

Université du Québec en Outaouais

"Les défis grandissants pour la recherche et l'intervention en santé et sécurité au travail"

19 et 20 juin 2012

Atelier 6: Management et santé mentale au travail

"Le rôle clé du management de proximité dans la construction de la santé mentale des opérateurs en centres d'appels"

Alexandre Bénion



Introduction

- Contexte
- L'intérêt de la recherche
- Problématique

Comment le management de proximité en centres d'appels peut-il protéger le "pouvoir d'agir" des opérateurs et ainsi assurer la construction de leur santé mentale au travail ?



Cadrage théorique

La santé mentale au travail...

... Suppose un "*pouvoir d'agir*" (Clot, 2008) du travailleur pour satisfaire ses désirs

Les centres d'appels...

... Impliquent des "*modes d'agir ensemble*" :

- Déterminants organisationnels
- Déterminants RH

Les centres d'appels : des usines à empêchements
(Licoppe, 2002 ; Buscatto, 2002 ; Alis, 2010 ; Pihel, 2006)

Empêchements accentués par le mode de management de proximité
(Fernie et Metcalf, 1998)

Dégradation de la santé mentale au travail

Pouvoir d'agir protégé par le mode de management de proximité
(Frenkel et al., 1998 ; Pichault, 2000)

Construction de la santé mentale au travail



Méthodologie

- Quatre études de cas enchâssées dans une même organisation
- 44 entretiens semi-directifs hors situation de travail : agents (21), managers (19), DRH, médecine de prévention professionnelle (2), assistante sociale
- 14 entretiens en situation de travail : managers (2), agents (12)
- 4 journées d'observation : 3 avec des agents , une avec les managers
- Analyse documentaire
- 6 séances collectives : direction (1), managers (2), agents (2), médecine de prévention professionnelle (1)



Terrain

- Une banque nationale française et ses centres financiers
- Des changements organisationnels
- 4 services « Relation Clientèle » (RC)

Directeur du centre financier			
Directeur services RC régionaux		Directeur services RC parisiens	
Responsable RC1	Responsable RC2	Responsable RCA	Responsable RCB
3 chefs d'équipe	3 chefs d'équipe	4 chefs d'équipe	4 chefs d'équipe
30 agents	30 agents	40 agents	40 agents

Résultats

Caractérisation de l'état de santé perçu des personnes

- L'analyse qualitative confirme le mal-être...
 - Fatigue, peur, sentiment d'avoir perdu quelque chose, sentiment d'être empêché au travail
- ...Mais fait également ressortir des récits de bien-être
 - Plaisir, bonheur, satisfaction, motivation
- Des différences en fonction des services RC et donc des modes de management de proximité

Résultats

Des sources organisationnelles et RH de mal-être

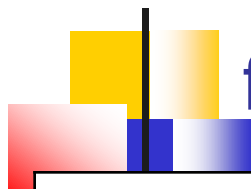
- *Des désirs au travail*
 - Agents : faire du bon travail, être reconnu comme bon, la promotion
 - Managers : atteindre les objectifs, répondre aux désirs des agents, la promotion

- *Des manques de ressources*
 - Agents : manque de communication entre les services, de formation
 - Managers : manque de temps, d'écoute de la part de la direction

- *Des empêchements au travail*
 - Agents : de faire, d'être, de devenir
 - Managers : de manager

Résultats

Des services RC plus ou moins capacitants en fonction des modes de management



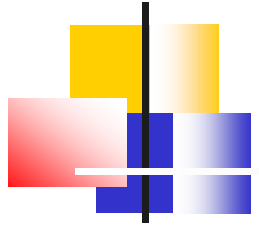
Environnements capacitants (EC)	Usines à empêchements
RC2 et RCB	RC1 et RCA

Caractéristiques d'un EC	RC1	RC2	RCA	RCB
Résistance vs allégeance envers la direction	Allégeance	Résistance	Allégeance	Résistance
Soutien managérial sur la scène du travail	-	+	-	+
Capacité locale à produire de l'organisation	-	+	-	+
Contrôle vs confiance envers les agents	Contrôle	Confiance	Contrôle et confiance	Confiance
Report des problèmes du RC sur les agents	Oui	Non	Oui	Non
Discours aberrant sur les manques organisationnels	Oui	Non	Oui	Non



Conclusion

- Limite principale
 - Pas de questionnaires
- Les apports
 - L'identification d'empêchements au travail
 - L'ingénierie d'un environnement capacitant
- Nouvelles voies d'investigation
 - Le rôle de la direction pour désempêcher le management
 - Travail sur les représentations du management



Merci