude. Le premier était un comité à l'interne, constitué de six employés (un préposé au service à la clientèle, un représentant syndical, un adjoint à la direction, un responsable en santé et en sécurité du travail, deux professionnels de recherche) et de deux chercheurs. Son rôle consistait à faciliter la réalisation de l'étude, notamment au plan du recrutement des participants, à valider la démarche et à faire le suivi dans l'entreprise auprès des personnes concernées. Il s'est réuni à deux occasions. Le second comité était un comité de suivi dit externe (ou comité-conseil) composé de dix membres représentant le secteur de l'assurance, les associations sectorielles et des responsables syndicaux et patronaux. Les membres de ce comité se sont rencontrés à trois reprises pour échanger sur les résultats et les possibilités de transfert dans d'autres milieux.

Collecte des données

Différentes méthodes de collecte et sources de données ont été utilisées dans le but d'élaborer une compréhension fine de la charge de travail. Une analyse organisationnelle a permis de recueillir différentes informations sur les normes, les politiques et le fonctionnement de l'entreprise et du service étudié. En outre, des entrevues individuelles ont été réalisées auprès d'un adjoint à la direction, d'un formateur et d'un responsable informatique. Ces trois entrevues ont permis de comprendre le contexte de travail des préposés et leurs outils de travail.

L'observation directe de l'activité de travail a été réalisée auprès des six préposés. Ils ont été observés pendant une journée de travail, et ce, à deux reprises, pour un total de près de 80 heures d'observation. Pour ces périodes d'observation, le principe méthodologique entourant l'étude de cas multiples a été respecté (Eisenhardt, 1989). Le nombre de participants (six) et la durée des observations ont été déterminés selon le principe de saturation théorique. Afin de se familiariser avec le travail des préposés, une première période d'observation a été réalisée selon un processus d'observation libre pendant six heures auprès d'un préposé.

Pour analyser l'activité de travail, l'observateur ergonome prenait des notes sur les situations de travail rencontrées et filmait le préposé avec une caméra vidéo portable. À l'aide d'un casque d'écoute, l'observateur pouvait entendre les échanges téléphoniques sans pouvoir intervenir. À partir de la cinquième journée d'observation, l'équipe de recherche a pu préprogrammer les principales actions de travail dans le logiciel *Actogram* qui permet de documenter les différentes séquences d'action dans le temps de manière à retracer les détails de l'activité de travail.

Chaque journée d'observation était suivie d'un entretien individuel de 90 minutes avec le préposé observé. Ainsi, douze entrevues ont été réalisées totalisant une période totale de 18 heures. Elles ont été menées selon la méthode d'autoconfrontation (Theureau et Jeffroy, 1994). Elles ont permis de revenir sur des périodes d'activité afin de questionner, de façon très précise, le préposé sur les situations rencontrées et les actions posées. Grâce à ces séances, il a été possible de développer une compréhension très fine de l'activité des préposés et de leur vécu lors d'une journée de travail.

Une fois toutes les observations et les entrevues individuelles réalisées, une entrevue de groupe de trois heures a été organisée avec les six préposés volontaires. Ces derniers ont alors eu la possibilité de valider les informations recueillies aux étapes précédentes et de commenter le portrait obtenu à partir des observations en lien avec la littérature scientifique.

Ces méthodes de collectes de données ont été utilisées dans une logique de triangulation pour accroître la validité des résultats. Le protocole de recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval.

Plan d'analyse

Le modèle d'analyse des données de l'activité de travail s'appuie sur l'identification de *situations d'actions types* (Daniellou, 1990) dans le travail quotidien des préposés au service à la clientèle. Ces situations partagent des caractéristiques similaires pouvant avoir un impact sur la charge de travail, et ce, malgré la très grande variabilité des contextes de travail. Par exemple, une action type consiste à comprendre la demande d'un client au téléphone. Elle requiert diffé-

rentes sous-actions comme écouter le client, le faire verbaliser et lui demander de fournir des renseignements spécifiques. Les situations d'actions types exigent des tâches comme celles d'interagir avec le client, de prendre des notes, de faire des calculs, d'utiliser des codes, etc. Les situations d'actions types identifiées sont : comprendre la demande du client, chercher l'information, trouver une réponse, communiquer la réponse oralement, communiquer par écrit avec le client pour le suivi du dossier, saisir l'information dans le dossier du client et répondre aux demandes provenant de l'interne.

Ces situations d'actions types et les sous-actions sont déployées de différentes façons et les stratégies utilisées par les préposés pour gérer divers aspects de la charge de travail ont été relevées pour être ensuite validées auprès d'eux. De plus, l'analyse a permis d'élaborer une description des caractéristiques de la charge réelle de travail pour étayer le modèle conceptuel retenu.

Résultats

Présentation du poste de préposé

La principale activité des préposés consiste à répondre adéquatement aux questions de la clientèle par téléphone. Selon les politiques internes, lors d'un appel, ils doivent respecter un mode de communication en cinq étapes : 1) comprendre la demande du client, 2) accéder à son dossier dans le système, 3) rechercher de l'information dans l'Intranet et la documentation papier pour guider le client, 4) proposer différents services de la compagnie et 5) terminer la conversation en s'assurant d'avoir répondu à toutes les questions. L'activité secondaire des préposés consiste à réaliser des tâches administratives pour donner suite aux demandes de la clientèle et à celles provenant d'autres services. Un système automatique répartit les appels dès que la ligne téléphonique du préposé se libère. Les préposés doivent respecter certaines normes de performance établies par l'entreprise : recevoir un volume de 70 à 80 appels par jour, la durée moyenne des appels doit être supérieure à 2,5 minutes pour assurer la qualité et inférieure à 4 minutes pour maintenir une certaine productivité. Pour le suivi des demandes et les tâches d'écriture, les préposés doivent se limiter à une plage fixe de 30 minutes par jour et ont la possibilité de 30 minutes supplémentaires avant 8 h 30 et après 16 h 30. La durée quotidienne du travail est en moyenne de sept heures par jour. Il s'agit d'un horaire flexible et les préposés partagent cinq types d'horaires hebdomadaires pour assurer un service téléphonique continuel de 8 h 30 à 16 h 30. Le maximum de temps supplémentaire rémunéré est fixé à 40 heures par année par employé.

Le profil recherché des préposés par l'entreprise est une formation collégiale en assurances (14 ans de scolarité) et l'employeur offre une formation théo-

rique de trois mois suivie d'un encadrement des trois premiers mois au travail. Au cours de l'année précédant l'étude, seulement trois préposés sur les 11 formés ont parcouru le processus avec succès. Les préposés doivent maîtriser plusieurs applications reliées au système informatique principal, qui comprend 71 panoramas en lien avec les contrats d'assurance. Ils naviguent également dans le site Intranet, dont la page d'accueil comporte une centaine de liens. De plus, près de 100 codes différents sont utilisés pour la communication interne. Lorsque le préposé n'est pas en mesure de répondre à une question, il doit soumettre une demande à un responsable, qui devra lui transmettre l'information requise dans un délai prévu d'un maximum de 48 heures. Une autre personne-ressource, soit le formateur, est en lien avec les autres services de la compagnie et informe les préposés des modifications aux contrats d'assurance ou de la documentation qui a été transmise par courrier à la clientèle. Pour ce faire, il communique les informations par courriel ou via l'Intranet. Ainsi, la plupart du temps, les employés communiquent entre eux ou avec la direction par les technologies informatiques ou de la téléphonie, mais rarement en personne.

Les facteurs agissant sur la charge de travail

Au total, cinq facteurs de charge de travail des préposés au service à la clientèle ont été relevés. Des stratégies mises en place pour contourner ou s'adapter aux difficultés qu'ils génèrent ont été recensées. En outre, à travers chaque facteur, il a été possible d'en identifier les déterminants principaux. Ils réfèrent à des variables organisationnelles, sociales, techniques ou individuelles qui sont présentes dans les situations de travail et qui semblent influencer de façon positive ou négative la charge de travail des employés.

Outils de travail plus ou moins adaptés

L'ordinateur, les logiciels et les banques de données constituent, avec le téléphone, l'essentiel des outils techniques utilisés. Nos observations montrent que de 80 à 90 % du temps de travail implique une interaction avec le système informatique, le reste du temps étant consacré à la lecture de documents imprimés. Les technologies de l'information permettent de regrouper plusieurs informations et, conséquemment, d'effectuer une recherche rapide. Toutefois, l'utilisation du système informatique comporte aussi des inconvénients. Par exemple, le système s'avère parfois lent ou encore n'est pas adapté à la diversité des demandes. De plus, l'information qui s'y trouve peut s'avérer abondante, changeante et même contradictoire selon les sources consultées. Lors d'une observation, un client s'est plaint d'avoir reçu trois informations contradictoires lors de trois appels différents. Une telle situation génère plus d'appels des clients, plus de travail pour les préposés, plus de mécontentements ou d'agressivité chez le client. L'abondance et l'incohérence de certaines informations contribuent ainsi à alourdir la charge

de travail vécue, ce qui diminue en retour la productivité et la qualité du service offert. Par ailleurs, les préposés verbalisent une plus grande insatisfaction à l'égard de leur travail et de leur performance.

Pour pallier ces limites, les préposés développent des stratégies pour s'assurer que l'information trouvée est la bonne. Consulter plus d'une source d'information s'avère une façon de valider l'information. D'autres stratégies consistent à imprimer des documents en lien avec des informations spécifiques ou des tâches à réaliser. L'utilisation de notes personnelles est également fréquente pour éviter des erreurs. Une autre stratégie, non permise mais tolérée, réfère au soutien social : les préposés demandent l'avis ou l'aide d'un collègue lorsque l'incertitude se fait ressentir, ce qui leur permet de répondre au client sur-le-champ. Les préposés ont également la possibilité de soumettre une demande d'information à un agent. Cette procédure entraîne toutefois un suivi spécifique de la demande et donc, un travail supplémentaire à réaliser pour le préposé sans compter qu'elle implique un temps d'attente pour le client.

Les modifications fréquentes provenant de divers services de l'entreprise, liées aux procédures et aux consignes de travail, contribuent à ces informations changeantes et exigent un ajustement des actions ainsi que la vérification de la fiabilité des informations disponibles de la part des préposés.

Par ailleurs, la lenteur de l'appareil informatique à faire apparaître l'information demandée affecte le contrôle sur la réalisation du travail, impose une pression temporelle ou encore nécessite la réalisation de tâches simultanées pour ne pas perdre de temps à attendre. Face à l'efficacité variable de l'outil, l'expérience, les compétences et les qualifications de la personne semblent avoir une influence sur la charge de travail vécue. De même, la possibilité d'obtenir de l'aide et du soutien de la part des collègues ou du supérieur peut réduire la charge de travail.

Variabilité des demandes

À la réception de chaque appel, les préposés doivent être disposés à composer avec un client ayant des caractéristiques qui lui sont propres. Par exemple, certains peuvent avoir de la difficulté à s'exprimer clairement, à entendre ou, encore, se montrer agressifs ou émotifs. Le profil et l'attitude de la clientèle influencent significativement la complexité et la durée des appels téléphoniques, ainsi que les ressources qui doivent être déployées pour répondre aux demandes. Les préposés doivent donc faire preuve d'une excellente capacité d'adaptation pour interagir avec différents types de clientèle et gérer des appels empreints d'émotivité et ce, tout en ayant en tête de ne pas allonger la durée de l'appel.

Pour composer avec un client particulièrement émotif, différentes stratégies sont utilisées : mettre l'appel en attente le temps de faire la recherche d'informations ou, une fois l'appel conclu, discuter avec un collègue ou prendre une pause.

Les observations et les entretiens montrent que l'émotivité du client a un impact réel sur les préposés. Certains ont exprimé le désir de recevoir une formation pour apprendre à gérer plus efficacement ce type d'appels. Un préposé a déclaré ressentir beaucoup plus de fatigue après avoir travaillé auprès d'une clientèle particulièrement émotive, alors que d'autres ont déjà pleuré à la suite d'un appel.

Par ailleurs les préposés répondent à un ensemble de demandes très variées les obligeant à faire preuve de beaucoup d'autonomie. De plus, lors d'un même appel un client peut formuler plus d'une demande. Les politiques internes exigent de conclure les appels en demandant si toutes les questions ont été répondues. Cela incite les clients à poser d'autres questions. Or, comme l'information s'avère abondante et parfois incohérente, le travail devient encore plus complexe. Une stratégie est d'éviter de poser cette question. La durée des appels étant diminuée, il devient possible d'atteindre les normes de productivité.

La complexité du travail, liée à la relation entre le préposé et la clientèle, ainsi que la sous-évaluation de l'ampleur de certaines tâches constituent des déterminants de la charge de travail. Cette sous-estimation s'accompagne d'une pression temporelle et d'une conception individuelle des postes de travail où l'entraide et le soutien social demeurent peu encouragés, nécessitant des stratégies de compensation souvent coûteuses pour l'individu. D'autres déterminants en lien avec la réalisation de tâches en simultanée et avec des caractéristiques individuelles (expérience, compétences, qualifications) transparaissent également à travers ce constat.

Incohérence des attentes de l'entreprise

Les normes de l'entreprise quant à la durée des appels (de 2,5 à 4 minutes) et la période à consacrer aux suivis des demandes (30 à 60 minutes) s'avèrent parfois incompatibles avec la réalité du travail. De fait, chaque jour d'observations, nous avons observé des appels d'une durée allant de 10 à 30 minutes. Il a été aussi possible d'observer que les clients insatisfaits ou mécontents nécessitent plus de temps : de 30 secondes à 5 minutes de dialogue ont été nécessaires pour gérer l'émotivité de clients avant même de pouvoir comprendre la demande. Répondre à une demande complexe en ayant à valider les informations obtenues à divers endroits du système informatique augmente aussi la durée des appels. Bien que, pour les préposés, prendre le temps nécessaire afin de répondre correctement à la clientèle demeure un aspect important de leur travail, le respect des normes de productivité exige parfois de compromettre la qualité du service offert. Dans ce contexte, la satisfaction de la clientèle est menacée et les préposés peuvent en venir à perdre de l'intérêt à l'égard de leur travail.

Parmi les déterminants émergeant de la situation de travail, l'adéquation des outils et des procédures par rapport au travail à réaliser, le contrôle sur la réalisation

du travail et la pression temporelle ressortent clairement. De même, la reconnaissance de la complexité et de la variabilité des situations de travail, en lien avec la nature même du travail, représentent des facteurs importants.

Activités réalisées en simultanée

Les observations montrent que le temps prévu de 30 minutes devant être accordé au suivi des dossiers est insuffisant. Pour combler ces lacunes, les préposés utilisent les micropériodes de temps morts pour travailler au suivi des dossiers. Par exemple, en attendant que l'information recherchée apparaisse à l'écran. Ainsi, 43 périodes de suivi de dossiers ont été observées au cours d'une journée de travail d'un préposé et celles-ci référaient à un autre client que celui qui était au bout du fil. De même, la rédaction d'une lettre à un client a nécessité 9,47 minutes réparties en 16 périodes d'interruption, chacune variant de 5 à 120 secondes. De telles situations ont été relevées chez tous les préposés observés.

Par ailleurs, lors d'un appel téléphonique, les préposés doivent écouter et échanger avec le client tout en recherchant de l'information dans le système informatique. Cela fait en sorte qu'il est rare que les préposés ne fassent qu'une seule chose à la fois.

Un écart majeur est observé entre le travail prescrit et le travail réel par l'insuffisance des plages horaires rigides pour effectuer le suivi des dossiers. Le temps réel pour assurer le suivi d'un dossier varie selon la complexité de la demande, le temps de recherche requis et les délais liés aux procédures internes. Lors des observations, effectuer un seul suivi pouvait prendre jusqu'à 30 minutes. Lorsque les appels sont plus nombreux, le préposé doit reporter au lendemain la réalisation de certains suivis, créant ainsi une accumulation des demandes en attente.

Lors de périodes plus achalandées, notamment lors de campagnes publicitaires, les activités simultanées et les interruptions deviennent plus significatives. Les préposés, constamment sollicités cognitivement, ressentent alors une fatigue accrue, particulièrement lorsque de telles journées se succèdent.

Les préposés sont conscients des risques d'erreurs associés au fait de faire deux choses à la fois. Ils développent diverses stratégies susceptibles de les prévenir : certains modifient la couleur de la fenêtre d'écran de l'activité principale pour éviter de confondre les pages-écrans; certains impriment des documents papier de manière à réduire les allers-retours entre différentes fenêtres d'écran qui tendent à augmenter les manipulations, le temps de travail et le risque d'erreurs. Une autre stratégie consiste à étirer la période entre les appels afin de compléter le suivi de l'appel qui vient de se terminer ou celui d'autres dossiers.

La sous-évaluation de l'ampleur de certaines tâches, la pression temporelle et l'adéquation des outils pour réaliser le travail demandé font partie des déterminants liés au travail réalisé en simultanée. De plus, les interruptions fréquentes et le travail resté en attente semblent des aspects inhérents à la nature même du travail auprès de la clientèle qui alourdissent le travail des préposés.

Rétroaction minimale sur le travail au quotidien

L'organisation possède des indicateurs de performance qui sont accessibles aux préposés sur une base quotidienne. Le système mis en place permet de comptabiliser le nombre et le temps moyen des appels réalisés par chaque employé au cours d'une journée. En fonction de la performance obtenue, le système génère automatiquement des remarques (ex. : « nombre d'appels inférieur à la moyenne; temps moyen supérieur à la limite permise de 4 minutes ») formulées en termes d'écarts aux normes. Il s'agit de la principale rétroaction transmise aux préposés sur leur travail. Le système informatique ne tient pas compte de la variabilité du travail ni de sa complexité. De plus, des lacunes ont été observées sur le plan de la compilation des appels, sous-estimant le nombre d'appels réalisés. Néanmoins, il demeure l'outil principal des gestionnaires pour évaluer le travail quantitatif d'un préposé. Ces données de gestion accaparent une partie importante du travail des cadres, leur enlevant du temps pour de l'encadrement direct. Les commentaires sur les aspects non quantitatifs du travail proviennent des collègues ou encore de la clientèle.

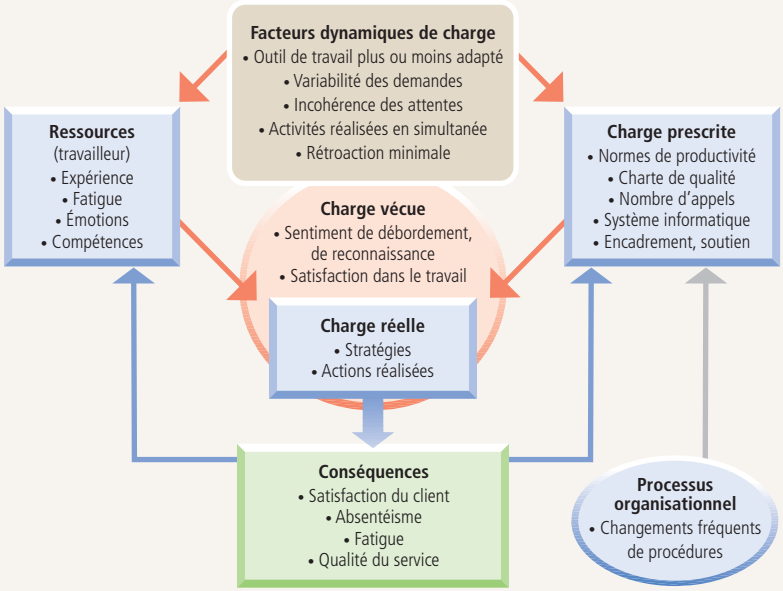
À travers ce constat, différents déterminants émergent. Les outils utilisés pour donner de la rétroaction aux travailleurs ne fournissent qu'une vision partielle de la réalité de leur travail. La reconnaissance se fait alors par la négative en fonction de normes quantitatives, sans égards aux aspects plus qualitatifs du travail. Par exemple, selon le système, le temps séparant deux appels est considéré comme du temps non travaillé alors qu'en réalité, ces périodes sont souvent consacrées au suivi des dossiers. Bien que les préposés semblent bénéficier d'une rétroaction positive provenant des collègues, l'aménagement des postes de travail est prévu selon une conception individuelle aux dépens de l'entraide et du soutien social.

Un modèle explicatif de la charge de travail dans un service à la clientèle

Ces résultats permettent de présenter, à la figure 2, un modèle explicatif pour mieux comprendre les dimensions relatives à la charge de travail et aux relations entre elles. Ce modèle reprend les bases du modèle de la figure 1 mais le précise et y ajoute les notions de facteurs dynamiques de la charge ainsi que les processus organisationnels qui apportent des changements dans l'organisation.

FIGURE 2

Modèle explicatif de la charge de travail au service de la clientèle



- La charge prescrite désigne les outils pour faire le travail, les performances exigées et les procédures prescrites (De Montmollin, 1986). Elle est considérée comme une contrainte. Ces contraintes englobent les objectifs de performance à atteindre. La charge prescrite n'est donc pas déterminée définitivement et elle ne correspond pas à la description de tâche, elle évolue dans le temps et se transforme. Cette charge prescrite constitue en fait des déterminants majeurs de l'activité de travail et son cadre d'action (charge réelle). Comme l'ont montré Pinsky et Theureau (1987), l'activité de travail qui en résulte « gère des histoires » : le suivi à donner, la gestion d'appels trop longs, le retour d'information d'un autre service qui n'arrive pas au moment attendu… ces histoires à gérer ont un cadre temporel et spatial définit en fonction de la charge prescrite, elles peuvent obliger le préposé à prioriser la quantité, plutôt que la qualité, pendant un certain temps, ou l'inverse par exemple. Dans ce service à la clientèle, le nombre d'appels et leur durée attendue conditionnent les façons de faire de façon indéniable.
- Les ressources réfèrent à l'état physique et psychologique des individus qui travaillent dans un contexte donné pour réaliser une activité de travail. Les individus possèdent des acquis en termes d'expérience, de formation et de vieillissement, ainsi qu'un état spontané s'exprimant notamment par la fatigue (Lamonde et Montreuil, 1995). Le service à la clientèle où s'est déroulée l'étude

peut sans doute être classé dans le secteur des centres d'appels avec un contenu de tâche (*job content*) dans la moyenne supérieure des centres d'appels (Moller *et al.*, 2008). Une grande partie des difficultés de la tâche réside dans sa complexité, dans le contenu même du travail, ce qui la distingue de constats effectués dans d'autres centres d'appels où le contenu est plus maigre et où la variété des types de clients (et leur humeur) est l'aspect le plus documenté. Ces différences expliquent aussi les acquis de formation des préposés.

- Les facteurs dynamiques de la charge sont des éléments interactifs qui émergent de l'activité réelle de travail. Ils exercent une tension sur la charge prescrite et sur les ressources. Ils impliquent de la part des personnes le déploiement de stratégies plus ou moins coûteuses pour l'organisation et pour elles-mêmes. Ces facteurs interfèrent ainsi avec les objectifs de production et avec l'état de la personne qui travaille.
- La charge vécue est ce qui est ressenti par l'individu dans la réalisation de son travail. L'interprétation de ce vécu peut être perçue comme un épanouissement ou une conséquence négative.
- La charge réelle est considérée comme une astreinte et est définie en référence à l'activité de travail (Falzon et Sauvignac, 2004). Elle renvoie aux efforts déployés par l'individu pour atteindre les objectifs prescrits (charge prescrite). Elle inclut aussi le travail non réalisé, qui attend, qui est en retard ou qu'on ne peut réaliser à son plein potentiel compte tenu des contraintes et des contrôles en place (Clot, 1999). Ce n'est pas seulement ce que la personne fait qui peut être une astreinte, c'est aussi ce qu'elle voudrait faire et ne parvient pas à faire, soit « l'activité empêchée ».
- Les conséquences sont le résultat de l'activité d'un individu au travail qui doit composer avec des contraintes compte tenu des ressources disponibles. Elles transforment l'individu et ses ressources de façon positive ou négative et elles influent sur l'organisation et ses attentes.
- Les processus organisationnels sont le résultat des changements, petits et grands, qui se succèdent et qui modifient profondément la nature et l'activité de travail. Ces processus transforment les conditions que les personnes doivent prendre en compte dans la réalisation de leur activité de travail.

Les résultats de cette étude permettent de conceptualiser la charge de travail sans mettre l'accent sur les conséquences (stress, épuisement professionnel, fatigue), mais plutôt en enrichissant la connaissance des espaces d'action des préposés et la compréhension des interactions entre les divers aspects d'une tâche. Des facteurs dynamiques de la charge de travail ressortent donc dans le cadre d'un travail en relation avec une clientèle en privilégiant des outils informatiques.

Discussion et conclusion

L'étude de cas menée auprès de six préposés au service à la clientèle de cette grande entreprise a privilégié l'analyse ergonomique de l'activité réelle. La démarche méthodologique en quatre étapes (analyse organisationnelle, observation directe de l'activité de travail, entrevues individuelles et entrevue de groupe) a permis d'obtenir une compréhension riche de la réalité de ces préposés au quotidien. L'analyse de l'activité de travail, les situations d'actions types dans lesquelles le préposé agit et gère les contraintes rencontrées ont été documentées, permettant de mieux comprendre l'influence et les interactions entre les différentes composantes du modèle conceptuel enrichi à partir de ces résultats.

Le modèle rend bien le fait que la charge de travail ne renvoie pas seulement à une quantité de travail, mais surtout aux conditions dans lesquelles se réalise le travail. Ainsi, certains facteurs, inhérents à l'organisation du travail, s'avèrent source de contraintes qui nécessitent des actions supplémentaires et des stratégies de contournement, entraînant des conséquences sur l'individu et sur l'efficacité de son travail. Le modèle conceptuel développé présente cinq facteurs dynamiques ayant un impact significatif sur la charge de travail; ils ont été identifiés à travers les situations d'actions types observées.

Dans les faits, les préposés doivent gérer les déficiences des outils de travail tout en offrant un service de qualité à la clientèle. Or, ces outils et les processus organisationnels contribuent parfois à augmenter leur charge de travail. Par ailleurs, les préposés sont amenés à composer avec des situations empreintes d'une grande diversité en raison des différents types de clientèle et de la variabilité des demandes formulées. Ainsi, leur travail réel ne peut se résumer au nombre d'appels ou de dossiers à traiter puisque la perspective interactionnelle constitue une caractéristique non négligeable de leur charge de travail (Bouzit, Négroni et Vion, 2002). De plus, les normes de qualité et de productivité établies par l'organisation s'avèrent difficilement conciliables. Pour tenter de respecter ces exigences, les préposés réalisent plusieurs tâches simultanément à l'intérieur d'une période de temps restreinte (De Coninck et Gollac, 2006), ce qui exige de leur part une mobilisation accrue de leurs capacités cognitives, psychologiques et physiques (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000). Ils sont donc amenés à gérer des interruptions de travail fréquentes et à partager leurs ressources attentionnelles entre différentes tâches parallèles, et ce, sous l'emprise d'une pression temporelle. Le sentiment d'accomplissement personnel au travail des préposés semble relié intimement à leur capacité d'offrir un service de qualité à la clientèle, qui manifeste en retour sa satisfaction. Toutefois, le respect des normes de productivité peut compromettre la qualité du service offert. Ces obstacles à l'atteinte des objectifs de travail sont bien rendus par le concept de l'activité empêchée développé par Clot (1999).

Les demandes organisationnelles en matière de qualité et de productivité, ainsi que les demandes émotionnelles relatives aux interactions avec la clientèle occasionnent divers effets négatifs sur les préposés, notamment au plan de leur bien-être psychologique (Davezies, 2002; 2003). À plus long terme, cette situation est également susceptible d'entraîner des coûts notables pour l'organisation, par exemple, en termes d'absentéisme ou de roulement de personnel (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005; Dwyer et Fox, 2006). De plus, un tel contexte de travail pourrait avoir pour conséquence une diminution de la qualité des services et, par le fait même, de la clientèle (Du Tertre, 2006; Rousseau et Sarazin, 2006).

Les exigences imposées aux préposés se révèlent donc considérables, notamment sur le plan de l'intensité et de la quantité du travail, des contraintes temporelles, des interruptions et des exigences organisationnelles. En revanche, le système mis en place pour évaluer leur rendement sous-estime significativement l'activité réelle de leur travail. La rétroaction rendue par l'organisation ne reconnaît pas l'amplitude du travail réalisé sur une base quotidienne, ce qui mine la satisfaction des préposés à l'égard de leur performance au travail.

Mentionnons que, dans cette étude, les préposés ont souvent recours au soutien de leurs collègues, une stratégie qui apparaît bénéfique pour amoindrir les effets de certains stresseurs inhérents à leur travail (Karasek et Theorell, 1990; Siegrist, 1996). En fait, bien que cette pratique ne soit pas permise pendant les heures de travail (ex. : pour valider ou trouver une information), l'entraide qui subsiste entre les préposés semble contribuer positivement à leur productivité tout en diminuant leur charge de travail. Le soutien des collègues apparaît également comme une solution bénéfique pour composer avec les situations de travail difficiles sur le plan personnel (ex. : parler avec un collègue à la suite d'un appel difficile).

Si plusieurs contraintes semblent justifiées d'un point de vue de gestion ou de contrôle, elles prennent souvent une tout autre tournure dans la réalité quotidienne des personnes qui doivent offrir un service à la clientèle. La présence de ces contraintes dans la réalisation du travail quotidien ne signifie cependant pas qu'il y ait surcharge ou sous-charge de travail. Il semblerait plutôt qu'en fonction des situations rencontrées et construites dans le temps, les personnes se retrouvent dans une conjoncture inefficace qui devient source d'épuisement et de frustration. Ainsi, ce n'est pas tant la présence de ces éléments qui crée un problème, mais plutôt leur combinaison qui se construit à travers les situations d'action. D'ailleurs, grâce à l'expérience et l'entraide, les préposés développent des stratégies de contournement en réaction à ces conditions organisationnelles.

Les résultats de la présente étude montrent la richesse du contenu des activités réelles de travail déployées au quotidien par ces préposés. Dans un contexte de changements fréquents et continus dans l'organisation du travail, une meilleure prise en compte de la réalité du travail et des utilisateurs permettrait des actions plus appropriées en accord avec la qualité du service et la charge de travail des préposés. Finalement, surpasser la compréhension quantitative ou subjective du phénomène de la charge de travail permet de s'attaquer aux irritants présents dans l'organisation du travail plutôt que de cibler uniquement les symptômes de la surcharge de travail.

La présente étude comporte certaines limites. En ce qui concerne l'analyse organisationnelle, des données en lien avec le service étudié étaient indisponibles (ex. : taux d'absentéisme, roulement de personnel). De plus, la démarche ne ciblait qu'un échantillon restreint d'employés travaillant dans le même service. Les observations ont quand même relevé les activités des préposés associées à plus de 500 appels de clients. Les normes, contrôles et procédures en vigueur laissent peu de place à une grande variabilité interindividuelle dans les façons de faire. Néanmoins, les résultats confirment la pertinence de réaliser d'autres études auprès d'autres professions ou métiers afin de poursuivre la validation du modèle proposé. Un tel modèle, qui s'appuie sur le contenu intrinsèque du travail et les activités réelles des personnes, offre un angle d'approche et des leviers intéressants pour planifier et concevoir des changements dans les milieux de travail.

Bibliographie

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Wilmar B. Schaufeli. 2003. « Dual Process at Work in a Call Centre : An Application of the Job Demands-Resources Model ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Willem Verbeke. 2004. « Using the Job Demands-resources Model to Predict Burnout and Performance ». *Human Resource Management*, 43, 83-104.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Martin C. Euwema. 2005. « Job Ressources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.

Ballet, Katrijn et Geert Kelchtermans. 2009. « Struggling with Workload : Primary Teachers' Experience of Intensification ». *Teaching and Teacher Education : An International Journal of Research and Studies*, 25 (8), 1150-1157.

Beech-Hawley, Lisa, Richard Wells et Donald C. Cole. 2004. « Multi-method Approach to Assessing Deadlines and Workload Variation among Newspaper Workers ». *Work*, 23 (1), 43-58.

Borg, Gunnar. 1982. « Psychophysical Bases of Perceived Exertion ». *Medicine et Science in Sports et Exercise*, 14, 377-381.

Bourbonnais, Renée, Romaine Malenfant, Michel Vézina, Nathalie Jauvin et Isabelle Brisson. 2005. « Les caractéristiques du travail et la santé des agents en services de détention ». *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 53 (2), 127-142.

Bouzit, Nasser, Philippe Négroni et Martine Vion. 2002. « Débordement(s) à l'accueil-clientèle et effets sur la santé ». *Charge mentale : notion floue et vrai problème*. M. Jourdan et J. Theureau, dir. Toulouse : Octarès.

Carswell, C. Melody, Duncan Clarke et W. Brent Seales. 2005. « Assessing Mental Workload during Laparoscopic Surgery ». *Surgical Innovation*, 12 (1), 80-90.

Cazabat, Sandrine, Béatrice Barthe et Nadine Cascino. 2008. « Charge de travail et stress professionnel : deux facettes d'une même réalité – Étude exploratoire dans un service de gérontologie ». *Pistes*, 10 (1).

Chouanière, Dominique, Stéphanie Boini et Régis Colin. 2011. « Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques ». Institut national de recherche et de sécurité, Études et enquêtes, Documents pour le médecin du travail, no 126, 241-259.

Clot, Yves. 1999. *La fonction psychologique du travail*. Collection Le travail humain. Paris : Presses universitaires de France.

Cooper, Georges E. et Robert P. Harper. 1969. *The Use of Pilot Ratings in the Evaluation of Aircraft Handling Qualities*. Neuilly-sur-Seine : Advisory Group for Aerospace Research and Development.

Daniellou, François. 1990. « Ergonomie et neurophysiologie du travail ». Cours B4. Conservatoire national des arts et métiers.

Davezies, Philippe. 2002. « La santé au travail : bilan et défis ». *Préventique*, 61, 30-37.

Davezies, Philippe. 2003. « Le stress au travail : actualité ». *Stress, pathologies et immunité*. N. Baumann et J.M. Thurin, dir. Paris : Flammarion, 223-230.

De Coninck, Frédéric et Michel Gollac. 2006. « L'intensification du travail : de quoi parle-t-on ? ». *Organisation et intensité du travail*. P. Askenazy *et al*., dir. Toulouse : Octarès, 3-8.

De Montmollin, Maurice. 1986. *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*. 2e éd. Berne : Peter Lang.

DiDomenico, Angela et Maury A. Nussbaum. 2008. « Interactive Effects of Physical and Mental Workload on Subjective Workload Assessment ». *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38, 977-983.

Du Tertre, Christian. 2006. « Mieux évaluer la charge de travail ». *Travail et Changement*, 307, 1-16.

Dwyer, Dale J. et Marilyn L. Fox. 2006. « The Relationship between Job Demands and Key Performance Indicators : Moderating Effects of Job Resources in Call Centers ». *Journal of Business and Management*, 12 (2), 127-145.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. « Building Theory from Case Study Research ». *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Estryn-Behar, Madeleine et Jean-Pierre Fouillot. 1990. « Étude de la charge physique du personnel soignant : analyse du travail des infirmières et aides-soignantes dans 10 services de soins ». *Documents pour le médecin du travail.* <http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject-accesparreference/TL %205/$file/tl5.pdf>.

Falzon, Pierre et Catherine Sauvagnac. 2004. « Charge de travail et stress ». *Ergonomie*. P. Falzon, dir. Paris : Presses universitaires de France, 175-189.

Guérin, François, Antoine Laville, François Daniellou, Jacques Duraffourg et Alain Kerguelen. 2006. *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*. Lyon : ANACT.

Hamon-Cholet, Sylvie et Catherine Rougerie. 2000. « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés ». *Économie et statistique*, 339-340, <http://insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/es339j.pdf>.

Hancock, Peter A. et Najmedin Meshkati, dir. 1988. *Human Mental Workload*. New York : Elsevier.

Hart, Sandra G. et Lowell E. Staveland. 1988. « Development of the NASA-TLX. Task Load Index : Results of the Experimental and Theoretical Research ». *Human Mental Workload*. P.A. Hancock et N. Meshkati, dir. New York : Elsevier, 139-183.

Hockey, G. Robert J. et Fiona Earle. 2006. « Control Over the Scheduling of Simulated Office Work Reduces the Impact of Workload on Mental Fatigue and Task Performance ». *Journal of Experimental Psychology : Applied*, 12 (1), 50-65.

Karasek, Robert A. et Töres Theorell. 1990. *Healthy Work : Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York : Basic Books.

Krause, Niklas, Teresa Scherzer et Reiner Rugulies. 2005. « Physical Workload, Work Intensification, and Prevalence of Pain in Low Wage Workers : Results from a Participatory Research Project with Hotel Room Cleaners in Las Vegas ». *American Journal of Industrial Medicine*, 48 (5), 326-337.

Lamonde, Fernande et Sylvie Montreuil. 1995. « Le travail humain, l'ergonomie et les relations industrielles ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 50 (4), 695-740.

Laville, Antoine. 2004. « Repères pour une histoire de l'ergonomie francophone ». *Ergonomie.* P. Falzon, dir. Paris : Presses universitaires de France, 39-50.

Legault, Marie-Josée et Hind Belarbi-Basbous. 2006. « Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie ». *Pistes*, 8 (1).

Leplat, Jacques. 1977. « Factors Determining Workload : Introductory Report ». *Le Travail Humain*, 40 (2), 195-202.

Leplat, Jacques. 2000. *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie : aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*. Toulouse : Octarès.

Marcoux, Gilles. 2010. « L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65 (4), 654-672.

Martin, Christian et Charles Gadbois. 2004. « L'ergonomie à l'hôpital ». *Ergonomie*. P. Falzon, dir. Paris : Presses universitaires de France, 45-55.

Miyake, Shinji. 2001. « Multivariate Workload Evaluation Combining Physiological and Subjective Measures ». *International Journal of Psychophysiology*, 40 (3), 233-238.

Moller, Niels, Karin Mathiesen, Inger-Marie Wiegman et Ole Henning Sorensen. 2008. « Development of Work in Call Centers ». *Human Factors in Organizational Design and Management*. IX. L. Sznelwar, F. Mascia et U. Monted, dir. Sao Paulo : Blucher.

Morris, H. Charles et K. Ying Leung. 2006. « Pilot Mental Workload : How Well Do Pilots Really Perform ? ». *Ergonomics*, 49 (15), 1581-1596.

Pinsky, Leonardo et Jacques Theureau. 1987. *L'étude du cours d'action : analyse du travail et conception ergonomique*. Coll. d'Ergonomie et Neurophysiologie du Travail, no 88. Paris : CNAM.

Price Waterhouse Coopers. 2002. *Profil du centre de contact clientèle canadien : une industrie en transition*. Avec la collaboration de Ressources humaines et développement social Canada, Ottawa.

Rochefort, Thierry et François Guérin, dir. 2000. *Organisation du travail, charge de travail, performance.* Lyon : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

Roscoe, Alan H. et Georges A. Ellis. 1990. *A Subjective Rating Scale Assessing Pilot Workload in Flight. A Decade of Pratical Use*. Farnborough : Royal Aerospace Establishment.

Rousseau, Thierry et Béatrice Sarazin. 2006. « Éboueurs : les enjeux de l'absentéisme ». *Travail et Changement*, 307, 8-9.

Rubio, Susana, Eva Diaz, Jesus Martin et José M. Puente. 2004. « Evaluation of Subjective Mental Workload : A Comparison of SWAT, NASA-TLX, and Workload Profile Methods ». *Applied Psychology : An International Review*, 53 (1), 61-86.

Shirom, Arie, Samuel Melamed, Ori Rogowski, Itzhak Shapira et Shlomo Berliner. 2009. « Workload, Control, and Social Support Effects on Serum Lipids : A Longitudinal Study among Apparently Healthy Employed Adults ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (4), 349-364.

Siegrist, Johannes. 1996. « Adverse Health Effects of High-effort/Low-reward Conditions ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41.

Sprigg, Christine A., Christipher B. Stride, Toby D. Wall, David J. Holman et Phoebe R. Smith. 2007. « Work Characteristics, Musculoskeletal Disorders and the Mediating Role of the Psychological Strain : A Study of Call Center Employees ». *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1456-1466.

St-Vincent, Marie, Nicole Vézina, Marie Bellemare, Denys Denis, Élise Ledoux et Daniel Imbeau. 2011. *Améliorer le travail par l'intervention ergonomique : des apports de la pratique*. Québec : Éditions MultiMondes et Institut Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

Sznelwar, Laerte I., Fausto L. Mascia, Mauro Zilbovicius et Glauco Arbix. 1999. « Ergonomics and Work Organization : The Relationship between Tayloristic Design and Workers' Health in Banks and Credit Cards Companies ». *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5 (2), 291-301.

Teiger, Catherine, Antoine Laville et Jacques Duraffourg. 1973. *Tâches répétitives sous contraintes de temps et charge de travail : étude des conditions de travail dans un atelier de confection*. Paris : CNAM.

Theureau, Jacques. 2002. « La notion de "charge mentale" est-elle soluble dans l'analyse du travail, la conception ergonomique et la recherche neuro-physiologique ? ». *Charge mentale : notion floue et vrai problème*. M. Jourdan et J. Theureau, dir. Toulouse : Octarès.

Theureau, Jacques et François Jeffroy, coord. 1994. *Ergonomie des situations informatisées : la conception centrée sur le cours d'action des utilisateurs*. Toulouse : Octarès.

Tort, Bernard. 1974. *Bilan de l'apport de la recherche scientifique à l'amélioration des conditions de travail*. Paris : CNAM.

Toulouse, Georges, Louise St-Arnaud, Renée Bourbonnais, Alain Delisle et Denise Chicoine. 2009. « Troubles musculo-squelettiques chez les téléopérateurs de centres d'urgence 911 : des contraintes physiques aux contraintes psychosociales ». *Pistes*, 11 (2), <http://www.pistes.uqam.ca/v11n2/articles/v11n2a7.htm>.

Vézina, Michel, Renée Bourbonnais, Chantale Brisson et Louis Trudel. 2004. « Les facteurs de risque psychosociaux ». *Manuel d'hygiène du travail : du diagnostic à la maîtrise des facteurs de risque*. B. Roberge *et al.*, dir. Montréal : Modulo-Griffon, 362-375.

Vincent, Richard et Larry McKeown. 2008. *Tendances dans l'industrie des centres d'appels*. Statistique Canada, série d'études analytiques, 63F0002XIF-no 53.

Weiner, Joseph S. 1982. « The Ergonomics Society. The Society's Lecture 1982 : The Measurement of Human Workload ». *Ergonomics*, 25 (11), 953-965.

Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research : Design and Methods*. 2e éd. Thousand Oaks : Sage Publications.

Young, Gloria, Lyubov Zavelina et Vallire Hooper. 2008. « Assessment of Workload using Nasa Task Load Index in Perianesthesia Nursing ». *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 23 (3), 102-110.

RÉSUMÉ

Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle

La rapidité des changements qui s'opèrent dans les organisations engendre une intensification du travail qui se traduit par une augmentation de la charge de travail. La littérature scientifique identifie de plus en plus clairement la charge de travail comme un facteur de risques dont les répercussions affectent les individus et les organisations. Bien que les connaissances actuelles portant sur la charge de travail permettent de quantifier des conséquences humaines ou organisationnelles, elles sont difficiles à utiliser pour agir dans l'amélioration des situations de travail. Cet article a pour objectif de contribuer à la modélisation de la charge de travail dans sa globalité et sa complexité à l'intérieur de la dynamique de l'individu, de son activité professionnelle et de son contexte organisationnel. Elle vise à définir des composantes de la charge de travail et à cerner des facteurs qui l'influencent directement ou indirectement à partir de situations de travail réelles. Une recherche terrain s'est déroulée dans une organisation du secteur de l'assurance auprès de préposés au service à la clientèle en privilégiant des observations, des entretiens individuels et de groupe. Les activités réelles de travail des préposés ont été analysées en privilégiant le modèle de l'activité réelle de travail tel qu'utilisé en ergonomie. Cinq facteurs dynamiques de la charge de travail émergent de la recherche et ils permettent de réviser et d'enrichir un modèle explicatif de la charge de travail.

MOTS-CLÉS : charge de travail, travail réel, intensification du travail, approche ergonomique, préposés au service à la clientèle

SUMMARY

Contribution to a Workload Explanatory Framework: The Case of Customer Service

Rapidly changing organizations are associated with work intensification which translates into workload problems. Scientific literature has clearly identified workload as an important risk factor for individuals and for organizations. Though current knowledge on workload allows for the measurement of its impacts on individuals and on organizations, it is still difficult to clearly identify its nature and to improve working conditions accordingly. The objective of this paper is to contribute additional information to a workload framework applied to work situations where individual characteristics, professional activity and organizational contexts are all determinants of a complex and dynamic work situation. The goal of this study is to improve knowledge on the workload phenomenon and ultimately to determine important direct and indirect factors influencing workload. A field study in real working situations was conducted among customer service agents in the insurance industry. Observations in natural settings, individual interviews and focus groups were conducted using an activity analysis ergonomic approach. Results show the presence of five dynamic factors affecting workload: 1) working tool design considering the task at hand, 2) multiplication and variety of demands, 3) balance between organizational expectations and means to achieve them, 4) simultaneous activities to assure customer satisfaction and, finally, 5) minimal feedback and recognition on a daily basis. These results underline the fact that quantity of work is not necessarily the basis of the problem; rather, workload is closely associated with the conditions in which work activities are being accomplished. This understanding of the daily working reality of customer service agents allowed us to contribute and to improve a comprehensive workload framework. This case study is part of a cumulative effort to document and analyze, in real life situations, various work occupations in order to propose a generalized explanatory framework of workload that can be applied to everyday life.

KEYWORDS: workload, daily working reality, work intensification, ergonomic approach, customer service agents

RESUMEN

Contribución a un modelo explicativo de la carga de trabajo: el caso del servicio a la clientela

La rapidez de los cambios que se operan en las organizaciones engendra una intensificación del trabajo que se traduce en una aumentación de la carga del trabajo. La literatura científica identifica cada vez más claramente que la carga de trabajo es un factor de riesgo cuyas repercusiones afectan a los individuos y a las organizaciones. Aunque los conocimientos actuales que tratan sobre la carga

de trabajo permiten de cuantificar las consecuencias humanas u organizacionales, ellos son difíciles a utilizar para actuar por la mejora de las situaciones de trabajo. Este artículo tiene como objetivo de contribuir a la modelización de la carga de trabajo en su globalidad y su complejidad al interior de la dinámica del individuo, de su actividad profesional y de su contexto organizacional. A partir de situaciones de trabajo reales, esta modelización pretende definir los componentes de la carga de trabajo e identificar los factores que la influencian directa o indirectamente. Una investigación de terreno se efectuó en una organización del sector de seguros con empleados del servicio a la clientela, privilegiando las observaciones, las entrevistas individuales y de grupo. Las actividades reales de trabajo de los empleados fueron analizadas privilegiando el modelo de la actividad real de trabajo tal que utilizado en ergonomía. Cinco factores dinámicos de la carga de trabajo emergieron de la investigación y estos permiten revisar y enriquecer un modelo explicativo de la carga de trabajo.

PALABRAS CLAVES: carga de trabajo, trabajo real, intensificación del trabajo, enfoque ergonómico, empleados del servicio a la clientela